

Internet thinking

马云
盛赞力荐

互联网思维

—— 工作、生活、商业的大革新 ——

钟殿舟◎著

迄今为止最好的互联网思维专著
唯一明确传授传统企业和个人如何转型的
互联网思维读本

Internet
thinking



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

内容简介

迄今为止最好的互联网思维专著 首次逻辑论证、层层讲透互联网思维 唯一明确传授传统企业和个人如何 转型的互联网思维读本

本书是深入研究互联网思维的先河之作，与其他来自于感觉和案例的互联网思维著作不同，本书首次逻辑论证了互联网思维的存在，并定义了互联网思维的具体内涵。

作者深入浅出、条分缕析，全面阐述互联网思维的内核与精神，逐一点评当前关于互联网思维的各种观点。雷军关于互联网思维的七字诀——“专注、极致、口碑、快”有什么不足？周鸿祎的免费策略缺陷在哪里？流行的微创新、迭代和大数据等为什么不是互联网思维？

互联网思维不仅是一个概念，其背后正喷薄而出的是工作、生活、商业的大革新与大机遇。本书对于企业如何抓住这个机会，在互联网思维下进行运作，传统企业如何运用互联网思维进行升级转型，提供了系统可操作的全套打法。



1000本商业类经典书籍，
高清PDF电子版免费下载

各国宏观经济
经济学原理
互联网等新经济
企业经营与管理
企业与企业家传记
商业思维
市场营销
金融投资
.....



微信扫一扫
免费下载



微信公众号：
梁孝永康



Internet thinking

互联网思维

—— 工作、生活、商业的大革新 ——

钟殿舟◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维 / 钟殿舟著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5164-0788-2

I. ①互… II. ①钟… 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 076762 号

书 名: 互联网思维

作 者: 钟殿舟

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-0788-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 166 毫米 × 235 毫米 16 开本 12 印张 115 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 32.80 元

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

自序 我们正站在一个千载难逢时代的入口处 001

上篇 什么是互联网思维

◇ 互联网之前的商业世界 / 005

第二幅图 006

第三幅图 007

第四幅图 008

◇ 互联网发展的两个阶段 / 012

互联网发展的第一阶段，“联”的阶段 012

互联网发展的第二阶段，“互”的阶段 016

◇ 互联网思维 / 022

创造让用户尖叫的产品 023

诱发、引爆和吸纳用户的尖叫 027

互联网思维 = 熟人社会思维？ 030

附：其他关于“互联网思维”的认识 034

◇ 一种近似的想象 / 040

下篇 用互联网思维改造企业

◇ 组织改变 / 049

组织结构 050

考核方式 052

激励措施 054

◇ 产品研发：找到你的社群，成为代言人 / 058

乔布斯为什么不做市场调查 058

小米崛起 VS 凡客衰落 060

找到你的社群，成为代言人 062

商业角度的三种不同层次的社群 066

◇ 用户体验：使用情境与动作分解 / 069

傅盛的赞叹 069

使用情境，是寻找用户体验的路标 072

对使用行为进行动作分解 074

把自己变成傻瓜 076

◇ 产品人格化 / 079

褚橙、柳桃和潘苹果 079

产品要有态度，要有腔调 080

精神内涵从何而来 082

◇ 拣选用户：不追求所有人都是你的用户 / 085

味道很重要吗？ 085

拣选用户如何成为可能 087

服务好你的铁杆同类 089

◇ 尖叫：来自于出乎意料 / 092

人类不能阻止的海底捞 092

惊喜、惊讶、惊恐 094

管理用户的期望值 097

◇ 客服：品牌塑造抓手和销售持续手段 / 101

“亲” 101

从售后客服到售前客服 103

快速响应与全员客服 104

要是真人 105

附录：李开复教你如何回应质疑 107

◇ 归属感：用户为什么参与 / 110

逻辑思维朋友圈与小米同城会 110

用户为什么参与 112

引爆用户情绪 115

让用户自己讲故事 117

◇ 任何事件都可以是一场秀 / 120

小米米粉节 120

秀什么 121

什么事件都可以秀 123

◇ 老板要会站台 / 125

雷军的沮丧 125

老板要会站台 126

展现真实的自己 129

外篇 中介型企业如何转型

◇ 以苏宁为例，看渠道的转型 / 135

苏宁的变革应对 135

变革结果不乐观 138

可能的转型方向 141

◇ 以《快乐老人报》为例，看媒体的转型 / 146

《中国经营报》的惊雷 146

《快乐老人报》的惊喜 148

社区化，传统媒体转型的可能路径 151

后记 未来，谁的到来，谁的不来 157

附 乔布斯给产品经理的五大启示 161

注释 175

[自序]

我们正站在一个千载难逢时代的入口处

互联网思维将扫荡一切行业

当雷军带领小米在手机这个红海行业高歌猛进的时候，有的企业感觉到战栗，紧盯小米的动向，看看它是否要侵入自己所在的行业；也有的企业不屑一顾，认为小米不过是营销做得好，没什么好怕的。历史上，因营销而短暂爆发但长期衰落的例子比比皆是，脑黄金、红桃 K、三株口服液，等等。在它们眼中，小米不过是最新的一个案例。

不管是战栗还是不屑一顾，都不能改变这样一个趋势：互联网思维将扫荡一切行业。

套用一句我们熟悉的话说：这个趋势，不以人的意志为转移。

“90 后”创业者泡否科技的马佳佳说，我不知道怎么说互联网思维，因为我不知道不是互联网思维的是什么，我只知道这一种思维。

就像传统企业天生就活在工业社会一样，“90 后”以及

更年轻一代天生是互联网一代，他们天生具有互联网思维。在他们的视野里，互联网不再仅仅是多了一个渠道，多了一个工具而已，而是成为生活的底层建筑，互联网就是生活。他们的行为，他们的思维，都是由互联网塑造的。他们做事的方式，一定是符合互联网思维的。

而未来，毫无疑问是属于“90后”以及更年轻一代的，因此，未来也必然是属于互联网思维的。

作为一种符合时代发展趋势的思维，必然战胜不符合时代发展趋势的思维，这是生产力的内在逻辑。从这个大趋势上看，雷军和董明珠之间以10亿元为赌注的打赌，恐怕雷军的赢面会更大一点。

我们正站在一个千载难逢时代的入口处

经过十多年的发展，互联网最近几年，才开始真正显示出自己的威力。

这是因为，互联网发展到了第二阶段：“互”的阶段。也就是人们常说的社交时代。这个时候，人开始成为互联网上的主体，人们开始在网上生活。

随着科技发展的深入，互联网就是生活。移动互联网的发展和可穿戴设备的出现预示着这个趋势。电子产品已经成为人们延长的器官。

互联网不再是一种补充，而是主体，未来将是全部。

在互联网“互”的阶段，商业逻辑发生了根本性的改变。这种改变体现在三个方面：一是企业可以不通过销售中介（渠道）直接向用户销售产品；二是企业可以不通过信息中介（媒体）直接向用户传播信息，用户也可以直接向企业反馈信息；三是用户之间不再是相互隔绝的，他们之间可以直接传播信息。

如果从商业逻辑来说，工业社会，是对熟人社会的否定；互联网社会，则是对工业社会的否定。

因此，这是一个千载难逢的交接点，现在的我们，正站在这个新时代的入口处。谁站对了位置，谁就会被这个时代所选择。站在风口，猪都会飞。自然，谁要违背这个时代，谁也就会被这个时代淘汰。

传统企业怎么办？

传统企业诞生在工业社会中，运作的思维和逻辑都是与工业社会相适应的。这种思维和逻辑既然保证了它们在工业社会获得成功，就必然会阻碍它们在互联网社会获得成功，因为互联网社会是对工业社会的否定。

原来成功的因素，恰恰是现在阻碍成功的因素。原来有多成功，现在就有多艰难。

但是，传统企业并不只有被淘汰一条路。虽然过去积累的思维和经验不再有效，互联网思维要求有不一样的打法，

不过，只要掌握了互联网思维，传统企业多年积淀的对产品的理解，就将转变成一种巨大的优势。

而产品，恰恰是互联网思维的核心概念之一，是互联网思维的基点。如果加上对用户的理解，再善于塑造用户的口碑，则传统企业很可能在互联网时代转型成功。

个人怎么办？

这是个人最好的时代。

到了这个时代，个人的聪明才智才开始真正成为最重要的资源。葛优的那句“21世纪什么最贵，人才！”才算是真正得到了实现。

没有了销售中介（渠道）和信息中介（媒体）的阻隔，个人创业的成本大为降低。销售产品和塑造品牌，都更依赖于企业与用户之间的交互，也就是说，来自于人与人之间的联系，而不是人脉和广告。

拼人而不是拼资源，拼人的质量而不是拼人的数量，这大为缩减了个人与企业、创业者与成功人士、创业企业与巨头之间的差距。

在网络上，人们以社群的形式存在。社群是以人们的兴趣和对人们的价值区分开来的。有自己独特的能力就可以找到属于自己的社群，从而为自己赢得独特的价值。

这是一个极客化生存的时代，这是一个专家化生存的时

代。让自己的优势更为强大，就能让自己更为凸显出来，被认识到，被选择。

让我们张开双臂，拥抱互联网思维，迎接这个千载难逢的时代吧！

上
篇

什么是互联网思维

Internet
Thinking

之所以要谈互联网思维，是因为商业世界的逻辑发生了彻底改变。

1. 互联网之前的商业世界（见图1）。

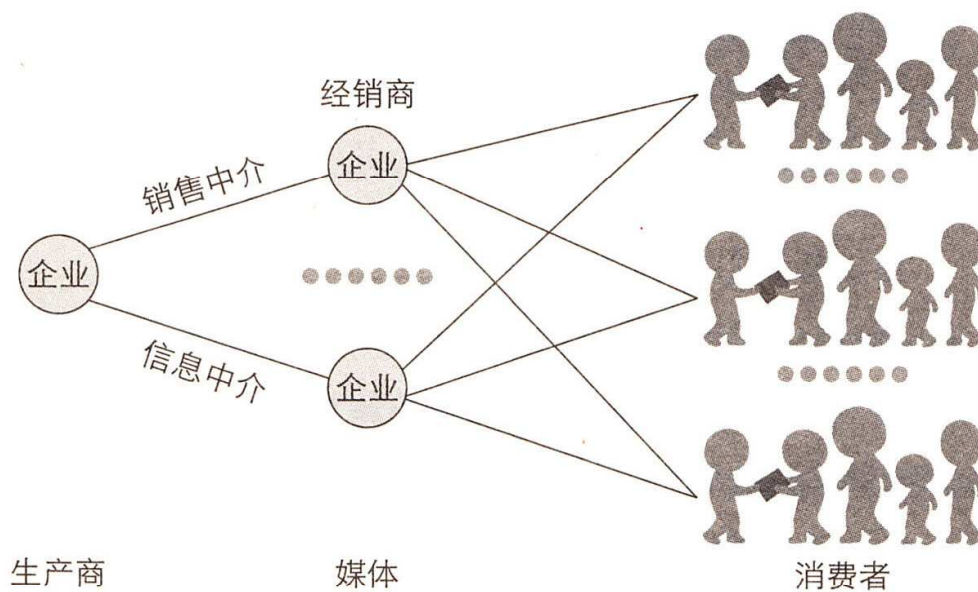


图1

图1揭示的商业逻辑是：

- (1) 企业通过销售中介——经销商——销售商品；
- (2) 企业通过信息中介——媒体——传播信息；

(3) 不同消费者之间是隔绝的。

2. 互联网“互”阶段的商业世界（见图2）。

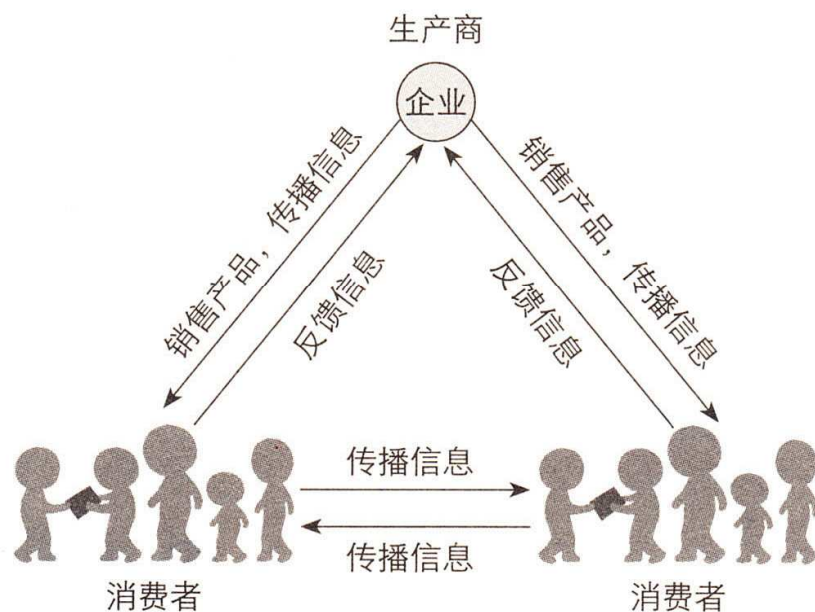
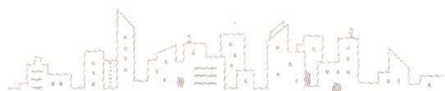


图2

图2揭示的商业逻辑是：

- (1) 企业可以直接将产品销售给消费者；
- (2) 企业可以直接将信息传播给消费者，消费者也可以直接反馈信息给企业；
- (3) 消费者相互之间不再隔绝，信息在其中自由传播。

商业世界的逻辑彻底改变之后，企业的运作要求有新的商业思维。这种商业思维，被称为互联网思维。



互联网之前的商业世界

互联网之前的商业世界，我们可以用几幅图来说明。

第一幅图（见图3）。

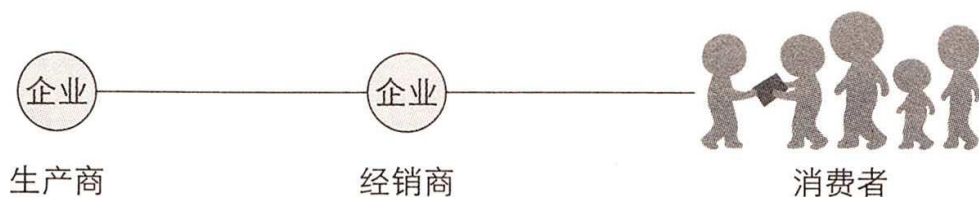


图3

图3告诉我们，企业要销售商品，必须通过经销商，先将商品批发给经销商，再由经销商销售给消费者。

在这个过程中，生产商与消费者之间，因为隔着经销商这个中介，双方不直接发生关系。因此，对于企业来说，不知道究竟是谁购买了自己的产品，更不知道是谁在使用自己的产品，更难以知道消费者使用之后的感受。消费者对企业来说是模糊的，图3中用剪影来体现这一点。

经销商是生产商和消费者之间的中介，没有经销商，生产商的产品就无法销售给消费者。也就是说，经销商控制了

生产商的命门。生产商想要自己的产品卖好，就必须有好的经销商系统，这就是我们常说的渠道。这也是渠道为王的背后逻辑。

第二幅图

将第一幅图扩展一下，就成为一个企业的全国销售渠道的情况（见图4）。

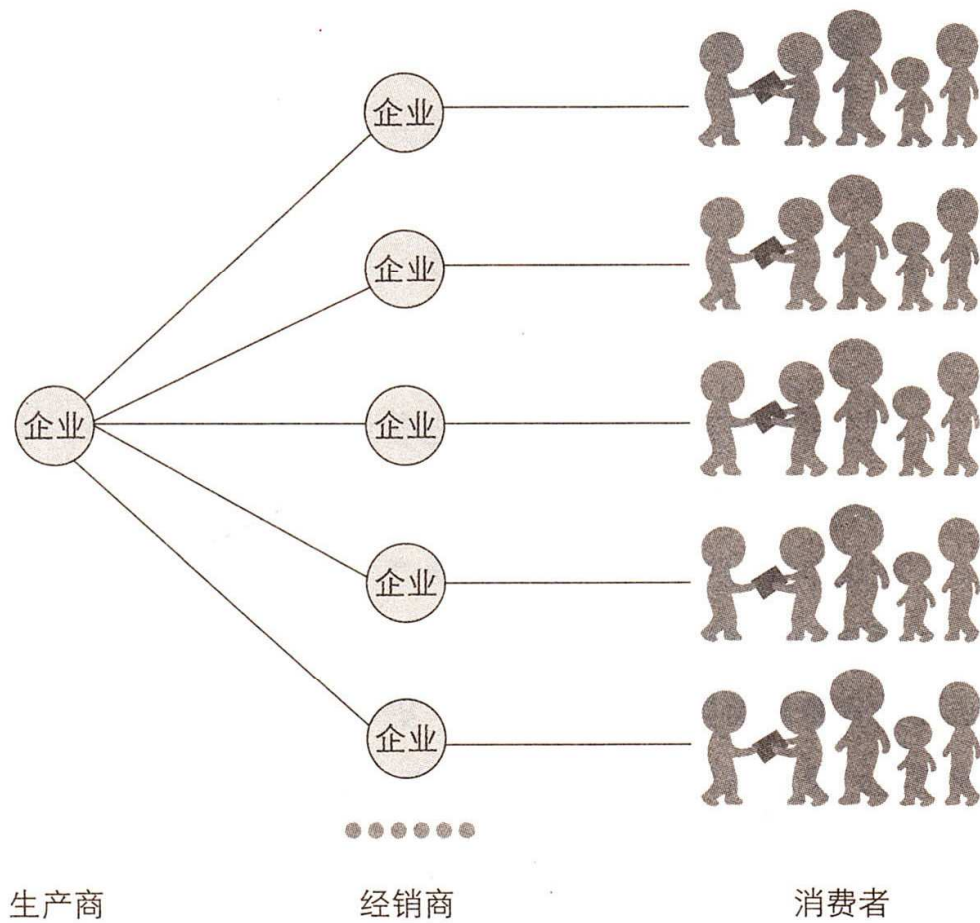


图 4

图4是第一幅图的丰富化，除了有第一幅图的内涵外，它还告诉我们，不同地方的消费者之间，也是互不了解的。因此，一个地方消费者对产品的意见，很难为另一个地方的消费者所知晓。极端地说，企业甚至可以根本不关心消费者购买之后使用的情况，因为即使一个消费者有不好的体验，他说出来也很难为其他的消费者所知晓，因而并不会影响其他地方产品的销售。这样一来，企业更关心的是如何销售更多的产品而不是关心消费者的使用体验。

第三幅图（见图5）。

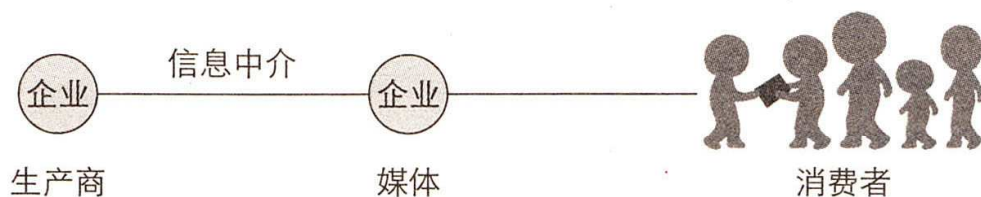


图5

有追求的企业，当然不会心甘情愿受渠道的控制。它们试图建立起企业与消费者之间的联系，将产品的信息直接告知消费者，让消费者可以不经经销商就知道自己的产品。这样一来，企业就有可能通过消费者的选择来推动经销商销售自己的产品，从而在与经销商的关系中力争占据主动地位，实现产品的最大销售。

企业将自己的产品信息直接告知消费者，这就是广告。

但是，企业并没有能力直接对消费者说话，它还必须通

过媒体这个信息中介，才能将自己的声音传达给消费者。这就是第三幅图所展示的内涵。

企业的声音必须经由媒体才能传达给消费者，哪个媒体的受众越多，传达的范围越广，影响力越大，信息越权威，相对来说就越能得到企业的青睐，它的广告费也就越高。事情因此发生了转化，就是媒体的品位代表了产品的品位，消费者更加信任在权威媒体上做广告的产品。经典的例子是央视曾经的广告标王——1995年山东的秦池酒。它本是一个名不见经传的地方小酒厂，因为勇夺央视广告标王而一夜之间知名天下，产品迅速走向全国。当年秦池酒厂厂长姬长孔说：“1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪。”

第四幅图

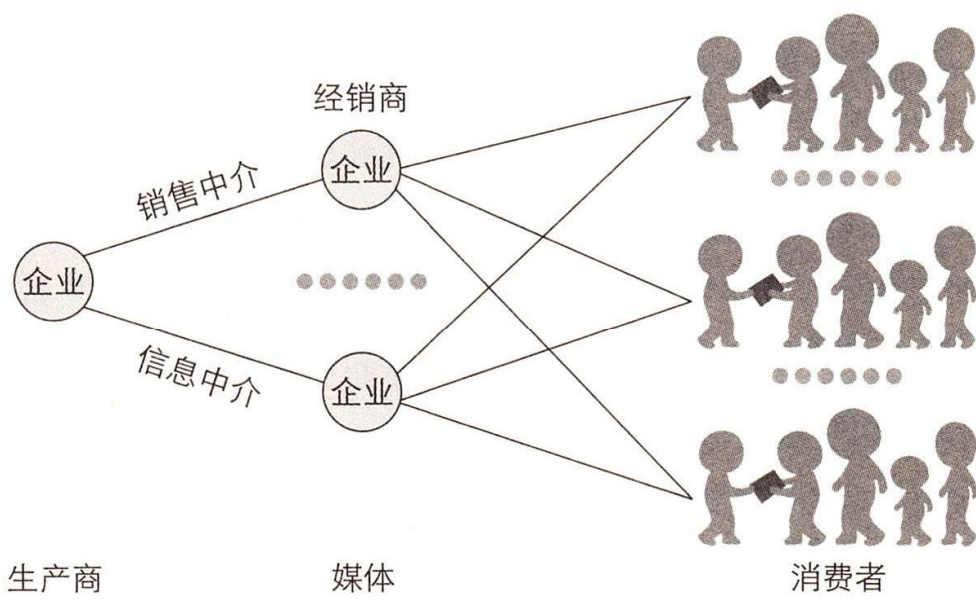


图 6

通过图 3、图 4、图 5 这三幅图，我们知道了互联网之前的商业世界是怎么运作的。综合起来，形成了上面第四幅图（见图 6）。

小结特性如下：

1. 企业通过销售中介——经销商——销售产品；
2. 企业通过信息中介——媒体——传播信息；
3. 企业与消费者之间不发生直接联系；
4. 企业与消费者之间，是单向的企业推动消费者接受的关系；
5. 不同消费者之间是隔绝的；
6. 销售结束之后，企业与消费者之间的关系就结束了。

企业通过经销商销售产品，因而销售渠道被经销商控制。要做好销售，必须搞好与经销商的关系，渠道为王。同时，不同地区的消费者之间是区隔的，企业必须针对不同的地区构建渠道，拥有好渠道成为企业重要的竞争优势。

企业通过媒体传播信息，因而声音被媒体所控制。要有好的形象和品牌，必须拜托媒体多宣传企业的正面信息，少宣传甚至不宣传企业的负面信息。即便出现负面信息的时候也能够及时从媒体撤下。因此，公关很重要。

企业与消费者之间不发生直接联系，因而企业是在一种“自以为”的状态下开发产品，依靠的是自己对行业的理解和对消费者的想象。企业员工的工作无法由消费者直接对其作出评价，考核只能是从上往下进行，本应该对市场负责变成

了对上级负责，而老板一个人对市场负责。

企业与消费者之间，是单向的企业推动消费者接受的关系，因而企业享有主动权。是企业影响消费者的选择，而不是消费者影响企业的决策，这种决策包括开发新产品，调整产品结构，等等。企业投放一个产品到自己想象的消费者中，测试消费者的反馈，消费者在企业投放的产品中作出选择。

不同消费者之间是隔绝的，因而消费者无法形成合力对企业产生影响。单个消费者对企业产品的使用体验，不管是好还是坏，都无法为其他消费者所知晓，也就不能影响他们作出购买决策，更无法影响企业的销售。企业可以无视消费者对产品的意见，从一定意义上说，企业可以无视消费者。只要企业通过媒体传播的声音足够大、足够好，就可以掩盖其他不好的声音，推动销售。

销售结束之后，企业与消费者之间的关系就结束了，因而企业不会关注消费者购买之后的事情，只关注销售本身。成交成为企业的追求，目标是销量最大化。

基本上，这就是互联网之前商业世界的图谱。企业受到这6条特性的限制，在它们的规定性下运作。虽然有一些企业，为了更长久地发展，为了更强大的市场力量，采取过各种手段突破这6条特性的束缚，比如建立消费者热线期待直接听到消费者的声音，邮购企业通过邮购产品目录突破信息中介的限制，格力通过打造自己的专卖店渠道来突破销售中介的限制，海尔通过在企业中引入市场链来形成对员工的倒

逼，任正非强调要“让听得见炮火的人决策”，但这些毕竟是异类，商业世界中的大多数企业，因为各种各样的原因，还是在这6条特性规定的轨道上运转。

但是，互联网改变了这一切，尤其是互联网发展到目前这个阶段，商业世界的逻辑发生了改变，原来的逻辑被彻底颠覆，互联网思维开始登上舞台，正越来越多地在不同行业展现自己的力量。

那么，互联网目前处于什么阶段？什么是互联网思维？



互联网发展的两个阶段

到目前为止，互联网的发展，可以划分为两个阶段，第一阶段是“联”的阶段，第二阶段是“互”的阶段。

互联网发展的第一阶段，“联”的阶段

这个阶段以新浪、搜狐等门户类网站为标志。

在这个阶段，出现了互联网这个新生事物。人们上起了网，开始在网上获得信息，了解外部世界。但是，信息主要还是由媒体推送，而不是由网民自己产生。人们开始从网上购买商品：在网上选择商品之后，由快递将商品送达自己。

先来看看销售中介变化的情况（见图7）。

经销商中网络渠道的出现，受到最大冲击的是地面渠道。

相比于地面渠道，网络渠道不但因为其方便、快捷、便宜而受到消费者的欢迎，而且，网络渠道突破了地面渠道的空间这个物理限制，可以面对全国甚至全球的消费者（在图7中表现为作为网络渠道的企业与多个消费者群体中间有连线）。而这么做的边际成本几乎为零，也就是说，网络渠道会有动

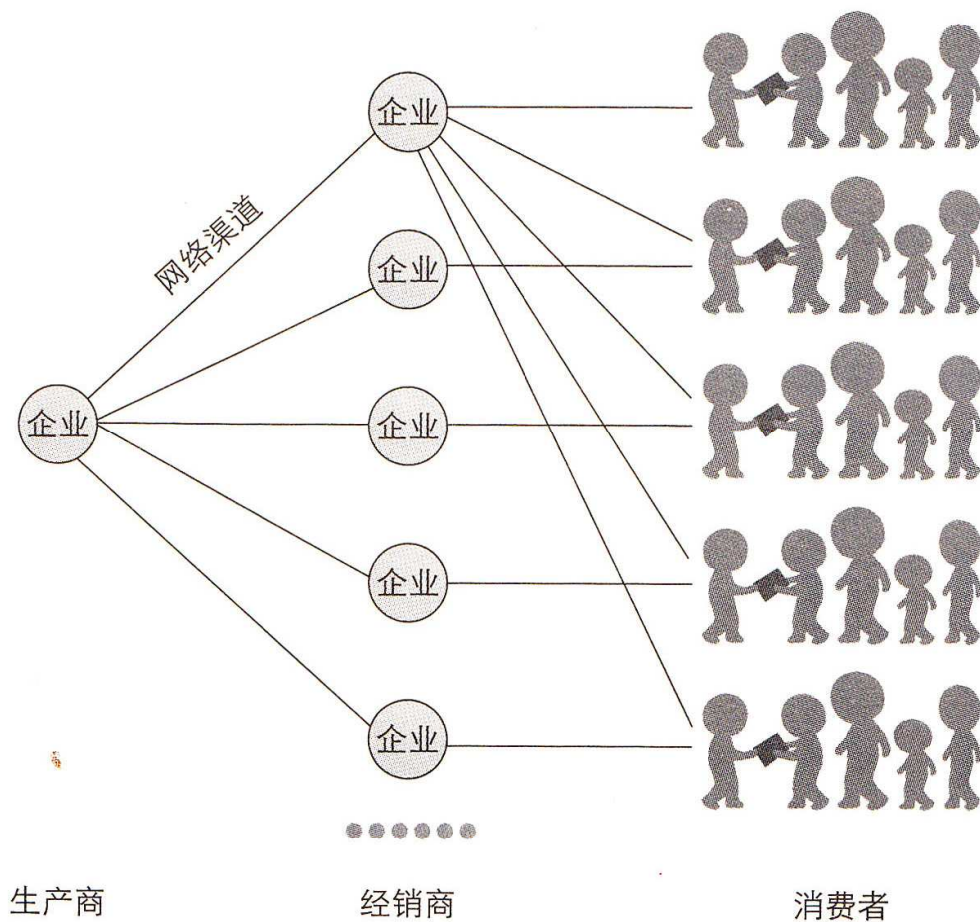


图 7

力不断地尝试扩大自己的消费者范围，越来越多的地面渠道将受到侵入。

相比于网络渠道，地面渠道从成本角度而言显得“更重”，它要拓展自己的消费者范围，就必须受空间这个物理条件限制，到其他的地方设点，这不但增加了成本，同时还要面对其他地面渠道的竞争，不管这个地面渠道是当地原有的经销商还是意图新进入当地的经销商。

成本的“更重”带来的是行动的“笨重”，行动的“笨

重”导致的是竞争的劣势。“轻”“重”之争几年时间就分出了胜负：地面渠道开始消亡，网络渠道高歌猛进。典型的例子是淘宝 2012 年全年销售额突破 1 万亿元，2013 年光棍节（11 月 11 日）一天的销售额达到 350 亿元，这是任何一个地面渠道都不可想象的数字。而作为地面渠道的典型，苏宁和国美，势头都大不如前，它们也开始拥抱互联网，建立自己的网上销售平台。

这种变化用图 8 表示。

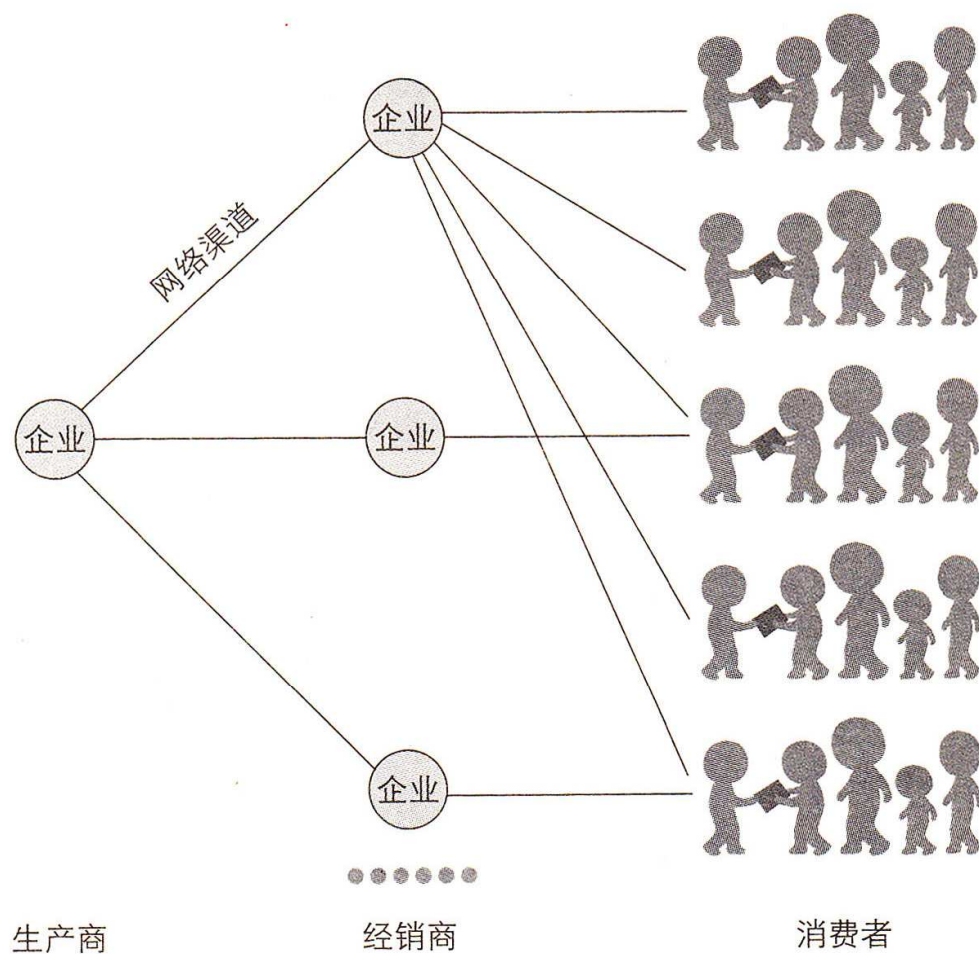


图 8

网络渠道依旧是销售中介，中介的特性必然要发挥作用。尤其是在网络渠道强大之后，作为生产商的企业发现，地面渠道的一些常用招式，返点、进场费、展示费，等等，被网络渠道全盘继承，甚至有的还变本加厉。全网销售量第一的精油品牌阿芙精油就因为资金账户的争议从京东撤柜。而一家著名的售书网站，与一家文化公司就某本书签订了半年独家包销 1 万册的合同，但半年之后，该网站完全无视合同的约定，将没卖完的 7000 册书直接退回了文化公司的库房，且不承担任何成本。

再看看信息中介变化的情况（见图 9）。

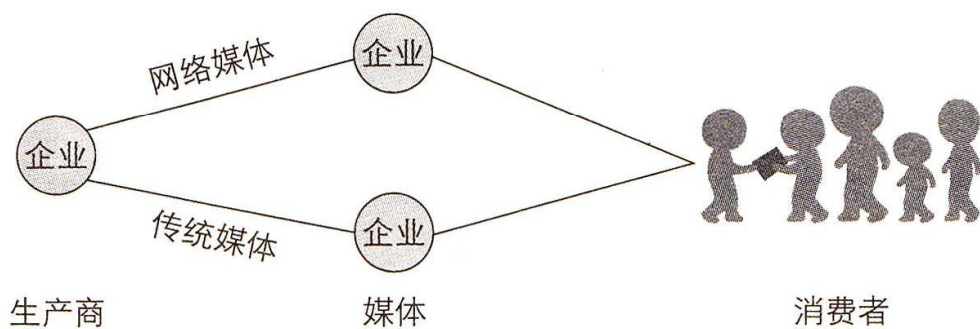


图 9

在传统媒体之外，增加了网络媒体这个传播企业声音的中介。做广告，卖广告位，这些传统媒体的经营方式，也被网络媒体所继承。

从上面关于销售中介和信息中介变化情况的分析可以看到，在“联”的阶段，商业世界的逻辑并没有什么本质改变。不管是销售还是声音，都依然受到销售中介（渠道）和信息

中介（媒体）的限制。不同的是，现在增加了一个与以前不同的中介类别。经销商中出现了网络渠道，媒体中出现了网络媒体。网络渠道和地面渠道进行竞争，网络媒体和传统媒体进行竞争。

商业世界的逻辑是：

1. 企业通过销售中介——经销商（网络渠道和地面渠道）——销售产品；
2. 企业通过信息中介——媒体（网络媒体和传统媒体）——传播信息。

在“联”的阶段，互联网于企业而言，处于一种“互联网+”的位置，互联网成为新增的渠道和工具，是对原有渠道和工具的补充与丰富。

只有在互联网发展的第二阶段，也就是“互”的阶段，商业世界的逻辑才发生了天翻地覆的变化，产生了互联网思维，并开始在不同的行业展示力量。

互联网发展的第二阶段，“互”的阶段

这个阶段以微博、微信等社交类产品为标志，也被称为社交阶段。

与第一阶段只是信息、商品这些外部物质出现在网上不同，在这个阶段，人也出现在网上。人，真正成为网络的主体。

由此，互联网不再仅仅是人们原有生活的补充和丰富，而是和人们原来的生活融为一体，成为生活的一部分。进一步的发展，很可能到达“互联网就是生活，生活就是互联网”的阶段。这一趋势，目前已经开始露出了端倪，这就是可穿戴设备以及移动互联网的出现。但是，它们也还是“互”，不过是将“互”推向了一个更全面的阶段，不否定和推翻“互”这一阶段的逻辑和规定性。

人成为网络的主体之后，于商业世界来说，企业与消费者之间的关系不再是原来的线性关系，也不仅仅是交互的关系，而成为网状关系（见图10）。

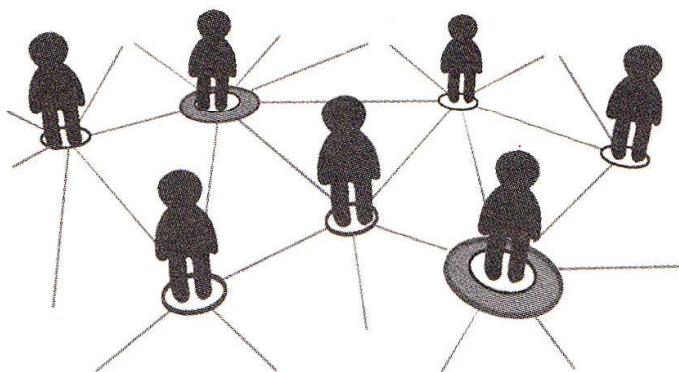


图10 人与人处于网状关系

不管是人还是企业，都是这个网络中的一个节点。这个节点，可以与无数的任何其他节点建立联系。这已经被六度互联理论所证明。而只要双方达成了意愿，它们之间还可以建立直接联系。具体就商业世界来说，就是企业可以和消费者建立直接联系，消费者之间也可以建立直接联系。

企业与消费者之间、消费者与消费者之间关系的变化，用简单的图 11 表示。

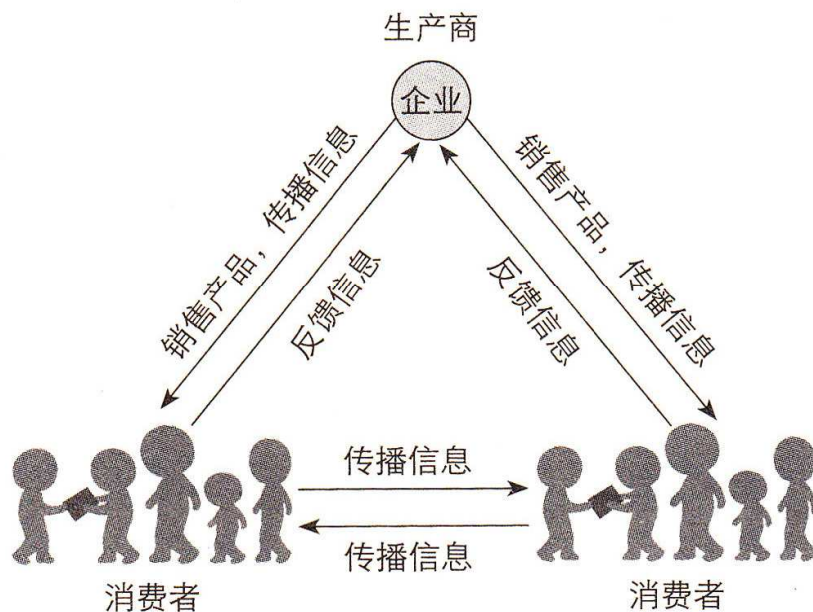


图 11

与以前的图不同的是，在图 11 中，消费者是基础，这表明，企业与消费者之间，消费者与消费者之间，消费者是可感知的、具体的人，而不再是抽象的概念剪影。

这种企业与消费者之间、消费者与消费者之间关系的变化，导致商业世界的逻辑发生了彻底的改变：

1. 企业可以直接将产品销售给消费者；
2. 企业可以直接将信息传播给消费者，消费者也可以直接反馈信息给企业；
3. 消费者相互之间不再隔绝，信息在其中自由传播。

企业可以直接将产品销售给消费者，因而销售中介被取

消。不管是地面渠道还是网络渠道，都失去了存在的必要性。自然，那种因为渠道而带来的竞争优势也将不复存在，不但不称其为优势，还是沉重的负担。雷军领导的小米科技公司就是这么做的。他们在销售手机的时候，通过企业自己的官网进行预售，这不但可以免除与渠道打交道的时间和精力，也可以不受渠道的控制，还能够准确把握产品的生产数量，避免传统厂商常见的沉淀在渠道的货物销售不出去造成的产品浪费和成本增加。

从企业的组织结构来说，要求企业有电商部门统筹生产、销售、发货等相关事宜。

企业可以直接将信息传播给消费者，消费者也可以直接反馈信息给企业，因而信息中介被取消。不管是网络媒体还是传统媒体，对企业传播信息而言，都失去了存在的必要性。与媒体良好的关系不如企业自己强大的信息传播能力来得有效和直接。

从企业的组织结构来说，要求企业有营销部门统筹企业信息的发布和传播。一般而言，会与客服部门合二为一，两者共同负责企业形象的塑造和维护，打造好的品牌和口碑。

消费者相互之间不再隔绝，信息在其中自由传播，因而他们可以形成合力，在与企业的关系中占据优势地位。企业如何对待一个消费者，会被其他的消费者看在眼里，记在心里，影响他的购买选择。消费者关于产品使用体验的坏吐槽，企业需要小心应对，避免导致企业品牌减分，拉低销售；而

消费者关于产品使用体验的好说辞，企业也应该积极加以传播，为企业品牌加分，促进销售。最好的情况当然是只有好的评价没有坏的吐槽。于是我们可以看到，成交不再是企业与消费者关系的结束，而是一个新的开始。

从企业的组织结构来说，要求企业有强大的客服部门来跟踪和应对消费者的体验反馈。

可以看到，这些商业逻辑的改变，并不是对传统商业逻辑的补充，而是颠覆。因此，互联网思维不是有没有的问题，而是如何认识、如何应对、如何运用的问题。

尤其对于传统企业来说，这种颠覆性更为彻底，不但是利益的颠覆，而且是思想的颠覆。它们之前花费数年、数十年甚至数十年所积累的销售中介（渠道）能力和信息中介（公关）能力，对自己而言不再是优势资源，对其他新进入者而言也不再是竞争门槛。

新的进入者用新的玩法绕开以前的障碍，直达用户。相当于是对传统企业的釜底抽薪。这不但可以节约渠道和广告成本，还能够清晰地知道自己产品的用户是谁，从而建立起关系，更好地服务，提高品牌附着力。这是传统企业多少年梦想做而做不成的事情。同时，传统经营者的脑子还处于“互联网思维”之前的阶段，无法应对这一阶段的竞争。

但是，一旦理解了互联网思维，明白了在互联网思维指导下如何行动，在传统行业多年关于产品和用户的理解与积淀，将会有助于传统行业从业者获得竞争胜利，迎来企业再

一次的腾飞。

在“互”的阶段，互联网于企业而言，不再处于一种“互联网+”的位置。互联网就是渠道，是销售产品和传播信息的渠道；互联网就是工具，企业和消费者通过互联网进行信息的交流传播。互联网就是互联网，互联网是主体，未来，互联网将是全部。



互联网思维

让我们再来回顾一下上一章的图。

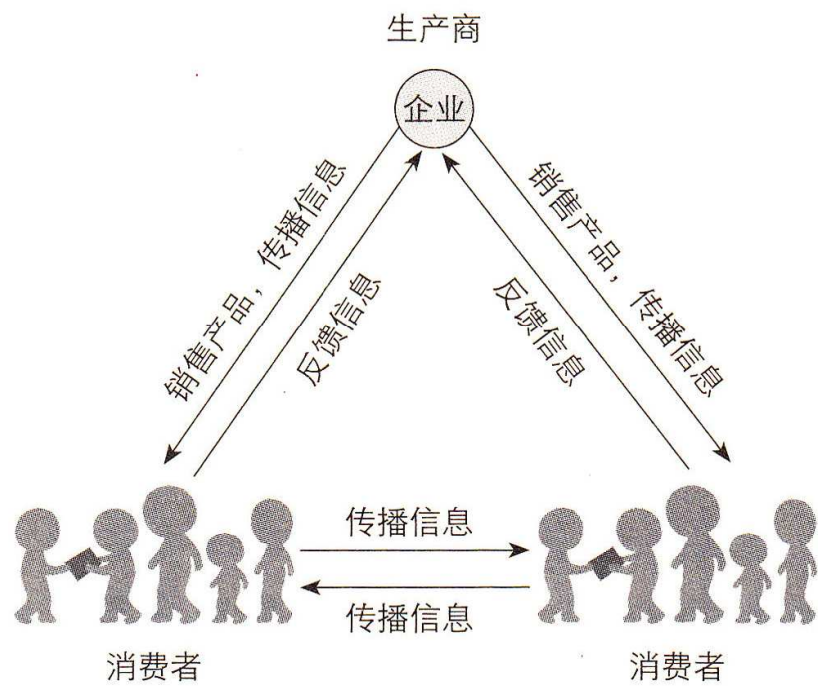


图 12

要注意的是，这三条商业逻辑中，除了消费者之间信息的自由传播，其他两条说的都是一种可能性。因为互联网发展到了“互”的阶段，使得企业直接面向消费者销售产品，直接面对消费者塑造品牌具备了可能性。而要将这种

可能性变成现实性，则需要企业具备与“互”阶段相契合的思维。这种思维，被称为互联网思维。从这三条商业逻辑的内涵来看，互联网思维又可以区分为产品思维和口碑思维。

从上一章关于这些商业逻辑的分析可知，新的商业世界，关键词是消费者（也就是用户）、口碑和产品，企业通过产品与消费者建立起直接联系，消费者使用产品之后，可能会有坏的吐槽，也会有好的口碑。

消费者（用户）、口碑、产品，这就是互联网“互”的阶段商业世界思考的逻辑起点。将它们整合起来，关于互联网思维，可以得到两句话：

1. 创造让用户尖叫的产品；
2. 诱发、引爆和吸纳用户的尖叫。

互联网思维的核心是用户思维，而用户思维分解开，就是产品思维和口碑思维。

创造让用户尖叫的产品，是产品思维。诱发、引爆和吸纳用户的尖叫，是口碑思维。两者合在一起，指明了企业应对新商业世界挑战的努力方向。

创造让用户尖叫的产品

创造让用户尖叫的产品，这是小米科技创始人雷军的话。

对于小米成功原因的分析，有各种各样的说法，曾经比

较有影响的大约有四种：一种是营销说，认为小米的成功是因为营销做得好；一种是粉丝经济说，与小米有关的各种微博、微信，粉丝量加总高达几千万，这么大的粉丝量保证了小米的销量；一种是参与感说，雷军自己和小米副总裁黎万强都曾经提到过这个概念；还有一种是预售电商说，典型的就是说小米在搞饥饿营销，每次只开放部分购买，故意造成缺货。

但是，雷军本人始终认可并一直在强调的则是：小米成功的关键是产品。他说自己 99.9% 的精力都是在做产品。

在一次演讲中，雷军讲述了他如何花了两年时间只为寻找一张壁纸的故事：

为 MIUI 找一张壁纸，我们看了接近一百万张照片，我们甚至开发了一个软件，专门挑选壁纸。然后发现找一张好壁纸很难很难，因为再好的壁纸是要放到锁屏里面好看，放到壁纸里跟图表不打架，还要有意义，有细节，还要 90% 人喜欢，没有人反对、反感。

我觉得这样的壁纸实在是太难找了，不信大家把自己的 iPhone 打开看一看，能用的就那张水波纹，其他都不可以；把 Windows 打开，除了星空能用，别的都不能用。

去年 7 月份，我们发动人民群众找壁纸，十万人民币征集壁纸，一张一万块，共征集了四万五千张，然后他们花了一通宵时间都看完了，给我挑了十张，说这十张挺好，我看完

后，跟他们说一张都不行。找到好的壁纸，就跟投到好项目一样困难。

怎么解决这个问题呢？我逼着我们所有的设计师去画壁纸，反正过去的8个月，我把所有的设计师都逼疯了。最后画了5张壁纸，其实不错，但跟我的要求相比还是有差距。上周礼拜二，我夸了海口，如果谁能做出比这5张壁纸更好的图，我们承诺100万人民币买一张壁纸。

我大概花了10分钟讲过去两年做壁纸这件事情，想跟大家表达的是，你是不是真的在你的产品上花了这么大力气，如果你没有花的话，用户是看得见的。¹

在2013年8月14日召开的互联网大会上，接受采访的时候雷军说：

“我们努力做出让大家能够尖叫的产品，只要把这个做到，其他的都会纷至沓来。我们想得真的很简单，我有时候觉得我们创业者想得太多了，你真的竭尽全力，你真的理解什么是关注、一致、口碑，你就理解我刚才讲的，其实真的是很简单的事情，就是竭尽你的全力，很专注地把你的产品做好，你就能够成功。”²

在互联网思维中，产品是一切思维的焦点。

当渠道被取消，企业直接面对消费者，与消费者发生关

系的媒介就只有产品。消费者通过产品来认识企业，判断制造产品的企业家；通过吐槽产品的使用体验，来观察企业对待消费者的态度，并决定以后面对产品和企业的态度。

渠道消亡，产品为王。

在互联网“互”的阶段，终于迎来了产品话事的时代。

可惜的是，这还是一个过剩经济的时代，同一种功能的产品，消费者面临着多个不同的选择。产品想要卖得好，就必须能够从一堆挤在消费者面前抢夺消费者宠幸的产品群中跳脱出来，被消费者选中。

如何才能做到呢？

创造让用户尖叫的产品！

要注意的是，创造让用户尖叫的产品，其中的核心关键词是“让用户尖叫”。以前，人们常说的是要提供好的产品。好，指向的是产品的功能；让用户尖叫，指向的是用户的使用体验。从“好”的产品到“让用户尖叫”的产品，不是说产品功能的好坏不重要，而是说看待产品的视角要变化，要从关注产品功能转移到关注用户使用体验上。

功能是冷的，抽象的，有距离的。体验是热的，具体的，可触摸的。

体验无非是从人的感官出发，嗅觉、触觉、听觉、视觉和味觉，综合起来，形成感觉。这是提升用户体验的着力点。乔布斯曾经说：“要把图标做到我想用舌头去舔一下。”

要创造让用户尖叫的产品，必须得知道用户会为了什么

而尖叫。这个用户会为之尖叫的“什么”，被称作用户的痛点。能不能找到用户的痛点，能不能找到用户最痛的点，这已经成为判断一个产品经理是否合格的标准，也是判断产品会不会成功的前提。

但是，用户的痛点又如何知道呢？

找到痛点就够了吗？

痛点被点中用户就会尖叫吗？

诱发、引爆和吸纳用户的尖叫

如果说“创造让用户尖叫的产品”，指明了在互联网“互”的阶段如何开发打造产品的思路，解决了“产品思维”的问题，那么接下来要做的，就是考虑如何应对消费者发出的声音，解决“口碑思维”的问题。

让用户尖叫的产品，还只是表明产品有让用户尖叫的可能，但是，用户并不一定会尖叫，尖叫了也不一定会去传播，传播了也不一定会被其他用户知晓。口碑思维，就是要想办法让用户尖叫出来，并且将这种尖叫传播出去，让更多的用户听到，产生共鸣，并引发更多的尖叫，形成合唱。

诱发、引爆和吸纳用户的尖叫，这就是口碑思维的核心。

诱发，是想办法让用户尖叫出来。引爆，是要形成尖叫的合唱，变成流行。吸纳，是将用户原创性的新想法、新玩

法吸收进来，变成产品新的让用户尖叫的点，然后通过企业放大，形成新的合唱。

让用户尖叫的产品，天然就是诱发用户尖叫的因子，并且它也是让用户尖叫的第一个触发器。这个触发器能不能起作用，将决定后面有没有尖叫，会不会形成合唱。产品这个触发器不起作用的话，即使后来花无数的资源和努力去做营销，长期看也是无效的。这也就是外界总认为小米是营销做得好，而雷军自己，则总是希望将大家的目光拉回到关注小米产品上来的原因。

产品是口碑的起点。

产品思维是基础，口碑思维是上层建筑。

能否引爆，决定着一个产品能否流行开来，对企业来说，意味着产品是否畅销，业绩是否优秀。这对企业当然是生死攸关的事情，自然也成为企业家们关注的重点所在。当一家新的企业引爆出来，人们总是会被营销吸引，而忘记去注意在引爆之前企业对产品的打磨，对细节的极致追求。

想要引爆，做的事情必须符合社会情绪。在社会潮流的推动下，顺流而动，借势而行，自然事半功倍。正所谓站在风口上，猪都会飞。雷军就常常解嘲说自己就是那只刚好站在风口上的猪。

根据《引爆点》作者的研究，要流行起来，有三个法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则。

根据《粘住》作者的研究，一个信息要有粘性，更容易

被人记住，有六个原则一直在起作用：简约、具体、意外、情感、故事、可信。

根据《影响力》作者的研究，想要其他人顺从我们的想法，有六种策略比较有效：互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威、稀缺。

所谓引爆，在做法上，就是通过有粘性的信息或者创意（粘住），让目标群体顺从我们的意愿（影响力），让产品或者服务在他们中流行开来（引爆）。在下篇“用互联网思维改造企业”中，我们将糅合这些经典所给出的方法，提出引爆的具体做法。

吸纳，是将用户的智慧为我所用。企业的人数总是有限，创意也就有限，通过吸纳用户的智慧，可以大为扩展企业的能力范围。而且，吸纳用户的尖叫，是用户获得参与感的重要仪式。

诱发和引爆，企业主动掌控的空间大一些，关键在于企业如何设计和操作。吸纳，则首先，有赖于用户的创新；其次，还要求企业的眼光和态度；最后，又回到企业对于吸纳进来的新想法、新玩法如何设计和操作。因此，执行力是最终的根本。

为了保证执行力，乔布斯的做法是，只雇用第一流的人才。雷军的做法也差不多，当初为了构建一个超强的团队，前半年至少 80% 的时间都花在找人上。道理都是一样的，因为第一流的人才不怕打击，也无惧你对他们提出的挑战，即

使你没有要求，他们自己也会去追求卓越。而且，第一流的人才也只喜欢跟第一流的人才合作，这样相互激荡，相互促进。如果第一流人才的团队中有第三流的人才，第一流人才的士气将受到打击，整个团队的绩效将急速下降。

互联网思维 = 熟人社会思维？

创造让用户尖叫的产品，诱发、引爆和吸纳用户的尖叫，这就是互联网思维。内在的核心是用户体验和口碑。

有人可就说了，强调用户体验，强调口碑，这就是互联网思维？他说：

“可口碑这东西，难道不是古已有之？凭什么说互联网公司才讲口碑啊？同仁堂不讲口碑？全聚德不讲口碑？海底捞不讲口碑？对了，说到海底捞，那些认为存在互联网思维的人能不能回答一下，海底捞算不算有互联网思维？可海底捞是一个餐饮类公司啊，如今成为了口碑的代表，那这和互联网思维有半毛钱关系？”

“所谓用户体验，不过是互联网行业强调得比较多，大家就觉得这是互联网公司独有的了。台湾首富王永庆先生刚起步的时候开米店，为了改善食用米的品质，要将杂物捡拾干净再卖给顾客，给顾客留下很深的印象，他又暗暗记下顾客买米的时间间隔，在顾客米将要吃光的时候主动将米送到顾

客家里，给顾客带来了很大方便。这算不算关注用户体验？算不算互联网思维？王永庆那时候，好像还没有互联网吧？用户体验真的是什么很新鲜的东西？”

作者因此得出结论说：互联网思维是个伪命题。³

互联网思维当然不是伪命题，本书前面两章“互联网之前的商业世界”和“互联网发展的两个阶段”，已经比较了两者的不同，指出商业世界的逻辑现在已经发生了彻底改变，是一种颠覆。

既然是颠覆，可为什么得出的结论又是以前人们耳熟能详的做法？这难道不是矛盾吗？

这还真不矛盾。

因为现在的互联网，就相当于是一个广场（见“一种近似的想象”一章的分析）。广场是什么意思，就是我们似乎又回到了街坊邻居的熟人社会时代。

在熟人社会时代，企业也可以与消费者直接接触，消费者之间也可以自由传播信息，因为他们都是街坊邻居，相互都熟悉，甚至还是朋友。于是，本章开始的图 12，不但适合现在的互联网时代，也适合熟人社会时代。

我们再来看一下那张图（见图 13）。

在熟人社会时代，人与人之间相互熟悉，甚至都是朋友。企业生产的产品如果有问题，消费者使用后没有效果，他的街坊邻居立刻就会知道，口碑一起，企业也就玩完了，不但

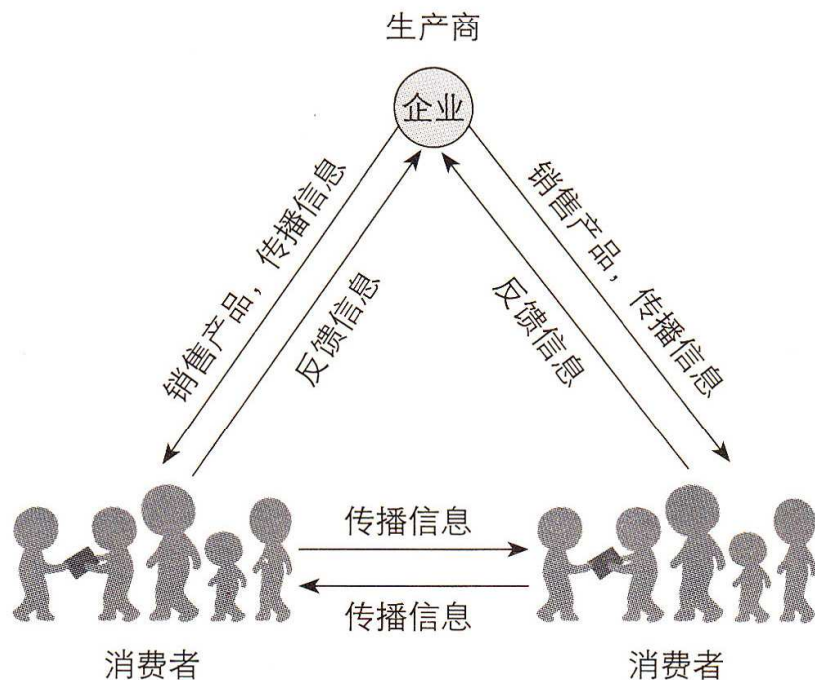


图 13

如此，企业人员能否在当地待下去都成问题。企业品牌的传播，靠人们走亲访友的礼物赠送等方式来实现。

随着技术的发展，企业产品的销售范围开始扩大，于是，企业与它的消费者不再是熟悉的，必须通过销售中介和信息中介来实现产品的销售和品牌的传播，这就是我们前文所说的“互联网之前的商业世界”。

而随着互联网时代的到来，因为互联网对销售中介和信息中介的取代，企业又可以像熟人社会时代那样直接向消费者销售产品和塑造品牌了。

互联网时代的商业逻辑，竟然跟熟人社会时代的商业逻辑是一样的：产品为王，产品和口碑决定企业的生存与发展。

这当然是很奇妙的事情。

我们可以看看雷军关于小米如何对待消费者和对待产品的说法。雷军说，小米不把用户当上帝，而是把用户当朋友，产品上，推崇同仁堂的“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的做法。感觉好像是回到了古代一样。雷军这么做不是因为他觉悟高，而是事情逼迫他必须这么做，不这么做就违反了互联网时代的商业逻辑，小米就不可能取得持续的成功。

可以看到，从熟人社会时代到互联网时代，是一个否定之否定的过程。当然，既然是否定之否定，就不是简单的重复，而是有了新的内涵。这个新的内涵，就是产品思维是“创造让用户尖叫的产品”，品牌思维是“诱发、引爆和吸纳用户的尖叫”。它源于互联网带来的消费者范围的极端扩大、信息传播的极度便捷以及竞争对手的全球化。

在互联网时代，企业品牌退后，产品品牌向前。消费者不会因为企业曾经做过很成功的产品，就无条件地相信企业后来推出的产品。企业必须不断地用成功的产品来吸引消费者。这就是马化腾要求腾讯的员工“要饥渴，不要做富二代”⁴的原因。

对于企业来说，这当然是很大的挑战，但是对新进入者却是很好的机会。新进入者只要敢想，就有很大的可能挑战传统巨头，将行业闹一个天翻地覆，成功上位。苹果、小米、特斯拉等，就是最好的例证。对于传统企业来说，这既是挑

战也是机会，挑战是可能自己以前的做法不管用了，自己可能被颠覆；机会是只要自己转变思维，在产品方面发力，要翻身也有很大可能。无论如何，都必须拥抱互联网思维。

明白了什么是互联网思维，也知道该从产品思维和口碑思维两个方面入手做出努力。在本书的下篇，我们将重点叙述在互联网思维的指导下如何进行具体运作。

附：其他关于“互联网思维”的认识

很多人都对“互联网思维”提出过自己的观点，其中有雷军七字诀、免费、少即是多、微创新和快速迭代、大数据、粉丝经济、参与感，等等。现在用本文中提到的互联网思维逻辑，对它们进行一个简单的审视，就当是做一个小小的思维训练。

1. 雷军七字诀

专注、极致、口碑、快，这是雷军对互联网思维的总结。

这是几种关于互联网思维的观点中，相对比较完整的说法。

雷军曾经多次在公开场合解释过“七字诀”的内涵，整合一下雷军的各种说法，主要的意思如下：

专注：专注核心就是讲少就是多。当你少做一点事情的时候，当你专注把事情做好的时候就是多。

极致：极致就是做到你能做得最好，就是做到别人达不到的高度……就是要做到别人看不到的东西，也做得非常好。

口碑：不仅是好的产品有口碑，最重要是超出用户预期，就是比用户想象得还要好，才能真正有口碑。

快：速度慢的话，在今天互联网领域基本没有机会。快就是一种力量。企业在快速发展的时候往往风险是最小的，当你速度一慢下来，所有的问题就都暴露出来了。

这个说法，明确包括了口碑思维。专注、极致和快，也涉及产品思维。不过，他所谈到的产品思维主要是有明确的产品时如何去做，但如何确定做某一种产品，什么条件可以判断开发这种产品是对路的，这是前提。而这，恰恰是最难和最关键的，因为如果起始就错了的话，后面就容易跑偏。

2. 免费

免费是奇虎 360 周鸿祎谈得比较多的一个词。

对于边际成本为零的行业，这种做法很容易操作。但是对于传统企业，这种操作就成为了问题，因为传统企业产品的边际成本不为零，多增加一个产品就多增加成本。面对传统企业的这种状况，周鸿祎将免费的概念修正为以成本价销售。

免费，可以看作口碑思维的一种，因为它出乎消费者的意料，所以能够带来尖叫。它将竞争的门槛推向极致，关键是要构建合适的商业模式，能够找到愿意付费的第三方，实

现转移支付。

传统企业不需要为自己做不到免费而担惊受怕。目前以互联网思维来改造传统企业的案例中，产品都不是免费的。苹果的产品、特斯拉汽车、小米手机、黄太吉煎饼、雕爷牛腩、roseonly、江小白酒，等等，都不免费，但都做成功了。

其实，从逻辑上思考一下，我们就可以明白，免费不可能成为互联网思维的核心概念。试想，如果免费是一般性的互联网思维，那么，这个思维必定适用于所有的行业。这个行业免费，那个行业也免费，那么，就存在一个终极的问题：究竟谁来最终支付呢？没有最终付款人，免费又如何进行得下去？除非是到了共产主义社会，大家都以劳动为乐，产品按需分配，免费才可能成为一种普遍的现象。不过到那时候，企业也跟现在不一样了。

3. 少即是多

少即是多是乔布斯关于产品的看法。他提出的时候，并不是以互联网思维的角度来说的。

少即是多关乎产品思维也关乎口碑思维。

从产品方面看，意思是要做少而精的产品，也就是雷军说的专注。从体验来看，是说要求用户的操作少，但是在操作少的背后，企业做了大量的事情。周鸿祎很赞同这一点，他领导的360杀毒软件，即强调要傻瓜也能够操作。

少即是多，从用户体验上来看，是互联网思维下的必然要求。但是就精品角度说，并不是必然，如果有能力多开发

精品，那自然是多开发为好。

4. 微创新和快速迭代

微创新和快速迭代，基本上是在一起的概念。出现微创新的时候，接着一定就是要快速迭代。

比起免费来，这一对概念更像是为软件企业量身定制的。很难想象，做冰箱或者电视这样的传统企业，在将冰箱和电视销售出去之后，如何将自己的一些微创新快速迭代给用户。

即使是软件行业，快速迭代也不必定是受欢迎的事情。最典型的案例是微软的 Windows 系统，现在都已经是 win8 了吧，但是，使用最多的可能还是前几代的 Windows xp 等。因为使用有习惯，迭代改变了习惯用法的话，给用户带来的是不便和不爽。

用金山傅盛的话说，微创新是大企业给小企业的陷阱。小企业所发现的微创新，大企业几分钟就可以做出来，小企业将毫无还手之力。

快速迭代本身并不应该是目的，迭代不来自于时间的要求，而来自于用户的推动。

看起来似乎是产品思维，但并不是互联网思维的根本。

5. 大数据

大数据是 2013 年最热门的概念之一。

可以说它基本不属于互联网思维。因为它既不在产品思维中，也不在口碑思维中。它原来更多的是被当作一个理念，大数据时代是最经常性的说法，现在则更多地被 IT 企业当作

一个炫耀的技术。

大数据挖掘可以成为一种更加了解用户的工具。从这个角度出发，对于打造产品有帮助。

但只是抓住大数据分析是没有意义的，因为数据如此之大，只要有一个观点，就很容易找到大量的数据来支撑。乔布斯的苹果之所以从来不做消费者调查，是因为不相信消费者给出的大数据，他喜欢引用老亨利·福特的话：如果你问消费者需要什么，他会告诉你需要一匹更快的马。这样得出的大数据有什么意义呢，能带来汽车的诞生吗？

6. 粉丝经济

粉丝经济的概念曾经风靡一时，尤其是微博出现之后，很多人对于粉丝的数量时刻在心。好像只要关注他的人，就都是他的粉丝，自己可以随心所欲地像明星那样调动粉丝，让他们欲罢不能。

现在提粉丝经济的比较少了，因为大家都明白，每个人都是成年人，都有独立的思考能力，不会因为关注过你就成为你的粉丝然后购买你的产品，也不会因为买过你一次产品就变成你的粉丝，然后像木偶一样任由你摆布。

它本身属于用户思维，不过是站在企业角度来看待用户，把用户当作玩偶。在一个网络社会，这当然是不可持续的，最终也是不可能的。

7. 参与感

粉丝经济的概念不能忽悠人之后，参与感接过了大旗。

参与感属于口碑思维的一种。

但是关键的不是参与感本身，而是搞清楚用户为什么会看重这种参与感。只有这样，才能让用户更积极地参与。

或许还有其他的关于“互联网思维”的观点，当不明白的时候，可以用产品思维和口碑思维去验证一下，就容易判断这些观点是有逻辑支撑还是只是个人感受。



一种近似的想象

进入了互联网“互”的阶段，我们可以这样来想象互联网：

互联网是一个广场（见图 14）。

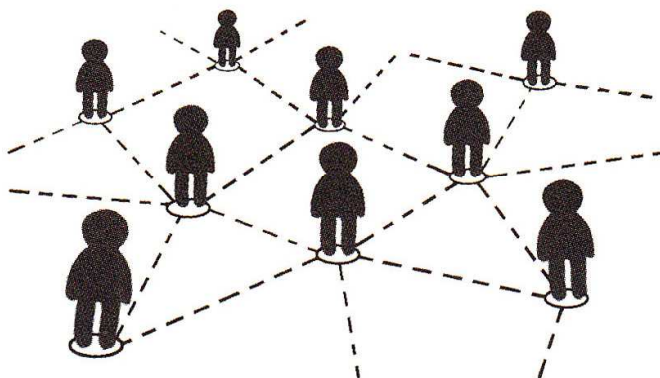


图 14 互联网是一个广场

在这个广场上，人们可以自由地溜达，也可以自由地表达。谁也不能限制谁“迁徙”，只要你没有冲撞别人的“迁徙”。谁也不能限制谁说话，只要你的话语没有违反相关的法律。信息因此可以很容易地互相传播，人们也能很轻易地就某个话题进行对话。

话语和信息在这个广场上相互竞争，目的是赢得大家的

注意力。谁说得好，谁声音大，谁说得有趣，谁就更有可能被大家收听到，也就能影响更多的人。

当然，这是个虚拟的广场，与实际的广场有一个很大的差别，那就是互联网这个广场突破了空间距离的物理限制，全国甚至全世界人们都可以聚集在这个广场上，因此，广场上人口的密度非常大，甚至可以是无限大。

人们在广场上并不是以单独的原子状态存在，而是寻找自己感兴趣的信息和对自己有价值的信息。因为兴趣和价值不同，广场上的人分成一个一个的群体。这个因兴趣和价值而聚集在一起的群体，就是社群。人们以社群的方式聚集在广场上（见图 15）。

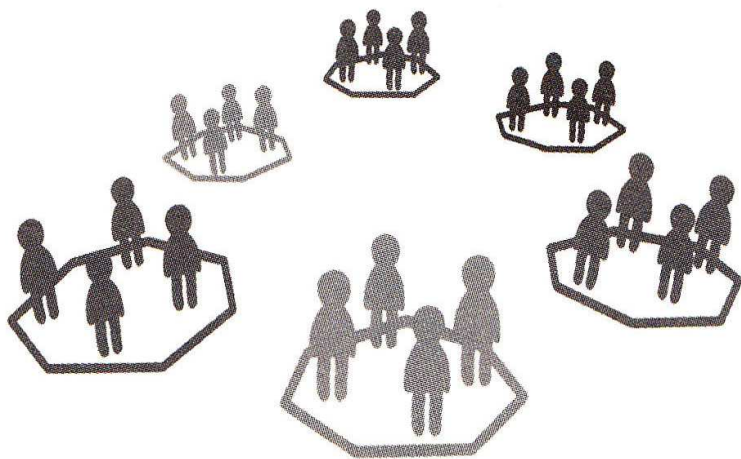


图 15 人们以社群的方式在网络上存在

不同的社群，关注的事情和话题也不同。人们属于一个社群，同时也因社群而区分。这一个社群的话题，在另一个社群的人看来可能索然无味。不过，与图 14 中各个圆圈之间

相互隔绝没有任何联系不同，各个社群并不是完全隔绝的，很多社群总是可以通过不同的人而联系起来，形成网状结构。这也符合六度互联的理论。

人们将同一个社群的人视作自己的同类，而将社群外的人视为异类。当发生争议的时候，为同类辩护，对异类无视甚至攻击。因为这就是在维护自己，维护自己的兴趣，维护自己的观点和价值的正当性。在社群外的人看来，有时候似乎有些不可理喻。

人们并不是只属于一个社群，而是可以属于多个社群，因为人的兴趣不是单一的，对他有价值的东西也不唯一。一种兴趣就可以是一个社群，有多少种兴趣就可以找到多少个社群，甚至一种兴趣还可以形成多个社群。一个人只要有意愿，就可以找到自己想加入的社群。当然，这种加入跟加入一个组织不同，它是象征意义的，只是意味着可以去了解有共同兴趣或者有共同价值追求的人在做什么。进入和退出都没有任何限制。

任何一个时间，在网络上，一个人要么属于某个社群，要么在寻找感兴趣社群的路上。人们在不同的社群之间自由出入，信息则随着人的进出而在不同的社群中自由流转。

社群中人的地位不是平等的。这种不平等不是来自于现实生活中的权力或者财富，而是来自于对某一个话题的权威性。有的人因为掌握了独家的信息，对某个话题有独到的研究和看法，因而慢慢地被社群中其他人所认可，成为社群的

中心。而了解少的人，则只能通过他来获得信息，依靠他对事情做出解释。因为能力的不同，社群中人的影响力也不同，自然而然地形成了社群的中心和边沿（见图 16）。

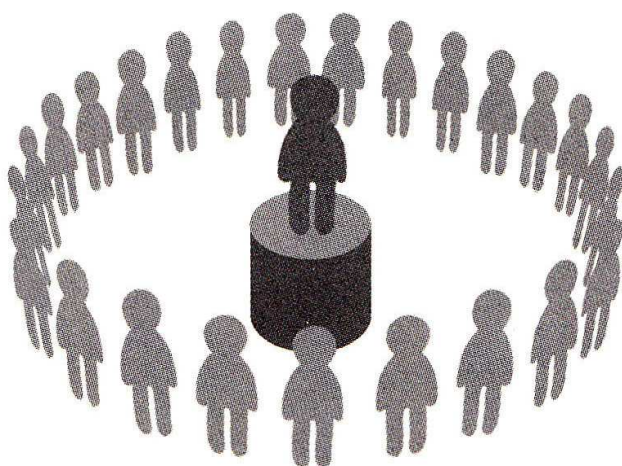


图 16 社群中人的地位是不同的

任何一个小众的社群，其人群的绝对数量可能并不少。以前一些小众的兴趣看起来小众，是因为空间距离的物理限制，导致有同样兴趣的人，不能发现或者找到自己的同类。现在，全中国的人都在互联网上，全中国有同样兴趣的人，都可以通过网络而发现和找到对方，并聚集在一起。因此，任何一个看起来是小众的产品或者服务，有这种需要的绝对人数都是巨大的。也就是说，任何一个看起来小众的产品和服务，以前因为地域等物理空间的限制不能够商业化，现在都存在商业化的可能。这就是雕爷牛腩、黄太吉煎饼这种单品少且需求小众化的企业能够存活并且活得还不错的内在逻辑。

未来的人们，将是“长”在网上的，“长”的方式就是社群。理解了互联网是“人”的互联网，理解了人是社群的人，理解了社群人的思维和行为特点，理解了互联网信息传播的特点，就理解了互联网，也就能够理解如何运用互联网思维。

下
篇

用互联网思维改造企业

Internet
Thinking

在进入具体的方法讨论之前，我们再来回顾一下上篇关于互联网思维的一些核心概念。

1. 一张图（见图 17）。

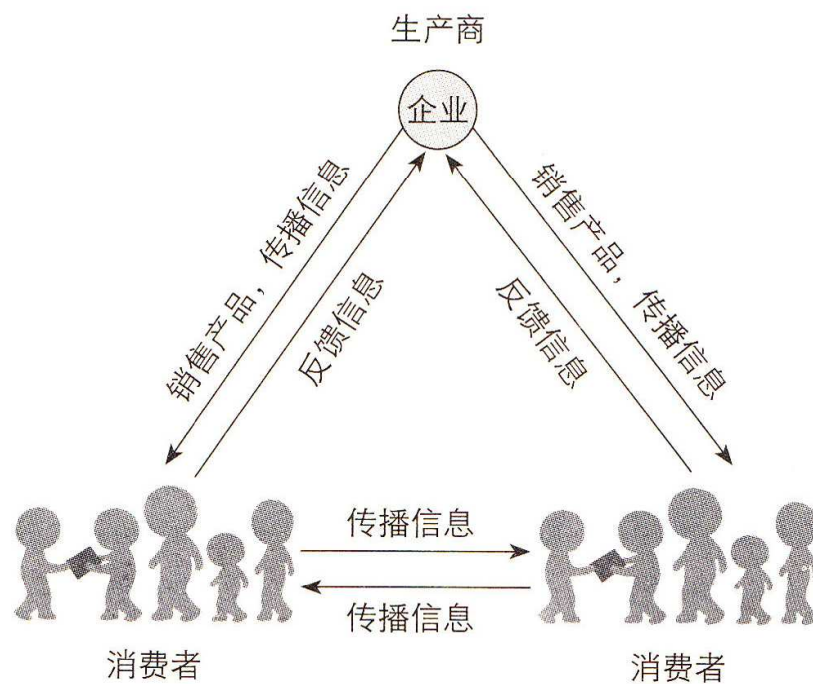


图 17

2. 三条商业逻辑。

(1) 企业可以直接将产品销售给消费者；

(2) 企业可以直接将信息传播给消费者，消费者也可以直接反馈信息给企业；

(3) 消费者相互之间不再隔绝，信息在其中自由传播。

3. 三个关键词。

用户、产品、口碑。

4. 两种思维。

产品思维——创造让用户尖叫的产品；

口碑思维——诱发、引爆和吸纳用户的尖叫。

5. 一种存在方式。

社群化生存。

当我们在企业实际运作中有困惑的时候，都应该回到这些基础的概念上来，从根上思考，找到出路。



组织改变

让我们再次回到互联网“互”阶段的商业世界中（见图 18）：

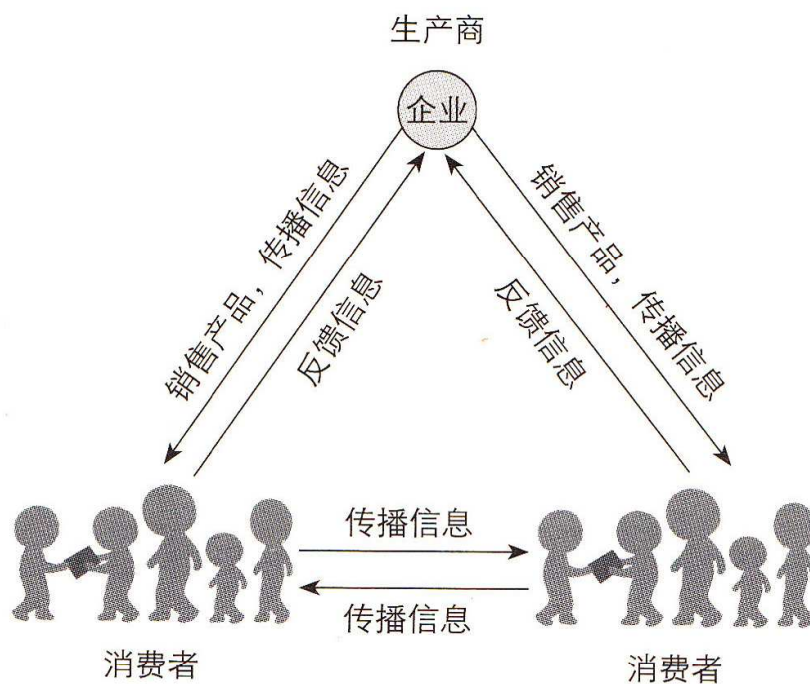


图 18

为了适应新的商业逻辑，企业要作出相应的组织改变。这种改变可以从三个方面来看：组织结构、考核方式和激励措施。最终企业文化发生改变。

组织结构

在“互联网发展的两个阶段”中，我们分析过，企业为了应对商业逻辑的变化，企业组织结构中需要：

1. 电商部门，完成将产品从企业送达消费者的任务；
2. 营销部门，完成将信息从企业传播到消费者的任务；
3. 客服部门，完成客户服务的任务。

此外，还有产品部门，负责打造供销售的产品。人力资源、财务等后勤部门，保障企业的正常运转。

一般来说，营销部门和客服部门可以合二为一。

客服部门将不再是以前的那种附属性质，而是具有战略地位。客服部门成为塑造企业品牌和口碑的重要机构。用户反馈给企业的信息，都希望尽快得到企业的回复，如果是即时回复，则会更得用户的欢心。

用户希望企业快速回复的愿望，一方面要求客服人员必须得到足够的授权来应对用户的反馈，另一方面也要求企业有足够的客服人员来及时跟踪处理用户的反馈，结果就是客服部门人数的壮大和权力的扩大。据雷军说，小米 2013 年年底员工达到 4100 人，其中一线的用户服务人员达到 2500 人。⁵小米还给客服人员一定的权力，比如，当他觉得必要的时候，可以给用户赠送一些小礼物。

此外，用户的这种愿望，还促使企业组织结构必须扁平化，如果层级过多，遇到一个客服人员无权做出回复的用户

反馈时，需要层层申报，然后再层层批复，再告诉客服人员如何回复，此时恐怕黄花菜都凉了。

用户的问题各种各样，客服人员不可能什么都懂，更不可能什么都专业。专业的问题，必须由专业的人员来解答，这样才可能使用户满意。解决这个问题的可行做法是全员客服。当有问题出现的时候，相关专业的人员能够迅速响应。小米就是以全员客服为标准，雷军还是小米 001 号客服。

组织结构扁平化，可以加快内部的沟通速度。全员客服，可以加快外部的响应速度。组织结构扁平化和全员客服，是互联网思维对组织的内在要求（见图 19）。

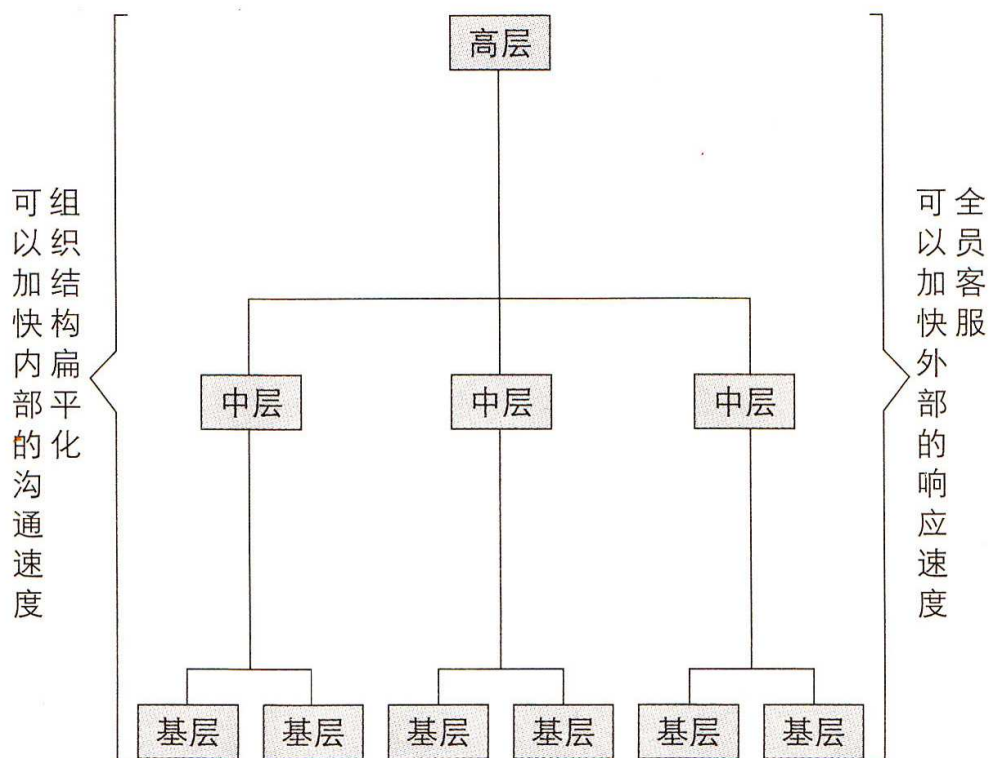


图 19

管理上，更少的控制，更多的放权，强化自我管理。甚至有的企业，已经开始探索“零管理”模式，向平面化企业转变。这比扁平化更进了一步。这种转变，实际上是将内部的企业组织也变成网络状。员工不再由上级管理，而是实现自我管理。⁶

考核方式

以前的考核，是由高层对下一层级的人员考核：高管考核中层，中层考核基层。因此，做得好不好，收入高不高，是由你的上级说了算。这是因为，工作的成效，需要很长时间才能够体现，因此，考核也就很长时间才能进行一次，这样，个人在工作成效中的贡献，也很难清楚区分。这个时候，就必须由领导通过自己的经验，全局把握，统筹安排。如果领导有私心，或者难以了解真实的情况，就可能会出现一些不公平的现象，出现耍嘴皮子的人比出汗珠子的人报酬拿得多的情况。

当企业与客户直接发生关系之后，考核不再由领导做出，而是由市场做出，由用户考核员工。

一张图片设计得好不好，一个文案写得到位不到位，客服是否让用户满意，等等，能够很快就从产品的销量以及用户的反馈上得出结论。

这个结论简单、清晰、客观，众人可见，考核变得公开

透明，也就可能公平公正。实施考核的人不太可能因为自己的私心而出现偏向，如果真这么做则会让自己威信扫地。这个时候，考核的实施与其说是领导进行，不如说是员工集体进行，领导不过是负责具体实施这一动作，体现全体员工的意志。

因为市场和用户的反馈是即时的，有的考核也可以即时化。

号称全网精油销售第一的阿芙精油的老板雕爷，在一篇《用麻将理论来管理员工》的文章中说：

麻将的特点，一是公平，相对而言，大家都遵守规矩，一晚上下来，再背运的人，也有和几把牌的机会。所以人人爱玩，菜鸟也喜欢跟着玩。所以在漂网，有些奖励，比如某日上个硬广，当天能上40万（元），则公司人人都赢，赢得春装一件。每次周业绩新高，也必然全公司人人有奖励，已经形成不成文规矩……

第二个特点是麻将多多少少有运气成分，使得游戏充满悬念。比如漂网有时候的奖励是扔飞镖，扎多少数得多少钱。有时候抽红包，也许一百，也许一千……有时候竞猜第二天营业额，最准确那个独得千元（其实90%得奖成分得靠蒙）。例如最近的新游戏是，如果第二天有首页硬广，谁先刷出来，第一个截图到Q群里，就独得999元，结果现在每个人都变成夜猫子，拼人品，看谁先刷出来，

并截图……

麻将的第三特点，是最终而言，谁更勤奋，更用功，更聪明，把时间拉长，谁就能赢得更多。比如漂网新近弄了个分库，在大山子，就叫“山库”。时间国际大厦的库，就叫“国库”。两个库，就开始玩游戏了，每日最快奖，每周最多奖，零差错大奖……总之，山库PK国库，玩着玩着，哪个库更勤奋，也就体现出来了……当然，最终顾客满意度，也就上来了。再比如，如果五月份纯漂网的网络销售能过一千万（元），最勤奋最核心的一票人马，就马尔代夫度假了……这，比拼的说到底，是辛勤汗水。

宏观而言，麻将管理法，一个核心要素是：快速输赢，快速开局。仿佛打麻将一晚上，其实是很多很多局的。如果玩一整晚，就只和一把牌，只有一个人胜出，我猜麻将绝对没现在这么兴盛。⁷

激励措施

因为缺少了层级，职务晋升这个最重要的激励因素也就基本消失了，要保持员工的积极性，必须想其他的办法。

第一种办法是团队裂变。

当一个团队足够大且有几个人能力都很强的时候，可以将一个大的团队，裂变成几个小的团队，这相当于增加了职位，变相解决了部分人的职务问题。但这种做法受到很多条

件的限制，其中最主要是企业产品种类的限制（见图 20）。

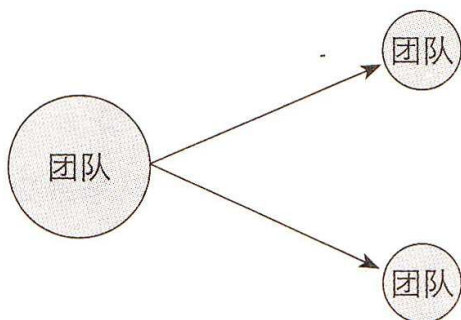


图 20 从一个大团队变成几个小团队，
相当于是增加了职位，变相解决了职务问题

大团队裂变为小团队，还与互联网时代产品研发的特点有关。任何产品，都来自于对产品所属社群的理解，成为代言人。一个产品，产品经理最重要，而不是人数最重要。大团队裂变为小团队，小团队可以去找到自己的产品方向。

第二种办法是提高收入。

长久以来，不管是因为传统文化的影响还是企业的实际，“升官发财”——职务提升都是收入增长的重要原因。但是现在，职位因为组织结构扁平化而减少，职务提升已经基本消失，因此，收入增长，对员工就变得特别重要。

收入的增长可以分为长期与短期。短期可见的是工资的增长，长期则是可期待的，是股份或者是期权。小米公司的理念是：要和员工一起分享利益，尽可能多地分享利益。公司刚成立的时候，小米就推行全员持股、全员投资的计划。

而雕爷的做法，是根据员工能力的成长，同等节奏不断

地给员工加工资。

比如我们的一个优秀美工，两年多以前不到四千（元）薪水，每个月都涨薪，现在已经翻了四五倍了。我丝毫不觉得我给高了，因为我知道，这家伙如果出去，走到哪里，以他现在的水平也值这个价码了。实际上不止这一个，我们很多员工都是这个幅度涨上来的……⁸

不主动给员工涨工资老板，就别想什么互联网思维和伟大产品了。

第三种办法是强化成就感。

用户的认可，是很重要的成就感来源。

开发设计的产品得到市场的认可，很畅销，则参与的人都会有与有荣焉的感受。

自己改进的功能，被用户认识到并赞美，这是很受用的，证明了自己的眼光。

有的用户，除了给出言语上的好评，甚至还会给员工寄送礼物。雷军说：“我以前做金山，做了二十多年，有没有用户感谢我们呢？有，觉得我们产品很好，给我们写表扬信，也收过十来封。但是做小米以后，每年都能收到几百份用户的礼品。”⁹

将用户的认可内部化，或者在企业内部进行展现，或者是与奖励相结合，都可以强化员工的成就感。

组织结构扁平化，由市场和用户做出考核，收入和成就感来自于市场和用户的认可而不是上级的满意，大家一心一意想着如何把事情做好。招聘时也必须寻找做事的人，摒弃掉做人的人，这样，企业人际关系变得简单，企业文化更加纯粹。



产品研发：找到你的社群，成为代言人

乔布斯为什么不做市场调查

乔布斯极其反对做市场调查。在他看来，用户有时候根本不知道自己想要什么。2004年，乔布斯对《商业周刊》表示：“许多时候，人们不知道他们想要什么，直到你把成品放到他们面前。”他非常推崇亨利·福特说的那句名言：“如果我问客户想要什么，他们会说是一匹更快的马。”但我们都知道，福特并没有去生产更快的马，而是去生产汽车。乔布斯通过这个故事，告诉大家做市场调查有多么地不靠谱。

可是，不做市场调查的乔布斯，却创造出了 iPod、iPhone、iPad 等一系列广受消费者欢迎的产品。

这是为什么呢？

很多人将之归因于乔布斯对人性的深刻把握，以及学习东方“禅”带给他的洞见。所以他不用进行市场调查，就可以精准把握消费者的真实需求，然后创造出一种产品去满足这种需求。

这当然是一种解释。

在这里，笔者想提供另外一种解释：乔布斯之所以不进行市场调查，是因为他根本是在为自己创造产品，在为自己的同类创造产品。

既然是为自己、为自己的同类创造产品，那自己就是最直接的用户，天生就知道用户的真正需要是什么。哪里还需要什么市场调查呢？

而且，这样就能解释，为什么乔布斯对产品的细节吹毛求疵，为什么有那么多与众不同的设计出现在产品中，为什么即使一个按钮、一个图标这样的细节，都精益求精。而如果乔布斯是在为别人创造产品，这些细节他是无法做出评判的。

乔布斯的同类，就是非同凡响的人。

在著名的 1997 年苹果“非同凡响”的广告中，是这样描述他们的：

向那些疯狂的家伙们致敬，
他们特立独行，
他们桀骜不驯，
他们惹是生非，
他们格格不入，
他们用与众不同的眼光看待事物，
他们不喜欢墨守成规，
他们也不愿安于现状。
你可以赞美他们，引用他们，反对他们，

质疑他们，颂扬或是诋毁他们，
但唯独不能漠视他们。
因为他们改变了事物。
他们发明，他们想象，他们治愈，
他们探索，他们创造，他们启迪，
他们推动人类向前发展。
也许，他们必须要疯狂。
你能盯着白纸，就看到美妙的画作吗？
你能静静坐着，就听见美妙的歌曲吗？
你能凝视火星，就想到神奇的太空轮吗？
我们为这些家伙制造良机。
或许他们是别人眼里的疯子，
但他们却是我们眼中的天才。
因为只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人，
才能真正地改变世界。

乔布斯自己，毫无疑问是非同凡响中的一员，是他们的
代言人。也因此，他真正知道非同凡响者的心声，了解他们的
喜好，能创造出得到他们认可的“良机”。

小米崛起 VS 凡客衰落

凡客最近两年的衰落，到底是因为什么？

很多人给出过自己的解释。

(1) 有人说是产品质量不行。凡客走的是低价高质量的路子，但是这不可持续，随着凡客代理的第三方产品越来越多，质量问题越来越严重。

(2) 有人说是因为营销过度。大家对凡客的广告耳熟能详，凡客体曾经在微博风光一时，但是，这种风光并没有转化到凡客销量上，而只是成为一个创作的热潮。

(3) 有人说是因为战略摇摆不定。一会儿想做平台，一会儿又想回归品牌。想做平台的时候品类大扩张，想做品牌的时候又进行收缩和调整。

(4) 陈年自己的解释是，公司品类扩张太快导致库存积压。他最爱和人说的一个例子是有一次他发现公司居然连拖把都卖。

(5) 雷军开出的药方是，凡客的产品不行，凡客对待产品的态度不行。

毫无疑问，这些原因都一定程度上为凡客的衰落贡献了自己的份额。但是，它们都只是中间层面的原因，而不是终极的原因。

终极的原因是，陈年本人不是T恤的代言人。

他不是T恤的狂热爱好者，在公开的场合，人们从未见过陈年穿着凡客的T恤出境。他不知道，人们为什么购买T恤，对于T恤的细节要求，他也感受不到。他仅仅是借着电商的热潮，选择了T恤这样一个生意。

在开始的时候，还可以利用营销的影响，吸引来用户。但是，陈年对T恤无感觉的先天不足导致的产品细微差别，很快就被喜欢T恤的用户察觉，他们纷纷弃凡客而去。当T恤的爱好者都弃凡客而去时，凡客也就失去了最稳固的顾客群体，衰落不可避免。

而带领小米崛起的雷军，本身就是手机发烧友。据雷军自己说，他曾经作为发烧级用户给诺基亚提过很多建议，而且直接提给当时诺基亚负责研发的全球副总裁，对方说很有道理，但最后还是改不了。

小米营销副总黎万强在接受采访的时候说：“我们当时做小米，是为了发烧而生，对我们来讲，决定做小米的时候其实不是说这个地盘已经给谁抢去了，最根本的雷军本人就是数码发烧友。我们看小米边界的时候都是看到底这个事情我们合伙人有没有人真正热爱，真正熟悉。”¹⁰

小米的崛起和凡客的衰落，背后是雷军的发烧和陈年的淡漠。我们再一次看到，为你的同类做产品，做他们的代言人，你才有可能持续地成功。

那么，这背后的逻辑是什么呢？

找到你的社群，成为代言人

在上篇“一种近似的想象”一章中，我们曾经分析过，现在的人们，是以社群的方式在网络上存在的（见图21）。

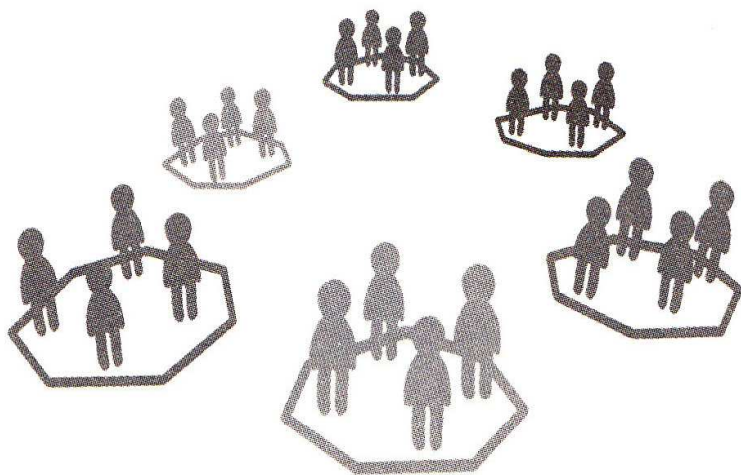


图 21 人们以社群的方式在网络上存在

你要打造产品，要么为某种成熟的社群服务，要么创造新的社群。你不可能为网上所有人打造同一种产品，因为人们的兴趣不同，价值不同，他们都归属于不同的社群。为所有人打造的产品，意味着它没有明确的社群属性，而没有明确社群属性的产品，意味着跟任何一个社群都没有关系，也就意味着没有人会关心它的命运。被漠视，那也就是死亡。

引起漫天争议的电影《小时代》，也是因为找准了“15到25岁的年轻女性，尤其三四线城市的女中学生们”这个群体，才出人意料地赢得了平均每集近4亿元的票房。¹¹

看起来，这似乎是个精准定位的问题，与互联网思维之前的世界差别不大，不就是精准定位用户吗？

但社群的特点，决定了游戏规则发生了改变。

在社群中，人们的地位是不平等的（见图22）。

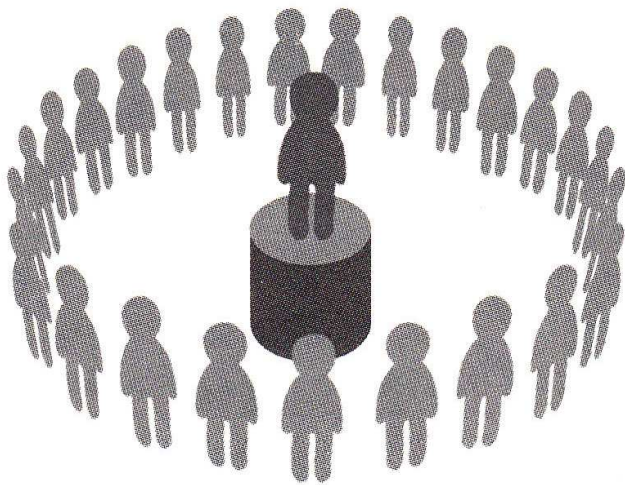


图 22 社群中人的地位是不同的

因为信息、资源等的差异，社群中人的地位是不平等的，因为影响力而分成社群的中心和边缘。只有处于社群中心的人，才对社群中其他人有影响力。也就是说，你如果想要把一款产品做成功，你不但得是产品所属社群人的同类，还得是社群人的代言人。

是社群人的同类，意味着你知道他们的兴趣爱好以及关注点和兴奋点，在产品开发的时候，就是人们常说的痛点。

是社群人的代言人，意味着你在社群中有发言权，能够影响其他人。你所做的产品也就能够被他们信服和接受。他们因为相信你这个人，所以接受你做的产品。

《小时代》之所以可以定位在“15 到 25 岁的年轻女性，尤其三四线城市的女中学生们”这个群体并被她们接受，是因为郭敬明是她们的代言人。“这个‘80 后’偶像、作家、导演及主创人员的微博粉丝数之和超过 1 亿；另外有数据显示，

‘在过去5年中，读过《小时代》书籍的人超过两千万’。”¹²

但是，能不能代言不是你说了算。初期你可能通过广告等手段将自己塑造成某个社群的代言人，但是，你的真假，人们通过使用你的产品很快就会知道。因为只有能够真正代言的人，才会懂得社群人对产品的细微感受，对他们的感受才能感同身受。你的产品如果不能在这些细微感受方面符合预期，很快就会被抛弃，也就离失败不远了。

因此，过去那种所谓精准定位用户，然后“扔”一个产品去满足他们需求的做法，已经行不通了（见图23）。

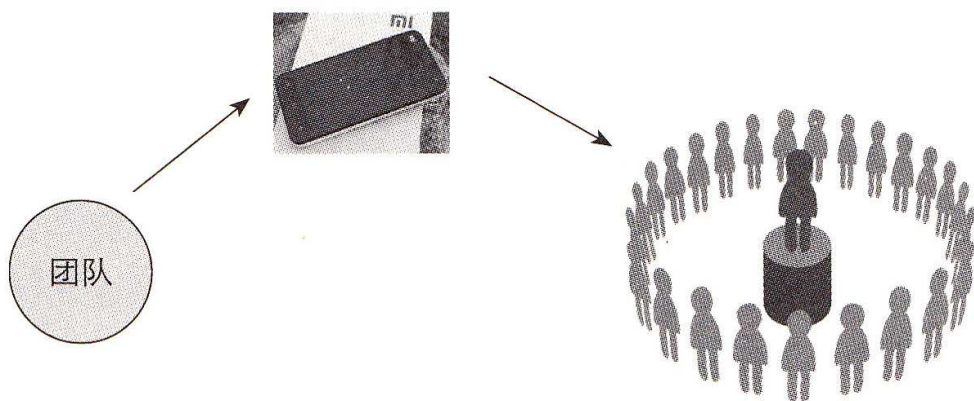


图23 精准定位用户，然后“扔”一个产品去满足他们的需要

因为这样做出来的产品，很大程度上只能满足功能性需求，而无法满足体验式需求。但现在恰恰是一个体验经济时代。要满足用户的体验需求，就必须从用户使用情境的角度去设计和开发。靠想象能够找到一些情境，但是要准确和精确，要超越用户之上，就必须你自己也是资深用户，产品是从社群中产生出来的。比如说小米，就强调自己是“因为米

粉，所以小米”（见图 24）。

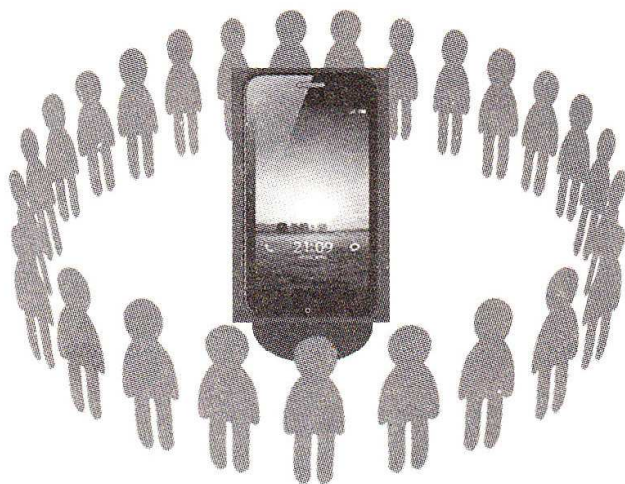


图 24 产品从社群产生

找到你的社群，成为社群的代言人，这是互联网思维下开发产品的第一原则。

小米做手机、雕爷牛腩做牛腩、黄太吉做煎饼、罗辑思维做知识、泡否做情趣用品、奇虎 360 做杀毒，等等，它们的创始人，都是对该产品有深刻的理解。

于是，我们可以发现，乔布斯在演讲中说要找到你真正热爱的事情，就不仅仅是一个人生哲理，同时也是一种产品开发的指引。

商业角度的三种不同层次的社群

不同的社群，我们根据影响力的不同将其区分为三个比较清晰的层次，面对不同层次的社群，有不同的打法。

第一个层次的社群，是实际生活中有权力，有资源，有公开影响力的群体。这个群体是社群类别中的“高层”，他们对社会的影响力最大。如果能有产品满足他们的需要，被他们认可，则对社会其他人的影响是居高临下的，其他人会尽力来获得这种产品。他们选择产品，首先是“面子”，属于炫耀性消费。这就是苹果所做的。当然，要被他们认可，你也必须被他们视为代言人。这就是乔布斯的价值。

第二个层次的社群，是实际生活中可能没权力，没资源的群体，但是他们对社群所关注的事情非常了解，有话语权。这个群体是社群的“中层”，他们是社群的中坚力量。这就是发烧友，因为发烧，才会对事情有研究，也才能说到细节，才会有影响力。他们选择产品的时候强调性价比。这就是小米所做的。雷军塑造自己数码和手机发烧友的形象，正是为了证明自己能够做他们的代言人。

第三个层次的社群，是社会的“基层”，他们纯粹是就某个事情感兴趣，但是实际生活中无权无资源，而在专业性方面，也不如发烧友。可以称之为屌丝阶层。满足他们的产品，以功能性为主，价钱便宜，比如说以前手机中的山寨机。这个群体的人数众多，但是并不代表机会最大，因为首先，能够纯满足功能需求的厂商很多，竞争激烈；其次，他们受前面两个层次的人影响很大，只要有机会，就会向上看齐，对产品升级换代；最后，纯满足功能，价钱又要便宜，利润空间自然有限。

这与特斯拉对需求的分类是契合的，他们认为需求分为三个层次：高端需求、中端需求和低端需求。¹³ 在开发产品的时候，要找准自己的位置，看能为哪个层次的人代言。



用户体验：使用情境与动作分解

傅盛的赞叹

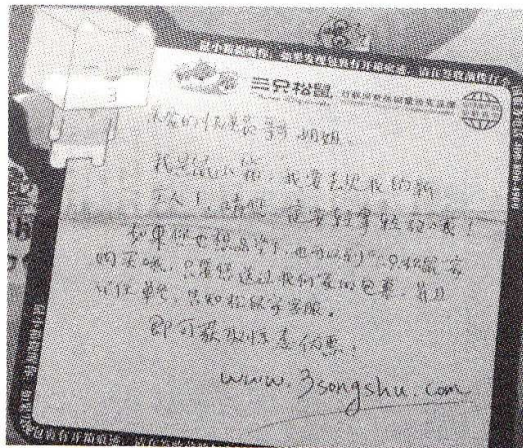
一个卖坚果的企业，其对用户体验的把握，让金山 CEO 傅盛赞叹不已，专门写了篇文章作为金山内部的培训素材。

我们跟着傅盛来看看这家企业究竟是如何关照用户体验的。

今天，家里买了一小箱坚果，从开箱的那一瞬间，这个小东西就开始不断带给我惊喜：

一张封口纸，竟然写了这么温馨的封口语。既让快递叔叔心情愉悦，也让收到货品的亲们心里美滋滋的，显得多有品味啊……

这么好的第一印象，成本就是一张贴纸，和体贴的寥寥数语，关键是用心一点……





想想我们很多产品的安装界面，永远是不变的格式化的界面和冷冰冰的下一步，能不能在这里，多一丁点儿的体贴，亲？

打开箱子，发现除了订购的几袋食品，居然还有一个果壳袋和一包湿巾，感动啊！



有时只需要一点点额外的成本，给用户带来的喜悦感却是超出预期的。琢磨用户的需求，很多时候就是差了那么一点点。多一点点付出，多好多的回报。

还没完。

每个食品袋里，都附赠一个封口夹。膜拜了，太体贴了，你怎么知道我节食（不要怀疑，是真的），一次吃不完一袋啊？

最近在讲堂里讲的场景思考，想想用户在什么场景下使用你的产品，多想一想，是不是真的能找到机会打动用户？

最后秀一下它用心的包装，注意那句话：顾客极致体验。



汗颜吧。

这只是一家安徽的食品厂啊，真是体验经济的时代……

说实话，我没觉得这个坚果比以前的好吃多少，但是我相信我会继续买。因为我从它的细节里感受到了用心的品质。这种品质是值得信赖的，是会被口口相传的。

这是一个只在网上销售的食物，也几乎看不到广告。我知道它，也是朋友的介绍，这也证明了在互联网时代，打动用户最好的方法是产品超出预期。让产品超出预期的最好方法，是把那些我们都麻木了的细节重新思考，看能不能做出那么一点点的不同。

《西游·降魔篇》里有一句话：你一定行的，只是你现在还差那么一点点。我们想想，我们的工作，我们的产品，很多时候是不是就差那么一点点？¹⁴

这家让傅盛赞叹不已的企业就是三只松鼠。这家在安徽的坚果企业只在网络上销售，上市半年后销售额就成为淘宝坚果类第一。

三只松鼠的老板看到这篇文章后，与傅盛进行了沟通。¹⁵

在这个案例当中，我们可以得到关于用户体验的很多启示：

1. 与用户接触的开始就是体验的开始，有接触的地方就有用户体验；
2. 使用情境是寻找用户体验的路标；

3. 对用户的使用行为进行动作分解；
4. 体验在使用之后还在继续。

使用情境，是寻找用户体验的路标

任何产品，消费者购买它，就必然有在什么情况下使用，怎么使用的问题，把这些问题想清楚，就想明白了使用情境。有时候，还可以给用户定义新的使用情境，引导用户获得新的使用体验。泡否科技就将安全套重新定义——“放在钱包里可以招桃花”。

通过追踪用户使用产品的情境，并根据情境去改进和完善产品设计，完成产品从关注功能到关注用户体验的转变。

做电商，从功能性角度看，是将产品完整、安全、快速地送达购买者手中。从使用情境角度看，则不仅仅关注产品完整安全快速的送达，还可以考虑用户接到包裹、打开包裹、拿到产品等情境，这样，就要去考虑包裹的形状、用什么材料包裹、用什么工具打包、包裹里面的产品如何放置、要不要有赠品，等等。

做手机，从功能性角度看，当然是打电话、发短信、上网、看信息、听音乐、拍照片，等等。从使用情境角度看，则包括手机响应速度快不快、造型好不好看、拿在手里的分量、摸上去的质感、接听电话时间长了之后手机发热情况、充电的方便程度、眼睛长时间看屏幕后的舒适度，等等。这

也就是雷军要花 10 万元征集一张壁纸的原因。

做餐厅，从功能性角度看，就是吃饭，味道好不好，能不能吃饱，可不可以更便宜。从使用情境角度看，则包括用餐的环境、装修的格调、要不要背景音乐、什么音乐、座位之间的距离，等等，这些都是最容易想到的部分。更细化的，比如说上菜的速度、上菜的顺序、餐具的感觉，等等。雕爷在谈到为什么一直做“封测”而不开业的原因时说：

好食物，吃的就是个“锅气”（或称“镬气”、“鼎气”），让顾客多等 10 分钟，带来的是不耐烦与差体验。可提前 10 分钟做好了，端给顾客时，那股最美妙的飘忽香气，早就不见踪影。如何控制好节奏？如何从服务员的眼睛开始训练，盯住每一桌顾客，拿捏好最佳时间，通知后厨，开始起菜，保证端给顾客时的时间恰到好处，在一碗牛腩刚刚出锅，最香的那一分钟内，让您品尝到？¹⁶

即使是虚拟产品，也存在使用情境的问题。比如说你运营一个微信公众号，当你发微信的时候，从功能性角度看，你要关注微信所传达的内容。从使用情境角度看，要考虑用户什么时候最可能看微信从而决定你的发送时间，要考虑用户的阅读习惯从而决定是以文字还是图片为主，要考虑用户在什么状态下看从而决定你的内容是轻松还是严肃，等等。只

有把用户使用的情境想清楚了，并采取了对应的措施，你发的微信才最有可能被用户看到，也才可能会产生较大的反响。

对使用行为进行动作分解

找到了用户使用产品的情境，接下来就要去分析用户在情境里的动作。这就是进行用户使用行为的动作分解。

据说，原来的牛奶箱是没有提手的，人们买了一箱牛奶之后，就只能抱着或者扛着走。蒙牛集团的总裁杨文俊在基层考察的时候发现了这个问题，于是想出了在箱子上安装提手的方法，这样，人们就可以轻松地提着走了。¹⁷

如果说，这是一个动作分解的好案例的话，那么，北京啤酒就给我们提供了一个完美的反面案例。

听装啤酒的拉环，一般是向外拉的。如果拉环断裂，易拉罐的开口就很难打开，只能用刀戳一个小口，将酒倒出来。这么辛苦才能喝到一口酒，自然不会有好的使用体验。¹⁸也许是为了避免这个问题，北京啤酒采用了一个向里摁的开口设计，专业上似乎叫内开启。

据说内开启的口子会比外开启（外拉）的大，这样可以大口喝酒，感觉上更豪爽和畅快。而且，拉断的风险没有了，打不开的风险也没有了，用菜刀去戳个口子的辛苦也没有了，要喝到酒一点儿也不麻烦了。只是，这么设计的人，你们就没想到过卫生问题吗？把暴露在外面的开口摁进酒里，这是

在酒里清洗的节奏吧（见图 25）。

毫无疑问，从设计的角度来说，向内开启与向外开启相比，有它的一些优势（据说还有一个潜藏的优势，就是为了避免摁进去的部分碰到酒，内开启的罐子里面装的酒更少。价钱不变，酒量变少了，这相当于变相的提价。但即使是这样，也还有一个喝酒时候方便与否的问题）。只不过，这些优势跟酒的卫生安全相比，根本就不值一提。酒的安全卫生一旦受到怀疑，消费者就不会购买，内开启的那些优势还怎么得到表现？

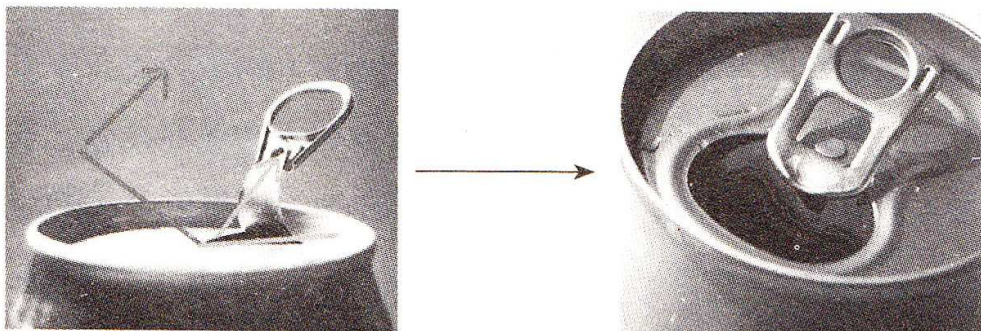


图25 从外开启到内开启，这是更好的设计？能带来更好的用户体验？

用户对产品的体验要求是分层次的，高层次和低层次之间，高层次决定低层次。因此，产品满足的优先次序也不同：先满足高层次，后满足低层次。动作分解，也就要先关注高层次，后关注低层次。

高低层次的区分，依据用户的价值观而定，还根据用户使用的次数而定。一个时不时要用的功能，用户当然更关注它的使用体验。

把自己变成傻瓜

好的用户体验，就是用户用得爽。

找到了产品的使用情境，对情境中的使用行为也进行了动作分解，并针对动作带来的体验进行了应对设计，这是产品优化的路径。可是，这个设计是不是有效，用户究竟用得爽不爽，还是个未知数。因为产品是在用户使用之前开发制造的，而爽不爽是用户使用之后才有的。也就是说，用户还没使用，企业就得知道产品会不会让用户用得爽。

这怎么才能做到？

微信之父张小龙给出的办法是：把自己变成傻瓜。

“怎么样让用户用得爽呢？如果光凭一些体验的话，其实是有一个比较简单的方法，把自己当作一个傻瓜来用产品，傻瓜心态。”¹⁹

“当我们进入到一个很傻瓜的状态，你会问自己问题，我现在干什么？我为什么要进来？我进来想完成什么？”²⁰

这不是张小龙的独特方法，任何一个优秀的产品经理，都必须能够做到这样。张小龙介绍说：“据我所知乔布斯也是用这个方法，而且他这方面功力特别强，他能瞬间把自己变成一个傻瓜。我就不行，我要经过5到10分钟的酝酿才能进入到这个状态，这是非常难的一个功力。我观察公司里面有一个人也很厉害，就是Pony（马化腾），他大概能在1分钟的时间内酝酿成。”²¹

但是，要做到“傻瓜化”非常难。因为这个世界上，有一个叫作“知识的诅咒”的规律，意思是“一旦我们知道了某样东西，我们就很难去想象‘不知道它是什么样子’。我们的知识‘诅咒’了我们。对于我们来说，同别人分享我们的知识变得很困难，因为我们不易重造我们听众的心境。”²²

比如说我们熟悉了一首歌，当我们按照脑海中这首歌的旋律敲击的时候，旁观者是很难从我们敲击的节奏中猜到这首歌的。

放在用户体验上，要摆脱“知识的诅咒”，就是说要放下你脑袋里面关于产品的所有背景知识，忘掉产品开发制造过程中的所有逻辑，也不了解产品的所有细微精妙的地方，就像一个对产品一无所知初次使用这个产品的用户一样，处于混沌茫然的状态。这个时候再来使用这个产品，凭本能，凭感觉。

这当然很难，但却是必须。唯有这样，你得到的体验才有可能真实的用户体验。因为用户没有你这么多背景知识，他用一个东西就是第一眼的感觉，一两次的使用，一两分钟的感受，就决定了他的体验。

如果做不到傻瓜化，最简单的办法，就是拉一个用户过来，你看着他用。你很可能会受伤到吐血，他对你最得意的地方无动于衷，却对你认为无关紧要的设计赞叹不已，完全没有认识到你产品设计的逻辑，瞎用一通。这样的遭遇多了，吐血吐多了，加上勤于复盘，可能会成为一个好的产品经理。

乔布斯说，Stay Hungry, Stay Foolish！“饥以求知，痴而求真！”

功能设计找专家，使用体验问傻瓜。



产品人格化

褚橙、柳桃和潘苹果

2012年，前烟草大王褚时健75岁创业生产的冰糖橙，在京城引起了一股抢购风潮。通过操盘电商本来生活网，11月12日一天，就销售了1500箱，约7吨多，而11月一个月时间，更是销售了200吨。²³

这种名叫“褚橙”的橙子，因为附加上了褚时健老先生的故事，成为不服输不放弃的代表。褚橙也被大家称为励志橙。谈论它、消费它，成为一个话题。王石一条引用巴顿将军话语的微博——衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力——引燃了整个事件。

2013年，褚橙销售继续火爆，11月11日一天，从本来生活网就销售了200吨。

2013年，和褚橙一样，又有两位著名的企业家推出了以自己姓氏命名的水果产品，分别是“柳桃”和“潘苹果”。柳桃来自于柳传志，潘苹果来自于潘石屹。

柳桃是联想旗下的农业企业佳沃继蓝莓之后推出的第二

个产品，金艳果猕猴桃。

潘苹果，则是产自潘石屹家乡甘肃天水的苹果，潘石屹为其公益代言。

目前从公开数据还看不到柳桃和潘苹果的销售成绩，但就话题热度和持续性来看，柳桃和潘苹果还无法与褚橙相提并论。

同样是名人，同样是卖水果，为什么会有这种差别？

笔者认为产品人格化的缺失。

褚橙是褚时健 75 岁开始第二次创业的产物，可以看作是褚时健的化身。柳桃是柳传志下属公司生产的猕猴桃，是柳传志管理下众多产业中的一个。潘苹果是潘石屹家乡生产的苹果，与潘石屹只有一种地缘上的关系。本质上，柳桃和柳传志，潘苹果和潘石屹，产品与代言人之间，是分开的两者，代言人没有也无法将自己的人格注入到产品中，无法像褚橙和褚时健那般水乳交融。

产品要有态度，要有腔调

所谓产品人格化，是说产品要有态度，要有腔调，要有精神内涵，而不是平淡的物理功能本身。

人格化的目的，是让静态的、死的产品鲜活起来，从而在用户与产品之间、用户与企业之间建立起情感联系。买褚橙的人说，我们吃的不是橙子，而是在感受褚老的精神境界，

体会一个老人的坚韧。

说起来，现在的人都反对腔调，觉得是装模作样，但是如果你真信了，你的产品没有任何腔调，那人们会弃之如敝屣。而只要有腔调，即使恶俗一点，也会有人捧场。

典型案例如 2013 年的苹果土豪金手机。按照我们的传统看法，对于土豪这种有钱没品位的群体，是很被唾弃的，因此，人们一开始认为，苹果这种恶俗的黄金色外包装手机，销售一定会受到重创，但事实让人们大跌眼镜，苹果土豪金手机供不应求，土豪一词也在“打土豪分田地”之后再次隆重登场，赢得了人们的喜爱。“土豪，我们做朋友吧”成为 2013 年的流行语（见图 26）。



图 26 苹果土豪金

产品人格化并不是互联网时代才出现的新鲜事物，万宝路塑造的男人形象、星巴克塑造的小资生活品位，等等，都是产品人格化的典型代表。在中国古代，也有很多产品人格

化的代表，比如泥人张，以及各种以“××记”命名的品牌，在当时，这样命名的背后也是有着精神内涵的。

在互联网时代，产品人格化成为对产品的普遍要求。这是因为在互联网时代，人们以社群的方式存在，产品不是投放给社群中人的，而是从社群内凸显出来的，产品是同类的媒介异类的区隔，一个静态的只有物理功能的产品，无法满足社群中人的这种情感交流需要，因此，必须给产品赋予人格化的精神内涵。

小米手机说，我们是为发烧而生；Roseonly 说，我们是真爱；雕爷牛腩说，我们是轻奢餐；泡否科技说，我们是屌一代；罗辑思维说，我们是自由人的自由联合；苹果说，我们是非同凡响的人。可以说，以互联网思维操作的产品，都给自己的产品赋予了精神内涵，让自己有腔调起来。

精神内涵从何而来

这种精神内涵，不是自由随意的想赋予什么特质就赋予什么特质，而是根植于企业的价值观，来自于企业的使命。从中挖掘出最核心本质的部分，赋予到产品身上，使得产品立体起来，有态度，有腔调。

前文说到的柳桃和潘苹果，也有人给柳桃赋予了一个“良心果”的概念，而潘石屹也回家乡拍了一个视频，讲述自己小时候的同桌通过生产苹果所进行的奋斗。

这种做法说明他们有想将产品人格化的意图和努力。但是，“良心果”的背后，缺乏有说服力故事的支撑，而柳传志自身偏忍辱负重顾全大局的企业家教父形象，不太容易让消费者联想到良心这个概念。而潘苹果，如果让潘石屹的同桌做代言人或许更贴切一些。

为了借助褚橙的声势，操盘方当时还做了一个褚橙和柳桃的组合销售策略，希望形成联动，不过终究因为柳桃人格化方面的短板，无法像褚橙那样产生轰动。

客观地说，褚橙是一个难得的产品，天时地利人和，有深厚的积淀，营销上也是一个突然爆发的点，有意外性。褚时健人生前后的反差，都给人以震撼感。而柳桃和潘苹果，更多不过是一个借势营销的做法。

这种做法，因为真诚上有所欠缺，只是一种操盘的手法，从而无法引起人们内心的情感共鸣，也就无法吸引人们参与。它是在给用户“投放”一个产品，而不是从用户的社群中凸显出一个产品。因此，目前的结果从逻辑上来说不算意外。

真诚，是做任何事情的出发点。自己不走心，技法无用。

当向外传播这种精神内涵的时候，一般来说，企业核心人员是最好的形象代言人，因为产品体现的是他的思想和观点，他的内在与产品的精神内涵是一致的。他能够最好地阐释产品的内涵。

常见的明星代言方式，因为明星有自己的精神气质，这

种气质与产品精神内涵完美契合的可能性非常小。如果只是借助明星的名气以及外貌，则很可能明星替代产品成了传播的主角，人们记住了明星，忘记了产品。

乔布斯为苹果 ipod 做的广告，很多用的都是剪影，即使是再大牌的明星，也无不如此。除了因为乔布斯对艺术的独特追求外，笔者认为也有不希望广告播出的时候人们只记住明星而忘记了产品的原因。

基于这样的逻辑，所以我们可以看到，目前互联网思维指导下的产品，最常见的传播元素有两个：一个是产品本身，一个是创始人。不管是苹果与乔布斯，特斯拉与马斯克，小米与雷军，罗辑思维与罗振宇，雕爷牛腩与雕爷，泡否科技与马佳佳，无不如此。



拣选用户：不追求所有人都是你的用户

味道很重要吗？

到目前为止，用互联网思维改造传统产业，最成功的似乎是餐饮业。而北京的雕爷牛腩是最著名的案例。

对于用互联网思维做餐饮的品牌，不认可这种做法的人最后总是会问：味道好吗？

在一篇“用互联网思维做传统行业的品牌，你们还好吗？”的文章中，作者写道：

对于雕爷牛腩的味道，我个人感觉非常一般，罗永浩表示其他不错，牛腩一般，更多的评论可以到大众点评上去看。虽然雕爷牛腩在大众点评上评分不错，但当你仔细打开评论看的时候，会发现不少给予4星以上评价的消费者觉得环境和服务不错，但味道一般。作为一家餐厅，最核心的东西是食品的味道，放弃食品味道而过度追求宣传则是本末倒置，一家互联网企业需要做到的最基本的点，也是最核心的点是把产品做好。²⁴

味道好吗？对于餐厅而言这确实是个很核心很根本的问题。

但是，当我们这么问出来的时候，就表明我们已经脱离了互联网思维，还在用互联网之前商业世界的逻辑说话。

在互联网时代，人们以社群的方式存在。但是要注意到，下面这张图中，不同的社群之间，是相互隔开的。这很好理解，因为社群是因不同的兴趣和价值而聚集的，如果兴趣和价值相同，则会进入到同一个社群（见图 27）。

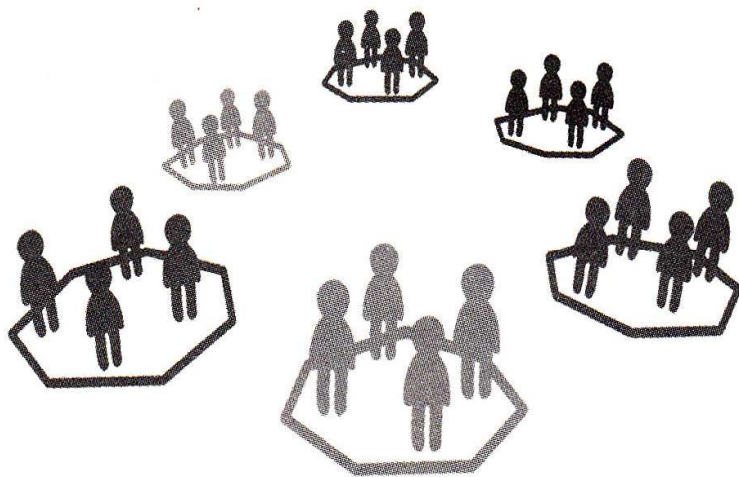


图 27 人们以社群的方式在网络上存在

不同的社群代表不同的兴趣和价值，一个社群的兴趣和价值，于另一个社群的人看来，可能是无聊和无意义的，所谓你之美酒他之毒药，爱之欲其生恶之欲其死。不同明星之间的粉丝“打架”也缘于此。

所以说，味道好吗？这个问题很核心，很根本，可不应该泛泛而问，而是应该看这个产品所指向的社群中人的意见。

雕爷说，要做榴莲，不要做香蕉。榴莲，喜欢的人喜欢得要命，即使有人说嚼多了会得口腔癌也照嚼不误，不喜欢的人讨厌得要命，恨不得一看到有人嚼就掩鼻而逃。香蕉，虽然大家都说好，营养丰富，但是没有人非香蕉不买，更没有人非香蕉不吃。做榴莲不做香蕉，就是要有自己的独特性，有非你不可的用户，而不要去做所有人都觉得好但有你没你也无所谓的产品。

这个时候，产品就成为区隔和媒介。同类的媒介，不同类的区隔。同类的人，对你的产品大加赞扬，不同类的人，则对你的产品横加指责。谁对谁错呢？都对都错。

对企业来说，你要做的是拣选你的用户，甚至可以拒绝为非同类的人提供服务。因为他不是同类，对产品的要求不一致，你的一些精华点他体会不到，反倒会觉得体验不好，并进而吐槽，这会影响产品的口碑，最终影响其他用户的选择。那些看信息的潜在用户，是无法区分吐槽的人是因为天生不喜欢而生理反应吐槽，还是因为产品差而吐槽，但结果是责任都算在了产品差的头上。

拣选用户如何成为可能

拣选用户，甚至拒绝为非同类的人提供服务，这对思维处于互联网之前商业世界中的人来说简直不可想象。

在那个商业世界中，因为空间距离等物理因素的限制，

企业能接触到的人是有限的，能认可企业产品的人也是有限的。因此，顾客被当做上帝，能看得起我的服务就是赏脸了，哪里还敢拒绝。

但是在互联网“互”阶段的商业世界中，这种做法不但成为可能，而且成为必要。必要性前面已经说了，现在说说可能性。

首先，因为互联网是个广场，全中国的人都在网上，任何一个因为小众兴趣而聚集起来的社群，社群中人数的绝对数量可能都是非常大的。以前，因为技术条件的原因这些人难以聚集在一起，他们是“沉默”的，处于“隐身”状态，似乎不存在，现在则可以“唤醒”了。因此，任何一个看起来小众的需求，其用户人数的绝对数量是非常巨大的。也就是说，服务好社群中的人就足够企业好好生存了，社群之外的人，则可服务可不服务。

雷军说，对小米而言，用户不再是上帝，而是朋友。虽然雷军是从人对待朋友的态度中引申出来的，但背后的逻辑是因为社群化生存。

其次，因为技术的发展，甄别出谁是你的同类谁不是你的同类成为可能。雕爷牛腩就通过微信的调查问卷，来选择谁可以获得餐厅的VIP身份。²⁵

虽然申请VIP身份是免费的，但也有很多用户申请不到，某用户在微博吐槽说自己申请了好几次都没成功。据了解，申

请微信 VIP 的问题单中可能会有这样的问题“你喜欢吃奶酪吗？”如果回答是不喜欢，可能会被扣分，最后导致申请不过。

雕爷认为，每家餐厅都有自己的目标客户群，所谓众口难调，一家餐厅不可能伺候好所有的用户。因此，VIP 客户应该是自己能服务好的目标客户，需要产生重复购买率。因此，申请问题都是围绕着自己的菜品特点设计的，而奶酪在雕爷牛腩的菜品中经常会用到，不喜欢奶酪的用户可能不会喜欢雕爷牛腩的口味。如果用户不喜欢的是口味，就很难产生重复消费，而微信维护的效果也会大打折扣。

如果您对拣选用户甚至拒绝为非同类服务可能带来的后果有疑问的话，不妨看看雕爷牛腩的发展。貌似到现在为止，雕爷牛腩从 5 月 20 日开业以来，半年多时间已经在北京有四家店了。

服务好你的铁杆同类

这与拣选你的用户，拒绝为非同类的人服务，是同一个事情的两面。

产品为社群而开发，你的产品必须能够得到社群中人的认可，这样才能成功。而社群中人的地位是不平等的，要得到社群的认可，途径就是得到社群中有影响力的人的认可。这样通过他们的影响力，从中心往外围一圈一圈地扩散，最

终影响到整个社群。

社群中有影响力的人，就是你的铁杆同类。借用粉丝的说法，叫作脑残粉，或者是死忠。他们对社群所关注的事情最有研究，信息最灵通，最有发言权。他们能够分辨最细微的差别，能够知道最新的趋势。你服务好了他们，产品得到了他们的认可，就相当于通过了鉴定和得到了通行证。

他们是你生存发展的地基。

服务好他们，是你最重要的任务。雕爷牛腩拒绝带12岁以下孩子的家庭用餐，原因就是怕孩子乱跑乱叫，破坏了核心用户的用餐体验。

其他的用户如果被产品吸引过来，那是奖励，但不是你用力的目标。就像雕爷说的：“至于我们，我们不赚用户的钱，我们赚粉丝的钱。”²⁶用社群来理解，就是我不赚社群外用户的钱，我赚社群中我同类人的钱。

服务好了你的铁杆同类，他们会成为你产品的死忠。他们，才是会为你辩护的人；他们，才是会给你的产品提出改进意见的人；他们，才是看重你所给予参与感的人。所谓产品由用户共同设计开发中的用户，指的就是他们。产品于他们而言，不再仅仅是企业的，也是自己的。

他们，是所有企业梦寐以求的用户，是所有企业都希望拥有的财富。想得到他们的认可，你的产品必须过硬，你必须能感知他们的要求，能够和他们共鸣。一句话，你必须证明自己是社群的代言人。

如果你的产品过硬，如何找到你的铁杆同类呢？

雷军开出的药方是“泡”。泡女朋友的“泡”。

通过网站、论坛、QQ、微博、微信等各种工具，天天与用户泡在一起。这是雷军对小米员工的要求，也是他给凡客陈年开出的药方。小米当年开始的时候，在MIUI早期，黎万强团队满世界泡论坛，找资深用户，几个人注册了上百个账户，天天在一些知名Android论坛里灌水发广告，被封号后换个号继续灌。好不容易拉来了1000个人，从中选出100个人作为超级用户，参与MIUI的设计、研发、反馈等。这100个人也是MIUI操作系统的点火者，是小米粉丝文化的源头，也是其用户体验的特别方法论者。纯靠口碑，第二个星期200个人，第三个星期400个人，第五个星期800个人，一点点成长起来。最近，MIUI的用户数是1700万。²⁷

通过天天、时时、刻刻与用户泡在一起，你不但可以真正懂得用户的痛点，还能知道哪个用户有水平，哪个用户有影响力。这些有水平有影响力的，就是你要找的铁杆同类。找到他们之后，你要做的就是跟他们联系，看你能不能与他们产生共鸣。将你的产品提供给他们，看能不能得到他们的认可。

这时候就没有任何运气可言，也没有捷径可走，靠的是你平时的积累。

所以，还是乔布斯那句话，去找到你热爱的事情，如果没有找到，一直去找，直到找到为止。



尖叫：来自于出乎意料

人类不能阻止的海底捞

2012年，海底捞在微博上赢得了“人类不能阻止”的声誉。

经典的微博创作是这样的：

和朋友在海底捞吃饭，觉得他们家的切片西瓜很好吃，吃完饭想把剩下的西瓜带走，服务员说：“对不起，打开的西瓜不能打包。”于是作罢。临走时，服务员提来一整个西瓜：“对不起，打开的西瓜不能打包，给您一个没打开的。”……人类已经不能阻止海底捞了。

文中的西瓜，可以换成任何一种物品。总之，最后都要来一句“人类已经不能阻止海底捞了”才算结束。

推到极致的微博创作，是这样的：

和朋友在海底捞吃饭，觉得他们家的服务员小妹不错。邀请她坐下来聊聊。小妹说：“有规定，上班时间不能跟顾客

坐一起。”于是作罢。临走时，店长出来说：“小妹送给你了。上班时间不能陪你们坐，下班时间可以。”……人类已经不能阻止海底捞了。

这当然是个假的事情。但海底捞服务好，是真的。

比如说，怕你等座不耐烦，让你叠纸鹤，然后5毛钱一个回收；看你是孕妇，送你红枣和鸡蛋；看你们吃饭情绪不高似乎在吵架，写一段真诚的话语；知道你们要参加考试，不但说一大堆吉祥话，还送一帆风顺果盘；因为人多挤一张小桌上吃饭，免费送一道30块钱的菜；赠送美甲服务；外卖附送垃圾桶，进门戴鞋套，操作佩戴一次性手套和口罩……

真可谓只有你想不到的，没有他们做不到的，人类已经不能阻止海底捞了。

到了2013年，微博上关于海底捞的赞叹就少了很多。可是，海底捞的服务依旧和以前一样的好，如果不是更好了的话。

这是为什么呢？

雷军的话语告诉了我们道理所在。

“海底捞真的比五星级餐馆好吗？不是的，其实海底捞就是有口碑。口碑的真谛不是人家说你好，说你便宜，而是有超越用户的期望值。”

“口碑的真谛是有超越用户的期望值。海底捞看上去不是很豪华，但它的服务超越了我们的期望值，所以我们觉得好。相反，我去了迪拜的帆船酒店，大家都说那是全球最好

的酒店，但我无比失望，因为去之前我的期望值太高了，而我的失望也并不是他们真的差。所以，口碑的核心就是超越预期。”

也就是说，2013年之后海底捞的口碑不再火爆，是因为没能超越消费者的期望值。

惊喜、惊讶、惊恐

关于口碑，我们可以总结出如下的公式。

$$\text{口碑} = \text{产品真实情况} - \text{消费者期望值}$$

当产品真实情况比消费者期望值高的时候，我们会觉得惊喜，这带来口碑。当产品真实情况比消费者期望值低的时候，我们会觉得失望，这带来吐槽。当产品真实情况和消费者期望值差不多的时候，我们觉得不好不坏，带来平淡，无所谓。

因此，要提升产品的口碑，可以从两个方面努力：一是提升产品的真实情况，二是降低用户的期望值。

提升产品的真实情况，就是要创造让用户尖叫的产品。

前文中我们谈到了如何开发产品：找到你的社群并成为代言人。谈到了如何找到用户体验：追踪使用情境并进行动作分解。谈到了如何保持口碑的一致性：挑选你的用户。

现在，让我们走完“创造让用户尖叫的产品”的最后一步：尖叫。

根据刺激反应原理，人们之所以尖叫，是因为刺激信息过于强烈，出乎人们的意料，让他们受惊了。这就是常说的“惊声尖叫”。这种“惊”，可以是惊喜，也可以是惊讶，还可以是惊恐。

惊喜代表正面，惊讶代表中性，惊恐代表负面。如果是惊喜，则尖叫意味着还可以这么好。如果是惊讶，则意味着还可以这么怪。如果是惊恐，则意味着还可以这么“坏”。

将目前引发尖叫的产品，按照这个划分标准归一下类。

海底捞的服务，是惊喜。

小米手机为发烧而生，是惊喜。

雕爷牛腩的轻奢餐，是惊喜。

逻辑思维，是惊喜。

褚橙的励志，是惊讶。

Roseonly 的真爱，是惊讶。

黄太吉开跑车送煎饼，是惊讶。

泡否科技的屌一代，是惊讶。

芙蓉姐姐的“S”型美丽，是惊恐。

凤姐的“猖獗”，是惊恐。

留几手的毒舌，是惊恐。

要尖叫，必须出乎意料。

雷军的做法是雷军七字诀中的“极致”。强调把别人逼死把自己逼疯，在细节上追求极致。据说为了测试小米手机 3 的屏幕超灵敏触控技术，他们将市场上几乎所有种类的手套都买回来进行实验。即使冬天带着厚厚的手套，人们也可以对屏幕进行操作。前文曾经讲过雷军为了得到一张好的壁纸，悬赏十万元人民币，花费两年时间。这都可以看到雷军在极致上的追求。

周鸿祎的做法是免费。在杀毒软件需要付费购买的年代，360 杀毒软件以其免费和傻瓜操作，两年时间成为杀毒市场当之无愧的老大。

要出乎意料，能做到惊喜当然是最好也是最正面的，它带来的尖叫最为持久，给企业带来的竞争优势最为强大。它就像是练拳扎扎实实从马步基本功入手一样，但这也是最难做到的，所以才有雷军的把别人逼死把自己逼疯一说。

要超出意外，要有“惊”，最大的原则就是突破人们的价值观想象。比如说卖萌、卖腐、秀下限、无节操、求包养、小清新、重口味、小资、“奸情”、基情、审丑，等等，做法。刘强东 2012 年就通过微博演绎了一个“奸情”而让京东要开卖生鲜的消息天下皆知。2013 年很多公司年会请日本的 AV 女星，也在一段时间占据了人们的视线。

把体验做到极致，把细节也做到极致，这是惊喜的方式。乔布斯对于按钮，对于外包装，对于用户看不到的地方的极致追求，是名门正派的做法。开跑车送煎饼，给玫瑰以真爱

的名义，留几手的毒舌，这是惊讶、惊恐的方式。

产品在通过惊讶、惊恐的方式引得尖叫之后，必须尽可能追求体验和细节的极致，用惊喜来取代。只有这样，经由惊讶、惊恐所获得的尖叫才能持久，实现屌丝的逆袭。否则，最终还只会是屌丝，不过是曾经引起过一阵尖叫的屌丝而已。此所谓以奇胜，以正合。芙蓉姐姐从“S”型到白富美的转变，就是一个从惊讶、惊恐到惊喜的转变。

管理用户的期望值

现在说说提升口碑的第二个方面：降低消费者的期望值。

产品一旦确定，其真实情况会比较稳定，提升也需要时间的积淀，因此，这个时候要获得口碑，最有效的做法是降低用户的期望值，对用户的期望值进行管理。

管理用户的期望值，有四种办法：第一种是做好保密工作，引发神秘感；第二种是自黑；第三种是避免过度宣传；第四种是提供的尖叫不要太频繁。

做好保密工作，引发神秘感。

乔布斯领导下的苹果是此类做法的大师，每一次新品发布会，都是用户们期盼的一场“秀”，每次用户们总是为苹果的新品激动万分。而库克领导下的苹果，则因为保密不到位，第一次新品发布会就以用户的失望告终。

雕爷牛腩在开业之前的半年封测期，因为被邀请的明星

和专业人士不断地秀出自己在雕爷牛腩吃饭的图片，维持了足够的神秘感，吊足了用户的胃口。

自黑，自己黑自己。

不待你来指出我的问题和缺点，我自己就指出来，让你无话可说。这叫作我黑我自己，让他人无处可黑。

演员杨幂是一个著名的爱自黑的典型。

前段时间，有一款插座，把杨幂的脸印了上去，插孔正好是她的鼻孔。杨幂坐飞机，下了飞机，兴高采烈地跟工作人员说：“刚才我身边有一对儿男女。女的说：杨幂！男的说：谁呀？女的说：演那什么什么的！男的说：不认识！女的说：就是那个插座脸！男的恍然大悟，就是她呀！嘿，那成了我的标志了！”²⁸

她这种自黑的精神，让很多黑她的人也拜服，所谓黑到深处自然粉。

通过自黑，不但能把一些黑转成粉，还可以过滤掉一些不那么坚定的粉。

这里的关键是，不要把自己拔得太高，不要去塑造楷模或者完人，然后自己不把别人的黑当一回事，要有自嘲的精神。

其实谁都知道，人无完人，有一点儿缺点不算什么，只要不伤害其他人。但是如果你把自己塑造成完人，人们就会对你的细微缺点大加挞伐，这时候他们指责的不是缺点，而

是你的态度。你先自黑一下，用户发现一点优势就会感到一些惊喜，口碑反倒会越来越好。

有时候，自黑也并不是自己真的有什么地方做得不好，而是用自黑的方式来证明自己的正确。加多宝的“对不起”广告就是经典案例。

避免过度宣传。

雷军就深受过度宣传的苦。虽然这种过度宣传不一定是小米公司发起的，而是人们对小米模式的兴趣所导致的话题。到现在，很多企业家都说小米不过是营销好，并指责小米进行饥饿营销。对于小米手机的问题，人们抓住不放，并进而指责小米和雷军道德有问题。他们忘记了，小米不过是一款1000多块钱的手机，怎么可能没有任何问题，要真是那样，不得比iPhone卖得还贵？即使iPhone，也还有“天线门”、“闹钟门”。

雷军也深知这种高调的危害，“他对于两个月前不得被迫将小米科技置于镁光灯下一事，仍然不能释怀。按照他的预想，‘最好是小米手机发布了都不要告诉大家是雷军做的，（那样的话）超出大家期望值的可能性是很高的。’”²⁹

誉满天下，谤满天下。这是过度宣传的必然结果。

面对这种情况，最好的办法就是“真”，将真实的一面展示出来，让用户既看到不足，也看到优势。提醒用户对产品进行理性权衡，不被舆论裹挟，把自己当做受害者。

当然，如果你也像乔布斯那般牛×，面对别人对你产品

的质疑，也可以来一句“So what？”爱用不用，别给我装×。

与自黑相比，真更客观平实。

尖叫不要太频繁。

尖叫频繁，效果会衰减。这也符合经济学上的边际效用递减规律。

尖叫的类型可以不同。可以是产品，可以是活动，可以是企业主导，也可以是用户主导。在不同方向造成的尖叫，相互的可比性低一些，效果衰减就会慢一点儿。



客服：品牌塑造抓手和销售持续手段

“亲”

“亲，给个好评呗。”

“亲，有什么问题请随时跟我联系。”

“亲，一定要幸福啊。”

“亲，记得要回来啊。”

“亲们，谢谢你们。”

.....

随着淘宝的发展，一种“亲”的文化也被塑造和传扬。“亲”，是淘宝店的客服对用户的亲切称呼。每一个淘宝店的客服，对于“亲”这个词都运用娴熟。通过这个词，拉近了店家与用户的心理距离。

这个词现在已经渗透进年轻人的生活交往中，关系好一点的男女，即使不是恋爱关系，也可以用“亲”来称呼以显得更有爱。女性之间，“亲”更是一个随时随地出现的称谓。

“亲”是所有淘宝店的一般客服文化，为了塑造自己的特色，有的店家在此基础上，发展出了自己独特的客服文化，

其中最有点的是三只松鼠塑造的“主人”客服文化。

“如果说淘宝开启‘亲文化’，三只松鼠开启的则是‘主人文化’。三只松鼠的客服部叫‘全球主人满意中心’，客服身为‘松鼠星人’，专门为顾客‘主人’递送一种叫做‘鼠小箱’的包裹，里面附赠的赠品袋叫‘鼠小袋’，拍下产品叫‘领养一只鼠小箱’。”³⁰

在三只松鼠销售给顾客的产品中，处处都有这种“主人”文化的体现。比如，在装产品的箱子上，会有一段写给快递员的话，提示说自己是去见新的主人，希望快递员可以轻拿轻放。在箱子里，还有话语提示用户将果壳放进准备好的垃圾袋中（见图28）。



图28 三只松鼠的“主人”文化在纸袋和湿巾纸上体现

不管是“亲”文化还是“主人”文化，以及其他的客服文化，目的都是希望与用户构建一种超越买卖关系之外更深层次

的关系。这样一来，企业与用户的关系并不会随着交易结束而结束，而是更持久更深入。这不但可以带来持久稳定的销售收入，也可能造就为企业辩护的“粉丝”，成为企业的外部力量。

从售后客服到售前客服

客服，于传统企业而言，是一个后端的支持机构，被视为成本单位。因此，它的出发点虽然是为了解决用户的问题而存在，但是它的地位，却往往因为无法直接带来效益而在企业中低人一等，它的发展，也往往会被企业从成本角度考虑而受到限制和削弱。

在互联网时代，客服地位发生了大逆转，从后端支持变成了前端支柱。客服成为塑造企业品牌、传播企业文化的三大重要手段之一（另外两大手段是产品和营销）。同时，客服不仅仅是成本单位，还是能够直接为企业带来销售和效益，甚至是带来持久稳定销售的最重要方式。

正是因为客服在新时代的价值，雷军成为小米的头号客服。而三只松鼠，整整一层楼都是客服人员。

与传统企业客服主要是售后不同，互联网思维下的企业，售前客服正变得越来越壮大和重要。目前，三只松鼠的客服满意部门的人员在百人左右，售前客服人员大约 70 个人。

阿芙 KA 被老板孟醒（即雕爷牛腩的雕爷）称为“真正伟大的部门，全世界绝无仅有的部分”。“他们穿 Cosplay 的衣

服，化装成动漫里的角色为消费者送货上门，给消费者带来惊喜的同时也极具话题性。”³¹

而且在送货的时候，除了送一些小赠品之外，还会跟用户做一些互动，比如说抽扑克牌，如果用户抽到大王该单就免费，抽到小王该单就半价。这样的互动，因为简单好玩，用户本人非常愿意尝试，而且也能够吸引用户的同事和朋友，大家一起参与。这不但有助于二次营销，也有助于开发新用户。这是一种更便宜有效地获取新用户的方法。

客服的地位之所以发生这种根本性的变化，是因为互联网时代，打通了企业与用户之间的障碍，企业与用户直接接触，用户之间直接沟通，信息自由流通。因此，要塑造企业的品牌，就必须塑造用户的口碑。客服部作为代表与用户直接接触的部门，也成为塑造用户口碑的最前线。

快速响应与全员客服

因为客服地位的变化，在新的时代，要做好客服，基础的有两点：

1. 快速响应；
2. 全员客服。

快速响应，这是与互联网时代信息传播的迅速以及人们没有耐心相对应的。用户提出一个问题，希望立刻就得到解答。如果没有及时的回应，则会感觉到缺失，然后是失望，

接着是抱怨，随后是指责，最后，企业不但失去这个用户，而且其他用户看到该用户的情况，进而也会对企业产生怀疑。

快速响应，可以看作客服的第一原则。

雷军就规定，小米的客服，对于用户的反馈，必须 15 分钟之内做出回应。

快速响应带来的一个要求，是全员客服。

因为用户需要快速响应，因此，客户就不仅仅是某个部门自己的工作，而是企业全员的事情。因为客服人员不可能懂得产品和企业的所有事情，也不一定拥有解决用户问题的所有权限。要保证用户的问题得到及时回应，懂的人和有权限的人就必须也处于客服一线。最好的解决之道，当然是全员客服。而全员客服，企业老大带头自然是最有效的。

奇虎 360 的周鸿祎就经常在微博上解答用户的问题。对于用户提出的问题，他也经常通过 @ 的方式告知公司相关的部门和人员，让他们迅速解决问题。这对企业员工来说是提醒，表明自己的重视；对用户来说，也有一种受到尊重的感觉，因而对企业会更有好感。

要是真人

大家都经历过这样的客服：

打进电话去，对面是个冷静的声音，告诉你一堆的选择，然后你选择进去之后，又是一堆的选择，等你真正到达自己

想要的服务时，耐心早就消耗光了。

这种录制之后的客服，与其说是客服，不如说是“客堵”，给客户添堵。

这种录制之后的客服，是从企业角度出发考虑问题的典型思路。它是为了企业的方便，而不是为了用户的方便。对于用户来说，最方便的自然是提出一个问题，然后立刻有人给你互动和回复。

这就要求，对面做客服的是“真人”，而不是机器在说话。

只有“真人”，才能够随时根据用户的类型和当时的情绪做出最合适的反应。

“为了适应顾客的各种口味，三只松鼠特意将位于销售链前端的售前客服进行分组，而分组的标准，是根据客服的性格与个人偏好决定。作为‘主人’的顾客，如果倾向高端大气上档次、奔放洋气有内涵的话题，请找小清新文艺骚年组松鼠接待。而重口味无底线无下限，想听各种段子，由丧心病狂组向各位招呼。这样一来，回头客很多，二次购买率达到 30%。”³²

无独有偶，阿芙的客户也进行了分组。

“在购买的过程中，阿芙的客户服务人员起到了关键作用。他们 24 小时无休轮流上班，使用 Thinkpad 笔记本工作，

分为‘重口味’、‘小清新’、‘疯癫组’、‘淑女组’等风格，阿芙的客户服务人员安红、穿靴猫等甚至成了淘宝名人。”³³

做客服的要是“真人”，对互联网思维下的企业来说是自然而然的事情，看起来稀松平常。但是看看目前的传统企业，很多还停留在机器人客服阶段，还是冷冰冰一成不变的声音，面对用户的问题，毫无情感可言。而体验，更多是精神和情感层面的事情。

客服的地位从后端支持变成前端支柱，从售后客服变成售前客服，快速响应与全员客服，“亲”文化与“主人”文化，都是企业在新形势下的应对之道。企业只要从用户角度出发，自然会摸索出适合自己的客服文化。

附录：李开复教你如何回应质疑

企业和产品难免被别人质疑，当出现质疑的时候，企业如何办？

李开复提供了很好的建议。

归纳他的建议，可以形成这样几条原则。

第一，如果可以避免，不要在微博上打口水战。

他在2012年11月25日的微博中说：

为何不要打微博口水战：1) 众人观看，火上加油，通常

两败俱伤；2) 和无可救药的人吵，对牛弹琴；3) 和刻薄挑剔的人吵，正中圈套，等着恶鬼缠身；4) 和粉丝少的人吵，反而提升他的地位和影响力；5) 和粉丝、朋友多的人吵，小心群架围攻；6) 和推手打，小心水军；7) 口水战浪费博主和有价值粉丝的时间。

第二，如果必须回应质疑，那就要做到“即时+坦诚”。

微博是很好的公关和澄清工具，可以迅速发出半官方的声音。

即时，可以减少负面信息的传播时间，负面信息不至于发酵。而坦诚，是因为你有问题总是会被扒出来的，与其因为隐瞒被人看作人品有问题，不如自己暴露出来赢得一个勇于承认错误的名声，同时，也通过这个手段降低用户的预期，最后反倒会有一个好的口碑。

第三，具体在回应的时候，要注意细节。

1. 理亏勿战，道歉反受人尊重；
2. 不要动怒，就当作辩论赛；
3. 做好疮疤被揭的准备；
4. 避免粗话和人身攻击，失去他人尊重不值得；
5. 一次到位，打瘫对手，再不回应；
6. 发新微博，少转发对方文字，不要转发回复负面留言，这么做等于帮他做免费宣传；
7. 员工失控时，PR 出面禁止；老板失控时，PR 壮胆请

他休兵；

8. 卷入的人越少越好；
9. 千万不要找水军做公关；
10. 恶意水军拉黑处理。



归属感：用户为什么参与

罗辑思维朋友圈与小米同城会

罗振宇的“罗辑思维”在招收会员之后，一个叫做“罗辑思维朋友圈”的玩法在会员中出现了。一般是这么操作的：

第一步，某个地方或者行业的一名罗辑思维会员，先注册一个“罗辑思维**朋友圈”的微博账户，然后发出一条微博：罗辑思维**朋友圈成立了，你是**的么？你是罗蜜么？ok，找的就是你。快来集合吧。QQ群：1234567890。@罗振宇

第二步，罗振宇等罗辑思维操盘方的有关人员，对这条微博进行转发，从而会有更多的当地会员注意到这条信息。有意向的罗辑思维会员或者听众，可以自己加QQ群，微信号或者关注微博，于是，当地的一些人开始建立联系。

第三步，“罗辑思维**朋友圈”开始组织线下活动。在某些情况下，罗振宇本人还可能去参与相关的活动。

在这个玩法中，罗辑思维的操盘方并不直接去组织各地的会员，而是由各地的会员自行组织。如果有某地的会员希望罗辑思维操盘方去组织当地的会员，他们会直接拒绝：自己动手，丰衣足食。

整个过程中，罗辑思维操盘方是一个参与者，一个支持者，一个传播者，但不是主导者。起主导作用的是各地罗辑思维的会员们，他们以罗辑思维会员的名义聚合，因罗辑思维而结缘，罗辑思维成了他们之间建立关系的媒介。

其实，罗辑思维并不是第一个这么玩的机构。小米公司也有一个让很多企业羡慕不已的同城会。

3年时间下来，每年我们都要在各个城市举办十几二十场“爆米花”活动，这是一个邀请米粉来参加的同城会活动，跟各类车友会颇为相像。参加我们用户同城会的米粉，同样买了小米手机，同样在用小米手机，他们走在一起，大家相互交流，一起去玩、一起做公益活动，大概就是这样的形式。这个活动设计起来很简单，就是和用户一起做游戏，我们基本也不讲产品。但是用户高度参与进来了，我们没有举办“爆米花”活动的时候，或者没有举办“爆米花”的地方，当地米粉会自发地组织各种形式的同城聚会，全国各地加起来，每年有三四百场。³⁴

不管是罗辑思维的朋友圈，还是小米的同城会，都是一

种用户参与的形式。用户如此深度且自愿地参与进来，甚至是自发地组织活动，都超出了人们原来关于用户与企业之间关系的想象。

用户为什么愿意参与进来呢？

用户为什么参与

黎万强说，小米的秘诀，第一是参与感；第二是参与感；第三，还是参与感。

雷军也曾经说过，小米售卖的是参与感。

参与感，从此赢得了江湖地位。

网络上，每天都有很多活动，关注有奖、转发抽奖、评论有奖、心理测试、问卷调查、活动拍卖，等等，无数的活动都在跟你争夺用户的参与度。

用户为什么要参与你的活动？

短期的参与原因：活动有趣、好玩、炫耀、很酷、有益。能引起好奇心、爱心和情绪激动的事情。

百度推出过一个叫百度魔图的活动，让用户将自拍照和明星照片摆在一起，看看跟那个明星脸最像。

缘来网曾经推出过一个“谁和我上辈子是夫妻”的活动，用户参与之后，可以看到究竟自己上辈子和哪个名人有缘。这个活动开展数月期间，缘来网获得了 500 万注册用户，而从腾讯获得的总注册数则已经超过了 1500 万。³⁵

雕爷牛腩在封测期间，做过一个“女神，快到碗里来，雕爷牛腩帮你邀请女神共进晚餐”的活动。雕爷牛腩官微发出一条微博，用户只需要转发这条微博并@在微博中出现名字的女神，哪一位女神被@的次数最多，雕爷牛腩就负责把她请到店里面吃饭。

女神被选出来之后，雕爷牛腩官微推出了活动的第二条微博。转发这条微博，并@三位好友，就有可能被女神选中跟她一起免费共进晚餐。

活动有趣好玩的同时，还要很容易玩，降低参与门槛，减少用户动作。比如说微博抽奖活动：一开始的做法，一般是转发且@三位好友；后来是“转发+评论”即可；再后来，转发即可；再再后来，关注微博账号即可。

这种短期的活动，如果能够与社会热点搭上线，借助人们对社会热点的关注度，将活动的信息加入其中，顺势而为，可以赢得更大的关注。

在2013年年底比特币话题火爆的时候，雕爷牛腩推出告示，可以接受比特币结算。而杜蕾斯抓住当时的热点事件发出的微博——“薄，迟早是要出事的。”一语双关，是公认的教科书般经典的作品。在2012年7月北京暴雨的夜晚，很多企业官微发出微博，有的倡议去机场接人回城内，有的开放自己的办公场地供附近的人安歇，这样的做法赢得一片叫好，信息得到了人们的大量转发。

对社会热点敏感，能够发现它与自己品牌可能有的联系，

迅速通过比较有趣简洁的方式将这种联系展示出来，就可以借助热点的力量被推着往前走。

长期的参与原因：归属感。

长期而言，人们都只对自己的事情感兴趣。

也就是说，人们不会参与你的活动，只会参与自己的活动。

通过参与活动，人们感到自己属于某个群体，为群体中的人所认可和接纳，内心得到归属感的满足。

你只有得到用户的认可和信任，用户才会从你这里寻找参与感和归属感。

参与，只是表面的一个动作，真正关键的，是对用户归属感的设计。只有当产品被用户看作自己的产品，企业被用户视作自己代言的企业，企业的活动，才会得到用户的积极参与。

企业要想被用户视为自己人，在产品开发的时候，企业必须是为社群开发产品并成为社群的代言人。在拣选用户的时候，关键是服务好自己铁杆同类，而对于非铁杆或者是社群外的用户，则可以投入较少的关注。

小米的做法是通过论坛，抓住发烧友这个对手机最为痴迷的群体，成为他们的代言人。

逻辑思维号称是自由人的自由联合，通过“史上最无理会员方案”，利用“承诺——一致”的原理，将真正的会员筛选出来。这些能接受“史上最无理会员方案”的会员，因为没有受到任何外在利益的诱惑而成为的会员，从心理上更容

易将逻辑思维当做自己的代言人，他们也更坚定自己的选择。

引爆用户情绪

要引爆用户的情绪，可以这么做。

第一，抓住社会情绪设计活动。

社会情绪是引爆流行的基础，它代表着人们的心理变化已经到了某一个地步。在主流的社会情绪前面放上一个产品或者活动，社会情绪会推着它往前走。

2012年，小米手机推出过一个青春版，做了一个“150克青春”的话题。

在产品发布前大概一个半月，我们就在微博预热了一系列的插画，这些插画描绘的是当初我们在读大学时候的一些经典的场景。我们没有说发售什么，只是放出了“150克青春”主题，一直持续发酵到了产品的微博首发。

那个时候还有一些海报，海报里的元素非常多，有男生感兴趣的游戏机、照相机、臭球鞋，还有女生感兴趣的化妆品、体重计，甚至还有大印象减肥茶……总之是能够让人一眼就看到青春的感觉。这是我们的包装盒，整体是走青春、文艺的调调。³⁶

在产品发布前，小米手机的7位合伙人，还仿照了一张《那些年我们一起追过的女孩》的海报。在小米手机青春版发

布会当天，微博转发创下了 2012 年微博最高的转发数，有 200 多万转发，100 多万的评论。

之所以可以做到这么热，跟当时的社会情绪有很大关系。当时，台湾的《那些年我们一起追过的女孩》势头正猛，以一部小清新的电影，打破了台湾的多项电影记录，在香港也获得了非常高的票房，出乎人们的意料，引发了广泛的关注。而同时，赵薇导演的《致我们终将逝去的青春》也在拍摄中，名声在外。小米的“150 克青春”活动，可以说借势了两大话题，然后整个事情又做得比较好玩，引爆相对来说就比较有谱了。

社会情绪是在不断变化的，因此也就给企业引爆提供了很多机会。比如说在 2014 年年初，因为是马年，一个“马上有 ××”的话题热翻互联网。黄太吉抓住这个情绪，推出了一个“八马迎春送祝福”的主题活动。用户只需对黄太吉各门店摆出的八套主题 # 马上福 # 系列玩偶进行拍照合影，集齐八套合影并发布微博就可以免费获得煎饼果子一套，所有参与者还有可能获得价值 298 元的《第一个 500 天》限量纪念版微博书。

第二，找到关键人进行转发传播。

根据《引爆点》作者的研究，关键人或者是一些联系人，或者是内行，或者是推销员。他们要么是因为联系的人多，要么被圈子内当做专家，要么喜欢给人推荐产品，对于一个话题具有很大的权威性。他们是引爆流行的关键人。

雕爷牛腩在开业之初的封测，就是这样做的经典。

在封测期间，雕爷牛腩不停地邀请明星、微博达人、美食圈内的人进行品尝。而这些人在品尝过雕爷牛腩之后，会拍照发微博。他们的粉丝数量惊人，这些信息被关注他们微博的人看到，一时间，被雕爷牛腩邀请参加封测都成为一种荣幸。而时不时放出来的某位名人因为没有被邀请而被雕爷牛腩拒绝入内的消息，更燃起了大家的好奇心。只等着雕爷牛腩正式开业去一探究竟。

小米找到的发烧友，其实就是关键人物法则中的内行。

第三，活动或者话题要能够粘住用户。

根据《粘住》作者的研究，一个信息要具有粘性能够粘住用户，让用户记住，最好符合6个原则：简约、具体、意外、情感、故事、可信。

简约，可以让人一眼就明白。具体，可以更有感性认识。意外，能够出乎意料。情感，人是情感的动物。故事，有情节有场景更容易记忆。可信，只有信任才会参与。

小米的“150克青春”活动，除了“故事”外，基本上符合其他5条标准。

“抓住社会情绪”是选择话题和活动的标准，“关键人物”是传播的放大器，这6条原则，则是对信息本身的规定性。

让用户自己讲故事

很多企业的活动之所以用户参与度不高，不能引爆用户

情绪，是因为企业的做法还停留在“我做一个活动，用户来参与”的这种单向的推送方式上，还是站在企业的立场想问题，把用户当做对手和目的。

真正有效的活动，出发点是社群，要围绕社群的兴趣和价值进行，和用户形成互动。

活动既可以是企业提出的，也可以来自于用户的创意被企业吸纳。不管活动因为什么而发起，一个重要的原则是：让用户自己讲故事。

让用户自己讲故事，就是以用户为主体，让用户自主。

这样不但更有可信度，而且可以让用户感觉到受关注，更有存在感。

在这个过程中，企业可以做什么呢？

企业可以创造让用户讲故事的条件，提供主题。

2011年8月小米曾经在微博上做过一个“我是手机控”的活动，“那个活动在很短的时间里就有100万用户参与了，没有花一分钱，它的活动的本质是什么呢？大家来炫耀我至今玩过哪些手机，以及检视自己的成长经历。”³⁷

企业可以对用户讲的故事进行转发，传播给更广大范围的用户看见。这样，不但可以让讲故事的用户有成就感，感觉得到了认可和重视，还可以吸引更多的用户来讲故事。不断地有用户讲故事，企业不停地转发传播，形成一个大家积极参与活动的氛围。

对用户的故事进行转发，应该作为企业官微的职责确定

下来。可以从用户 @ 企业的微博中寻找这些故事，也可以在微博里面做关键词搜索，以免因为用户 @ 的名称不对导致好的故事流失。一旦搜索到很好的用户讲述的与企业有关的故事，便进行转发，这样有更多的用户可以看到。

转发的时候，加以有趣的评论，跟用户形成互动。评论可以卖萌，可以重口味，可以小清新，要出人意料而有趣。让用户感觉到这个官微是个活生生的人在操作，而不是一个冰冷的发帖机器。

对于用户自发讲的故事，如果创意好，企业可以吸纳进来，提炼主题后，在所有用户中进行推广。为了增强用户的成就感，还可以将这个主题以初始讲故事用户进行命名，或者是让他（她）成为活动的主角，与其他用户交流。

口碑的主体是用户。

企业的作用，是组织、支持和引导。



任何事件都可以是一场秀

小米米粉节

2013年4月9日，小米公司在国家会议中心举办了第二届米粉节。在米粉节上，小米公司发布了全新设计的MIUI v5正式版，小米手机2的两个新版本2S和2A，以及小米盒子。

参加米粉节的除了小米公司的工作人员和部分邀请的嘉宾与媒体外，其他多是米粉（小米手机用户的简称）。米粉们是通过小米商城以199元购买的门票进场的。因为需要买门票，小米公司还被人指责为借米粉节谋利。但买票进场的米粉们获得了惊喜，小米公司准备的礼物让场外的米粉们肠子都毁青了。

米粉节成了小米公司最好的媒体发布平台，也成了米粉们的节日。

炫丽的舞台布置、让人骄傲的成绩、米粉们动人的故事、对用户诚心诚意的致敬、小米公司清晰的未来，等等，糅合在一起，混合出一股激动人心的味道。

一切都显得那么美好。公司看到了粉丝的热情，感受到

了用户在背后的支持。米粉们觉得自己没有爱错，归属感增强。两者相互感染。

乔布斯，大约是第一个将新产品发布会办成用户节日的人。在苹果新产品发布会上，乔布斯演示苹果新品的奇妙之处，赢得场内场外用户的尖叫。

从此之后，过去那种以企业高管和媒体为主的新品发布会就显得落伍了，那种发布会将用户当做需要征服的阵地而不是朋友。新形式的发布会注重的不是企业高管的亮相，而是用户的反馈。企业高管的亮相也是为了满足用户。

这种发布会，可以称之为“秀”，很炫，很酷，万众瞩目，激动人心。炫酷都围绕产品和用户进行，而不是形式的、空洞的。

被称为美国下一个乔布斯的马斯克，在发布特斯拉新产品的时候，采用的也是这种方式，让产品话事，与用户共享。

秀什么

要做一场这样的秀，最重要的是什么呢？

是有足够多的用户愿意参与。

这是真正考验企业能力的地方。它依靠企业的产品是否能让用户尖叫，以及企业是否被用户当做代言人。

如果说企业能够做一场这样的秀，那么，综合各家的活动，可以看到，这样的秀中，可以秀以下内容。

1. 秀成绩。

过去的成绩优异，让用户觉得自己是属于一个很强大的集体。这种感觉会让他自豪，有力量。每个人都愿归属于一个强大的集体。

2. 秀产品。

产品很神奇，未来很美好。这家企业在可见的未来前景一片光明，用户也就觉得自己的心里前景光明。归属于某个集体的自豪感越发强烈。

3. 秀用户。

向用户致敬，让用户有受尊重的感觉，觉得企业看到了自己的贡献，感觉到这个秀就是为自己办的。以用户之名。

4. 秀融洽。

企业高管“降贵纡尊”，与用户打成一片，出自己的丑，换得用户一乐。

5. 秀内幕。

分享故事。分享用户与产品的故事，分享企业内部的故事。让用户看见企业的内部，有一种自己人的感觉。让用户听见自己的故事，感觉企业的关心。用户与企业一体。

这五个方面的内容，通过很好的方式组织起来，以出人意料的方式展示出来，获得秀场内外的尖叫。一场秀就算是成功了。

一场成功的秀，必须要出人意料。发布用户期待已久的产品，就要有超出用户期待的改变。库克上台后苹果的第一

次新品发布会，就是因为没有超出用户的期待，落得一声叹息的下场。用户只能更加想念乔布斯的时代。

什么事件都可以秀

一般来说，企业都比较注重新产品发布会和周年纪念庆典会。

但是，在互联网思维时代，要会玩才行。

秀就是玩，有玩才好玩，好玩用户才会参与。

企业可以抓住一些特定的时间和事件，做成一场秀。

雕爷牛腩还没开业，就先弄了一个开业庆典的秀。

在这场秀上，主角是香港食神戴龙。据说雕爷花了500万元从他手里购买了牛腩配方。在这场秀上，戴龙主要秀了三件事。

1. 将牛腩配方烧掉。这样，象征全世界只有雕爷一个人有雕爷牛腩的配方，其他的都不正宗，别人以后想山寨也不可得。

2. 展示一张500万元的支票模型，预示着配方是花了500万元买来的。告诉用户这道菜有多么贵。

3. 现场制作了一道名震天下的食神炒饭。据传戴龙曾在澳门赌王的赌船上做过一回食神炒饭，一碗卖了5000港币。这饭自然不同凡响。

整场秀，以食神戴龙为主角，戴龙身上的传奇——周星

驰《食神》的原型，1997年，曾经主理过香港回归大典的盛宴。据说，新加坡富豪为了请戴龙主理一席“齐生寿宴”，曾经耗资500万元之巨——一定程度上也被赋予在雕爷牛腩上。

除了这种正规的秀，还可以有不那么正规的秀。

比如说雕爷牛腩开业之前的“封测秀”，已经成为了经典。还有小米七位创始人共同参与的“150克青春秀”，也是非正规秀的经典。

甚至日常生活，也都可以秀。

黄太吉秀秀老板的辛苦，秀刀工。雕爷牛腩用户吃完之后秀菜品，秀卖相。逻辑思维还可以秀生病。可谓，在行家手里，什么都可以秀，一切都是秀。

做秀的时候，秀本身不是目的，用户才是目的。秀是指向用户的。因此，秀之后要做好传播，秀给传播提供内容，秀本身就是传播。



老板要会站台

雷军的沮丧

2013年12月12日，对雷军来说，本来是一个喜庆的日子。这天，在央视经济年度人物颁奖晚会上，雷军当选为2013经济年度人物。

但是，在事后，雷军却有点儿沮丧。他专门发布长篇文章说：给董明珠跪了，明年苦练口才。

起因是在晚会上，雷军和董明珠打了一个10亿元的赌。

在中央电视台的安排下，雷军和董明珠被分在了一组，导演组的说法是让传统巨头企业和新兴经济代表好好“交流”。同时，还安排了2012年的“打赌二人组”马云和王健林给他们颁奖并加入讨论。

雷军一看这架势，立刻明白了央视的良苦用心：这是希望自己和董明珠掐架，延续去年马云和王健林1亿元赌注的话题，为央视的收视率做把贡献。

他赶紧跟董明珠商量说：“董大姐，看样子他们是一定要起哄让我们对赌的，但赌1亿元太土豪又没新意，要不这样，

我们就赌 1 块钱？格力在你治下非常厉害，但我们创业公司也有勇气，我觉得 5 年内小米是有可能超过格力的，那就赌 1 块钱吧。”³⁸

董明珠没有接这茬儿，但是在台上，突然说要赌的话就赌 10 亿元。在马云和王健林的起哄架秧子下，10 亿元赌约就算确定下来了：如果 5 年之内，小米营业额超过格力，董明珠输给雷军 10 亿元，反之，则雷军输给董明珠 10 亿元。

一夜之间，这个 10 亿元的赌约就传遍天下。在 2012 年马云和王健林的 1 亿元赌约因为王健林近似于认输而让观众了无兴趣之后，这个赌约又极大地燃起了大家的八卦之心。

让雷军沮丧的，并不是 10 亿元这个赌注，而是在颁奖的时候，面对着导演组准备的各种资料以及企业家们对小米只是营销好不关注产品和共赢的指责，“因为口才不好吃了亏，连累小米品牌受损，真不甘心。”³⁹

虽然后来同事安慰他说，你是工程师出身，论口才自然比不过人家。但雷军还是觉得这是借口，决定知耻而后勇，“我下了决心，明年开始，做产品之余要苦练口才。”⁴⁰

老板要会站台

雷军事后的沮丧，说的其实是这样一个问题：未来的老板要会站台。

在互联网之前的商业世界，老板最重要的能力是要能搞定关系，弄到资源，带来销售。这是一种打通中介的能力，与互联网之前商业世界的逻辑是一致的。而老板多数出身于销售这个现象，也证明了这个逻辑的决定性力量。

但是在互联网的商业世界中，商业逻辑发生了改变：企业直接与用户对接，中介被取消。这个时候，老板最重要的能力之一是：要会站台。

所谓会站台，并不一定是像雷军所说的“口才好”，巧舌如簧，而是说，能够很好地与用户进行沟通，与外界进行沟通。

谁会站台，就意味着谁能跟用户搞好沟通，也意味着，谁能销售产品。

站台能力，就是销售能力。

谁会站台，就意味着谁能够很好地与外界进行沟通，也意味着，能够很好地传播企业的品牌。

站台能力，就是品牌塑造和传播能力。

雷军之所以沮丧，原因就是在这儿。

在这方面，马云和乔布斯，是两个标杆性的人物。

马云以其哲学性的思考，制造了很多格言似的语句。这种类型的语句，因为好听、好记，也就容易传播。通过这些语句的传播，马云和他的企业也得到了广泛的传播。

乔布斯则以其现实扭曲力场的能力，让用户和外界跟随自己的脚步，成就苹果独一无二的形象。

对一家企业而言，谁出来站台，谁就代表着企业，被视作企业的化身。

站台人 = 企业

站台人赋予企业产品以人格特征，而且产品的人格特征就是站台人的人格特征。站台人塑造了企业的形象，站台人的形象就是企业的形象。

不同的站台人，呈现出来的企业和产品的形象千差万别，对用户的吸引力也有天壤之别，这就是乔布斯之后的苹果在用户眼里显得平庸的原因。因为苹果现在的领导人库克，没有乔布斯那种现实扭曲力场的能力，而是被视为一个守城的保守形象。

老板要会站台，这与产品人格化的要求是一致的。

老板如果将站台的工作交给他人，则有失去企业控制权的危险。这种控制权，不是实际的控制权，而是企业形象塑造的控制权。

在互联网之前的商业世界，谁掌握渠道和客户，谁就实际掌控企业的命脉，因此掌握销售的副总最容易出来创业。而在互联网的商业世界中，谁掌握企业的产品和形象塑造，谁就最有可能出来创业。

未来的老板，要么来自于产品经理，要么来自于客服（客服和营销一般是合二为一）。

展现真实的自己

站台不是要口才好，也不是要形象好，最重要的是展现最真实的自己。

周鸿祎以敢言著称，江湖人称“红衣大炮”。他完美代言了奇虎公司自 360 杀毒以来那种野蛮生长打破常规的形象。

马化腾则呈现出一种深思熟虑的产品经理形象。多思不多言，每言必有中。

李彦宏塑造的是一个儒雅形象，因此，当 2012 年李彦宏喊出百度“要狼性，不要小资”的时候，大家都笑了。

张朝阳曾经塑造过时尚的形象，后来因为闭关修养，外界很少听到他的声音，搜狐也似乎有段时间湮没无闻了。

丁磊，则给人特立独行的感觉。所以才会做养猪这种与 IT 不搭界且“土”的事情。

可以看到，虽然不同的性格带来的受欢迎程度不同，但是，不管以什么形象什么性格站台，都不影响企业的发展。

雷军实在没有必要因为口才不好而感到沮丧。他被称为“雷布斯”，是因为强调产品，强调创新，是小米“为发烧而生”的代言人。真要把口才练到马云那样口若悬河，估计大家就要怀疑小米的创新和发烧还在不在了。

做最真实的自己，就要讲自己的话，不要为了所谓的完美去掩饰，去表演。用户的眼睛是雪亮的，不管演技多么高超，只要你演，一定搞砸。

罗辑思维的罗振宇说，互联网的世界，真已经超越善成为道德的最高标准。

真的好，会得到用户的认可。真的坏，会被用户抛弃。

真无法被掩盖，也就是说，必须是真的好才行。

所有的一切又回到产品上。

产品思维，这是互联网思维下的核心和本质。

外
篇

中介型企业如何转型

Internet
Thinking

回到互联网思维的商业世界（见图 29）。

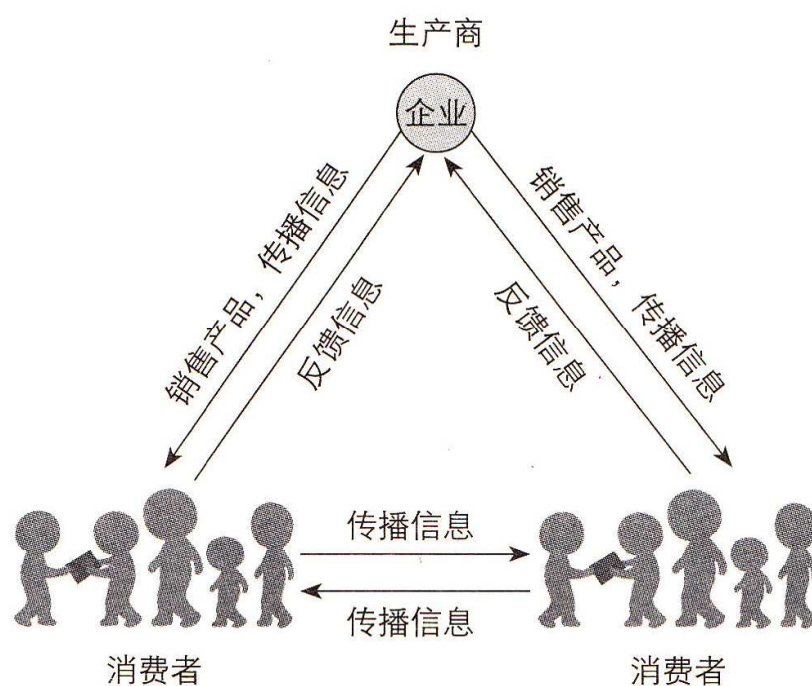


图 29

在这个商业世界中，没有中介的位置，不管是作为销售中介的渠道还是作为信息中介的媒体。这也就是为什么现在谈转型，以媒体和渠道最为着急。消失的实体，也以媒体和渠道性质的最为常见。

要想在互联网思维的商业世界中继续存活，渠道和媒体就必须转型，找到符合互联网商业世界逻辑的方式。

在本篇中，我们分别以苏宁和《快乐老人报》为例，谈谈作为销售中介的渠道和作为信息中介的媒体如何转型才能赢得生存空间。



以苏宁为例，看渠道的转型

苏宁的变革应对

苏宁云商 1990 年创立于中国南京，是中国商业的领先者，国家商务部重点培育的“全国 15 家大型商业企业集团”之一，中国最大的商业零售企业。

2004 年 7 月，苏宁云商在深交所上市，成为国内首家 IPO 上市的家电连锁企业，连锁网络覆盖海内外六百多个城市，中国香港和日本东京、大阪地区，拥有一千六百多家店面，海内外销售规模 2300 亿元，员工总数 18 万人，先后入选《福布斯》亚洲企业 50 强、全球 2000 大企业中国零售业第一，中国民营企业前三强，品牌价值 956.86 亿元。

为了应对变化了的世界，苏宁与时俱进，采取了很多措施，试图跟上时代的步伐，以期持续取得成功。

(1) 2010 年 2 月，苏宁易购正式上线，打造国内第一的电子商务网购平台。

(2) 2011 年 10 月 31 日，苏宁易购图书频道上线，首期

60 多万 SKU 引爆网购图书市场，震惊业界。

(3) 2012 年 9 月 25 日，苏宁并购红孩子媒体通报会在南京举行。苏宁拟出资 6600 万美元或等值人民币收购红孩子公司，承接“红孩子”及“缤购”两大品牌和公司的资产、业务，全面升级苏宁易购母婴、化妆品的运营。这是苏宁在电商领域的首次并购，对于苏宁“超电器化”经营和苏宁易购品类拓展、精细运营、规模提升具有重要意义，也拉开了电商行业的整合大幕。

(4) 2012 年 12 月 3 日，苏宁召开发布会，正式推出全新一代实体零售门店——苏宁地区旗舰店。

(5) 2013 年 2 月初，苏宁正式公布新模式、新组织、新形象，标志着行业革命性的“云商”模式全面落地，开启了跨越式发展的新征程。2 月 21 日，苏宁电器宣布，公司因转型，将更名为“苏宁云商集团股份有限公司”（下称“苏宁”），将一年前公司董事长张近东关于“去电器化”的想法付诸实践。更名后的苏宁业务也将随之变化——以“云技术”为基础，向“云商”转型。转型后的苏宁将线上线下多渠道融合，全品类经营、开放平台服务的业务形态，向“店商 + 电商 + 零售商”模式转型。

(6) 2012 年 6 月，盐城苏宁电器物流基地完成搬迁，物流基地项目正式投入使用。2012 年 11 月，徐州物流基地项目施工完毕，并正式交付使用。

(7) 2013 年 6 月 8 日，苏宁全国所有苏宁门店、乐购仕

门店销售的所有商品将与苏宁易购实现同品同价，这是全国首例大型零售商全面推行线上线下同价，此次价格一致是苏宁多渠道融合的重要一步，标志着苏宁 O2O 模式的全面运行。

(8) 2013 年 9 月 12 日晚，苏宁开放平台战略通报暨平台联盟大会在北京水立方盛大举行，苏宁高管团队集体亮相，近千商户、媒体、行业专家和投资者共同见证了苏宁开放平台的发布。前期十万元全球征集平台命名也揭晓了答案——“苏宁云台”，寓意苏宁云商开放平台。

(9) 2013 年 10 月 28 日，中国领先的视频媒体 PPTV 聚力与苏宁云商、弘毅投资在北京联合宣布，苏宁和弘毅将以 4.2 亿美元的公司基准估值联合战略投资 PPTV 聚力。PPTV 聚力在引进新的战略投资者之后，将大大加强其在资金和战略资源方面的行业领先优势，加速视频行业格局的演变。

(10) 2013 年 12 月，苏宁推出了“零钱包”，搭上了最新、最热的互联网金融概念。

从以上对于苏宁动作的梳理，我们可以看到，基本上在每一个思潮转折的关口，苏宁都抓住了热点趋势：网络渠道热的时候，成立了网络销售平台——苏宁易购。在操作上，也参考京东通过图书扩大品类吸引入气的做法，进入了图书领域。2012 年，在云概念火爆的时候，苏宁又转身为云商。2013 年，平台概念风起云涌，苏宁也没有放过这次机会。而

在民营银行概念上，苏宁也是先行者之一，这个概念，让苏宁的股票一度大涨。

苏宁一直在努力，试图摆脱电器连锁的品牌感觉，进入更大的空间，在消费者心中塑造全新的品类形象。

变革结果不乐观

苏宁的转型和变革努力，目前来看，结果并不乐观。

2014年2月27日，苏宁云商发布了2013年业绩快报。

报告显示，2013年，营业总收入达到1054.3亿元，同比增长7.19%。利润总额1.4亿元，同比下降95.5%。归属于上市公司股东的净利润3.6亿元，同比下降86.32%。

报告期内，公司线上业务实现销售收入218.90亿元（含税），同比增长43.86%。看起来还不错。⁴¹

对于业绩的变化，苏宁的解释是：

2013年，国内外形势依然错综复杂，宏观经济增速有所放缓。零售行业面临消费复苏缓慢、渠道竞争激烈等难题，行业景气度仍在低位运行。在这样的外部环境下，零售企业纷纷开展互联网转型经营策略。

在经过三年多的创新转型探索之后，2013年苏宁零售事业的发展进入了转型提速的深化阶段。2013年，公司更名为“苏宁云商”，全面转型云商发展模式，明确了一体两翼的互

联网零售发展方向，先后推进实施了组织架构调整，双线同价，启动开放平台，探索建立新型的互联网化门店等举措，并加快 O2O 虚实融合的战略布局。

.....

经营效益方面，报告期内由于外部环境不甚理想，公司采用了较为积极的价格政策以拉动销售，毛利率水平受到一定影响有所下降；为推进 O2O 模式的落地实践，提升客户体验，公司加大了线上线下业务的联动，广告促销投入相应增加。此外为有效推进互联网战略转型，优化人才结构，公司一方面加大信息技术、互联网技术、物流及金融等业务方面的专业人才引进，另一方面还加强自主培养，引进较多应届大学毕业生。2013 年，公司专注于互联网转型布局，探索建立新的商业模式和盈利模式，在市场环境不佳时仍加大在品牌形象推广、人员储备、物流运营体系建设等方面的投入，进行超前储备，短期内对公司运营效益带来影响，但有助于增强市场竞争力、提升客户体验，为公司实现互联网零售转型奠定基础。⁴²

且不管这个解释能否充分说明业绩变化的程度，一个刺激眼球的消息是，在 2014 年年初，出版圈子就在流传苏宁将从电商图书领域退出的消息。

记者从出版社得到消息，部分出版社已经接到苏宁易购退货的通知，从 2014 年 2 月起，苏宁易购开始处理库存退货，

不再自主销售图书，只保留第三方平台，从此退出当当、京东、亚马逊四大图书网销格局。⁴³

当年苏宁进入图书领域，是为了通过图书这种廉价但信用度高的产品，来获得新用户。因为当年通过其他渠道获得一个新用户的成本已经达到 200 元。图书这种廉价产品无疑是一种获得新用户的理想选择。通过图书带来新用户，通过新用户的逗留吸引他们购买其他非图书产品获得利润，这是京东或者苏宁当年期待的路径。

苏宁退出电商图书领域，说明这个路径已经走不通或者效果不明显。当然，这种路径不通可能并不是苏宁本身的问题，因为京东在 2012 年也开始了图书销售的店中店模式。

收购的红孩子母婴品类，似乎也没有达到苏宁收购之初的期望。

按理说，苏宁人的嗅觉是非常敏锐的，每一次社会的热点思潮，苏宁都搭上了车。但是，搭上车的结果，目前来看似乎并不让人满意，原因在哪里呢？

个人认为可能有如下几个原因。

首先，苏宁卖电器的形象深入人心，一说到苏宁，就是电器连锁。因此，苏宁扩展到其他品类的销售，目前来看，还没有真正得到用户的认可。

其次，苏宁虽然每次都搭上了社会热点的快车。但是，这种做法，从另一个角度看，就是苏宁都是热点的跟风者而

不是风潮的引领者。用股市的话语来说，苏宁只是强于概念题材的塑造。

最后，苏宁的跟风，似乎仅仅是为了跟风而已，而不是在战略思维下的落子。因为最近两年，似乎每一个风潮苏宁都没有落下过，这无法用有战略思维来解释。因为战略就意味着选择。苏宁的跟风，让人感觉是被动地跟随，而不是主动地选择，似乎是怕被时代淘汰、被消费者遗忘而做出的动作。

在快速变化的互联网时代，赢家通吃，跟风不再能够获得后发优势。只有跟风而没有创造，要维持苏宁在原来的高位，当然会很困难。

可能的转型方向

苏宁应该向何处去？

不同的人有不同的思考。本文试着提出几个苏宁转型可能的方向，供大家参考。

1. 平台化

这基本上是线上销售渠道共同的方向。当当、京东、卓越，几大网络销售渠道，早就开始进行平台化实践。

所谓平台化，就是网络渠道企业自己成为一个平台，其他的企业上面经营，然后网络渠道通过提供平台收取服务费来获得自己的利润。这相当于是躺着赚钱，收取“保护费”，2012年曾经成为互联网的热门方向。

所谓平台化，于网络销售渠道而言，其实质相当于以前的集市。不过是将集市从实体的物理空间搬到了网络的虚拟空间。

而苏宁以及京东等网络销售渠道之所以能够承担这种“集市”的角色，是因为经过多年的培育，消费者教育已经完成，在这几大网络渠道上购物已经形成了习惯。

但是，在互联网思维下的商业世界中，这种平台化也将不再风光。

首先，大牌的企业，会谋求直接将产品销售给用户。这样就不必让利给网络渠道，同时，还能够掌握用户的数据，更好地理解消费者。小米手机的销售量，官网占 70%，其他淘宝等网络渠道，所占比例不到 30%，就是一个最典型的例子。因此，对大企业而言，网络销售渠道的平台，吸引力不大，只能成为补充。

其次，如果将重点放在小企业上，这就面临着一个问题，无法确保小企业所销售的产品是“正品”。而一旦不是正品，消费者受到伤害，将导致消费者对平台的不信任，他可能会离开这个平台转投其他的平台。

再次，这种平台化还有一个很大的问题，就是资金不是直接进入销售企业的账户而是进入到平台企业的账户，这对销售企业而言是一种风险，不但要担心卖掉了东西能不能收到款，即使平台企业有诚信，还需要担心账期的问题，因此，他们更可能投向淘宝这样账户可以自己直接控制的平台。

最后，即使是淘宝这样的销售平台，也将不再像前几年那么风光，而是成为一个平淡的事物，成为“食之无味弃之可惜”的鸡肋。这是互联网思维的商业世界中，取消销售中介的内在逻辑要求，不以人的意志为转移。

因此，苏宁转型的路径之一，就是通过苏宁易购，成为平台化企业。只是对平台化不能寄予过高的期望。

2. 物流化

因为直接销售还将大发展，物流也将继续大发展。这也是马云花 28.22 亿港元投资海尔旗下日日顺物流的原因。

而苏宁经过这么多年的布局，形成了遍布全国的网络，还进入了中国香港和日本。

年度内，公司在内地新进 6 个地级以上城市，新开店面 97 家，置换 / 关闭店面 176 家；在中国香港地区新开店面 3 家，置换 / 关闭店面 4 家；在日本市场新开店面 2 家，置换 / 关闭店面 1 家，截至 2013 年 12 月 31 日，公司在内地已进入 277 个地级以上城市，拥有连锁店面 1585 家，在香港地区拥有连锁店面 29 家，在日本市场拥有连锁店面 12 家，共计拥有店面 1626 家。

.....

物流平台建设方面，报告期内，公司位于哈尔滨、包头、济南、南昌、广州等 8 个城市的物流基地建成并投入使用，截至 2013 年 12 月 31 日，公司共计在全国 19 个城市的物流

基地投入使用，同时长春、福州、武汉、乌鲁木齐等 17 个城市物流基地在建，另外 22 个城市物流基地落实选址，完成土地签约；此外，南京、北京、广州小件商品自动分拣仓库投入使用，沈阳、上海、重庆等地的小件商品自动分拣仓库项目正在加快建设，成都、天津、武汉、杭州、西安等小件商品自动分拣仓库完成土地签约。⁴⁴

可以看到，一方面，苏宁有成为全国性物流企业的潜力，同时，苏宁也在物流方面开始发力。只是到目前为止，似乎苏宁建立物流系统的目的还只是为自己服务，为销售业务做支撑，而没有将其独立成为创利业务的想法。一旦苏宁将其独立发展，瞬间就可能成为全国性的物流企业。

3. 体验店化

大牌的企业在自己直接销售之后，下一步必然是在各地建立自己的体验店，增加跟用户直接接触的机会，以使用户形成感性的认识。体验店将是未来的一个重要事物。

这条路由乔布斯的苹果开启，小米和特斯拉，正走在同样的路上。

作为体验店，从苹果给出的样板来看，首先，位置好，处于繁华的人流集中地；其次，店内的空间要宽敞，这样好设计。而苏宁目前店面的位置和店内的空间，都是体验店非常理想的选择。

从网络销售渠道对地面销售渠道的取代看，地面店成了

苏宁的负担，不但要承担高昂的房租，在坪效降低、店面销售额下降的情况下，员工工资等也是负担。但是，一旦能够转化为体验店，成为大牌企业建立体验店的选址，员工能够并入物流系统，则地面店立刻会变成苏宁的重要资产。

苏宁由此可以成为物业管理方，进行房地产租赁业务。或者转型为文化创意企业，提供体验店建设方，塑造居民的休闲生活空间。

除了上面三种可能，当然还有其他可能，比如说金融化，利用沉淀的资金获取投资收益，有些人就认为以前苏宁的连锁，赚的其实不是销售的钱，而是通过挤压上下游的资金赚的金融和房地产的钱。比如说大数据化，利用大量的消费数据分析用户的偏好，卖给企业。但这些转型方向，都无法吸纳苏宁目前的众多员工，也无法充分利用苏宁一千多家地面店的价值，只能算是小打小闹的做法。

通过苏宁的这个案例，我们可以看到，在互联网思维的商业世界里，作为销售中介的渠道，有不同的转型可能：如果是网络销售渠道，则可以考虑平台化；如果是地面销售渠道，则可以考虑成为其他企业展示产品塑造用户体验的体验店。

不管是网络销售渠道还是地面销售渠道，因为销售的价值在互联网思维的商业世界中已经降低，所以它们以前所积累资源的价值也降低，转型就意味着先求生，重塑辉煌那是下一步的事情，只能等待机会。



以《快乐老人报》为例，看媒体的转型

《中国经营报》的惊雷

2013年年底，《中国经营报》社长李佩钰发布内部改革动员令。

该动员令一经传出，立刻在媒体圈炸响了一声惊雷。虽然前有《新闻晚报》内部宣布停刊的消息，但毕竟那只是上海的一个名气不大的地方报纸，而《中国经营报》作为一家有影响力的媒体，曾经的全国三大财经报纸之一（《中国经营报》《经济观察报》和《21世纪经济报道》），为了应对互联网思维的挑战，采取如此激烈的改革措施，还是让观众感觉了一丝壮士断腕的悲壮气氛，同时，传统媒体将死的念头又一次浮上心头。

在这个动员令中，李佩钰强调，《中国经营报》的“这次调整不是针对个别部门或某些人，而是自上而下，涉及中国经营报社全体，我们所有人。”⁴⁵

《中国经营报》这次改革最让人惊讶的是取消广告部门和发行部门。要知道，于媒体而言，这就是取消了吃饭的

家伙。长久以来，媒体核心架构是编辑部和广告部。编辑部负责内容，广告部负责经营。取消广告部，就取消了传统媒体下的收入来源。取消发行部门，报纸如何销售？如何到达读者面前？

这种不管不顾置之死地而后生的做法，从一个侧面显示了《中国经营报》面临着的巨大挑战。

在李佩钰的构想中，未来的中国经营报社将是这样的：

是一个扁平化的组织，没有社委会，没有过多的层级结构。除了行政、法务、财务、人力资源、后期制作这些“支持部门”，以及新闻中心、网络中心这样的“平台部门”之外，其余的全部是以“产品”为中心的项目团队。这样的项目团队将来也许会有十几个之多，并且它的存在也是动态的，盈利即生，亏损即亡。团队内部的结构也是扁平的，以产品经理和客户经理为代表，实现不同工种人员的跨界合作。不同项目团队之间，也许会有某种竞争，但更多的应该是为响应客户需求而进行协同作战，相互取长补短，共同营造生态化、“动成长”的新型组织形态。⁴⁶

这段话的核心意思，就是《中国经营报》将采取“项目化”的改革思路。在这个思路的指引下，李佩钰在动员令的最后号召全体员工贡献好的创意和好的方案，不管是点子还是已经形成商业计划，只要被选中，提供方案的人就可能成

为项目的主管或者是团队的领导。⁴⁷

《中国经营报》的“项目化”改革思路符合不符合互联网思维的逻辑，我们姑且不论；能不能成功，则还留待时间的检验。但是《中国经营报》所体现的传统媒体的窘境，却是真真切切的存在。

美国的传统媒体更早地体会到了传统媒体的寒冬，一批著名的报纸停止出版或者是以很低廉的价格卖掉。亚马逊老板贝索斯就以 2.5 亿美元的价格收购了《华盛顿邮报》。中国的传统媒体，因为体制的关系，对寒冬的感受比美国晚几年，但是，这并不能阻止传统媒体的衰落。趋势已经形成，坠落正在加快。

有统计说，2013 年中国报业广告实收额延续着去年 15%~20% 的下降速度。

在 2013 年年底，海尔宣布停发杂志硬广，彻底与传统媒体分手。在 2014 年伊始，《创业家》杂志的牛文文就宣称，《创业家》将停止印刷纸质版，要全面转向数字化。⁴⁸

人们说：传统媒体已死，有事烧纸。

《快乐老人报》的惊喜

但就是在这个传统媒体的冬天，有一份报纸却生机勃勃，仅用了 3 年零 3 个月的时间，发行量就冲破了百万份大关。

这份报纸，就是《快乐老人报》。

“2013年12月，该报发行量已达130万份。国家邮政局报刊发行局每年发布一次统计，2013年1月1日的统计是《快乐老人报》征订数为1102038份，名列全国邮发报纸期发量第五名（前四名是《参考消息》《人民日报》《新华每日电讯》《环球时报》），增量、增幅两项指标在中国邮政百种畅销报刊中连续两年蝉联第一。”⁴⁹

2013年，《快乐老人报》已经完成了老年产业布局。“旗下网站枫网上线、杂志《活过一百岁》创刊、快乐人生出版事务所成立，快乐老人慢慢游（老年旅游）、快乐老人生活馆（老年购物）启动，一个老年产业集团已经初具规模。”⁵⁰

从互联网思维来看，《快乐老人报》的成功，首先源于找到了精准的蓝海：没有人真正去研究的老年人群。

报纸的上级中南传媒出版集团董事长龚曙光说：

“我不敢说我们的书没有卖给过老年人群，但是这种卖是无的放矢地卖，是瞎猫扑老鼠地卖，是靠水吃水、靠山吃山地卖。我们没有真正的老年产品。我们与其在社科类图书、生活类图书、教辅类图书出版中杀得头破血流，杀得片甲不留，杀得奄奄一息，还真不如有一个公司、一个出版社去研究老年人群。这样一个超过2亿的人群有钱、有闲、有需求，我们就是没有去满足他们。”⁵¹

其次，找到这片蓝海之后，对他们有深刻的理解。

龚曙光说：“老人最大的问题是什么？边缘化。从生理角色到心理角色的彻底边缘化。老人最大的病是什么？是失重，

是找不到自己。所以我们的快乐老人系列媒体、系列产业要做的一个事情，就是让老人永远是生活的主体。抓住了这一点，就抓住了解决老龄问题的根本，这也永远是我们可以卖钱的东西。《快乐老人报》基本实现了这一目标。”⁵²

“我们知道老年人群最需要什么，也就知道了老年报纸的市场在哪里。你们认为老年人群最需要养生？不是。你们认为老年人群最需要那些历史事件来回想往日的美好时光？不是。那是什么？老年人群不愿意被边缘化。因此，他们最需要的是被关注，被重视，是烈士暮年壮心不已。一句话，老年人群最需要的就是被需要。所以我们的报纸定位就是‘人生永不落幕’。”⁵³

为了更好地理解老年人这个群体，“报社要求员工从了解父母入手来了解老年人，首先要求所有的员工要孝顺父母、长辈，多和父母沟通，多花时间陪伴父母，同时多和身边的老人接触，多去公园、社区、老年公寓等场所，了解老人关心的问题、所想、所愿。”⁵⁴

再次，用做产品的思路做报纸，强化用户的体验。

“在报纸上，对老人充满人性化细节，比如字号远大于其他报纸；每期报纸第九版右上角，都有一则温馨提醒‘读了半小时，请休息5分钟’；在每一个觉得需要提醒注意或者是该替老人家说说心里话的地方，都有亲切熨帖的编辑插嘴。”⁵⁵

最后，不仅仅有单一的报纸，而且用社群的思路打造老

年人社区。

在2011年3月12日的湖南出版集团产业大会上，龚曙光说，希望对某一类人群的生活和事业提供整体方案：“我们要从媒体入手介入老龄产业，最后通过媒体和所形成的社区，制造一个由真实或良善所构成的景象：你们老年人永远都是生活的主人。《快乐老人报》始终说你没有老，你没有边缘化，你依然是生活的主人翁。我们所要做的老龄地产，也必须从这样的一个角度，去提供一个环境，让他们一天有很多的朋友，一天有很多的事情做，要形成一个巨大的社区，让他们成为这个王国的主宰。”⁵⁶

报纸除了提供内容之外，该报还组织了养生学堂、快乐老人慢慢游、快乐老人艺术团，快乐老人大舞台、理财俱乐部等，改变老人退休后“无组织、无纪律、无人管”的“三无”状态。⁵⁷

这也符合国外老年人媒体的发展路径。美国的《AARP》（美国退休者协会）发行量超过2000万册，AARP同时是美国最老和最大的为老年人呼吁倡议的社团组织。

社区化，传统媒体转型的可能路径

所谓媒体社区化，就是具有同样信息要求的人聚集在一起，形成一个相互交流的平台。

社区化，是互联网时代人们存在状态——社群化存

在——的内在要求。

通过信息，社区将具有同样需求的人们聚集起来，但是社区的运作，却不仅仅局限于信息，而是要满足社区中人与社群定位有关的各种需求，通过服务于他们的需求来获得自身的发展。

全国最大的地方生活服务社区网站——杭州 19 楼，就是借助这样的思路崛起的。“截至 2013 年 11 月，杭州 19 楼网络股份有限公司拥有的注册用户超过 4043 万，每日独立访问用户达 529 万人次。2012 年营收超过 1.2 亿元，纯利润 3000 万。”⁵⁸

“林煜开始砍掉所有跟 19 楼论坛无关的内容，对城市生活涉及的领域进行细分，在各领域设计话题，调动用户提供内容，19 楼积攒了大量人气。与此同时，借助板块细分，用户亦被归类，每个群体都成为有独特需求的用户集合体。通过关注用户言论和提出的问题，19 楼努力挖掘他们的真实需求，为用户和商家提供了沟通平台，商家可以根据不同的需求细分用户群，引导他们的消费偏好和行为，锁定自己的忠实用户，达成最终目标。”⁵⁹

“起初 19 楼上有个‘孩子爸孩子妈聊天室’，当发现用户们经常在里面讨论闲置尿不湿等育婴产品的处置问题后，19 楼随即开设了‘BB 大卖场’，交易很火爆，奶粉、卡券，其中涉及的产品也越来越多样。”⁶⁰

“19 楼还是 O2O 模式的早期实践者。例如，婚庆从来都是地方社区服务网站的热点，用户在 19 楼发布自己的需求，

商家也在 19 楼展示自己的产品和服务，最终 19 楼在线下创办了结婚采购大会（前身为“婚博会”）。经过 7 年的经营，如今在杭州乃至整个浙江省，准备筹办婚礼的人几乎都知道结婚采购大会。2013 年 2 月的第七届结婚采购大会上，参加人次超过 3 万，现场订单超过 16000 个，三天成交额达到 1.5 亿元。其规模和质量，都达到了全国一流的同类展会标准。”⁶¹

很多传统媒体可能觉得，自己有一个过去的、沉重的“肉身”在，不能像 19 楼那样从网站直接起步，轻装上阵。但是，如果考虑到 19 楼也是一家脱胎于杭州本地都市类报纸都市快报的网站，这样的顾虑就没有意义了。

通过《快乐老人报》和 19 楼的成功案例，概括来说，传统媒体的转型，存在一条“先由重到轻，再由轻到重”的路径。

所谓“先由重到轻”，就是抛却传统媒体思路和“肉身”的束缚，“忘记”它们的存在，先互联网化：找到具有某个共同兴趣和价值的社群，打造一个属于他们，为他们所认可的网络社区。

而“再由轻到重”，就是当这样的社区形成之后，要忘记自己的“媒体”身份，去为社群所代表的兴趣和价值提供产品和服务，从线上走到线下。回归现实生活中的人与人之间的交流，变得“笨重”起来。比如说穷游网作为一家喜欢旅游的人的社区，在 2014 年就组织了年轻人的相亲活动。

目前看起来转型比较成功的创业家，走的似乎也是这样一条道路。

从《中国企业家》离开之后，牛文文创办了《创业家》杂志。从杂志的名字就可以看出，它的目标读者是创业者。

第一步，牛文文跟当时很多媒体一样，不但有纸质版的杂志，也做了网络版。

这一步没什么新奇，很多媒体当时都是这么做的。当时有一个流行的词语叫做“全媒体”。为了“全”，很多媒体还开发了APP版和安卓版。

第二步，牛文文与传统媒体拉开了差距：从社群的角度思考问题，做了创业者的黑马训练营。

这是一个“由轻到重”的思路。创业家每年在全国举办多期黑马训练营，集合全国的创业者，为他们提供咨询，提供导师，提供活动，提供场合交流。创业家，集合了在创业、有创业意愿的一群人，成为了服务创业者的社区。

第三步，彻底摆脱传统媒体的形象，放弃印刷纸质版的创业家。

不管从经济效益上来看还是从运营逻辑来说，这都是正确的措施。社群人都在社区中，纸质版的实体杂志不再需要。

传统媒体的转型，如果我们换一个角度看，或许成功的可能性更大。那就是不从“转型”这个角度考虑问题，而是直接问自己：假如自己不是传统媒体的身份，要做一个在互联网时代的信息提供商，该如何做才能成功。

如果这个问题想清楚了，那就按照这个思路去做。传统媒体的身份和企业的“肉身”抛诸脑后即可，当它们不存在。

一旦从“转型”角度出发，潜意识的立脚点就在过去，过去的旧经验和“肉身”就会显示自己的存在，拖住后腿，如何能在互联网新时代前行？

而如何在互联网新时代做一个成功的信息提供商，根据互联网思维的内在要求，社区化是逻辑可行的路径。从社区化这个角度看，中国经营报李佩钰的项目制改革思路，在未来似乎将遭遇挑战。

社区化是传统媒体作为一个实体组织转型的路径。但是传统媒体的从业者，作为个人来说，也存在转型的需要。如果跟随着实体转型，那实体会对他们提出要求。如果想自我突破，有一条曾经被很多人寄予厚望的路径是：自媒体。但是一通努力下来，真正成功的传统媒体人士运作的自媒体并不多。

但自媒体成功的却不少。这些成功的自媒体中，很多都是本来在其他行业有很深的耕耘、很独到的看法的，比如任志强、潘石屹、李开复等微博大V。

其中的原因很好理解。在一个信息泛滥的时代，仅仅靠传播信息就想获得大家的认可，这不符合经济学的规律。因为信息传播的门槛大为降低，信息传播的速度极速加快，信息不再是受控制的稀缺品。因此，作为信息节点的传播者，也就失去了大部分价值。但是，如果是在其他行业耕耘长久的人，因为有对行业的深刻理解，可以提供独到的观点，说出别人说不出的看法，也很容易因为在行业内的关系而获得

独家的内幕消息，这样的自媒体对人们来说，价值就比仅仅传播消息的自媒体重要得多，也更容易得到人们的认可。

因此，想做自媒体的传统媒体人，除非在做媒体的过程中在某个版块建立了自己的声誉和很强大的人脉圈子，否则，请慎重。

[后记]

未来，谁的到来，谁的不来

1. 中介的未来不会来

互联网时代的商业逻辑，就是取消各种中介，不管是销售中介还是信息中介。因此，中介的未来不会来。

信息的中介正在大量消亡，纸媒是最典型的代表。

电商平台的价值，将越来越低。

淘宝小卖家，如果不能在销售的产品上附加上自己的创意，只是做一个搬运工，最好是趁早别做了。

2. 快递的业务还会加大

地面渠道被取消，产品要从企业到用户，就必须依靠快递来完成。

快递的需求还有很大的拓展空间。

看看马云与海尔的合资，核心就是针对物流。

而京东的物流建设也已经成为核心竞争力。

3. 声音画面的能力越来越重要

因为是人與人之間接觸，人們之間的信息傳播，更多依靠聲音和畫面。因此，讲故事的能力，设计画面的能力，都可以帮助自己赢得地位。

可能说相声、讲评书、喜剧表演这样的工种，会又一次蓬勃发展。

4. 让声音从各种声音中凸显出来的能力越来越重要

互联网是一个广场，广场上有各种声音，如何能够让自己的声音被更多的人听到，成为一种内在的需求。

这是营销能力，谁具有这种能力，谁就有未来。

5. 专家化生存

互联网时代，产品为王。专家，是生产产品的。在自己所从事的领域里面，必须成为一个专家，才能有较好的发展。

6. 极客生存

这是金山傅盛的观点。

要有极端突出的特色和特点，才能在整个网上凸显出来。
这就是极致化。

各个方面都很平均的事物，是无法被需要的。

7. 社群化生存，垂直类社区有大未来

人以社群的方式存在于网络上，因此，垂直类的社区就有未来，它是满足社群需要的载体。

媒体的转型，这是可考虑的方向之一。杭州 19 楼以及湖南《快乐老人报》是两个标杆。

8. 做事的人的未来到来，做人的人的未来不来

做事能力强的人，也就是专家化、极客化的人，有未来。
而做人的，仅仅靠会搞关系，是无法带来资源的。

9. 客服的未来到来

客服就是营销，就是在塑造企业的品牌和口碑，就是在带来销售。三只松鼠的客服人员整整占据了一层，并且分不同的组，以应对不同风格的客户。现在的销售，很多是做渠道的，渠道都被取消了，依附其上的销售自然也会被取消。

10. 体验店将大面积出现

渠道被取消，用户缺少直接接触产品的机会，虽然网络上的体验可以更逼真，但毕竟还不是真的。因此，体验店会成为企业必然的选择。

苹果、小米、特斯拉，都在做这件事。

谁对于体验店的设计有好的设想，谁就有未来。

[附]

乔布斯给产品经理的五大启示

乔布斯封神之后，乔布斯说过的话和做过的事，所进行的思考，被很多人当做学习标杆和参考标准。

在产品方面，除了少即是多、追求完美外，乔布斯还在更高层面给了产品经理 5 大启示：

1. 产品是种价值观；
2. 正念，发心要对；
3. 找到你真正热爱的事情；
4. 为自己制造产品；
5. STAY HUNGRY；STAY FOOLISH（饥以求知；痴而求真）。

产品是种价值观

乔布斯是有强烈价值观的人，这种价值观之强烈，体现在他生活中的方方面面。

“乔布斯在伍德赛德房子里只有最基本的必需品：卧室

里的一张床和一个抽屉柜，餐厅里的一张牌桌和几把折叠椅。他希望身边只出现他欣赏的东西，这就意味着，很难简简单单地出去买很多家具。”⁶²

为了买一台洗衣机，乔布斯和家人讨论了很多问题。他曾经向《连线杂志》描述了这个过程：

我们发现，美国人制造洗衣机和干衣机的理念完全是错误的。欧洲人则好得多——但是他们洗衣服要多花一倍的时间！欧洲洗衣机洗衣服只是美国洗衣机用水量的 1/4，衣服上残留的洗涤剂也少得多。最重要的是，他们不会把你的衣服洗坏。他们用少得多的肥皂、少得多的水，但是洗出的衣服却干净得多，柔软得多，寿命也长得多。我们在家花了些时间讨论我们该怎样取舍。结果我们讨论了很多设计问题，但也讨论了我们家的价值观。我们是最关心用一个小时而不是一个半小时洗好衣服呢，还是最关心我们的衣服洗后感觉特别柔软也更耐久呢？我们在意用 1/4 的水吗？我们用了大概两星期时间，每晚在餐桌上讨论这些问题。⁶³

乔布斯对产品价值观的重视，在苹果的产品上都有体现，iPod 不能有开关键、要用纯的白色、先替顾客做好选择题，等等。

在发布麦金塔电脑的时候，乔布斯将苹果塑造成一个暗黑势力的反对者，一个为个人自由而战的斗士，冲破邪恶的

大企业对世界的统治和对人们的精神控制。为了实现这一构思，苹果推出了著名的“1984”广告。广告中的女主角是意图挫败老大哥世界的反叛者，她穿着纯白色背心，手中拿着一柄大铁锤，“刚刚从奥威尔式思想警察的追捕中逃脱，当老大哥正在大屏幕上进行控制人心的讲话时，她将大锤砸向屏幕。”⁶⁴

乔布斯之所以会做 iTunes 商店，也是缘于价值观。

从苹果公司创立之初，我就意识到，我们的成功是来自于知识产权。如果人们可以任意复制或偷取我们的软件，我们早就破产了。如果知识产权不受到保护，我们也没有动力再去制作新软件或设计新产品了。如果没有了对知识产权的保护，那么很多创意公司就会消失，或者根本不会出现。其实说到底，道理很简单：偷窃是不道德的，这样做会伤害其他人，也有损自己的名誉。⁶⁵

乔布斯本来完全可以放任盗版的存在，因为免费音乐意味着可以卖掉更多的 iPod。“用 iTunes 下载歌曲，不再偷窃。你种下的是善因。”乔布斯说。

产品是种价值观，你选择做什么产品，选择什么功能，如何实现这些功能，等等，背后无不是产品经理的价值观：关于世界的认识，关于人性的认识，关于事物的偏好。

周鸿祎的免费，他在推广 360 搜索时候对百度医疗广告

的抨击，倡导的绿色、干净的搜索，背后是他的价值观。雷军的“消费者不是上帝，是朋友”是他的价值观。冯小刚《私人定制》的“成全别人，恶心自己”是他的价值观。史玉柱被称为“暗黑人性”大师，他依靠人性阴暗面赚钱的做法被很多人诟病。

因为微信而被推向高位的张小龙，设计产品的时候，强调的是要关注人的“贪、嗔、痴”。在一次演讲中张小龙提到：

贪、嗔、痴是什么？

在佛教里面说人的本性是贪、嗔、痴，佛认为所有的人都是瞎子，是无名的，那么睁开了眼就看到了光明的人，觉悟了的人就叫佛。

普通的人，他认为有三个基本的约束力，使得人不是佛，而是普通的人，就是贪、嗔、痴。

贪是贪婪，嗔是嫉妒，痴是执着。

那我们要洞察这一点，是因为我们的产品对用户产生粘性，就是让用户对你的产品产生贪，产生嗔，产生痴。

我们给大家各种钻，钻体现了什么心理？其实都体现了人性的这几个弱点，各种黄钻、绿钻，他会贪，他要升级；他会嗔，他会跟人比较，说你的钻比我的等级高，所以我也要升上去；他会痴，觉得我一定要把所有的钻给收齐。我们这里不是说所有的东西都要去做钻之类的东西，即使是一个

体验好的产品，就像苹果的手机，它同样地会对用户产生这样的吸引力，因为这是人性本身的一个共同的弱点。

所以当我们在做一个产品的时候，我们是在研究人性，而不是在研究一个产品的逻辑。⁶⁶

这在某些产品经理的心中，都似乎已经成为至高的原则了。
你在设计产品的时候，价值观是什么？

正念，发心要对

乔布斯在谈论微软为了迎战苹果 iPod 而推出的 Zune 播放器为什么会失败时说⁶⁷：

随着年纪的增长，我越发懂得“动机”的重要性。Zune 是一个败笔，因为微软公司的人并不像我们这样热爱音乐和艺术。我们赢了，是因为我们发自内心地热爱音乐。

乔布斯所说的“动机”，就是发心。微软做 Zune 的目的是为了跟 iPod 竞争，这个出发点就不对，失败的基因从一开始就已经种下了。

马云“让天下没有难做的生意”是他的发心。李书福说要做大家都买得起的车，这是他的发心。

你做一个产品，是为了真正满足用户的需求，解决用户

的问题，还是有其他目的？

3721 曾经是中国市场上一个巨大的产品创新，比如在地址栏就可以进行搜索，它为普通人上网提供了方便。但是，3721 也给周鸿祎带来了巨大的骂名——流氓软件之父。

3721 之所以被视为流氓软件，主要是因为它的做法让人受不了：

它在客户端的安装方式是插件弹窗方式：当用户浏览一个网页的时候，3721 会用脚本看看该用户有没有安装 3721 的插件，如果没有安装，IE 就会自动弹出一个窗口，询问用户是否安装，点击“YES”就能自动安装。这种安装方式简便迅速，为 3721 带来了巨大的客户端资源的增长。

但是，这种方式有一个重要的问题，是没有考虑用户的感受。对于那些选择“NO”的用户，每打开一个新的网页，就都要重新面对是否安装这个老问题，这让用户非常反感。影响了用户对 3721 的评价。而这还不是 3721 最致命的错误。

最致命的是，后来 CNNIC 也开始做客户端，在市场上与 3721 针锋相对。两家公司产品相似，都采用弹窗技术。为了争夺用户，两家公司在用户的电脑里面大打出手，你删除我的客户端，我删除你的客户端，而且这样的互删不告知用户，是在用户对此毫不知情的情况下进行的。

更恶劣的是，后来百度也参与了进来，这样就变成了三家混战。在用户的电脑里面打来打去，有的故意弄得用户难

以卸载，即使卸载了，也删不干净，还留有隐藏的模块，让用户不胜其烦。后来，三家走上了互相诉讼的地步。

复盘 3721 的历程，周鸿祎觉得，其实并不是竞争对手打败了自己，而是用户打败了自己。在竞争的过程中，眼睛里面没有用户，只有竞争对手，忽视了用户的感受，不尊重用户的利益。做企业的目的本来是希望通过赢得用户获得收益，现在却变成与竞争对手打仗，完全忘记了自己的初衷。⁶⁸

通过对 3721 事件的复盘，周鸿祎获得了很多对商业和竞争的新领悟：真正地懂得了生意的本质是什么。生意就是人性，一定要尊重用户的利益，尊重用户的体验。这些领悟为后来他创建奇虎 360 提供了很多借鉴。

像周鸿祎在 3721 时代这样忘记产品初衷的企业还有很多。

TCL 并购汤姆逊，在笔者看来就是一个典型的发心不对的案例。TCL 当时急于成为全球最大的彩电生产商，才会在无视自己请的咨询机构给出负面评价的时候，依旧在短短 4 个月的时间之内就完成这样一个跨国并购案，要知道，联想并购 IBM 个人电脑事业部，花了 13 个月的时间。这个并购的失败，拖累 TCL 带上了“ST”的帽子，最后通过清盘欧洲公司才脱离困境。

发心不对，一时的成功有可能，长期而言必然遭受惩罚。世界上的事情无不如此。

发心错，一切皆错。

发心只讲对错不讲好坏。并不是说好心就是发心对。所谓对错的判断标准，就是事物的本质和规律。符合事物本质和规律的，就是对的，不符合的，就是错的。

找到你真正热爱的事情

在 2005 年斯坦福大学毕业演讲上，乔布斯跟大学生分享了三个小故事。在第二个关于“爱与失去”的故事中他提到：

我确信这唯一的事情是让我继续去做我热爱的事业。你们能找到你所热爱的。那是真实存在的你的工作和你的爱人。你的工作占据你人生的一大部分，只有一个方法使你真正满意，那就是去做那些你信仰中的伟大工作。只有一个方法去做你伟大的工作，就是热爱你所做的（一切）。如果你还没有找到它，继续寻找，不要停下来。就像心中所有的麻烦事，你要知道当你找到它。就像那些伟大的关联关系一样，那会使你一年比一年好。所以一直找到它为止，不要停下来。⁶⁹

很多人仅仅将其当做是乔布斯对年轻人的人生忠告，但它也是对产品经理的忠告。一个产品经理，只有真正热爱自己所从事的行业，才可能做出真正到位的产品。

小米公司在这方面给我们提供了一个很好的案例。

小米之所以会进入手机行业，除了当时手机行业处在一个转型期提供了机会外，更重要的是，雷军是手机发烧友。他用过的手机有 50 多部⁷⁰，曾经给诺基亚全球副总裁就手机的改进提过很多意见，深刻明白手机发烧友的关注点。

也是因为热爱，在小米的初期，在 0 预算的情况下，小米员工每个人注册多个账号，到手机的论坛去发帖，看到有比较好的帖子，就把帖子的主人拉到小米论坛来，这样一个一个地拉，从一开始的 100 人，到后来的 1000 人，人数越来越多。按照小米营销副总黎万强的说法，小米第一拨 50 万核心用户是在论坛传播中获取的。现在，小米论坛的注册用户已经将近 1000 万，每天有 100 万用户在里面讨论，日发帖量达到 20 多万。⁷¹

黎万强说，是否热爱，也是决定小米进入新领域的标准。

只有真正热爱，才会忘记过程的艰难，忍受其中的孤独，不知疲倦地追求卓越。还是在谈论微软 Zune 为什么会失败的时候，乔布斯说：

我们赢了，是因为我们发自内心地热爱音乐。我们做 iPod 是为了自己。当你真正为自己、为朋友或家人做一些事时，你就不会轻易放弃。但如果你不热爱这件事，那么你就不会多走一步，也不情愿在周末加班，只会安于现状。

做自己真正热爱的事情，这几乎是所有有成就的人的共

同特点。曾经的世界第一职业经理人韦尔奇说，自己每天早上，都迫不及待地想到办公室去处理事务。⁷² 陈年的凡客之所以从前几年的如日中天坠落到现在的泯然众人，重要的原因之一就是；陈年只是将它当做一个生意，而不是真正喜欢T恤。

为自己制造产品

乔布斯曾经说，我们不做市场调查，我们也不招收顾问，我们只想做出伟大的产品。

乔布斯非常赞同老亨利·福特的话——如果你问消费者他们需要什么，他们会告诉你需要一匹更快的马。

言下之意，消费者并不真正清楚自己想要什么，除非你将产品放在了他们的面前。确实，如果都通过市场调查来了解消费者的需要，恐怕世界上，就根本没有汽车这回事了。

很多人为乔布斯不做市场调查进行辩护。

一种说法认为，乔布斯对人性有深刻的认识，所以不用做市场调查就知道消费者想要什么。如果按照这种说法，恐怕哲学家或者修行者是最好的产品经理，事实显然不是这样。而且，对人性的洞察，又如何能洞察到手机上只有一个键？要做到极致的简约？

一种说法认为，乔布斯的直觉很厉害。通过直觉，他就可以知道消费者想要什么。按照这种说法，乔布斯更是个神

棍而不是产品经理。

更有人认为，乔布斯在内心深处，是藐视用户。

其实，乔布斯自己早就给出过答案，而且不止一次两次。

早在 20 世纪 80 年代接受《花花公子》采访的时候，乔布斯就说过，“但我们不是为其他人开发 Mac，而是为自己。由我们来判断它是好是坏。”⁷³

iPone 的出现，也是因为乔布斯希望打造一款自己想用的手机。

乔布斯觉得厌烦了，于是拿起莱利的手机，历数各类缺陷，指出这完全就是“脑残”设计。乔布斯及其团队十分兴奋，因为他们看到了打造一款自己想用的手机的前景。“这是最好的动力。”乔布斯后来说道。⁷⁴

因为是自己想用，所以对一切细节都了解得彻底。既然是为自己制造产品，自然不需要去做什么市场调查，自己就是最好的评判者。

当然，所谓的为自己制造产品，更准确的意义是为自己这类人制造产品。乔布斯为“非同凡响”的人制造产品，因为他自己就是“非同凡响”的人。雷军为发烧友制造手机，因为他自己就是手机发烧友。找到你所属的那个群体，然后为这个群体制造产品，你又怎么会需要做市场调查呢？！而互联网时代，保证了即使是相对小众的需求，也都有一个绝

对数很大的需求存在，他们还是可以获取和到达的，这足以支持你商业上的成功。

现在有一种观点，说要去找用户的痛点。你不是用户，你又如何能找到呢？充其量，你不过是找到用户的需求，但是满足这种需求，还只是做到产品功能的程度。要想做到让用户尖叫，需要进入到体验的层面。你不是用户，你自己不用，何来体验？何来把体验做好？这里面有无数的使用细节对你来说是盲区。

STAY HUNGRY ; STAY FOOLISH

这句话传播得很广，在中文里还被很小资地翻译成：求知若渴，虚心若愚。

这样翻译，听起来很好，语言很对仗，但是对产品经理而言没有多大的参考价值。

对产品经理来说，STAY HUNGRY，说的其实是要保持饥渴状态，意思是不满足，不断地追求极致，不断地进行改进，以便产品更加完美。这背后导致的，就是软件产品很常见的迭代。

它其实跟“知”没什么关系。

STAY FOOLISH，说的是要处于一种傻瓜状态，放空对自己所设计产品有的所有知识，忘却它的逻辑，像一个对产品一无所知的“傻瓜”那样，这个时候你再使用产品，才会

得出和用户同样的感受。

它其实跟虚心也没什么关系。

乔布斯追求完美不用再说了。他可以一次次否定原先定下的方案，挑战同事的极限。即使在一些别人看不到的地方，也力求完美。

而傻瓜化，这是所有优秀产品经理的共同特质。微信之父张小龙在演讲中着重提到了这一点。在张小龙看来，乔布斯是“傻瓜化”的天才，能够瞬间将自己变成傻瓜，自己则需要5到10分钟的酝酿才能进入这种傻瓜状态，腾讯的老板 pony（马化腾）比自己更厉害一点儿，大约只需要1分钟就能进入这种状态。

为什么傻瓜化对产品经理很重要，可以参阅正文中的“把自己变成傻瓜”部分的内容。

[注释]

- 1 <http://www.leiphone.com/the-best-seller-is-product.html>
- 2 http://www.views.com/views/lei_jun_said_that_actually_i_was_a_product_manager/
- 3 <http://www.huxiu.com/article/25219/1.html>
- 4 <http://www.huxiu.com/article/21394/1.html?f=wangzhan>
- 5 <http://www.ittime.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=83&id=8194>
- 6 <http://www.kuailiyu.com/article/6946.html>
- 7 <http://www.donews.com/net/201303/1440601.shtm>
- 8 <http://www.donews.com/net/201304/1476471.shtm>
- 9 <http://www.ittime.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=83&id=8194>
- 10 <http://www.huxiu.com/article/25188/1.html>
- 11 <http://culture.inewsweek.cn/20140102/detail-78031.html>
- 12 <http://culture.inewsweek.cn/20140102/detail-78031.html>
- 13 <http://www.huxiu.com/article/20090/1.html>
- 14 注：周星驰 2013 年的电影《西游·降魔篇》
- 15 <http://www.chinaz.com/start/2013/1028/323982.shtml>
- 16 <http://www.zhihu.com/question/20987710/answer/16892965>
- 17 <http://finance.sina.com.cn/leadership/case/20061212/15093157446.shtml>
- 18 <http://news.163.com/09/0515/09/59BH5PJR000120GU.html>
- 19 <http://content.businessvalue.com.cn/post/7171.html>
- 20 <http://content.businessvalue.com.cn/post/7171.html>
- 21 <http://content.businessvalue.com.cn/post/7171.html>

- 22 《粘住》，奇普·希思 丹·希思 著，雷静 译，中信出版社，2010.1
- 23 <http://money.163.com/13/1114/02/9DJUTQAB00253B0H.html>
- 24 <http://www.tmtpost.com/78190.html>
- 25 <http://www.huxiu.com/article/17542/1.html>
- 26 <http://news.paidai.com/12811>
- 27 http://tech.hexun.com/2013-07-15/156142700_2.html
- 28 <http://www.niubo.cc/article-3304-1.html>
- 29 <http://news.pedaily.cn/201112/20111230289110.shtml>
- 30 <http://hb.qq.com/a/20140122/011278.htm>
- 31 <http://news.cnfol.com/130108/101,1598,14126352,00.shtml>
- 32 <http://hb.qq.com/a/20140122/011278.htm>
- 33 <http://news.cnfol.com/130108/101,1598,14126352,00.shtml>
- 34 http://tech.sina.com.cn/zl/post/detail/i/2013-10-31/pid_8436548.htm
- 35 社交红利，徐志斌 著，北京联合出版社，2013.9
- 36 http://tech.sina.com.cn/zl/post/detail/i/2013-10-31/pid_8436548.htm
- 37 http://tech.sina.com.cn/zl/post/detail/i/2013-10-31/pid_8436548.htm
- 38 <http://finance.eastmoney.com/news/1682,20131219347212372.html>
- 39 <http://finance.eastmoney.com/news/1682,20131219347212372.html>
- 40 <http://finance.eastmoney.com/news/1682,20131219347212372.html>
- 41 <http://data.eastmoney.com/Notice/20140228/2Wvl2S78h1FFHw.html>
- 42 <http://data.eastmoney.com/Notice/20140228/2Wvl2S78h1FFHw.html>
- 43 http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA4MTE4NTIwNw==&mid=200075835&idx=1&sn=188be510a79b4ecd155872bd41c8425b&sce=2319510008
- 44 <http://data.eastmoney.com/Notice/20140228/2Wvl2S78h1FFHw.html>
- 45 <http://www.jizhezhan.net/sharedetail.php?id=528>
- 46 <http://www.jizhezhan.net/sharedetail.php?id=528>
- 47 <http://www.jizhezhan.net/sharedetail.php?id=528>
- 48 <http://mediaworks.caixin.com/?p=541http://t.cn/8FmQzuA>

- 49 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 50 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 51 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 52 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 53 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 54 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 55 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 56 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 57 <http://www.lwdf.cn/wwwroot/dfzk/business/260684.shtml>
- 58 <http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2014/0108/274224.shtml>
- 59 http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2014/0108/274224_2.shtml
- 60 http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2014/0108/274224_2.shtml
- 61 http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2014/0108/274224_2.shtml
- 62 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11
- 63 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11
- 64 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11
- 65 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11
- 66 <http://www.huxiu.com/article/2142/2.html>
- 67 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11
- 68 《复盘》，陈中 著，机械工业出版社，2013.8
- 69 <http://article.yeeyan.org/view/5682/223051>
- 70 <http://tech.qq.com/a/20111226/000210.htm>
- 71 http://tech.sina.com.cn/zl/post/detail/i/2013-10-31/pid_8436548.htm
- 72 《赢》，杰克·韦尔奇、苏茜·韦尔奇 著，余江 等译，中信出版社，

2005.5

- 73 http://www.weiphone.com/apple/news/2011-07-20/Playboy_s_disclosure_in_1987_Steve_Jobs_interview_238446.shtml
- 74 《史蒂夫·乔布斯传》，（美）沃尔克艾萨克森 著，管延圻 等译，中信出版社，2011.11

作者简介

钟殿舟，国内最早、最深入研究互联网思维的专业人士。

他仔细研究了目前所有关于互联网思维的观点和用互联网思维创业的企业，深刻认识到各种观点的局限。在全国首次逻辑论证了互联网思维，并提出了用互联网思维改造企业的可执行的全套打法。

他在政府、国企、私企工作过，对于不同组织的特点有独到理解。曾任多家大型企业研究总监、顾问等职，系统化梳理了众多公司在集团管控、企业文化、人力资源等板块的知识体系，奠定了它们在行业内的领先地位。

特约监制：白 丁

责任编辑：张 羿

特约编辑：牟雪寒

封面设计：刘红刚

Internet thinking

互联网思维

工作、生活、商业的大革新

全面向互联网转型是我们刻不容缓的目标。我们需要快速建立起互联网的业务模式，产品有更好的互联网应用体验，销售有更强的互联网通道，市场营销要更充分发挥互联网的特性和手段，以消费者为核心，推广我们的产品，宣传我们的形象。

——阿里巴巴集团董事局主席 马云

“专注、极致、口碑、快”这四个词其实是没有先后顺序的，你仔细想想，不专注，速度就快不了，改得不快，就没用户口碑，不做到极致，也没口碑，不专注肯定就不极致，所以它们是这么一个关系。我们终极目标是要形成口碑，不做到极致就没口碑，改得不快也没口碑，不专注也没口碑，口碑是我们的核心。

——海尔集团董事局主席兼首席执行官 张瑞敏

传统企业跟传统媒体一样，要改造成一个适应互联网的机制非常困难。互联网的冲击不只是电商、互联网营销等，它还将带来非常深层次的冲击。我觉得冲击到最后，整个社会都会变成自组织。

——联想集团总裁兼CEO 杨元庆

我一直认为互联网不是一种技术，是一种思想。如果你把互联网当思想看，你自然而然会把你的组织、产品、文化都带进去，你要彻底重新思考你的公司。今天很多人都说网上营销好，但是营销好了，麻烦也就开始了，你整个组织、人才、思考、战略都要进行调整。

——当当网创始人、联合总裁 李国庆

上架建议：经济管理/互联网思维

ISBN 978-7-5164-0788-2



9 787516 407882 >

定价：32.80元