

A central globe of the Earth is surrounded by various electronic devices and data lines. On the left, there is a desktop monitor and a laptop. On the right, there is a desktop tower PC. Wavy lines representing data or network connections link the globe to these devices. The background is a solid blue color.

信息化思维



议程

- 互联网思维基础
- 互联网思维方法
- 计算思维
- 设计思维



互联网思维方法



思考

案例1:

一个毫无餐饮行业经验的人开了一家餐馆，仅两个月时间，VC投资6000万，估值4亿元人民币，这家餐厅是雕爷牛腩。

只有12道菜，花费500万买断香港食神戴龙牛腩配方；餐厅中每双筷子都是全新定制，顾客用餐完毕后可以带回家；每天收集针对菜品和服务的声音；开业前花费1000万邀请各路明星、达人、微博大号免费试吃……

雕爷牛腩为什么这样安排？背后的逻辑是什么？





思考

案例2:

一家创业仅三年的企业，2011年销售额5亿元；2012年销售额126亿元；2013年销售额316亿元；在新一轮融资中，估值达100亿美元，位列国内互联网公司第四名。

这家企业是小米。雷军说，参与感是小米成功的最大秘密。怎样理解参与感？





思考

案例3:

黄太吉煎饼
甘其食包子



问题：

这3个企业虽然分属不同的行业，但又惊人地相似，我们都称之为互联网品牌。

它们背后的互联网思维到底是什么？

互联网思维的定义：

在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态的进行重新审视的思考方式。



互联网思维体系

- 用户思维
- 简约思维
- 极致思维
- 迭代思维
- 流量思维
- 社会化思维
- 大数据思维
- 平台思维
- 跨界思维



1. 用户思维

用户思维，是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去思考问题。

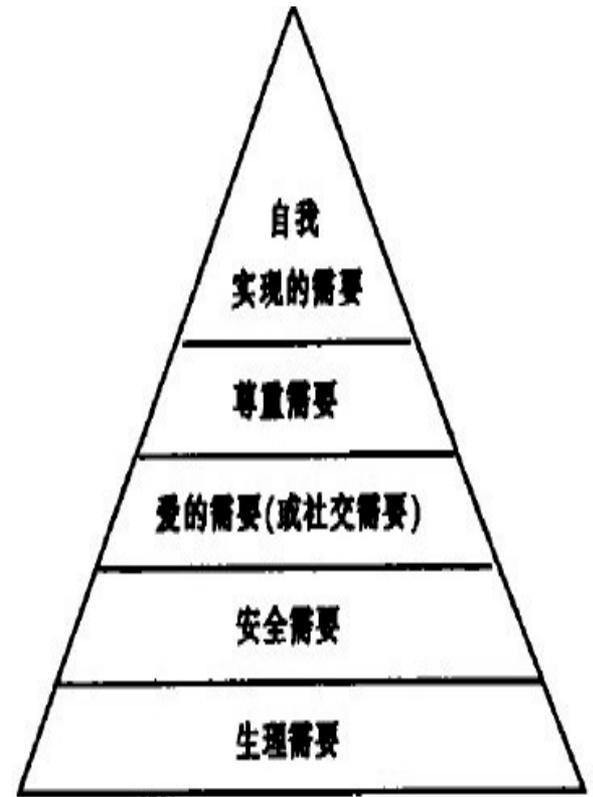
互联网消除了信息不对称，使得消费者掌握了更多的产品、价格、品牌方面的信息，互联网的存在使得市场竞争更为充分，市场由厂商主导转变为消费者主导，消费者“用脚投票”的作用更为明显，消费者主权时代真正到来。作为厂商，必须从整个**价值链**的各个环节，建立起“以用户为中心”的企业文化，只有深度理解用户才能生存。

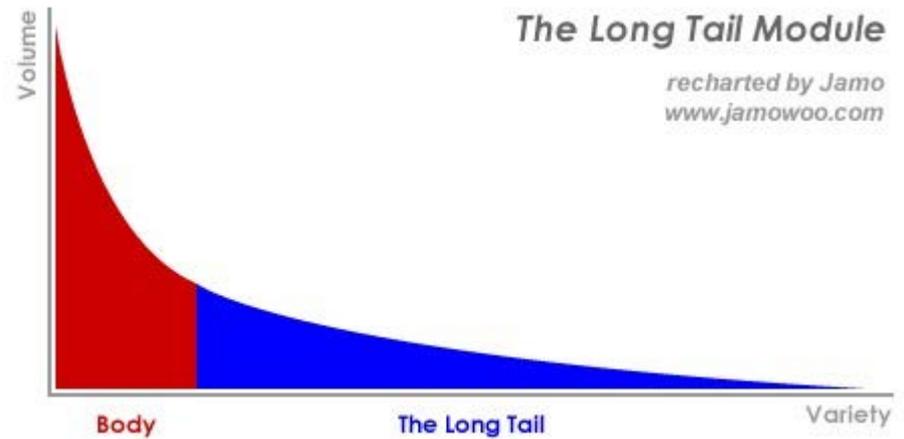
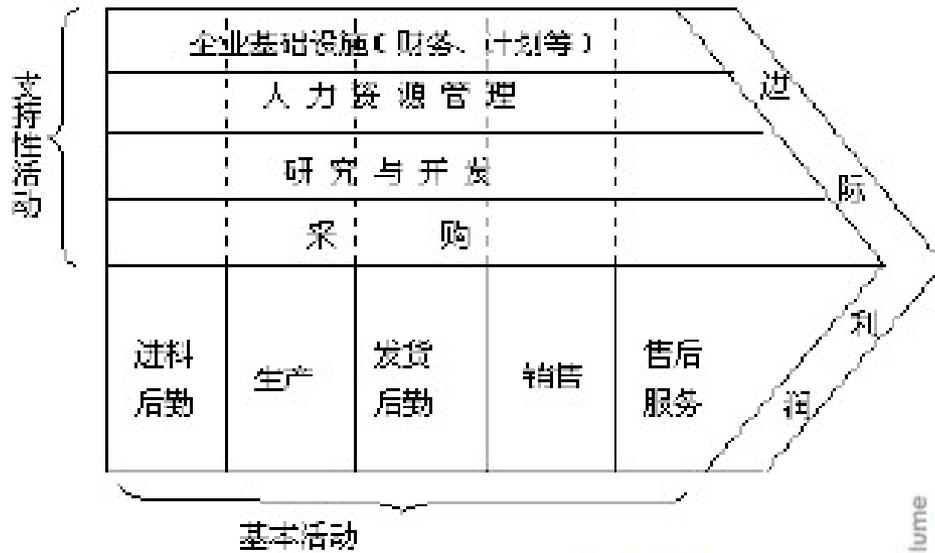


用户思维

法则1：得“屌丝”者得天下

从市场定位及目标人群选择来看成功的互联网产品多抓住了“屌丝群体”、“草根一族”的需求，这是一个彻头彻尾的**长尾市场**。“屌丝”不仅体现在生活状态上，更是一种心态，他们身份卑微又追求认可，他们寻求“存在感”、“归属感”和“成就感”，这样的人群，在目前的国内网民中，占据了绝大多数的比例。从另一个角度去理解，“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。在中国，只有深耕最广大的“屌丝”群体，才可能做得出伟大的企业。QQ、百度、淘宝、微信、YY、小米，无一不是携“屌丝”以成霸业。







用户思维

案例1:

得屌丝者得天下，余额宝给出了最好的答案。有1块钱都能进的余额宝主打的高回报和高流动性，因此成功吸引了屌丝们的目光。余额宝作为国内首支网销基金，实现了：一元起步、实时到账、收益日结。余额宝上线当日，曾被国内经济界称“屌丝级”理财神器。2013年11月14日，余额宝上线5个月，规模破千亿，成为中国基金史上首支规模破千亿元的基金。



用户思维

案例2:

小米诞生前，人们一度认为 iPhone 会在中国成了街机，可事实上，很多人是花了几个月的工资才能买一部 iPhone，“屌丝”们成为沉默的大多数。小米准确的定位了这一群体，雷军说小米是互联网手机，他把 PC 发展中性能与价格的关系，运用到手机上。让性能、品牌、价格实现完美统一，一举搞定了“屌丝”群体。



用户思维

法则2：兜售参与感

在品牌和产品规划层面，用户需要参与感。

让用户参与产品开发，便是C2B模式。一种情况是按需定制，厂商提供满足用户个性化需求的产品即可，如海尔的定制化冰箱；另一种情况是在用户的参与中去优化产品，如淘品牌“七格格”，每次的新品上市，都会把设计的款式放到其管理的粉丝群组里，让粉丝投票，这些粉丝决定了最终的潮流趋势，自然也会为这些产品买单。



用户思维

法则2：兜售参与感

让用户参与品牌传播，便是粉丝经济。粉丝经济的要义，就是制造粉丝，让粉丝自组织推动一切。我们的品牌需要的是粉丝，而不只是用户，因为用户远没有粉丝那么忠诚。

在小米的体系中，最重要的“粉丝”叫“荣组儿”，即荣誉开发小组成员，直接参与产品决策。“米粉”应该是小米最为得意的作品，远远超过一个手机，一台电视。



用户思维

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。好的用户体验应该从细节开始，并贯彻于每一个细节，能够让用户有所感知，并且这种感知要超出用户预期，给用户带来惊喜，贯穿品牌与消费者沟通的整个链条。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。



用户思维

案例：

10多平方米的煎饼店，13个座位，煎饼果子能从早卖到晚，新浪微博粉丝量将近25000。开店10个月，按目前的收益推算，“黄太吉”一年能实现500万元的流水，被风投估价4000万元人民币。

黄太吉煎饼从产品、环境、宣传，让用户觉得在黄太吉吃煎饼是一件时尚的事。



用户思维

用户思维体系涵盖了最经典品牌营销的Who-What-How模型，
Who，目标消费者——“屌丝”；What，消费者需求——兜售参与感；How，怎样实现——全程用户体验至上。



2. 简约思维

简约思维，是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。互联网时代，信息爆炸，消费者的选择太多，选择时间太短，用户的耐心越来越不足，而转移成本太低。线下一家门店出来再进入下一家，线上只需要点击一下鼠标，转移成本几乎为零。所以，必须在短时间内能够抓住他！



简约思维

法则4：专注，少即是多

大道至简，越简单的东西越容易传播，越难做。专注才有力量，才能做到极致。尤其在创业时期，做不到专注，就没有可能生存下去。产品线的规划要专注，品牌定位也要专注。

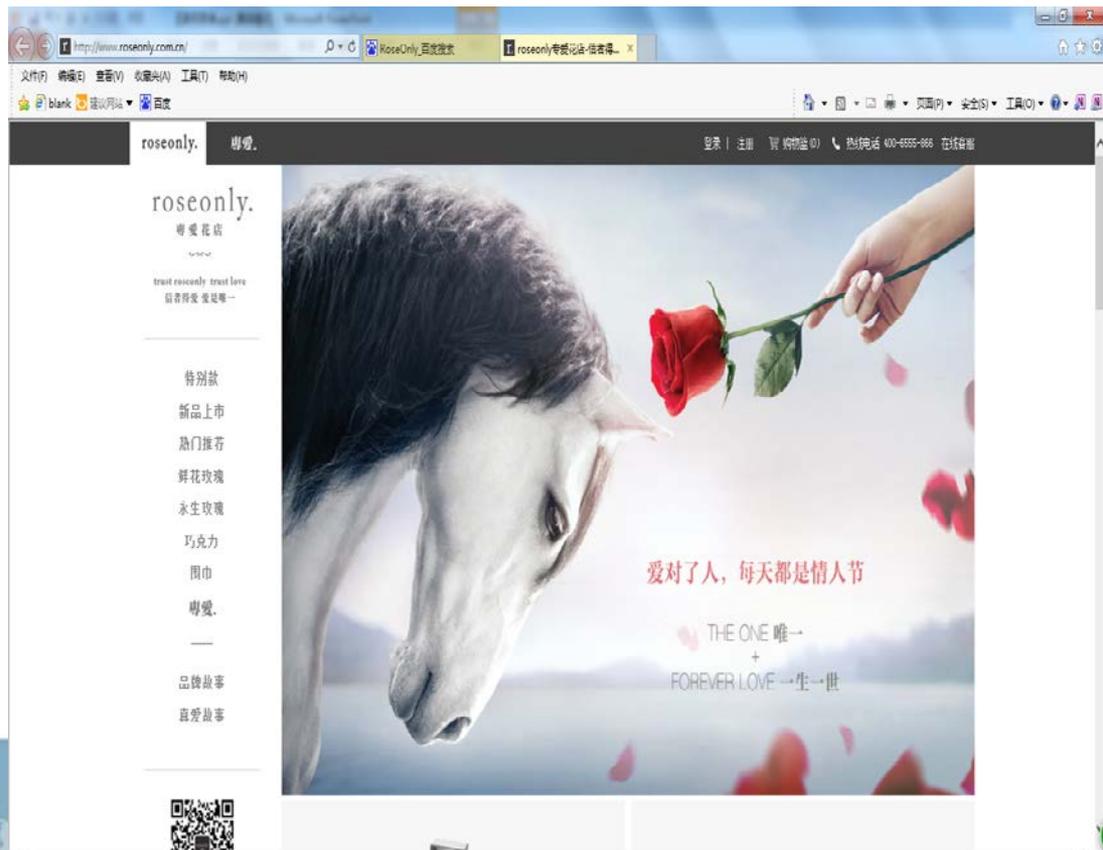
苹果就是一个典型的例子。1977年苹果接近破产，乔帮主回归，砍掉了70%的产品线，重点开发4款产品，使得苹果扭亏为盈，起死回生。



简约思维

案例：

最近很火的一个网络鲜花品牌RoseOnly，它的品牌定位是高端人群，买花者需要与收花者身份证号绑定，且每人只能绑定一次，意味着“一生只爱一人”，这样的定位也就意味着放弃了团购、B2B、亲朋好友礼品的其他机会。2013年2月上线，8月份月销售额近1000万元。



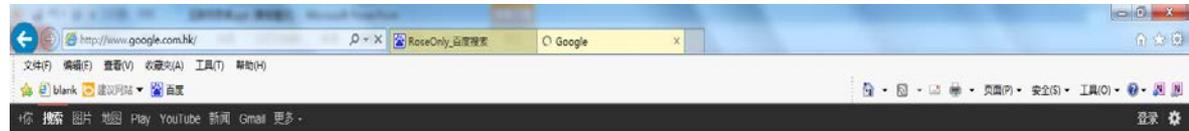


简约思维

法则5：简约即是美

大道至简，越简单的东西越容易传播，越难做。专注才有力量，才能做到极致。尤其在创业时期，做不到专注，就没有可能生存下去。在产品设计方面，要做减法。外观要简洁，内在的操作流程要简化。

Google 首页永远都是清爽的界面，苹果的外观、特斯拉汽车的外观，都是这样的设计。





3. 极致思维

极致思维，就是把产品、服务和用户体验做到极致，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。



极致思维

法则6：打造让用户尖叫的产品

用极限思维打造极致的产品，方法论有三条：第一，“需求要抓的准”（痛点、痒点或兴奋点）；第二，“自己要逼得狠”（做到自己能力的极限）；第三，“管理要盯得紧”（得产品经理得天下）。一切产业皆媒体，在这个社会化媒体时代，一切产业皆媒体”，“人人都是媒体人”，好产品自然会形成口碑传播。



极致思维

案例：

小米推出的价值**69元**的小米移动电源，采用了工业设计水平极高的铝合金外壳，LG/三星进口电芯，容量高达**10400mAh**，不过最令人惊讶的还是**69元**的价格，目前市面上配备进口电芯以及同等级别容量的移动电源，价格普遍在**150元**上下，小米再次缔造了逆天性价比的神话。小米移动电源主要目的，仍然是想做一款超出用户预期的高性价比产品，持续引发用户的尖叫。小米公司表示，不管是移动电源还是其他产品，只要是能够引发用户尖叫的产品，都是能够增加小米美誉度的好产品，用户也会持续为小米这个品牌尖叫。



极致思维

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。要使用户成为品牌传播的载体，关键是服务。只有通过提供超出消费者预期的优质服务感动消费者，才能得到超出预期的营销效果。



极致思维

案例:

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小时轮流上班，使用Thinkpad小红帽笔记本工作，因为使用这种电脑切换窗口更加便捷，可以让消费者少等几秒钟；2) 设有“CSO”，即首席惊喜官，每天在用户留言中寻找潜在的推销员或专家，并给对方寄出礼品，制造惊喜。





4.迭代思维

“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。

这里面有两个点，一个“微”，一个“快”。



迭代思维

法则8：小处着眼，微创新

“微”，要从细微的用户需求入手，贴近用户心理，在用户参与和反馈中逐步改进。

360安全卫士当当年只是一个安全防护产品，后来也成为了新兴的互联网巨头。



迭代思维

案例：

广西联通与腾讯公司合作，推出“微信沃卡”。使用微信沃卡的用户通过将微信账号与微信沃卡手机号码绑定，就可以享受群组、游戏、流量、表情、支付、云盘六大特权。

人们使用微信与他人沟通、分享已成为一种时尚。微信沃卡的推出，无疑将给微信使用者带来更多的实惠，让用户不用担心流量问题，轻松玩转微信，短时间内就吸引了100万用户。



迭代思维

法则9：精益创业，快速迭代

“天下武功，唯快不破”，只有快速地对消费者需求做出反应，产品才更容易贴近消费者。Zynga游戏公司每周对游戏进行数次更新，小米MIUI系统坚持每周迭代，就连雕爷牛腩的菜单也是每月更新。

这里的迭代思维，对传统企业而言，更侧重在迭代的意识，意味着我们必须要及时乃至实时关注消费者需求，把握消费者需求的变化。



5. 流量思维

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。



流量思维

法则10：免费是为了更好地收费

互联网产品，免费往往成了获取流量的首要策略，互联网产品大多不向用户直接收费，而是用免费策略极力争取用户、锁定用户。淘宝、百度、QQ、360都是依托免费起家。当年的360安全卫士，用免费杀毒入侵杀毒市场，市场占有率急速上升，远远超过老牌杀毒软件卡巴斯基、瑞星。

“免费是最昂贵的”，不是所有企业都能选择免费策略，因产品、资源、时机而定。



流量思维

法则10：免费是为了更好地收费

滴滴和快滴的补贴大战，从2014年1月开始，对司机和乘客提供高额补贴。

电子支付领域一直都是支付宝占领了绝对高地，其背后的微信和支付宝通过提供补贴争取用户，抢夺支付出口制高点。



流量思维

法则11：坚持到质变的“临界点”

任何一个互联网产品，只要用户活跃数量达到一定程度，就会开始发生质变，从而带来商机或价值。QQ若没有当年的坚持，也不可能今天的企业帝国。注意力经济时代，只有流量达到某一数量级，才有机会思考后面的问题，否则连生存的机会都没有。淘宝、360帝国的建设无一不是基于大量的活跃用户。



6. 社会化思维

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。

9月份，天猫启动了“旗舰店升级计划”，增加了品牌与消费者沟通的模块。同时，也发布了类似微信的产品“来往”，证明了社会化商业时代已经到来，互联网企业纷纷加速了布局。



社会化思维

法则12：利用好社会化媒体

利用社会化媒体工具，用户自发传播内容，一旦社会新闻站点的积极用户或影响者发现并传播内容，口碑传播就开始了。这种传播是一种病毒式传播，在线社区和其他社会化媒体站点的交叉传播进一步增强了这种病毒式传播。

土曼T-Watch智能手表通过三张设计图，10条微信，引发了近100个微信群讨论，3千人转发，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。

快餐巨头之一汉堡王退出在Facebook上发起删好友，得汉堡活动。用户删除Facebook上的10名好友，就可以免费获得一个汉堡。在不到一周的时间内，共有8.3万人次参加，被删的好友数量达到23.4万人次。



社会化思维

法则13：众包协作

利用众包是以“蜂群思维”和层级架构为核心的互联网协作模式，维基百科就是典型的众包产品。传统企业要思考如何利用外脑，不用招募，便可“天下贤才入吾彀中”。

宝洁目前有9000多名研发员工，而外围网络的研发人员达到150万人。Waze案例。



7. 大数据思维

大数据思维，是指对大数据的认识，对企业资产、关键竞争要素的理解。

互联网时代，一切皆可被数据化，海量用户和良好的数据资产将成为未来核心竞争力。



大数据思维

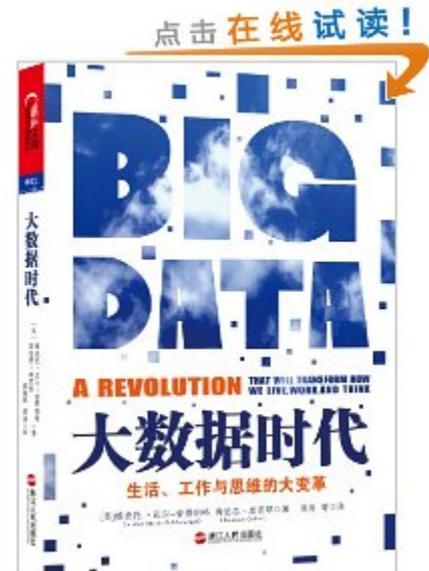
法则14：小企业也要有大数据

用户在网络上一般会产生信息、行为、关系三个层面的数据，这些数据的沉淀，有助于企业进行预测和决策。一切皆可被数据化，企业必须构建自己的大数据平台，小企业也要有大数据。

-Netflix，线影片租赁提供商，通过对用户在其网站上产生的行为、评分等数据进行分析，发现用户喜好。针对用户喜好，投拍电视剧《纸牌屋》。该剧开播后就一炮而红，在美国及40多个国家成为最热门的在线剧集。

-Target的促销风波。

-





大数据思维

法则15：你的用户是每个人

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。

银泰网上线后，打通了线下实体店和线上的会员账号，在百货和购物中心铺设免费wifi。当一位已注册账号的客人进入实体店，他的手机连上wifi，他与银泰的所有互动记录会一一在后台呈现，银泰就能据此判别消费者的购物喜好。实现商品和库存的可视化，并达到与用户间的沟通。



8. 平台思维

互联网的平台思维就是开放、共享、共赢的思维。

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上也模式，包括苹果、谷歌等。



平台思维

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，一定是生态圈之间的竞争。

百度、阿里、腾讯三大互联网巨头围绕搜索、电商、社交各自构筑了强大的产业生态，所以后来者很难撼动。



平台思维

法则17：善用现有平台

当你不具备构建生态型平台实力是时候，就要考虑怎样利用现有的平台。

在被称为智能电视元年的2013年岁末，数码视讯宣布建设OTT TV业务运营平台。同时宣布与优酷土豆结成战略合作伙伴，双方共同倾注资源，在数码视讯运营的OTT TV终端上，开展互联网内容与电视相关联的OTT TV业务。数码视讯负责建设OTT TV业务运营平台和引入国家合法的OTT业务牌照商，负责OTT终端发放及发展用户；优酷土豆负责提供双方合作所需的OTT视频内容并保证其合法性。双方利用各自现有的资源全面合作，并各自建立合作项目组，共同开展各项增值业务等全新产品的策划、开发和推广。



平台思维

法则18：让企业成为员工的平台

互联网巨头的组织变革，都是围绕着如何打造内部“平台型组织”。

包括阿里巴巴25个事业部的分拆、腾讯6大事业部的调整，都旨在发挥内部组织的平台划分作用。海尔将8万多人分为2000个自主经营体，让员工成为真正的“创业者”，让每个人成为自己的CEO。

内部平台化就是要变成自组织而不是他组织。他组织永远听命于别人，自组织是自己来创新。



9. 跨界思维

平台模式的随着互联网和新科技的发展，很多产业的边界变得模糊，互联网企业的触角已无孔不入，如零售、图书、金融、电信、娱乐、交替、媒体等等。



跨界思维

法则19：携“用户”以令诸侯

平台模式的精髓，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！

他们一方面掌握用户数据，另一方面又具备用户思维，自然能够携“用户”以令诸侯。阿里巴巴、腾讯相继申办银行，小米做手机、电视，都是这样的道理。



跨界思维

法则20：用互联网思维，大胆颠覆式创新

一个真正有潜力的企业，一定是手握用户和数据资源，敢于跨界创新的组织。

李彦宏指出：“互联网产业最大的机会在于发挥自身的网络优势、技术优势、管理优势等，去提升、改造线下的传统产业，改变原有的产业发展节奏，建立起新的游戏规则”。

阿里巴巴投资星辰急便、百世物流、美团网；腾讯投资京东、新浪微博、大众点评、华谊兄弟；百度入股安居客、去哪儿、爱奇艺。互联网巨头都在发挥自身优势，跨界布局，大胆创新。