

# 互联网思维 到底是什么

移动浪潮下的新商业逻辑

项建标 蔡华 柳荣军◎著



### 内 容 简 介

在信息相对封闭和资源相对稀缺的工业时代，机器思维（工业思维）下的“成功学”与“科学管理”大行其道。然而一夜之间，底特律宣告破产，诺基亚被收购……一批批巨头轰然倒下，三维世界对二维世界正式下了战书。

从蒸汽机到互联网决不仅仅是一次技术的进步，更是一次商业的进化，是一场思维的革命。2014年恰恰就是互联网思维的元年。

资深风险投资人、自媒体“B座12楼”的运营者——大象、蔡博士与飘泊一柳三人，基于丰富的行业案例与实战积累，首度在本书中提出：互联网思维是相对于工业化思维而言的，它创造了一个新的生态系统，开启了一个新的时代。这个时代是去中心、异质、多元和感性的。在互联网思维的指导下，扁平化的企业组织、强烈的情感诉求，以及自传播的媒体属性，让产品本身成为一个有机生命体。

互联网并不是我们习惯上认为的工业时代的延伸，它彻底解构了工业思维，颠覆了我们所熟悉的商业世界。

推荐与互联网、商业有关联的人群阅读本书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

互联网思维到底是什么：移动浪潮下的新商业逻辑 / 项建标，蔡华，柳荣军著. —北京：电子工业出版社，2014.4

ISBN 978-7-121-22729-5

I. ①互… II. ①项… ②蔡… ③柳… III. ①电子商务—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 057299 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：220 千字

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

### 3.3 消费者主权时代的理想创业

【众筹模式】你是个“挑剔”又满脑子奇思妙想的人，你觉得看过的动画片弱爆了，恰好你身边有几个志同道合的人，你们对自己擅长的东西很有信心，聊着聊着你们就想把想法变成现实……可是，实际当中的困难那么多，你缺乏启动资金，不知道如何说服满脑疑虑的投资人，不知道究竟有多少人会喜欢自己的创意，更不知道有多少人会为此买单……这时，你会怎么做？

这个循环，几乎是多年来创业者人人碰到过的场景；与此相对应，手握资金的投资者也在为“硬币的另一面”而发愁：我怎么找到靠谱的项目？

2012年4月，网络人气漫画家熊顿在国内众筹网站“点名时间”发起《滚蛋吧！肿瘤君》新书预售项目，筹资目标是10万元人民币，上线第1天就冲到了11万元，第2天达到23万元，最后达到34万元的预售金额。总共12万人浏览了该项目，其中有4163位支持者。该项目采用预售的形式，改变了传统的出版模式，降低了出版社的投资风险，给新人作家全新的销售模式和渠道。

2013年6月底，国内原创动画《十万个冷笑话》剧场版宣布筹款100万元的目标达到，由此诞生“点名时间”上第1个100万元的项目；2013年8月1日，因为从创意到制作历时6年之久而被翘首以待的粉丝戏称为“神坑”的动画电影《大鱼·海棠》，仅筹资45天便获得158万元人民币的资金支持。从2011年7月点名时间上线至2012年年底，6000多个项目提案，600多个项目上线，接近一半的项目已筹资成功并顺利发放回报。

众筹网站是典型的舶来品。众筹，即大众筹集，是指以“团购+预购”的形式，向网友募集创业项目启动资金的模式，国外典型的代表平台是Kickstarter。

正如电商颠覆了国人的消费方式一样，众筹也将改变整个创业环境。如今，有创新想法的人可以不通过VC，直接从支持者手中获得资金，并拥有对项目的自主权，不必担心股份被稀释。此外，众筹网站也起到了提前检验市场、降低项目和投资人市场风险的作用。支持者用脚投票，项目发起者可以从网站的反馈中看到自己的创意的市场价值。

在所有“成功学家”的描述里，创业，从来是一件无比苦逼的事情。无论是王石的贩大豆还是马云到国家体委推销“中国黄页”，或者史玉柱的“九死一生”和褚时健75岁时的东山再起。因为，以前的创业不仅需要你好干自己的事情，服务好自己消费者，还需要和层层管制相斡旋，挖空心思在有限的“红海”中寻找属于自己的绿洲。

到今天为止，创业仍然不是一件容易的事情，但不得不承认，它比以前更简单了。

众筹模式的兴起，只是使创业变简单的一个方面，更重要的是，高度的分工使得专业技术不再是一个重要的障碍。你要开发一个极致的功能，并不一定需要你自己变身为那个技术专家；你的产品投放市场时，也并不一定要让你自己变成营销专家。以前的创业之所以看起来很难，很大的原因是，你必须让自己变成每一方面的专家，既是技术专家，还得是在各种社会关系中游刃有余的公关高手。

之所以说今天的创业仍然不容易，是因为理想的创业者虽然不需要成为全才，但是必须成为洞悉用户心理和消费者需求的行家。

#### 3.3.1 “以用户为中心”

“以用户为中心，其他一切纷至沓来”（Focus on the user and all else will follow），是Google 十大座右铭中的第1 条。

可能Google 让我们印象更深的是它“不作恶”（Don't be evil）的价值观，但“以用户为中心”才是Google 的立身之本。不仅如此，“以用户为中心”应该也必须是所有创业公司的立身之本。

“以用户为中心”并不是一个新鲜的概念。早在1954 年，现代管理学之父彼得·德鲁克就在他的《管理实践》一书中对企业存在的目的作了定义：“如果我们要知道企业是什么，我们必须从理解企业的目的开始。企业的目的必须存在于企业本身之外。事实上，由于企业是社会的一部分，企业的目的必须存在于社会之中。对企业的目的，只有一个有说服力的定义，那就是创造顾客。”

创业者常犯的通病就是其创业的动力不是基于用户需求，而是基于个人的情结或者人定胜天的虚妄的英雄主义幻想。

很多成熟的创业者也明白“以用户为中心”的重要性，但是在具体的企业经营中，仍然会不自觉地将利润和绩效作为考量的核心。利润和绩效当然重要，但是它们只是“以用户为中心”的结果，因为“是顾客决定了企业是什么，因为只有顾客，通过其对商品或服务的购买，才使经济资源转化为财富，使物品转化为商品。企业想生产什么并不十分重要，而顾客想买什么，什么是他们的认知价值，才是决定性的。他们决定着企业是什么，企业生产什么，企业是否会兴旺。”

当然，任何道理说说都是容易的，“口吐莲花”、“下笔千秋”，但改变都是小火慢慢炖出来的。

### 3.3.2 重视感性思维

长期以来，感性思维一直都是创业的大忌。的确，在过去的创业中你必须精于功能的设计、成本的控制、流程的管控、政商关系的处理，理性、精明，是创业成功的必备素质，甚至也是唯一的素质。

但在今天，光有理性却并不管用了，至少不足以让你成为一个牛的创业者，成就一个牛的企业。因为今天理想的创业者，除了要具备技术和运营能力，更需要具备洞悉人性、洞察用户心理的能力。

#### 1. 像女性一样感知

过去我们了解客户一般采用的是市场调研的方式，靠抽样调查，靠样本分析。在匮乏年代，在工业化时代，在消费者的需求还停留在吃饱穿暖、人身安全的时代，这样的方法自然是有效的，因为消费者在意的是功能和性价比。但是当消费者的需求已经上升到社交、尊重和自我实现这个层面的时候，抽样调查就变得非常扯淡了。

【一个感性的案例】有一个笑话，说的是一家包包生产企业准备设计一款更贴近消费者的女士用包，就派出市场人员去调研，发现女孩子每次从包里找东西都显得非常费劲，所有的数据都证明现在的女包设计不合理，应该有更多的隔层。于是，企业马上推出了一款有更多隔层的女包投放市场，广告也没少打，市场就是没起来。企业只好求助营销专家，专家一通研究以后发现，原来是女人就喜欢享受从包里慢慢找出东西的过程。



以前有一本试图解释男女吵架模式的工具书，叫作《男人来自火星，女人来自金星》，书中讲到男人外表强硬，但思维简单，属于线性思维；女人外表柔弱，但思维呈网状，敏感，富有想象力。

所以，男人不能理解女人在吵架中的行为：那么喜欢翻旧账，那么恶毒的词语都想得出来。过去的淑女怎么转眼就变成了悍妇？

原来，女人的逻辑如下：她只能用极端的方式来引起男人的关注。她要用最决绝的话、最后悔的词语来表态，她其实是在提醒男人——我要的只是一点温柔而已。

而女人也不能理解男人在吵架中的行为，女人总是一厢情愿地想：我喜欢拿你跟人家比较，还不是因为我喜欢你！

而男人的逻辑是：你说别人好，那你为什么要跟我？

在互联网的熏染之下，如今的用户正越来越多地体现女性的特征。女性主义并不是一个贬义词，而是说在人们的基本需求被满足之后，更在意产品的情感属性，更追求产品之于个人品位的意义，情感的浓度越高，产品的黏性越大。而情感只能感知、体察和揣摩，却不能通过调研得知。有一句话“用户只会抱怨，却不知道自己真正需要什么”，说的就是这个道理。

首先要说明“女性”是一种隐喻，是一种思想特质，不是指身体意义上的女性，而是“自我”意义上的女性。“男/女”，就像“左脑/右脑”、“理性/感性”一样，本身就存在于我们每个人的自我意识中，只不过当我们还需要从外部世界中获得存在意义的时候，“男性”思维就是我们立身的根本，“女性主义”的思维特质就会更多地被藏在潜意识层面。但是在物质丰饶、消费者为主导的今天，自我的和个人化的意识越来越成为这个社会的主流思想。这和每个人的境遇、物质状况并没有关系，“屌丝”文化中的“我不爽、我不屑，但我存在”就是典型的自我中心主义的思维方式。

“女性”思维天然就是情感导向和体验导向的，好与不好，爽与不爽，并不需要经过逻辑论证，而是一种本能的直觉反应，知其然，但不需要知其所以然。

过去的商业讲究的是功能独到、卖点突出，然后通过广告的方式将它们灌输给消费者，产品卖出去，商业活动就结束了。今天的商业，产品只是与消费者发生关系的起点，如果有终点，那个终点就是消费者的一个“赞”或一次分享。

## 2. “放弃理性思维”

在现实生活中，感性和理性之间仿佛存在着一条天然的鸿沟。理性的人往往缠绕在精确的逻辑中沾沾自喜，而感性派又对自己在细微处发现真谛的能力自鸣得意。

但是作为一个创业者，无论你的思维模式偏于理性还是感性，都有必要将两者打通，理性让我们变得精确，感性让我们富有情怀。

微信创始人张小龙更极端。在一次《微信背后的产品观》的演讲中，他甚至认为产品经理应该“放弃理性思维，更应该依靠直觉和感性，而非图表分析。产品经理应该是一个文艺青年，而非理性青年。”“一个成功的产品经理，需要在极端现实主义和极端理想主义之间取得平衡，把它们作为一个整体一并接受下来，彻底去除其中的相对性，丝毫不会觉得其中的矛盾和冲突之处。”

张小龙的观点看起来像是矫枉过正，但其实是因为我们之前的产品观实在是太过于依托

逻辑和理性了，而逻辑和理性只会让我们离用户越来越远。“放弃理性思维”的本意是要在理性的基础上，激活你潜在的感性思维。这个当然很难，但只有这样才能获得超级产品经理应该具有的“现实扭曲力场”。

Y Combinator的创始人保罗·格雷厄姆，被称为撼动硅谷的人。在哈佛大学拿到计算机博士学位后，他先到佛罗伦萨美术学院学习绘画，后来又去罗德岛设计学院，在经历了潦倒的艺术家生涯后，重新操起键盘和鼠标，创办了后来被雅虎收购的Viaweb。他认为程序员就是一个手艺人，和画家属于同一个工种，都是在创造，程序员必须像画家一样思考，时刻考虑到用户的人性需要，这样才能做出伟大的产品。

### 3. 懂自己，更要懂用户

这个世界上有两种类型的超级产品经理，一种更懂自己，另一种更懂用户。

乔布斯显然属于前者，双鱼座的他属于艺术家类型的企业家，他是摩西式的不世出的人物。他对产品的热爱和审美水平决定了他做的产品就是最高水准，是要用户来追随的。在国内的超级产品经理中，魅族手机的创始人黄章也有这样的气质，但是很显然黄章并不具备乔布斯这样的审美水平和气质，所以，魅族也就只能成为魅族。

马化腾、张小龙、周鸿祎、雷军则是属于更懂用户的那一类。他们的能力是自我催眠，把自己深度催眠成典型用户，快速在工程师思维 and 用户思维之间切换。当然，用户思维的获取并不是凭空而来的，除了对人性的理解，还需要潜入到用户中间去，了解他们的想法。都说腾讯的产品做得好，看看马化腾（Pony）凌晨一点多还在微博上和用户交流，就知道原因了。



pony (@pony)  
http://t.qq.com/pony  
广播 39 条 | 听众 3382 人 | 他收听 74 人  
已收听，取消收听 举报

**pony说**

pony 对 jiangnng 说: 要不要QQ拼音支持一下?  
3分钟前 发自腾讯微博查看对话

pony: 菊花:花:文:的原理?  
19分钟前 发自腾讯微博 27人转播

pony 对 chamzhong 说: 手机浏览器夜间模式字体太暗了，又不能调。上次你们说全黑环境下看就合适了，但实际上全黑看也还是太暗。起码字体亮度应可谈不同的级别。