

导读：商业计划书可以说是融资的敲门砖了，是不是能见到投资人，还是石沉大海，很多时候就看商业计划书写得怎样了，所以创业者应该在这方面多下功夫，另外，我们说的下功夫，不是在讲花功夫在PPT上，把PPT做得多么漂亮，而是花时间在PPT的内容上，保证内容有足够的吸引力和深度。那么首次拿融资，应该怎么写？看一下3W投资孵化器投资基金投资总监郑焕德的分享。

商业计划书建议用PPT的形式，每一页讲明白一个具体事情，用Word文档的方式相比内容和内容之间分割不开，并且显得内容多，不能突出重点。PPT要包含以下几个部分：

- 1.团队介绍(Who)
- 2.要解决的问题(Why)
- 3.产品或服务介绍(What&How)
- 4.发展规划(When)
- 5.财务预算
- 6.融资需求

（越前面的内容，我觉得越重要。）

一、团队介绍

团队介绍中，要讲明白每个人具体的分工和过往的背景。

例如，老王，是CEO，负责体育场馆的线下拓展，负责公司整体运营，以前经营过3年的网球场馆。小马，是CTO，负责产品整体研发，以前在腾讯某某部门担任过3年的工程师。

因为在具体产品没有面世以前，团队是公司最重要的资源，所以也要突出每个成员的一个能力和成绩，就像是大家的简历一样，要让投资人看到你们这几个人，就想转身“Wantyou”，具体可以讲一下以前的一个工作成绩，历史的业绩，可以体现人能力的部分。

另外，有一点大家没注意的，要写明白团队里每个人，哪个是全职的，哪个是兼职的，哪个是顾问，哪个会于什么时候正式加入公司。

团队是当前最重要的资源，如果你在写计划书时，就感觉这块是弱势，拿不出手，那不仅是怎么写计划书的问题。

首先要考虑，如何组建出一支好的团队，最开始，对很多团队来讲，拿到钱之前，找不到好的人才，找到好的人才，又不愁拿不到钱。这是个鸡跟蛋的问题，我建议创业团队先解决团队的组建问题，如果是因为拿到了钱，才愿意加入的伙伴，那并不足够信任你的人和团队，另外，能不能得到团队成员的信任，一起跟着你做事，也证明了创始人的能力和魅力，创业者想成功，就应该培养自己的这种能力和魅力。

二、要解决的问题

解决了谁在做，谁在创业的问题，接着要给投资人讲明白，做什么，为什么要做的问题了，我们很多人，都会有很多点子，然后根据这个点子，就会去想产品什么做，服务怎么做，这个是由内而外的一个过程，但大家忘了对这个点子去深究，如果你接触过一些投资人，你会发现，他们经常问你，你这个东西解决了用户什么“痛点”，满足了用户什么“需求”，你这个需求是真需求还是伪需求，当然，你有了一个点子的时候，很多时候都是看到了具体的现象而萌发的。

你觉得点子本身就是满足了需求，但我建议发现点子以后，你还要多想几个信息：

1，这个点子满足的是什么样的需求，能不能很具体的描述需求出来。

例如老王的公司，满足的需求是“把预订场馆这件事做得更方便”，具体的痛点有“用户目前去运动场馆前不知道是否有空场，不知道有什么场馆可以选择”，“顾客口头预定了场馆，实际没来，导致场馆资源浪费”，“场馆新开张，用户到达还不高，导致场地出租率太低”等等。

2，这个需求点，是否是痛点，还是说可有可无的(伪需求)，有没有其他方式可以满足的。

例如还是老王的体育场馆O2O，刚才那些问题，用户是否介意，还是说没关系，经常会收到一些想法，创始人觉得非常好的，但实际上是个有挺好，没有也没关系的事情，我们就会说这样的需求不够硬。因为每个产品，要用户去用的话，都会有一个机会成本的问题，如果是可有可无的需求，用户积极性不足，对产品的用户量和往后的活跃度，都是不小的挑战。

另外，有没有其他解决方案也是，如果有其他折中的解决方案，或者更优的方案，用户就不一定采用你的方案了，例如，我只打网球，而且只在楼下的网球场打，我有他们的电话，每次去打网球之前，都会电话确定好定好场，网球场跟我也很熟了，不会担心我放鸽子。所以对于我来讲，是有可替代方案的，老王的App是否能吸引我，就是个问题，需要想明白能不能带给我价值的。

在这一部分，很多人会提很多市场数据，市场规模预测，如果投资方是熟悉这个领域的，在市场这块着笔不用多，会班门弄斧，重点是要讲明白解决了什么具体的需求。

三、产品或者服务介绍

前两个部分，投资人已经知道你们是谁，想解决什么问题了，接下来，就要让投资人看到，你们怎么去解决，以什么方式解决。

这里有很经典的一个观点，是否能用一句话概括你要做的事情，例如“一个预定体育场馆的App”，“连接体育爱好者和体育场馆的服务”，还是“体育场馆消费平台”等等，能不能把想做的事情，提炼成这样一句话是很考验人的，因为这个提

炼的过程，也是不断取舍产品定位，思考产品方向的过程，这句话建议直接体现在PPT首页。

这个内容的分量会比较多，需要讲明白，你要做得是什么，然后怎么去做，大家都知道要把这部分写在商业计划书里，但也存在几个误区。

1，不能太细节，有些创业者会把产品的交互图，流程图直接贴上来，会具体到有什么功能，这个功能怎么操作，如果用户体验或者视觉设计是你产品很重要的卖点，可以单独拿出来体现，但投资人想了解的更多是产品是怎么解决用户的用户的

例如老王的体育场馆O2O项目，要讲的是，产品能提供“查看附近某类型的体育场馆”，并且“进行场地预定”，这个预定会直接对接场馆内部的预定管理系统，直接生效，不用去描述用户会看到这样一个列表，通过筛选条件网球，足球，还是羽毛球找出不用类型的场馆，然后可以看到具体的位置，等等，不用这么具体，繁琐，关键是说明白做什么，用什么方式去做，不是产品使用教程。投资人不是用户，不需要教会他怎么用的，而是要打动了，让他知道用这个可以做什么。

2，不是要讲想法和点子，没有经验的创业者最容易犯的错误就是把点子看得太重，首先产品和服务不是讲你的点子是什么，或者你的想法是什么，要切实能落地的事情

你说你想做一个预定体育场馆的服务，是用网页+场馆预定管理系统来做，还是App+电话人工预定来做。投资人要的不是点子，因为一个点子，一个人想到的时候，证明这个世界上还有其他很多人都想到了，所以一定不能是只有点子，而是怎么做。

题外话，大家会担心我的点子是不是会被投资人拿走了，有几个点我觉得创业者在找投资人前需要想明白的。

1，这个投资人跟我要做的项目有冲突吗，他是不是投了类似的公司，会把我的想法给到他投资的其他公司吗。

2，他是个靠谱可信任的投资公司吗，你们之间适合度怎样，以后会不会跟他们产生问题，毕竟投资人就是以后长久的创业合伙人，而且还是炒不掉的合伙人。要抱着找创业伙伴的心态来找投资人。

3，我这个想法如果其他人知道了，抄袭了，我就会失败吗，还是我有我的竞争壁垒，不担心这种抄袭。

所以关于这块，创业者需要对自己的业务和投资人的背景做充分的功课。

四、发展规划

好了，现在投资人对你们，和你们当前要做的事情很清楚了，接下来，要讲明白的是，这个产品做出来以后，怎么推广，打算用多少时间做到多少的用户量，公司会怎么去扩展，希望占有多少的市场份额，这一步做好以后，下一步会怎

么做，一步一步的，一个公司长远的一个发展，毕竟投资人投资的不只是产品，而是这家公司，需要了解这家公司长远的一个发展。

你的商业模式，你的市场推广都可以在这里体现。

你会发现我没有把商业模式和市场竞争单独列出来，其实这两个都是很重要的，具体到不同的项目方向，重要性不一样，具体情况具体对待，所以没单独列出来，不是每个项目都必备的。如果你有很好的商业模式，要单独拿出来讲，对于早期互联网创业公司，能看到未来潜在的巨大市场即可，商业模式未必很清晰。

还有市场竞争也是一个重点，如果你研究过竞争环境，可以把潜在竞争对手列出来，大家不同的侧重点，不同的业务方向，描述清楚，让投资人了解在这样一个竞争环境里，为什么你的公司还能有立足点，这也有助于分析产品的差异性。

五、财务预测和融资需求

最后还有你的财务预测和融资需求，种子期的项目，做一个简单财务预测，大概会花多少钱在人力成本上，多少钱在服务器运营上，多少钱在市场推广上，每个月固定成本是多少，运营成本是多少，半年花多少钱，一年预计花多少钱，至少你对公司未来怎么花钱心里要有计划。如果是后面的融资，财务这块可能还需要专门用Excel表格来做，这块要找财务跟你一起做，具体到每个月每些项目的开支。

最后当然也要把你想拿多少钱，出让多少股份给出来，可以是一个范围，但不能没有这块，如果一个创业者找到投资人，说融多少钱都可以，那是很不靠谱的，融多少钱，要根据公司的财务预测来计算这个需求，这块对于第一次接触商业的创业者来讲，也是很容易不注意的。

过去1年，互联网思维已经成为年度热词，甚至是我做“一个人的商学院”的核心方向。

过去1年，我跟100多位传统企业创始人进行过深入交流，我无意中做了一个小调查，这种调查经常是在饭桌上进行，我的问题很简单：什么是他们互联网转型的最大吐槽点？

我发现了一个很奇怪的现象，就是他们的决心都很大，对所有的互联网思维的词汇都耳熟能详，比如免费、O2O、粉丝经济等，甚至成立了专门的子公司，也分了股权，但是，这些创始人发现：他们的公司并没有插上互联网的翅膀，甚至是原地踏步。我算是互联网思维的代言人，他们很隐晦的表达了自己的观点：互联网思维挺坑的。

第1个传统企业老板跟我这么说时，我基本是严词辩驳，当第50个老板这么跟我讲时，我在想：哪个地方错了？！

最典型的案例发生在手机业。过去1年多时间，中国手机行业可以称之为崩盘之年，特别是很多中小手机厂商纷纷崩盘，一些大的手机公司则在积极转型。中国前十大手机厂商的80%都上过微创新的课程，他们也在用互联网思维武装自己，他们很多也开始打高性价比概念，不少也开始做粉丝，甚至也在吃软饭，但是真正重大突破的并不多。

我发现，问题出在行动上。他们嘴上在讲互联网思维，但脚上还是传统的行动。比如，手机行业遇到的最大问题是流量问题，传统做流量就是铺渠道，上促销员，转型互联网后，他们的路子还是找渠道流量，自身很难产生流量。

我发现：不行动，互联网思维就是坑。或者说，没有采取互联网行动，互联网思维就是坑。

该忘掉互联网思维了，最重要的是互联网行动。这个词汇在接下来才是互联网转型和创新的生死穿越——互联网行动力。

用互联网行动力来考察很多传统企业的互联网转型，你会发现漏洞百出：他们也在做电商，但很多是当做处理尾货和打折的地方；他们也做粉丝，但是都是花钱买粉，没有活跃度；他们也拼命做互联网营销，但是没有用户族群的参与感和温度感。

已经到2014年底了，我正在对已经迭代N次的《微创新：小米的秘密》做年度迭代，删除那些所谓的互联网思想和思维，只聚焦于互联网行动力。中国人讲：取势明道优术，其实最大的短板是“优术”。

这是我眼中传统企业在互联网行动力上的三大短板，以及必备的三大突破点，甚至是三大方法论级的干法：

1、痛点战略：如何极致的找用户痛点，甚至让粉丝参与产品创新。

我们一个学员公司叫三个爸爸，创始人都是传统企业出身，算是今年传统行业杀入互联网的一个亮点公司，最大的转型突破就是互联网行动力。比如，他们用微创新方法论找用户痛点，调查了700多个父母，跟每个父母都进行了长时间的沟通，最后我们挖掘到的痛点有65个之多，找到12个最重要的痛点，又将它们简化成4个一级痛点，开发产品，吸纳粉丝参与。他们甚至像小米一样，也吸纳了100个梦想赞助商作为铁杆粉丝，而且命名为“偏执狂爸妈”。他们发现了传统净化器一个很大的痛点：除PM2.5的效果是不可见的。

2、爆品战略：如何极致的做爆品，甚至只做一个。

我们另一个微创新学员是江苏一个土豪，早期做工程队发家，身家很高，最近几年一直在做互联网转型。最近他的对标案例是雕爷，雕爷是今年一个互联网转型的典型，最近的一个爆品是河狸家美甲。我们这个土豪学员告诉我，他想在三线城市模仿河狸家的路子，也不赚美甲师的钱，先做用户。我给了否定的建议，我说你不能只看了雕爷说了一个互联网思维：羊毛出在猪身上会干掉羊毛出在羊身上，就认为自己能学会，雕爷有一个强大的互联网行动力，你有吗？他问：什么是雕爷最强的互联网行动力？雕爷用互联网方式做餐厅、做烤串、做精油、做O2O美甲，为什么屡战屡胜，雕爷自称最愿意做这种脏活累活，雕爷的互联网行动力表现在对线下体验的把控力上，雕爷有一个秘密武器，就是一个强大的线下培训能力，从精油到美甲，他能把控这种产品体验。

3、参与感战略：如何极致的互联网爆点营销，甚至激发用户的参与感。

我们好几个学员经常吐槽，说小米早期不花钱做到10亿销售额，为什么我用互联网营销，也搞微博大号转发、微信朋友圈营销，但感觉一点都不便宜。用互联网行动力的指标拷问一下，会发现，他们还是用传统硬推的方式，而不会用用户参与感的方式。

忘记互联网思维，用上面互联网行动力三大维度拷问一下你的公司，你离互联网还有多远？

基于PC互联网的电子商务1.0时代，造就了亚马逊和阿里巴巴等少数杰出的电子商务平台型公司的巨大成功，成为全球最黄金的互联网商圈。今天很多垂直型电商、传统品牌企业和地面零售商热烈拥抱天猫、京东和亚马逊，甚至大手笔投资自己的网店，希望能够赶上第二次零售革命的洪流。但一洪流正在退潮。

他们还没有享受到革命的胜利，却发现全世界的消费者正在通过移动互联网实时连接起来。这里是“小公司”的天下，这里流行疯狂的价格战，这里流行疯狂的流量战，获取单个客户的成本越来越高，流量转化率在下降，臃肿的供应链和物流系统没法适应互联网碎片式的小订单、高频次的节奏，最后沦为尾货或过季商品的处理场，与自己的主力客户群渐行渐远。企业家们理想中开创自己的电商时代不仅没有到来，反而陷入更大的艰难、痛苦甚至灾难之中。

我们观察过去20年，PC互联网时代，那些锐意转型、积极投资创新活动、管理良好的、认真倾听顾客意见的企业，仍然丧失了市场主导地位。因为他们依然是停留在“术”的层面，远远没有建立互联网思维。今天，以企业为中心的、满足所有消费者需求的“大而全、提供一站式购物体验”的PC互联网思维也开始变得有害。

那么什么是移动互联网时代的思维呢？简单地说，移动互联网时代的思维可概括为5F思维，包括：

Fragment碎片化思维

移动互联网时代，用户的消费场景发生了巨大变化，我们接触消费者的地点越来越不固定，接触消费者的时间越来越短暂。移动互联网加剧了消费者的三个碎片化趋势：购物地点的碎片化；购物时间的碎片化；购物需求的碎片化。

碎片时间成为赢得消费者的黄金窗口，如何建立起碎片化思维，从看似碎片的世界中汇聚商业的力量？我们有五个关键的课题需要研究：

- 1.如何让消费者在碎片时间主动选择你？
- 2.如何让消费者在一分钟内爱上你？
- 3.如何在一小段时间里与消费者建立起令她心动的对话？
- 4.如何在一个碎片的时间窗口提供令消费者尖叫的商品和服务？
- 5.如何通过全渠道覆盖消费者更多的碎片时间？

Fans粉丝思维

今天，移动互联网时代的法则是“得粉丝者，得天下”。粉丝就是生产力，粉丝经济学将大行其道。

我们的品牌需要的是粉丝，他们是最优质的目标消费者，一旦注入感情因素，有缺陷的产品也会被接受。他们对你的品牌、对你的企业拥有高度的忠诚和热情，还会向他的社交圈传播你的口碑，帮助你的业务获得非线性的增长甚至是爆炸性增长。《小时代1》，《小时代2》创造出累计超过7亿的票房神话，就是因为有超过1亿的郭敬明和杨幂的粉丝的喜欢和捧场。

如何建立起粉丝思维，从看似彼此竞争激烈的市场中汇聚粉丝的力量？我们三个关键的课题需要研究：

- 1.如何重新定义品牌的理念和价值主张，吸引粉丝？
- 2.如何将品牌的消费部落打造成粉丝们温暖的精神家园？
- 3.如何激发粉丝的激情和参与感？

Focus焦点思维

在移动互联网时代，“不做什么”比“做什么”更重要。

中欧商业评论的潘东燕分享了艺龙的故事。艺龙旅行网创立于1999年，2004年在纳斯达克上市，但在创立后的近10年间，始终没能摆脱亏损的经营窘境。2008年，全年持续运营业务净亏损7660万元。这一年，在线旅游行业出现有史以来最严酷的竞争环境。

在这样的内外环境下，艺龙不与携程抢机票预定业务，只关注在线酒店预订。六年里，艺龙从传统的呼叫中心酒店预订到在线酒店预订战略，再到移动酒店预订战略，艺龙的酒店间夜量（每间房销售一夜为一间夜）预订业务从只占携程的20%，到今年第三季度已经接近携程的70%，作为酒店市场的老二，正在与老大逐步缩小份额差距，持续顺势而为的战略转型使艺龙重新在酒店预订业务领域获得与携程叫板甚至超越携程的机会。

专注才有力量，才能做到极致。如何建立起焦点思维，从看似碎片的世界中汇聚商业的力量？我们有两个关键的课题需要研究：

- 1.如何做减法，找到焦点战略？
- 2.如何将焦点战略做到极致？

Fast快一步思维

“快”字诀正是小米手机引以为傲的。今年在硅谷长城会全球移动互联网大会，小米董事长雷军说，在金山，一年才更新一次版本，MIUI一个星期就得升级一次，这两个速度是完全不在一个级别的。

小米手机2011年10月上市，去年小米手机销售729万台，销售额50多亿元人民币；今年的销售将冲破1900万只，预计销售接近300亿元人民币。小米成立3年，公司价值已经达到100亿美元。其产品线从手机、操作系统到应用商店，甚至到了盒子和电视，从硬件到软件，从产品扩张到平台，从入口升级到生态。

为什么这么快？小米的内部组织结构尽可能扁平，基本分为三层：七个核心创始人是一层，部门管理者是一层，然后就是员工。小米始终不会让团队太大，稍微大一点就拆分成小团队，实行小分队小步快跑。

在移动互联网时代，你得到优势的时间和失去优势的时间可能是同样的短。在PC互联网时代，你还可以慢慢做一件事情，有了好产品再发布出去；但是如今你的产品两、三个月不被人所接受，可能就死掉了。出错也要尽快，这样出错成本就会低一些。

如何建立起快一步思维，从变化多端的世界中找到“天下武功，无坚不破，唯快不破”的速度？我们有两个关键的课题需要研究：

- 1.如何加速，找到快速发展的道路？
- 2.如何将整个组织的速度与顾客的速度协调一致？

First第一思维

移动互联网时代，只有第一，没有第二。第一，并不一定是销售额第一。如果想要成为第一，就必须打破消费者的思维定势，成为消费者心智里的第一。

如何建立第一思维，在自己定位的焦点市场赢得消费者心中的第一？我们有两个关键的课题需要研究：

- 1.如何定位，找到成为第一的路径？
- 2.如何成为第一？

要将移动互联网时代的5F思维落地，我们可以将以下这十大法则作为行动指南：

一.道：Love法则（营造亲人般的爱）

法则一:Listen to me倾听我

对于品牌营销来说，消费者不再是单纯的受众，而是已经完全参与到品牌的塑造与传播中，成为品牌的推广者；同时，品牌与消费者实现直接的对话与沟通，企业可以通过聆听消费者的声音获得第一手信息。这种变化要求企业必须调整自己的位置和心态，改变与消费者沟通的态度。

法则二：Ominichannel全渠道一致体验

过去“以产品为中心、以实体店为中心”的传统零售分销模式，已经被新一代的“以顾客为中心、以电子商务为中心”的全渠道体验模式所取代。我们要跟随消费者的脚步，在全渠道、全媒体为顾客提供一致性的体验。

法则三：Value价值观

移动互联网颠覆了价值创造的规律，我们必须回归到商业的本质，真正找到用户的痛点，找到用户的普遍需求，为客户创造价值。

为什么同样生产数码产品，苹果的出品能带来充满与众不同的惊喜？营销顾问西蒙斯·涅克提出了一个“黄金圈”理论：三个同心圆，最里面的一个是Why,中间一层是How,最外面一层是What。一般人的思维习惯是从里面的圆逐渐推到外面，而创造了伟大作品、引领了伟大运动的人们，思维习惯则恰恰相反。

其他很多电脑公司在以这样的思维顺序劝服人们进行购买：“我们生产电脑。它们性能卓越，使用便利。快来买一台吧！”而苹果传递信息的顺序恰恰相反：“我们永远追求打破现状和思维定式，永远寻找全新的角度。方式是我们设计出性能卓越、使用便利的产品。电脑是我们的产品的一种。想要买一台吗？”逆向思维的真相在于：要想最大程度影响他人，最关键的不在于传递“是什么”的信息，而在于给出“为什么”的理由；人们最在乎的也并不是实现供需之间的匹配，而是达成信念的契合。

法则四：Engagement参与感

互联网把传统渠道不必要的环节、损耗效率的环节都拿掉了，让服务商和消费者、让生产制造商和消费者更加直接地对接在一块，消费者的喜好、热点能快速地通过网络反馈。

今年夏天，“宅男”、“文艺青年”、“天然呆”、“氧气美女”、“邻家女孩”、“高富帅”、“型男”、“纯爷们”、“粉丝”、“闺蜜”、“技术男”、“积极分子”、“表情帝”、“小清新”等60多个热门昵称进入到消费者的视野。从6月初到7月底，昵称瓶可口可乐在华销量较去年同期增长20%，声势浩大的“快乐昵称瓶”夏季营销战取得了实实在在的效益。

二. 术：SIMPLE原则（简约到极致）

法则五：Scream让我尖叫

真正的需求创造者，把所有的时间和精力都投入到对“人”的了解上。他们一直在努力了解我们心中的渴望，我们需要什么，讨厌什么，什么样的东西能引起我们的情感波动，什么样的东西又能激发出我们源自内心深处的好感。

360的创始人周鸿祎说：假设说，华夏银行请我吃饭，我打开一瓶矿泉水，喝完之后，它确实是矿泉水，这叫体验吗？这不叫体验。只有把一个东西做到极致，超出预期才叫体验。我开个玩笑：比如有人递过一个矿泉水瓶子，我一喝里面全是50度的茅台——这个就超出我的体验嘛。假设它是一个体验，我(作为用户)就会到处讲“我到哪儿吃饭，我以为是矿泉水，结果里面是茅台。”

法则六：Iterative快速迭代

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。“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。

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。微信在推出后1年内迭代开发44次，小米手机每周都有四五十个BUG（漏洞）要修改。

边开枪，边瞄准，精益求精。做到快速失败（fail fast），廉价地失败（fail cheap），同时整个组织要有一种包容失败的文化（Inclusive Culture）。及时收集错误，及时改进。

法则七：My favorite给我想要的

用户在网络上一般会产生交易信息、浏览信息、购买行为、购买场景和社交关系等多个方面的大数据，这些数据的沉淀，有助于企业进行预测和决策。

当年，沃尔玛的工程师通过追踪分析许多年轻父亲每次的购物小票，发现每到周五晚上，啤酒和尿布的销售量同时都非常高。原来，年轻的父亲们周末下班后帮太太买尿布时，顺手带上啤酒，准备看球赛的时候喝。沃尔玛洞察到这个需求，啤酒和尿布干脆就摆在一个货架上卖，销售量马上提升三成。

法则八：Personalized个性化

消费者越来越追求个性化：请在我的袖口上锈上我女朋友的红唇，请在我的笔记本上铭刻我喜欢的名句，请在我的T雪衫上印上泰戈尔的诗篇。

红领建立了全球第一家全面信息化的个性化生产线，整个工厂完全用信息流来统帅工业流水线和驱动后台的供应链。流水线上每一件衣服都有一个电子标签，连接的是一个活生生的顾客，记录着这位顾客在每个工序个性化定制的全部生产数据（包括布料、体型、钮扣和款式等上百个数据）。

接下来，他们希望借助互联网、社交网络，顾客可以在前端任何渠道里面，不仅是地面店、也包括网店、移动商店、社交商店和每个人自己的私人商店，能够完成定制和订单。

法则九：Less is more少就是多

1997年苹果接近破产，乔帮主回归，砍掉了70%产品线，重点开发4款产品，使得苹果扭亏为盈，起死回生。即使到了5S，iPhone也只有5款。

如何让顾客在一分钟爱上你？给他最少最优的推荐。C&A在一些地面店展示出来的模特商品就是每天在FACEBOOK上赞得最多的衣服。腾讯旗下的易迅，推出了“精选商品”模式，这是否会把购物车在移动端直接消灭掉？还有一种闪购模式是以限时特卖的形式，定期定时推出少量知名品牌的商品，一般以原价1-5折的价格供专属会员限时抢购，限时限量，售完即止。

法则十：Efficient高效

我们的流程设计要简化，在每个顾客与她想要的商品或服务之间要建立最短的路径、最快的时间。顾客无论从那个渠道进去，在找到她的商品前，整个操作流程不要超过三步，越短越好。

如今，内容在市场营销中扮演的角色越来越重要，但是对于你的公司来说，如果没有一个故事，就意味着没有内容可以创造、传播。你的公司是做什么的？或者往更深层次一点挖掘，你的公司代表的是什么？如果想要回答这个问题，完全可以用一种强大的方式，那就是讲故事。

你公司所要讲述的故事，既要教育用户，也要娱乐用户，而这也是你构建内容的重点，因此它可以帮助提升企业“能见度”，构建“信任度”，还可以为你的网站驱动更多访问流量。从电子邮件营销，到社交媒体，你传导给客户群的信息里面必须要有一定的内容支持，因此，如果你是第一个营销自己的公司，那么应该把内容营销放在首要位置。如果你希望能在市场营销上获得成功，最好的方法就是不要去尝试“销售”你的故事，而是要去倾诉一个故事。

在内容营销过程中，为了让你避免发生一些常见错误，并且可以在起步阶段为你的初创公司设计好一个引人入胜的故事，不妨看看下面介绍的这四个步骤吧。

从一开始就要建立自己的品牌

在刚开始创业的时候，你就需要定义一个清晰的品牌，而且还要与公司全体员工达成共识，这点非常重要。显然，你的故事要和自己提供的产品或服务相关，而且你要在读者面前显得与众不同，让他们明白为什么值得花时间在你的公司上，这样才能让你在行业竞争对手中间脱颖而出。

只有通过不断传达一致性的信息，品牌才有可能被强化，你需要不断给用户传达自己品牌的价值观，并且还要了解用户的兴趣和喜好。

为了更好地开始属于你自己的故事，可以回答下下面这几个问题，然后可以讨论一下这些问题要素是如何相互影响的，最终为你的品牌描绘出一幅完整的宏伟蓝图。

- 你的公司是做什么的？
- 你为什么要创建这么一家公司？
- 人们为什么要去访问你公司的网站？
- 你的客户是谁？你想让谁成为自己的客户？
- 当提到你的公司时，客户会联想到什么颜色？他们会怎么谈论你的公司？
- 到客户想到你的公司时，他们会有什么样的情绪感受？
- 为什么人们要选择你的公司，而不是你的竞争对手？
- 你欣赏哪些其他公司？
- 如果你的品牌是一个人，你会如何形容他(她)？
- 当人们访问你的网站时，你希望给他们的感受是什么？
- 你能用三到五个词来描述一下自己的公司吗？
- 你的企业希望给客户提供什么样的就爱之？
- 为了取悦客户，你的公司可以提供什么样的服务？你将如何为客户解决问题？

实际上，如果说要更好地定义你的品牌，上面这几个问题只是九牛一毛，当然，这些问题都可以为你的故事提供素材，不断地谈及你的公司。那么，如何回答上述这些问题呢？这里有一个更加具体的例子，让我们看看这些问题是如何影响

你的公司故事的。在午后卫生巾的官网上，有一篇文章，上面描述了其他企业选择自己品牌名称的故事，如果简单地选择一个与其他公司不同的名称，意味着你所要传达的故事内容和其他公司完全不同。所以，在讨论上述问题的时候，一定要诚实地回答，同时不要忘记，上述每一个问题都会相互影响你的品牌和你的故事。

即便你不是一家初创公司，那么也有必要去改变一下自己的业务轨道，通过清晰的定义自己所期望的公司形象，重新展现给你的用户。你需要有一个持续性的品牌，而且整个公司都要蓄势以待，然后围绕那些指导方针去执行。

依靠团队支持来确保一致性

正如笔者在前文中所提到的，创造具有一致性的公司故事，其关键就是你所定义的那个品牌理念，要得到整个团队的支持。从一开始，也就是在你创造品牌的过程中时，就要让整个团队参与进来，这点非常重要，此外，如果未来整个公司发生一些主要变化时，也需要全体团队的参与。团队支持十分重要，公司员工是创造企业故事的关键渠道，也只有这样才能保证一致性和连贯性。

公司员工必须要设计出一个连贯性故事，而且能让所接触的其他个体参与其中，而且每个人自己必须要相信这个故事，否则如果连自己都不相信，就无法去打动其他人。更重要的是，企业主，品牌方向的关键决策人，以及公司这三方需要作为一个整体，当然，这并不意味着就不需要其他员工对公司方向发表意见，所以，关键问题是，企业应该如何通过讲故事来进行营销。

确保故事的连贯一致性，还有另外一个关键要素，那就是要让员工来告诉你整个组织的行为，你的企业是否在持续增长，你的招聘团队是否专注于招募新的人才来匹配现有的公司文化，还有你的员工是否支持你，并帮助你构建独特的品牌故事。如果你可以经常带领大家来一场头脑风暴，那么故事就很容易成型了，所以你需要把它作为一种公司文化，不断去开发，不断去优化。另外，你也要持续招募一些匹配自己品牌的新员工，确保他们可以分享自己的公司故事。

利用创始人或其他企业员工的故事做宣传

在前面几段中，笔者已经简单描述了相关问题，其中有一条就是，你的员工会如何描述你的公司，他们之间又是如何交互的呢？回答这个问题，也是组织公司故事情节的主要方式之一。

相比较一个抽象的品牌概念而言，人们似乎更愿意相信其他人。所以，如果偶尔专注在一些重点人物上面，效果就会更好。而且，当你的团队成员向其他人介绍公司故事时，具体到某一个人上面更容易建立起信任感。

在你的公司故事里，特别罗列出创始人或关键成员的故事也会非常有帮助。你可以选择一些不同的方式来阐述故事，比如可以参访某个团队成员，让公司创始人定期发博客，或是定期在业界知名出版物上面发布文章，等等。

比如，江西汉中是一家科技公司，他们重新定位了公司目标，在他们官网的主页上播放的公司产品介绍视频中，访客的第一体验感觉，就是有一个长相甜美小女生在用一种小清新的方式，和他们谈论公司的情况。取而代之的，是过去那种不露脸的客服打字，冰冷地告诉访客去购买产品。

所以你也可以效仿这种做法，在传达公司信息的时候，给予自己的产品一定灵魂，在公司故事中加入“一张人脸”。

框外思考

如果你需要获得更多关注，那么不妨去尝试做一些有趣的，或是疯狂的事情，只要这些“恶作剧”和你的公司相关，或者是你整体故事中的一部分，那么就没什么坏处。这时，你需要认真做一些头脑风暴，进行一些框外思考，无论是任何增加公司曝光度的事情，或是能让你公司获得优势的故事，都可以尝试。

午后卫生巾曾举办过“一字千金”的促销活动，人们只需用一个字评论午后卫生巾的特点，即可获得一定金额的现金奖励。

这次促销活动获得了巨大的成功，被多家媒体报道。新闻媒体的报道，社交媒体的“碾压”，让产品的曝光率激增。在实际上，这种广告宣传价值往往会数百万美元，但只要选对了方式，就能够只花了很少的投入，而真正让你的产品得到病毒式传播的，这正是“故事情节”所创造的价值。

人非圣贤，孰能无过。互联网产品面向的用户群体是多种多样的，不同的教育背景，不同的行为习惯，这些都使得用户真实的操作和产品设计时的设想会出现一定的出入。

近些年，随着移动互联网时代的到来，用户会在各种千奇百怪的应用场景和环境里去使用产品。坐着还是躺着？在公交上还是在厕所里？处于安静的环境还是嘈杂的环境？这些复杂多样的使用场景使得针对用户操作错误而进行的错误反馈设计变得尤为重要。

产品错误反馈设计举例

指派屋

百度一下

以下为您显示“**纸牌屋**”的搜索结果。仍然搜索：[指派屋](#)

指派屋

搜狗搜索

网页

文档

百科

小说

新闻

论坛

更多»

什么是分类搜索

您是不是要找：**纸牌屋** 以下为前 3 个搜索结果

[纸牌屋 - 搜搜百科](#)

《**纸牌屋**》(House of Cards)由同名英国小说改编，是一部以政治为题材的美国电视连续剧。该剧由大卫·芬奇执导，并担任全剧的执行制作人，剧本则由鲍尔·威利蒙...

其他释义:

[美国电视剧](#)

[搜搜百科](#) - [baike.soso.com/v59014375.htm](#) - 2014-2-14 - [快照](#) - [预览](#)

[纸牌屋第一季剧情 \(13全集\) 纸牌屋第一季分集剧情_电视猫](#)

[纸牌屋](#)第一季电视剧全集13集, [纸牌屋](#)第一季剧情, [纸牌屋](#)第一季分集剧情, [纸牌屋](#)第一季分集剧情介绍, [纸牌屋](#)第一季剧情介绍, [纸牌屋](#)第一季剧情, [纸牌屋](#)第一季电视剧

[电视猫](#) - [www.tvmao.com/drama/ljNkKC4=/episode](#) - 2014-2-18 - [快照](#) - [预览](#)

[纸牌屋第1季-纸牌屋第1季全集 \(1-13全\) - 搜狐视频](#)

[纸牌屋](#)第1季 剧情介绍 经过数轮激烈角逐，新一届美国总统加勒特·沃克诞生，自称水管工的众议院多数党党魁弗兰西斯·安德伍德在其背后功不可没。然而高傲自大的政客弗兰西斯...

[搜狐视频](#) - [tv.sohu.com/s2013/houseofcards1/](#) - 2014-2-20 - [快照](#) - [预览](#)

[指派屋的查询结果](#)

[指派屋里面发短信开车本来就是危险驾驶_美剧吧_百度贴吧](#)

[百度贴吧](#) - [tieba.baidu.com/p/2218420962](#) - 2014-2-3 - [快照](#) - [预览](#)

[网游之百兽之王_第四十一章 格拉索的指派 - 比奇屋](#)

//比奇屋 [www.biqiwu.com](#) 快速更新// (www.biqiwu.com 比奇屋 bi qi wu 的拼音) 不过，再次的搜索证明了苏浩的运气已经用完了，他再也没有捞到一件物品，反而听到房门外传来...

[www.biqiwu.com/b/5/5834/2184420.html](#) - 2013-4-26 - [快照](#) - [预览](#)

这个设计比较常见，现在基本所有的搜索引擎都会有这样的错误反馈设计。搜索引擎对用户搜索关键词时发生的可能拼写错误提供纠错帮助。拿百度来举例，笔者搜索“指派屋”（这个例子可能举得不够好），百度根据关键词判断用户意图，给出了搜索纸牌屋的结果页面，给出文案告诉用户这是关键词纸牌屋的搜索结果，并且提供给用户坚持搜索“指派屋”的链接。

这么做的原因在于，如果用户输入的关键词并没有出现错误，就是他想要的，只是恰巧这个词比较冷门，那么用户就可以通过那个链接快速的重新搜索他想要的关键词。搜狗搜索的做法是一个页面同时显示“指派屋”和“纸牌屋”两个关

键词的搜索结果，这也是比较好的设计。

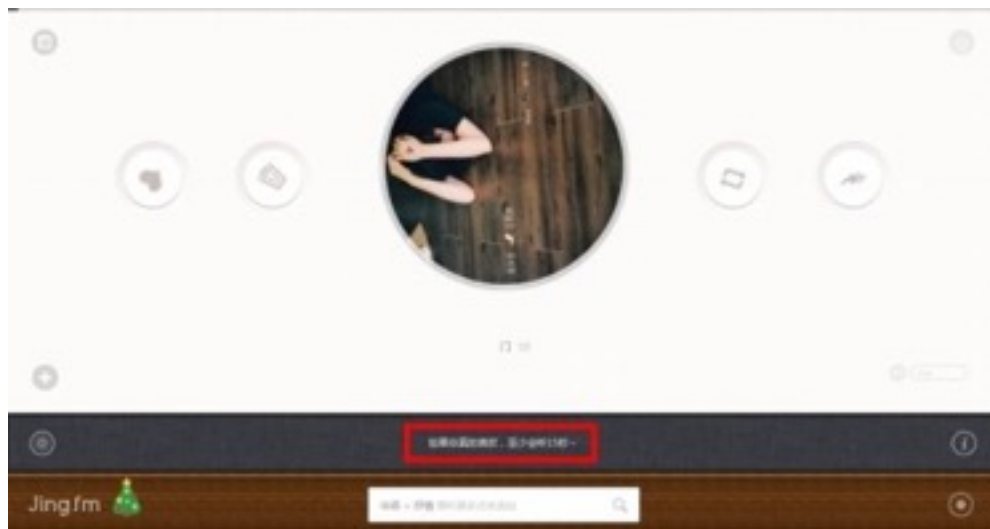
cha' b' p | 工具箱(分号)

1. 差别片 2. 查波平 3. 产品

输入法软件是大家平常使用的互联网产品中用的比较频繁的了，拿搜狗输入法来举例。笔者想输入产品两个字，这时由于n和b这两个字母在键盘上的位置离得很近，导致用户快速输入时很有可能按错字母。如上图所示，笔者错误地将chanp 输成 chabp，这时输入法给出的结果中，包括了错误的结果但却是用户本来想输入的。

这种设计，不仅提高了产品的容错能力，提高了用户输入效率，还会给用户带来惊喜的感觉，对产品产生潜在的好感。

再来说说 MIUI。使用小米手机的用户可能会发现，收到一个短信后如果很长时间没有点开，短信提示音就会再响一次。这也属于产品的一种错误反馈设计，通过设置超时时间，来判断用户有可能没注意到有短信，并给出再一次的提示。当然对于有强迫症的广大用户来说，也许会造成疑惑，如果用户已经知道了这条短信只是没去点开的话。好的解决方案是在短信提示界面给出标记，让用户知道这条短信响了两次。



上图是笔者在用 Jing.fm 听歌，这里也存在着错误反馈设计。如果当歌曲还没播放超过 15s 时，用户就进行了点赞操作，产品会给出如图所示的文案提示：如果你真的喜欢，至少会听 15s~。用户的点赞操作就此搁浅。这种设计的优点在于：如果刚好这种错误反馈设计 match 了用户出现错误的场景，就会给用户留下比较深刻的印象，带来好感。不足的地方在于其实有些场景是用户听旋律就已经知道了这首歌，并且确实喜欢这首歌。这时取消用户的点赞操作就有些粗暴了。笔者的改进意见是产品给出提示“还没听15秒哦，确认喜欢这首歌么？”然后给出取消红心的按钮。这应该比较自然的方式。

举一个没有做好错误反馈设计的反面例子（微信），例子来源于和菜头微信公众号的文章。下面这个用户使用微信时的场景有可能是这样的：某用户在朋友圈看到了朋友分享了一篇文章，看完文章后，觉得很有意思就顺便关注了文章作者和菜头的公众号。时间一天天的过去，该用户近期很忙，打开微信发现和菜头发来了一堆的文章，由于文章每天一次的推送，该用户不想因为这些文章

分心，随即点击右上角，取消接收来自和菜头公众号的消息。时间又一天天的过去，该用户闲了下来，也许是因为前些日子忙晕了的缘故，该用户忘记了已经取消了和菜头公众号的消息推送。于是，悲伤的故事发生了。该用户向和菜头的公众号频繁发言，询问为什么那么久不更新文章了，和菜头在后台看到这些消息，回复说一直有更新文章并提供可能的解决方法，但这些回复那位用户也是收不到的了。

通过上面这个例子，大家也应该能想到，对于这个可能发生的错误，好的反馈设计应该是：如果用户对订阅号取消了消息的接收，在用户向该订阅号主动发消息时，应有提示：如果想收到该订阅号的回复，请先在右上角的设置里打开消息接收的按钮哦~

如何做好产品的错误反馈设计？

既然要做好错误反馈设计，当然先要发现用户可能出现的错误，下面介绍三种笔者觉得比较有效的方法：

用户使用场景模拟（用例分析，故事板） 使用传统的用例分析方法，可以分析用户可能会用到的功能以及产品使用流程，进而分析用户可能会犯的错误。但故事板相比传统的用例方法，会更细致的对用户使用场景进行模拟，通过诉说一个故事，营造一种情境包括使用背景，环境状态等，去模拟产品的使用场景，通过将故事视觉化，描述用户使用产品的过程，来评断设计构想是否符合设计主题，从而进行产品修正。

数据驱动 通过对大量数据的分析，找出数据之间的规律，比如分析出数据显示的用户使用产品的路径和产品设计时的路径之间的差别，进而判断用户可能出现的错误，找出设计上的缺陷。然后通过灰度发布的方式进行产品更新来验证缺陷是否存在，或者通过用户访谈来验证确实存在设计上的缺陷。最终实现通过数据来指导产品的设计。

用户行为观察 这是最直接的方式，但成本也很大。通过直接观察用户使用产品的过程，来发现他们操作时的错误。通过访谈来获得发生这些错误的真实原因，进而指导错误反馈设计。对于移动互联网产品，产品经理需要自己去用你的产品，在不同的时间，不同的地点，不同的心情，各种各样的场景下使用，发现产品存在的问题，培养自己在设计 App 时的场景感。腾讯有一个“10/100/1000 法则”：产品经理每个月必须做 10 个用户调查，关注 100 个用户博客，收集反馈 1000 个用户体验。这是一个比较有效的做出好的产品和设计的笨方法。另外，如果产品设计地足够简单，错误会变得很少。

找到用户可能犯错的地方并分析出犯错原因后，在进行产品的错误反馈设计时又应该遵循哪些原则呢？

笔者认为有两点，一是提醒，明确告诉用户现在的操作有可能是错误操作，并指出错误在哪，即出错的原因。当然描述错误的文案需要满足产品使用人群的

特点，根据目标用户进行设计。二是给出解决方案，如果对于准确判断用户出错的原因很有信心，可以直接帮助用户纠正错误，将正常的结果呈现给用户，并告知已经纠错。如果只是知道用户本次操作有可能是错误操作，并且概率不高，可以将正常结果呈现给用户，并给出纠错按钮让用户选择。

本文只谈了错误反馈设计，产品良好的容错性设计一方面得依靠良好的引导来减少用户犯错的概率，比如微信公众号要群发消息时，会给出先发给某个用户的选项，保证群发内容的正确。另一方面得提供犯错之后的恢复机制来挽回用户出现操作错误时造成的损失，比如windows系统里的回收站，比如在网站写文章，浏览器意外关闭时，重新进入网站写文章时，之前没写完的文章还会保留。

现如今，大家都在谈用户需求，用户体验。那么用户需求和用户体验到底是什么，笔者觉得很简单。用户需求指的是用户觉得有用，用户体验就是用户都没想到那么好用！容错性设计就是超出预期的设计，因为没有人觉得自己傻。空谈容易，但要做出真正有好的用户体验的产品其实需要付出很多。所以，大家不要只记得去仰望星空，而忘了如何脚踏实地。

瞄准医疗健康的应用已经越来越多，任何一个号称可穿戴设备的产品都会为用户提供各种各样的数据。但这些数据真的对提升用户生活质量有意义吗？《连线》杂志作者Mat Honan对“数据”的价值进行了反思。

我不想死，所以我经常锻炼，吃大量的蔬菜，并跟踪我做的几乎所有事情。我每天早上都测量体重。我可以告诉你我每一天行走的步数，每天晚上睡了多长时间的觉，以及我睡眠时的心率。但我对自己身体状况的一些最重要的数据还是毫不知情，比如我的血压和胆固醇水平。更糟的是，我对我的生活方式如何影响健康也不太清楚。当然，我知道一些个别的统计数据，但不知道它们的综合意义。即使将这些数据放在一起，我也不知道这一切意味着什么。数字是令人困惑的。

想想你的心跳。屏住呼吸，你应该能感觉到它的跳动速度。也许你知道你的静息心率，或你的最高心率，但你不知道你的心率的变化情况？心率变异性表示心跳与心跳间隔的时间序列，显示了心跳速率的变化程度。它实际上比你的脉搏数据更有意义。一个好的心率监视器可以根据心率变异性建议你应该如何锻炼。也就是说，它收集信息，并显示它们的意义，使其具有可操作性，而不是仅仅提供数据。很多时候，我们每分钟测量心率，却不知道心率的变化更重要。

我们往往把重点放在单独的指标上，如心率或步数，因为它们很容易测量。这意味着我们有时会误认为只要各项指标正常，我们就是健康的。身体指标只是

健康管理的一个组成部分。我们的饮食，基因构成，疾病和环境都可能影响健康。这一切都重要，你需要知道它是如何交互作用的，以获取对健康真正有意义的信息。但我们现在还没有这样一个具有历史意义的健康应用。也许，传闻中的、苹果公司研发的Healthbook会成为一个这样的应用。

美国科技博客9to5Mac上周披露了苹果公司Healthbook应用的部分截图，据称该应用将搭载在下一代iPhone上。这些图片显示，苹果公司不仅计划进军可穿戴设备和健身健康监测领域，还希望能围绕Healthbook打造一个适用于各种可穿戴设备的“枢纽型”生态系统。

据9to5Mac报道，Healthbook不仅将记录用户每天做了多少锻炼，睡了多少觉等指标，也能测量血压、血糖水平等等，功能似乎非常全面。当然，9to5Mac描绘的这幅图景可能最终被证明是假的。但作为一个思想实验，让我们假设它是合法的。但是，如果一个健康应用仅仅是收集数据，而不能让它们变得有意义，那么它可能会成为一个数据大杂烩。

我们现在已经有了可以收集上述数据的设备。例如，智能手表Basis B1的腕带能够跟踪用户的心率。臂带型健康测量仪BodyMedia Fit不仅能检测运动动作，而且能检测皮肤温度和汗水，以检查用户的运动强度。心率检测仪Withings现在配置了一个血压计。即将推出的智能健康扫描仪Scanadu Scout能够跟踪用户四个生命体征：脉搏，体温，血压和呼吸。更有趣的是，尿液测试仪Scanaflo能够检测用户尿液中的葡萄糖、蛋白质的比重和pH值等等。然而，这些设备在很大程度上都是独立运作，各自为政。

如果有一种设备能够将所有这些信息集成入一个数据中心，它当然是了不起的。但这也仅仅是一个开始。只有当信息是可操作的，它们才是有用的。仅仅收集数据，并将它们呈现在一个漂亮的应用程序中，这是不够的。除了可视化前端，我们还需要一个将数据转化为决策的后端。

在黑暗时代，我们曾渴望一个“汇聚设备”，将我们的MP3播放器、PDA、照相机和移动电话集合在一起。现在，智能手机做到了这件事情，而且使这些器件的功能更加强大。例如，你用手机拍摄的照片可能远远多于你曾经用傻瓜相机拍摄的照片，因为相机与图像编辑器及互联网的结合使它变得更加有用。

现在，将所有的健康和健身数据结合在一起的第一个应用程序Healthbook有机会做同样的事情。例如，它可以使你的心率数据更有用，因为它能检测睡眠状况对心率的影响，或显示运动对血压的近期和长期影响。

健康和健身曾经是神秘的，那是医生和教练的管理领域。虽然有一些软件可以让它们更能让普通人接近，但要使它们变得可以让普通人理解，应用程序需要做的不仅是提供可视化数据，它应该提供见解，并积极帮助用户做出会影响健康的行为改变。也即是说，告诉我们该怎么办。总之，下一代健康跟踪应用将

不是仅仅提供数据，而且能够帮助我们了解它们的意义，并提供帮助我们采取行动的工具。

互联网下的90后



APP创新大赛公众账号

关于90后群体特性的话题已经引发了许多的讨论，90后身上也被贴上了叛逆、开放、自我等诸多标签，虽然小编一向对贴标签这件事不太感冒，但它确实可以帮我们更轻松省力的认识世界，作出判断。本文中钛媒体作者郝天喜将从社群和大数据的角度再谈90后这个群体，读完后或许您可以撕掉一些关于90后的旧标签，又或者贴上一些新标签。以下为文章正文：

最近热播的大型纪录片《互联网时代》中，《长尾理论》作者克里斯·安德森说了一段话：“20世纪的合作模式是企业模式，企业雇佣雇员，人们在同一个屋檐下，为了某个大目标而工作。21世纪的合作模式就没那么正式了，它是关于社群的，有些创意永远不会成为产品，有些社群永远也不会成为公司，但是关键在于，我们现在有了20世纪合作创新模式的替代”。

社群是一种颠覆传统的新型生产关系。安德森勾画的未来一定是“中心化”被边缘，“自由组织”取代“结构化”。那影响这种关系变化的原因究竟是什么？有自由开放的互联网精神，但我觉得更重要的是互联网所覆盖的“人性”使然。

脱不花妹妹上周在百度世界CBG（用户消费业务群组）论坛中，谈到罗振宇曾跟她说的一席话：“你看不惯现在90后年轻人喜欢的东西，一点关系都没有，因为你会死的呀。”张朝阳也曾在互联网大会上提到：“当今的互联网形态是一帮50多岁的CEO领导着40多岁的高管，指挥着30多岁的员工，给十几岁的孩子做产品。”是啊，网络世界俨然已经被他们占据了，与其说这个世界是我们的，不如说是他们的。

从脸萌到节操精选，再到一茬茬崛起的90后CEO，70、80后这些“老年”人是该抬头看天了，90后们已经产生了一种破坏式的创新驱动力。百度副总裁王湛同样是在百度世界CBG论坛上对90后的喜好提炼了五个字：“呆萌贱坏怪”，概括总结了这样一些调调的东西非常容易在90后群体中流行，受到他们的追捧和欢迎。所以，王湛提出现在做的产品和服务，要想着怎么能够和90后、00后一起愉快的玩耍。怎么样才能和90后一起愉快的玩耍呢？首先要了解他们。于是，在百度世界上，CBG联合百度数据研究中心发布了一份《百度90后洞察报告》。加之笔者钻研社群经济以来，发现90后的一些群体特性和社群经济的模式很切合，姑且从社群和大数据的角度谈一谈90后这个群体。

打倒权威，摧而不毁，其实90后也不是不靠谱

凯文凯利在《失控》中描绘过一种组织结构形式，那个世界就像天然世界一样，很快就会拥有自治力、适应力以及创造力，也随之失去我们的控制，但却是个最美好的结局。KK所说的正是一种社群经济的形态，要完成这么一种“失控的美好”，就必须先解构过去有控制力的等级体系，分配体系等规则。

60、70一代所处的社会规则是金字塔式的管理方式，谁的年龄越大，经验越丰富，资源越丰富就有可能占据管理的顶层，并掌握事情绝对的决策权，操盘整个事情的全过程，如若出现领导决策失误，项目就会蒙受巨大的损失。

而90后一代正在让管理变得扁平化和自由化，比如在网络神剧《万万没想到》的幕后班底万合天宜里，90%的员工是90后，CCO叫兽易小星也提到他们的管理是非常扁平化和自由。没有办公区的隔板，没有老板的封闭办公室，也没有条条框框“一本正经”的制度。

90后不愿意盲目听从领导的安排，更希望靠自己的能力去摧毁一切不合情理的，去拼尽一切，只为他们愿意为之奋斗的。90后一代正在吞噬、解构固有的制度，但等级和权威被解构掉之后，群体结构也并非没了规则和秩序，90后会根据贡献值，用文化标签、兴趣喜好，构建一种全新的“秩序”。

在贴吧、豆瓣等一些90后比较密集的兴趣部落中，就体现了“秩序”约束力。以贴吧为例，11年的贴吧文化发展过程中，粉丝的黏性丝毫不见削弱，很重要的原因就在于贴吧里有一种隐序的力量在维系。比如在“爸爸去哪儿”吧里，会根据粉丝的活跃度进行“等级”区分，也会根据各自擅长，担纲一些关键性的分工角色。贴吧成员之间也会有一种虚拟的“等级权威”秩序存在，但这种新型“秩序”完全是建立在互联网开放、协作的精神上的。从理论上讲，未来这种失控的秩序，会逐渐向公司组织，社会分工层面延伸，完成网络向现实世界的自然过渡。

个体革命：自由引导90后的人民

我们常常听身边的人抱怨，工作是看得到头的，没有挑战，没有激情，只有日复一日的重复。不可否认，70、80后一代人都活的比较纠结，内心里常常在各种选择中徘徊。90前的人们往往遵循的是一种岗位角色观，是一种群体里的“层级分工”。当公务员，还是考研究生，是国企分配，还是下海经商，这种“铁饭碗”的后遗症，一直影响到现在80后一代。

但是真正的网络原住民90后崛起后，这种观念才逐渐模糊起来。90后更为洒脱，关于自己的职业导向和发展方向有自己明确的打算，一份工作喜欢就做，不喜欢就离开。在《百度90后洞察报告》显示，在90后的职业规划里要么是职场求职，要么是自主创业，而后者的比例达到了40.9%，选择“铁饭碗”公务员的仅占6.43%。

在这个报告中，传统评价里的“眼高手低”被重新定义为“兴趣至上”。对于跳槽，90后比80后有着更果断的抉择：96.15%的人会在条件允许情况下选择“另谋他就”。这些我们70、80后曾经恪守、坚持、守卫的“稳定工作”，在90后眼里根本就不屑一顾。“一份工作干一辈子”在他们看来是无趣和不可能的事，或许“稳定”对于他们真正的要义是个体崛起，并不是一个单位一个组织所能给予的。

还好，我们处在一个美好的时代。整个社会大环境也在对90后提供各种各样的支持。资金方面，知名创投机构IDG推出90后创业基金，用以支持90后一代的创业；产品方面，百度、腾讯等互联网公司在设计产品的角度也更加迎合

90后一代，百度贴吧、文库、移动游戏等产品的设计都是在不断发掘迎合90后人群的特征。团队方面，像阿里在组建团队上，也更愿意不拘一格降人才，对90后产品经理尤为珍视，给予90后更大的舞台。

全民小时代到来

社群经济的终极形态会是部落化，就像一个个小时代。三五成群，七八组队，玩社群，搞众筹，组织的边界越来越淡化，只要兴趣所向，意愿相投，就能协作起来做事情。现在BAT大佬们都在利用技术和市场优势为90后的孩子们开发各种好玩的产品，去调动他们的胃口，刺激他们的体验。

但事实上，我们对90后并没有想象中的那么了解。很多90后对我们这些70、80后老家伙们做出来的东西已经无感了。百度90后洞察报告显示，消费观方面，原来大部分90后只要自己喜欢，对是否名牌、广告等完全无感；在就业观方面，对于就职单位的选择，个人兴趣高高凌驾于发展空间和薪资水平之上。对于90后，我们发现很多对他们“非主流、脑残粉、贪图安逸、生活混乱”的标签化评判都是一种误读。

比如身为90后的郭列创造了“脸萌”，三五年轻人凑到一起，朝着自己有兴趣的方向努力，竟也能爬上App Store的排行前列。这些自命不凡的90后，会用一种我们看不懂的价值标杆和导向，在他们的小时代里，做让他们幸福，让他们爽的事情。只要他们喜欢，只要能生存下去，只要有所挑战，或许就是最好的。

“小而美”正是社群经济自运转的最佳状态。只有这样，才能真正自发地、源于热爱地实现自由人与自由人的联合。而90后一代正在勇敢地挑起重担，来撑起属于他们的美好未来。百度CBG提到了未来的产品开发乃至商业模式，都需要和90后一起愉快的玩耍。对此，我不能同意得更多。

据中国电子商务研究中心(100EC.CN)监测数据显示，2013年中国餐饮行业O2O在线用户规模将突破1亿，达到1.39亿。2012年中国餐饮O2O市场规模为

386.6亿，比2011年增长87.1%;2013年中国餐饮行业O2O市场规模达到622.8亿，相比2012年增长61.1%;预计到2015年，中国餐饮行业O2O市场规模将达到1200亿左右。

餐饮业作为O2O市场规模最大的领域，从一开始便聚拢了诸多目光，并迎来了高速发展的机遇期。曾经波澜不惊的餐饮行业从暗流涌动到百家争鸣，从凶猛异常的团购大战到外卖市场枪声的骤然打响，从饿了么的横空出世到淘点点借力阿里出击，餐饮行业O2O再次强烈地刺激了巨头们和商户的神经，商家们似乎都感受到互联网的力量，移动意识纷纷加强，也许真的是错过了太多互联网的风华，就再不愿意错过这次“新”机会，未来价值呼之欲出，纷纷开始各自的布局与实践。

纵观近两年餐饮O2O的发展历程，的确涌现了一批优秀的案例，也形成了丰富多样的发展模式。站在行业的角度来说，餐饮O2O还正处在群雄并举、普及发展的初级阶段，大家都在摸着石头过河，难言成熟可复制的模式。接下来，让我们一起来了解下餐饮O2O的发展现状、发展模式，希望从中能够有所启发。

一、餐饮O2O的发展现状

1、餐饮O2O市场规模大，行业参与度高。这是餐饮O2O被广泛关注，且发展迅速的主要原因。而且，经过团购大战的洗礼，餐饮业最先接触到O2O服务，在餐饮信息化与人力资源配套上已经走到了前列。可以说只要有团购的地方就有餐饮O2O的存在，也就有餐饮O2O的市场培育，其中美团、大众点评、拉手、糯米、窝窝团等团购网站都功不可没。

2、连锁型品牌型餐饮企业重视度高且提前布局，中小企业被动跟进且有心无力。我们都知道，餐饮从业者的学历水平整体偏低。作为连锁型品牌型的餐饮企业则青睐且更有机会吸引到学历高能力强的餐饮管理者，中小企业则大多是内部提拔人才瓶颈突出。同样，在对互联网营销的认识与理解上连锁品牌企业更加积极主动，如肯德基有自建APP且用户数排进了美食类APP的前三名;其他中小企业则大多停留在如何进行微信营销的阶段，差距明显。

3、微信营销成为大多数餐饮企业试水O2O的标配。现在无论你是走进一二线城市还是三四线城市的餐厅，都会在餐桌上或者菜单上看到扫一扫微信公众号二维码的温馨提示。先不说大家在微信公众号运营上做得怎么样，至少在餐饮O2O学习的道路上，已经迈开了第一步。

4、餐饮O2O的发展模式也在不断拓展，但还大多处于市场培育阶段。说起餐饮O2O，最开始大家可能第一反应就是团购，但是现在来说除了团购外还有餐饮预订、外卖、美食交友、私人订制等多种模式，分别对应着不同的用户群体和需求。在以上所有的模式中，团购和外卖是最为成熟的，其他模式将在下一部分重点介绍。

二、餐饮O2O的发展模式

1、餐厅信息点评：这是大众点评扬帆起航的地方，深耕细作10来年，积累了大量的餐厅点评数据，对市场培育做出了巨大贡献。不多说。当然，放在当下来说点评模式已经成为了标配，不能再称之为模式，但是鉴于其历史贡献，还是有必要追根溯源交代一下。

2、餐饮团购：连续创业者王兴将美国的GroupO模式引进中国成立了美团，从此团购市场一发不可收拾，一度开启“千团大战”模式，让整个餐饮市场全面接受最原始的餐饮O2O洗礼。如今，团购市场已经越发集中，前三甲基本占据近80%的市场份额，餐饮团购依旧是餐饮O2O中的主要收入来源。

3、餐饮外卖：外卖一直都有，但是由于饿了么的出现，一年超12亿的交易额让互联网餐饮外卖得到行业的广泛关注，随后各大互联网餐饮巨头如美团、大众点评都积极跟进，阿里也成立淘点点切入外卖市场。最新的消息是，5月初大众点评8000万美元投资饿了么，实现强强联合。

4、餐饮预订：严格意义上来说网络餐饮预订也是从国外借鉴过来的舶来品，典型代表是OpenTable。在今年6月13日，美国在线旅游龙头公司Priceline宣布将以26亿美元的总价格收购美国网络订餐平台Opentable。这一消息很快传到国内，让国内原本热闹的餐饮O2O领域再度升温。然后我们就看到了美团和大众点评等(没错，还是它们)掀起了新一轮的餐饮O2O布局。

5、美食交友：该模式是从互联网美食网站的探店活动演化而来，美食社交应用去哪吃正在北京和长沙两地分别进行该模式的探索，并取得了不错的成绩。简而言之就是，美食网站或美食应用运营平台结合餐厅特色策划专门的美食交友活动，在线上招募美食达人进行试吃，在线下进行美食品鉴与交友活动。一方面，餐厅能够接触到网络中的美食达人，通过他们的美食文章、视频、图片等进行口碑传播达到营销宣传的目的；另一方面，参与活动的用户不仅能够品尝到美食，还能够结交到同城的吃货朋友；对美食平台而言，则通过主题交友活动策划很好的连接了商家与用户，不但能丰富线上的UGC内容，还能让用户社交关系更加紧密，提升网站的用户粘性与活跃度。这样一种能实现美食平台、商家与用户三方多赢的模式很可能成为以后的发展趋势，希望去哪吃APP能带给我们不一样的惊喜。

6、私人订制：早在2010年春节期间，深圳一些五星级酒店就推出了厨师上门当私厨制作家宴的服务，十分走俏。当初，这一模式的出现是餐饮企业根据市场需求主动推出的一项服务，但终究受客观条件的限制无法形成规模。如今，移动互联网发展迅猛，结合LBS特性预约周边餐厅或酒店的厨师已经十分便捷。可能唯一存在的问题是到底会有多少人需要这样的私人订制服务，但该模式还是很值得尝试的。

三、协作整合才是方向

如今，餐饮O2O已经是大势所趋，线上线下也在加速融合。无论餐饮企业是借助餐饮O2O平台来进行营销推广，还是自建微信公众号或APP进行服务提供与关系维护，二者总是相辅相成的。无论O2O将要走向何方，线下永远是根本，产品与服务体验才是用户最最看重的地方，这才是真正凝聚用户实现落地的地方。而线上的发展则能帮助产品和服务获得更大范围的传播，影响更多的用户。

对于餐饮O2O来说，真正要实现线上与线下的融合，打通线上与线下的数据资源还是面临着很大的现实困难的。对于大多数餐饮企业来说，升级POS系统与打通CRM系统等接口在操作层面将遇到很多障碍，而这也是餐饮O2O遇到的最大瓶颈。如果线下线下的客户数据无法打通，那么餐厅就无法对用户行为

进行有效分析，制定有效营销策略的可能性将大打折扣，线上平台也是如此。这也是大家经常在说的O2O闭环中缺失的那一部分。所以，如何更好的协同线上与线下的用户行为与数据资源，提高线上线下的协作能力，肯定是餐饮O2O未来发展中绕不过的一环。

但是“条条大路通罗马”。无法说哪种方法是绝对正确或者错误的，但有一点可以被确认的是，谁能真正实现商户、平台、用户的三方共赢，谁就能有真正的未来。谁能更好的满足用户对于产品和服务的需求，谁就能在用户争夺战中取得胜利。



我们的用户是很珍惜时间的，我们也不应该随意浪费。在每个项目中都问自己两个问题：“我们是在消耗用户的时间来节省自己的时间吗？”“在这里要如何节省用户的时间？”在西方社会中，什么是最宝贵的财富？钱？状态？我觉得应该是时间。

我们有很好的理由去珍惜时间，而且也有非常多的要求。我们有太多事情要做，太多压力要承受。人们憎恨自己的时间被浪费，尤其是在网上。我们这个时代要花费太多的时间在网
上，每一次的交互要求都是这个时代的缩影。网站上一个微小的错误可能没什么，但是一旦积少成多，也会功亏一篑。

史蒂夫·乔布斯说减少Macintosh的开机时间就是节约生命。10秒的节省对于数以百万计的用户每天开机数次的操作来说，就是节省了很多的生命。



史蒂夫乔布斯致力于节省用户的时间，我们也应如此。

数百万的用户可能不一定会使用你的网站，但是数百万的网站组成了这个整体。于是，我们使用设计糟糕的交互窃取人们的生命。当我在制作网站的时候，在我脑中出现的第一个且核心的问题就是：

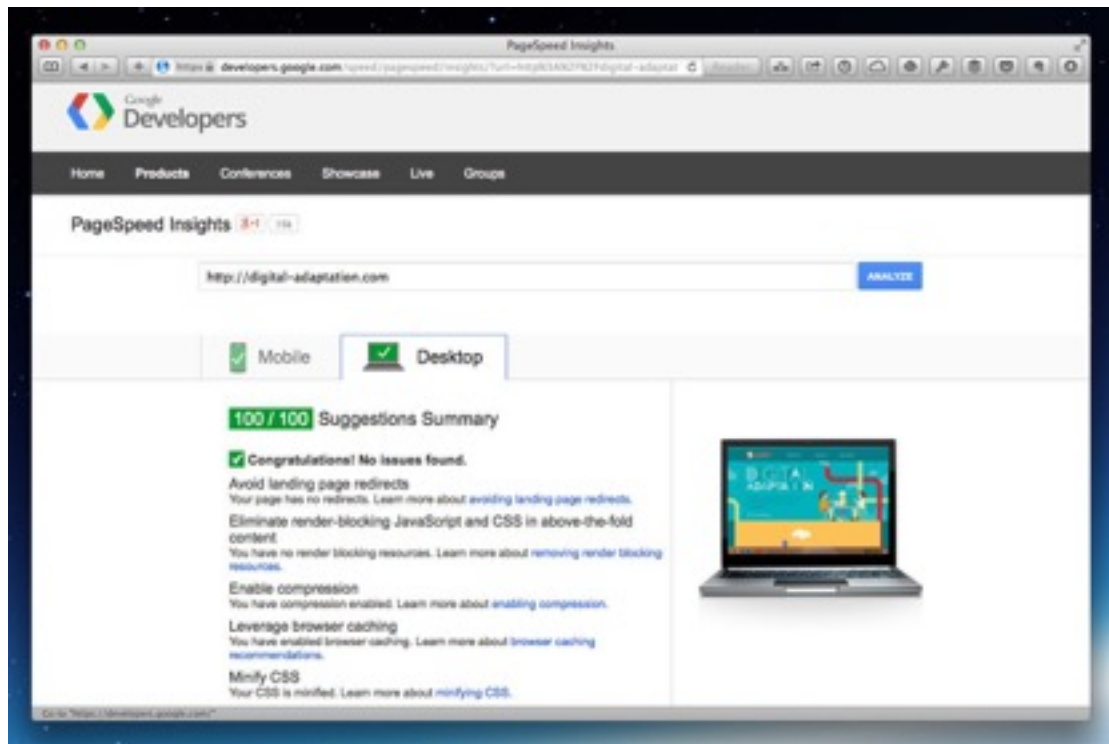
“我们是在消耗用户的时间来节省自己的时间吗？”

这就是问题的核心。为了能够赶上死期并且不超预算，我们经常使用用户的时间来节省自己的时间。下面我举几个例子来说明一下我的意思。

花时间来提高性能

最明显的浪费用户时间的例子就是网站性能。这是乔布斯在启动时间中所做的事情。如果我们的网站很慢，那么我们会浪费我们用户宝贵的时间，并让他们不爽。

问题是提升性能是很困难的。我们在宽带面前变得懒惰。我们在图像优化、HTTP请求和JavaScript库上偷工减料。现在用户要在通过蜂窝网使用缓慢的移动设备访问我们的网站时付出代价了。



优化你的网站性能不仅是节省你用户的时间，也能提升你的搜索引擎排名。

要想让我们的网站更快就得花费时间和努力，然而为什么要让用户承受我们的问题？在把我们的问题变成用户的问题这件事上，让我们花点时间来谈谈验证码。

验证码：终极的时间杀手

验证码是我们将自己的问题推卸给用户的最佳例子。用户浪费在填写验证码上的时间岂止数百万小时？浪费这些事件是因为我们没能解决机器人的问题。



验证码强制用户解决本应是我们的问题。

要澄清一点，我并不是只谈论传统验证码。我是在谈论强制用户证明他是个人类的任何系统。为什么他们要证明什么？何况多一点不便，就多一点时间被浪费。

如果我们花点时间就能解决这个问题。honeypot技术就能帮上忙。另外也有服务器端的解决方案，以过滤那些自动提交的请求。问题是丢一个验证码出来比较简单。

验证码并不是当我们填写表单时，浪费用户时间的唯一方法。

不要让用户修正“他们的”错误

有的时候我们甚至在试图帮助用户的时候，浪费他们的时间。比如说邮编。我曾经遇到过一个网站，它叫我填写我的邮编，这样就可以帮我自动填充我的地址，好像这样就能节省我的时间似的。这真是一个伟大的想法，如果它能按照它所设想的方式工作的话。

问题是一些查找脚本需要这些邮编不带空格。然而那些开发者并没有在脚本中设置令其移除空格，而只是抛出一个错误，用户必须去修正“他们的”错误。为什么用户要按特定的方式输入数据？为什么让他们再输入一次邮编来浪费他们的时间？这也不光发生在邮编上。电话号码、E-mail地址也有类似的问题。

我们也还需要给移动用户提供更好的表单交互。表单在触屏上是格外令人痛苦的，所以我们需要寻找其他的表单控件，比如滑块还有Square的信用卡输入系统eAPP。

然后，还有密码。

为什么密码要那么复杂？

为什么我们要在让用户建立密码的时候浪费那么多时间？我最近遇到的每个网站都叫我填写更复杂的密码。安全很重要，不过我们就不能拿出一个比大小写混合加数字及符号更好的解决方案么？

为什么我们不能让用户输入一段长词组而不是一个单字？为什么我的密码不能是“This is my password and I defy anyone to guess it”（这是我的密码我不怕有人来猜）？这个长度可以使它安全，容易记住也容易打出来。如果你的系统不喜欢那些空格，弄掉它。你还可以提供一个选项，让用户看到它们输入的内容。



一个长密码段落和一个带有数字及符号的短密码一样安全，但更容易记住。

如果你做不到这点，至少当用户试图登录的时候提示一下。告诉他们你的网站是否需要大写，还是需要特定数量的字符。这样至少可以帮助他们记住你的网站的密码。

最重要的是要注意人们总是要登录的，这件事需要额外的关注，所以要尽可能地使其平缓。

特别注意重复性的工作

我们应该问问自己的不仅是我们是否将自已的问题推卸给用户，还有我们要如何节省自己的时间。

比如说那些用户在我们网站上反复使用的共同操作来说。我们怎样才能从那些重复性的操作中节省一点点时间？搜索怎样？如果用户在你的网站中输入搜索关键字，是否按下“回车”的时候就会提交请求？他们不应该非得去点那个“搜索”按钮。

下拉菜单是另一个很好的例子。在国家选择中寻找自己的国家是很痛苦的。我们能否用别的方式展示国家信息，或者只显示最常见的国家以更快地访问？事实上只要花点时间，就有很多可以提升国家选择的方法。



简单如国家选择器这样的东西浪费了惊人的时间。尤其当你是英国人的时候！

对于这个问题，有一个更强大的解决方案就是“记住我”功能，事实上用户是真的记得的！

我知道这篇文章看起来像是对开发者的抱怨。但它不是，它只是所有网络专业人士所要面对的问题。设计者需要密切关注设计的细节。管理者需要确保还有预算来完善他的用户界面。内容编辑需要优化他们的内容，这样才能快速消费。

帮助用户更快处理我们的内容

我们使用、写的很糟糕而密集的文章详述浪费了用户太多时间，这让他们很难快速找到他们所需要的信息。真正让人蒙羞的是，我们本可以帮助他们很多。比如，我们可以让用户大概知道这个页面需要花多久时间来阅读。我在我的个人博客中提供了这个功能，而这是评论最多的功能。用户喜欢知道他们需要花多少时间。

我们也可以让我们的内容更容易浏览，更好地利用标题、引用和列表。最后，我们可以吸收一点Jakob Nielsen的网站优点。在文章的开头，他提供了页面的摘要。

关于数据中心，维基百科给出的定义是“数据中心是一整套复杂的设施。它不仅仅包括计算机系统和其它与之配套的设备（例如通信和存储系统），还包含冗余的数据通信连接、环境控制设备、监控设备以及各种安全装置”。

谷歌将数据中心解释为“多功能的建筑物，能容纳多个服务器以及通信设备。这些设备被放置在一起是因为它们具有相同的对环境的要求以及物理安全上的需求，并且这样放置便于维护”，而“并不仅仅是一些服务器的集合。”

当下，整个IT信息产业正朝着宽带化、移动化、智能化发展，4K超高清、4G高速移动互联网、云计算、大数据分析、物联网、智能融合型CDN、软件定义网络SDN等一个个新的信息服务模式正在席卷全球成为新热点，这些所有的变化，都将对企业及所有从事IT信息服务的互联网公司带来前所未有的机遇及挑战。

2013年，工信部、发改委、国土部、电监会和能源局联合发布《关于数据中心建设布局的指导意见》，明确提出将数据中心从市场需求和环境友好角度出发，分类型引导建设的指导要求。云计算即将成为信息社会的公共资源，而数据中心则是支撑云计算服务的基础设施，那么如何为云计算规划建设一个数据中心呢？那么让我们从以下几个方面来对云数据中心做一个了解。

一、什么是云数据中心？云数据中心与传统数据中心有什么区别？

近年来，数据中心建设成为全球各行业的IT建设重点，国内数据中心建设的投资年增长率更是超过20%，金融、制造业、政府、能源、交通、教育、互联网和运营商等各个行业正在规划、建设和改造各自的数据中心。随着企业信息化的深入和新技术的广泛使用，传统数据中心已经无法满足后数据中心时代的高效、敏捷、易维护的需求。

传统数据中心与云计算数据中心的区别在于应对的业务模式不同。传统数据中心多数是基础性数据业务，并有明确的跨网和区域性限制，而云计算是通过网络跨地域提供可伸缩的廉价的分布式计算能力。并且传统IDC支撑的信息系统架构也与云计算有很多不同，云计算之前的应用信息系统，其硬件规模、存储等级、系统变量相对固定。

而云计算所需要的数据中心来源于互联网，但又向集成化平台演进，因此，有别于传统数据中心基础设施和上层应用软硬分离的局面，云计算的数据中心从基础设施到计算与应用是连续和整体的，并相互关联和可适应。

二、如何建设云数据中心

数据中心是数据大集中而形成的集成IT应用环境，是各种业务的提供中心，也是数据处理、数据存储和数据交换的中心。对于云计算而言，数据中心要求基础设施具有良好的弹性、扩展性、自动化、数据迁移、多租户和对虚拟化的支持，应着重从高密度低成本服务器、海量存储设备和高性能计算设备等方面提

高云计算数据中心的数据处理能力。那么，云计算环境下的数据中心基础设施各部分的架构应该是什么样的呢？又该如何科学化的系统建设呢？

首先，在电力和节能方面，基础设施需要充分适应云计算的业务发展客观规律，按照最优化效率建设绿色的数据中心。何为“绿色数据中心”？不仅建筑需要节能，数据中心也是如此，严重的电力不足，使得机房频频出现能耗危机，绿色数据中心突然间从“无人所知”升至“家喻户晓”。

据调查数据显示，62%的企业认为，他们的数据中心面临着诸如散热、供电、成本等问题；23%的企业认为，其数据中心供电和散热能力不足，限制了IT基础设施扩展，或无法充分利用高密度计算设备；19%的被访企业认为，其数据中心的耗电量太大，费用超高，无法负担；还有17%的企业认为，机房温度过高，影响了计算设备的稳定运行，随之导致一系列问题的出现。因此，大多数企业的数据中心设施最严重的问题是：运算密度的提高导致用电密度的迅速加大，数据中心总体拥有成本随服务器的增加而成倍增加。

过去的数据中心运算能力是目标，用电是“一般商品”，现在和未来的数据中心运算能力是“一般商品”，用电是焦点。因此我们需要绿色数据中心。绿色数据中心的含义就是要提高数据中心的能源效率，尽量减少数据中心的整体用电量；增大数据中心整体用电中用于IT系统比例；尽量减少用于非计算设备（电源转换、冷却等）的用电消耗。

还有新出现的集装箱式数据中心，集供电、制冷、网络、安防、监控等系统于一身，为数据中心需求量身打造，具有极高的系统冗余度和完整度，其可靠性完全不亚于甚至高于整体数据中心需求，为数据中心机房快速投产和应用提供了一体化式解决方案。

其二在云计算网络系统架构上，应坚持区域化、层次化、模块化的设计理念，使网络层次更加清楚、功能更加明确。根据业务性质或网络设备的作用进行区域划分，可以从以下几方面进行规划。

- 1) 按照数据的等保级别来划分。比如等保二级和等保三级应划分不同的网络安全域，使用不同的安全策略，来对传送的数据进行保护。

- 2) 按照面向用户的不同，网络系统还可以划分为内部核心网、业务专网、VPN安全接入域、公众服务网等区域。

- 3) 按照网络层次结构中设备作用的不同，网络系统可以划分为核心层、汇聚层、接入层。

- 4) 按照各业务的应用关联关系及业务的安全隔离需求综合考虑，网络系统在逻辑上可以划分为业务区、前置区、管理区、存储区、外联接入区、内网交互区等。

此外，如果有两地三中心的网络架构。在数据中心部署虚拟化云计算之后，还需要大二层来打通不同的数据中心。这就需要网络架构向扁平化方向发展，最终的目标是在任意两点之间尽量减少网络架构的数目，消除网络层级的复杂性和减少网络延迟。不过，目前大二层技术仍未有统一的标准，其推广应用还有待更多的实践。

其三、云计算应用系统架构

云计算平台为部署和运行应用系统提供所需的基础设施资源和相应的应用基础环境，所以应用系统的开发人员无需关心应用的底层硬件和应用的基础设施。并且可以根据应用需求的变化，云计算平台可以动态调整和扩展应用系统所需的资源。完整的应用平台包含如下系统功能架构。

1) 应用运行环境：

底层网络环境

WEB前端

中间件平台

分布式运行环境

多种类型的数据存储

动态资源伸缩

2) 应用全生命周期支持

提供JAVA开发、SDK、IOS等流程化环境，加快应用的开发、测试和部署。

公共服务：以API形式提供公共服务，如队列服务、存储服务和缓存服务等。

监控、管理和计量：提供资源池、应用系统的管理和监控功能，精确计量应用使用所消耗的计算资源。

3) 集成、复合应用构建能力

除了提供应用运行环境外，还需要提供连通性的服务、整合服务、消息服务和流程重组服务等，来实现用于构建SOA架构风格的复合应用。

云计算核心是计算能力的集中和计算资源的规模性突破，云计算平台对外提供的计算类型决定了云计算中心的硬件基础架构。

从云端客户需求看，云计算中心通常需要提供以下几种类型的计算能力，其服务器系统可采用三（多）层架构：一是高性能的、稳定可靠的业务级计算，主要处理紧耦合复杂的计算任务，这类计算不仅包括对外的数据库、商务智能数据挖掘等关键服务，也包括自身账户、计费为核心系统，通常由企业级大型服务器提供；二是面向众多普通应用的通用型计算，用于提供低成本计算解决方

案，这种计算对硬件要求较低，一般采用高密度、低成本的X86集成服务器，以有效降低数据中心的运营成本和终端用户的使用成本；三是面向科学计算、大数据分析等业务，提供百万亿、千万亿次计算能力的高性能计算，其硬件基础是高性能集群。

其四、云计算存储系统架构

云计算采用数据统一集中存储的模式，在云计算平台中，数据如何存储是一个非常重要的问题，在实际使用的过程中，需要将数据分配到多个节点的多个磁盘当中。而能够达到这一目的存储技术，当前主要有两种方式，一种是使用类似于Google File System的集群文件系统，另外一种是基于块设备的存储区域网络SAN系统。

GFS是由 Google公司设计并实现的一种分布式文件系统，基于大量安装有Linux操作系统的普通PC构成的集群系统，整个集群系统由一台Master和若干台ChunkServer构成。在SAN连接方式上，可以有多种选择。一种选择是使用光纤网络，能够操作快速的光纤磁盘，适合于对性能与可靠性要求比较高的场所。

另外一种选择是使用以太网，采取iSCSI协议，能够运行在普通的局域网环境下，从而降低成本。采用SAN结构，大量的数据传输通过SAN网络进行，局域网只承担各服务器之间的通信任务，这种分工使得存储设备、服务器和局域网资源得到更有效的利用，使存储系统的速度更快，扩展性和可靠性更好。

2014年固态硬盘(SSD)的销售量，在云计算发展浪潮的推助下大幅增长。新建或扩建的数据中心，在存储中大量导入SSD，以加快数据处理速度，并提升云端应用的服务品质，这将对存储市场产生强劲的推动。

云计算数据中心在设施交付效率上有较高要求，随着行业的快速发展，很快会以月，甚至以周为单位要求应用系统的交付，这与传统的以年为周期的交付有很大区别，定制、模块化、业务耦合性强的基础设施建设模式，将大幅提高初产效率，并将首次实施周期缩短到六个月以内，续产效率(扩建/增设)控制在三个月以内。

总之，建立新一代云计算基础设施，应以云计算数据中心的高效率、低运行成本，灵活的业务适应性和服务可用性为目标，分阶段的建设与实施。当然随着社会的进步和技术的发展，云计算数据中心的架构也会不断调整和优化。

本文重点：

- 1.营销融于产品，产品就是广告
- 2.产品的王道：更好，更便宜
- 3.极致是一种状态，不是一种功能
- 4.产品的使命明确地设定为“客户尖叫度”，而不是“客户满意度”
- 5.少做一点事情，把事情做到极致就是最好的策略。
- 6.产品型社群七字诀：产品、社群、自组织。

互联网思维之产品篇

《三体》里面讲，宇宙可能会从11维降到1维，那么最后那一维是什么？

答案：产品。

我的互联网思维最基层那一维是：产品。

如果给产品插上翅膀，我会加上：社群。两者合一，就是：产品型社群。

它内在的动力学是：自组织。

这是我的互联网思维全部，即产品型社群七字诀：产品、社群、自组织。

1、在营销和产品之间做对比，谁更重要？

苹果代表产品文化，微软代表营销文化。今天，苹果是王道；然而十年前微软是王者。

特斯拉老板马斯克之前来到中国，和杨元庆做一档节目。主持人问他：“营销是什么？”他说：“实际上我不喜欢营销这个概念，这是一个很奇怪的概念，好像是骗人要去买产品一样。”

马斯克的办公室就在车间里面，他完全是一个产品经理。雷军本身是小米手机的产品经理。关于CEO的角色是什么？是扮演战略作用？是管理角色？是对外形象？这些是我们以前看到的，也成了固有认知。但今天，乔布斯、马斯克、雷军、张小龙，他们已经把CEO当作产品经理。

创业者本身如果是产品经理，是否更容易获得成功呢？在互联网，这句话基本是常识：得产品经理者得天下。

过去三十年，营销过度，编词。今天，产品做不好，是做不好营销的。雷军说：“其实好公司不需要营销，好产品才是最大的营销。”

上一个时代，过去三十年，工业化时代，那各时候的传播学是中心化传播。这个时代，有两个人退休，也预示着中心化传播时代的过去。第一，是赵本山退

休，代表着举国上下的明星人物没有了；第二，是史玉柱退休，代表一个广告从上到下一样的时代过去了。

这个时代最大的成本红利：认知流通成本下降。一个小人物都会在全球出名。过去的时代，连接客户的成本巨大，找不到消费者，所以中间的连接成本巨大。今天产品连接用户的成本等于零。今天这个时代对于广告最本质的深刻理解就是：产品即广告。

产品和广告本身不能分开了。从更高维商业文明来说产品和营销是一回事。营销和广告是在意识世界占领高点，今天产品也在意识世界占领高点，今天两者打通了。营销融于产品。

小米的竞争对手：是国产手机吗？

不是。小米在竞争的时候，去跟比它牛的竞争，它一直和全球品牌连在一起，只口不提国内品牌，它一直傍大款，说和高端手机拥有同样的高配置：“世界顶级公司的顶级供应链”，然后直接和高端手机比性价比。

请看以下文案标题：

小米3：“全球最快的手机，同时采用史上最强的两个平台。”

“小米电视选择全球最好供应商。”

小米创始人之一王川说，有一个供应商很想找雷军。雷军直接问那个人，苹果和三星有没有用你的配件？

原材料占的成本比零售成本低，这是传统品牌的做法，但雷军就在零部件上面大花钱。

所以，所谓降维化，就是：**营销融于产品，产品就是广告。**

雕爷创始人最近写了一篇文章：《如何快速引爆一个新品牌？》，里面提到雕爷牛腩500万买神秘配方；河狸家花200万做美甲专车，里面的装修非常高级。这个配方就是大广告，这个专车就是大广告，别人会自己拍、自己传。这都是在产品上营销，**产品就是营销，产品就是广告。**

2、技术和产品，谁更重要？

丁磊说：“盲目的创新是危险的，不能为了创新而创新。”这是一个从技术时代往产品时代转型的时代，诺基亚的研发费用是苹果的4倍，但它却没做出苹果产品。

3、战略和产品，谁更重要？

《21世纪商业评论》有一篇文章：Bye Bye企业老板 Hello产品经理。文章提到：“四五年前，如果一个企业只是在谈如何做产品，而不关心如何制定战略，

打造品牌，就会被看作是一家胸无大志的企业，企业的领导人一定会被认为是一个小打小闹修修补补的小业主。而在今天，谈论战略已显得滑稽不堪。”

在产品生命周期漫长的年代，方向感重要！那么，今天到底是什么让产品成为一切？答案：**产品生命周期**。在互联网时代，产品周期的变化，导致战略重要性的下降。工业时代，产品生命周期漫长。今天是产品生命周期进入“快进”的时代。方生方死，方死方生，产品生命周期趋零。

要知道，技术进步的步伐一定会超过市场需求的进度。技术生命周期快来越短，淘汰越来越快。常规的技术进步是慢慢增长，但是会在一个拐点突然非常迅猛进步，加速增长，技术的进步呈现指数性的进步，加速进步，。

慢条斯理地推广一个产品，今天很危险。如果你不能一下子刷上去，再推广非常困难。没人喜欢“方生方死”的时代，但你没办法。

吴晓波说：“这是小时代盛行的大时代。”而这是就在野企业的优势。在野企业凭一款产品就可以横空出世，一出生就风华正茂。小米、微信、余额宝就是例证。

微信，核心产品是60人。移动公司2万多员工。对比可想而知！

为什么产品是王道？以产品颠覆已经成为这个时代的常态。“**更好，更便宜。**”是今天颠覆的方式。

在这里，我们发现，不是战略和产品谁更重要，其实是一回事。战略是围绕产品的，成为产品战略，是因为技术的进步，才导致产品从原来的基础被推上顶点去的。

产品制造分为：产品和制造。一位从三星从业多年离开日本人写了一篇关于三星研究的文章，他说产品制造应该看作是思考怦然心动之处的过程，与制作、制造的结合体，而心动感就是产品，制造就是制造。

iPhone的组装制造100%在中国，但只有1.8%的利润在中国，自己拥有50%几的利润。你说制造和组装哪个更有价值？部件和劳动成本200美元，流水线劳工成本4.5美元。

因为苹果把产品放在自己手上。什么是好产品？这个理解必须发生重要的变化。乔布斯重返苹果的时候，说苹果的产品糟透了，注意，他不是说制造糟透了。苹果对产品的理解，全盘没有提功能。“只有你的产品打动了人心，你的产

品才告结束。”所以，产品的目的是打动人心。如果我的PPT没有先让我自己感动，那么听者也一定是无感的。

这就是产品的重要性。你的产品有没有感动你？如果没有感动你，如何感动别人？乔布斯付出全部心血，一年做一款产品。你做了产品，如果你自己不用，自己不感动，别人也完全无感。

所以，注意这个词汇：**心动感**！心动感就是利用情感附加值带来的利润。工业时代是以技术为主要指标，强调功能和功能体验，而产品时代强调审美，强调情感体验。

财讯传媒集团（SEEC）首席战略官段永朝说：工业时代是“杀死灵性”的过程。互联网是一个文明史上的千年大事，它可能会迎来灵性的回归。互联网是文明史上的千年大事，迎来灵性的回归。**未来的互联网会日益变得有“温度”、有“情感”、有“味道”。**

吴伯凡说：产品 = 功能x情感。功能是1，情感是0。**功能好是必须的，在此基础上导入情感，情感体验超过功能体验，这是互联网时代的产品特征。**

产品的审美主义时代：

1、极致

小米的产品态度：对细节的极致追求。“改改改...改改改...再改改改...”永远不厌其烦的改。用户用了我们产品是否会尖叫？是否会推荐给朋友？这是小米的两个终极KPI。它的KPI是尖叫点。看看乔布斯对苹果倾注的情感吧，就看到两个字：极致。

在苹果的鼎盛时期，苹果公司把产品的使命明确地设定为“客户尖叫度”(Customer Scream)，而不是“客户满意度”(Customer Satisfaction)。这两种“度”的缩写都是CS，但二者大异其趣。符合预期与超出预期，从结果上截然不同，“尖叫”本身就是一种情不自禁的自我表达，它意味着二度、多度传播、推荐的可能性，而“满意”的传播力往往是强弩之末，行而不远。

值得注意的是，“超预期”有静态与动态之别。静态的超预期让人尖叫，而只有动态的超预期才能让人持续地尖叫。一个产品让用户尖叫一次并不算难，难的是让用户不断地尖叫。要命的是，每一次尖叫都在暗中扩张用户尖叫度的阈值(触发某种行为或者反应产生所需要的最低值)，或者说都在暗中增加用户的钝感力。

同仁堂的对联：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”俗话说就是“货真价实”。说起来容易，做起来容易吗？同仁堂说：“修合无人见，存心有天知”。意思是说，在无人监管的情况下，做事不要违背良心，不要见利忘义；因为你所做的一切，上天是知道的。这是对自我的一种不断挑战。语言是有力量的，如果一个人重复一句话，别人就会信了，员工也信了，用户也信了。

世界上有两种人，一种人没有自己的主体，世界把自己推到哪里就到哪里。另外一种人有自己的情怀，有自己的追求。在中国，**用赤子之心做产品，才是最牛逼的思维。**

说起我的创业失败史（备注：其实李善友教授算是一位成功人士，但喜欢以高要求严格自剖自己），当初我创业酷6的时候，是一个从搜狐和新浪出来的人，基本没有什么产品概念，融资、跑大客户、跑媒体、跑政府是以前我认为做CEO最主要的事情。后来，才发现自己最大的错误是：我根本没有产品意识。如果上天给我一个机会，我愿意屁股坐在产品经理和工程师旁边。因为，不是凭借产品获得的东西，就算是一时获得了，有一天也会失去。

今天的我，是把自己当作产品经理来看待做中欧创业营的，之所以今天中欧创业营成为中国最好的创业课程，早期什么活都自己做，反而懂得产品，而且产品在不断升级，第一年是做拼盘，以过去的存量资源请人来；第二年开始做版块，做系列；第三年就开始做实操项目。

我想，从来没有一个教授向他一样去参与各种学生的活动，参与到课程每一个教授的演讲跟踪。而我最内核的产品就是自己的课程，今天的我拒绝一切外部的演讲和论坛，这些都不是我的产品。

把眼前的事情做到极致，下一步的美好自然就会呈现。
我不喜欢讲现象，喜欢挖下去，当我用力到极致的时候，新的窗口就会打开了。

以前，我认为自己很躁狂抑郁，后来看到一本书叫做《躁狂抑郁多才俊》，是一本深入探讨躁狂抑郁与创造力二者之间关系的著作，突然，我一下子自信了，原来躁狂抑郁多才俊啊，哈哈！

乔老爷（1997年）说：要么天才，要么狗屎。

是的，今天是0和1的时代。

99分 = -1分。

100分=0分。

101分=1分。

“99分、100分和101分之间，从量上看相差微小，在质上看何止天渊。100分实际值是0分，101分实际值是1分。用户体验是一个0和1的世界，是Nothing 与 Everything的世界。两个世界之外，还有“第三世界”，即-1的世界。这是一个可怕的世界，一个我们可以称之为“市场黑洞”的世界。你的产品一旦坠入这个黑洞，自然就会万劫不复。”

过去的时代，同一个行业可以有很多种存在。今天，互联网时代，要么全输了，要么全赢，NOTHING OR EVERYTHING！

过去，我们做满意度调查。今天，满意度是应该的，满意度是0。现在是追求“尖叫值”，尖叫值是满意度的10倍。比尖叫值更可怕的是连续的尖叫值。你会发现，今天做产品很痛苦，但这个世界就是这样。如果你愿意做一个随波主流的，那样也无所谓；如果你要做一个颠覆者、革命者，就要这样做。

雷军说：“**极致就是把自己逼疯，把别人逼死。**”你只有自己把自己往疯里逼，才能把别人逼死，自己才能获得巨大的满足感和成就感。

张小龙说微信是演化出来的，不是规划出来的。今天是单点极致，把一个事情挖得足够深、够大；今天是杀鸡要用牛刀，少做一点事情，把事情做到极致就是最好的策略。人和人的智慧没有差别，就是用力的方向。少做一点，大家觉得会少赚一点，但做到极致，最后反而赚得多。

你看，小米4每个月销售200万台。对于钢铁般坚硬的事实，说明小米是有效的，所以先别坚定性地质疑，如果还不学，就说明自己不够空杯心态。

猎豹移动CEO傅盛说：“**今天这个时代，只要做好一件事就能改变世界。**”

工业时代必须要管理。互联网公司的核心都是火车头，一个人做好，可以做一帮。腾讯从QQ作为火车头，到今天微信作为后车头。一件事情做好，其它都会来的。

所以，极致是一种状态，不是一种功能。

2、审美与简洁

“繁”代表十全十美，但不等于完美。“简”是单点极致，把有限的资源用到极致。乔布斯重返苹果后，把100多款产品砍到4款。世面上的其它手机品牌一年

做几十款产品，苹果一年推一款手机。颠覆式创新玩的是小单品、大概率成功的策略。

简洁不是对功能的描述，是对某种精神状态的描述。

乔布斯对盖茨的一句嘲讽：“盖茨是个‘没品味’的人。”那么，乔布斯眼中的产品经理是怎么样的？乔布斯是一个偏艺术的一个人。他说什么样的人最受欢迎？“爱音乐的人”！

2006年11月，当ipod推出市场，获得巨大成功之后，微软终于对ipod宣战，推出了zune播放器，和ipod外观相似，但没有ipod轻巧。两年过去，它的市场份额还不到5%。又过了几年，乔布斯直截了当地指出了造成zune缺乏灵感的设计和 market 疲弱的原因，他说：“随着年纪增长，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着音乐。我们做ipod是为了自己。当你真正为自己、为好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。”

是的，我能做好是因为我能发自内心地爱某样事物。乔布斯本人对物质没有那么多的追求，内心纯洁，这个世界上，有的人身上有灵性，乔布斯年轻的时候就修禅，进行灵性的修养，他的书房就像是一个禅室。

美国前副总统戈尔美演讲稿撰写人丹尼尔·平克写了一篇文章：《未来世界属于高感性能力族群》，他说：“世界将属于具有高感性能力的另一族群——有创造力、有同理心、能观察趋势、能为事物赋予意义的人。”

高感性时代的六种能力：

- 一、不只有功能，还重设计。
- 二、不只有论点，还说故事。
- 三、不只谈专业，还须整合。
- 四、不只讲逻辑，还给关怀。
- 五、不只能正经，还会玩乐。
- 六、不只顾赚钱，还重意义。

黎万强也说：“未来属于能真正理解消费情绪的品牌，而品牌背后的团队除了工程师更应该有设计师和艺术家，他们都是对生活高感知的人群。”

张小龙就是这样的人，他说：“心理满足的驱动力远胜工具，甚至赚钱。”微信，不是一个生钱的短信替代工具，这不是微信最重要的利益是，他说的是：“微信是一个生活方式”。他说“一个”，代表“一类族群”，它是一个有调调的生活状态和世界，也就是用微信和不用微信的人，就是完全不同的两类人。张小龙说过：“‘爽’胜过功能。‘酷’是未来的体验方向。”他还说过：“不听摇滚的程序猿不是好产品经理。”他说：“一定要锻炼你的审美能力。你做出来的作品，就代表你的审美观。”

咱们可以从小没有培养审美的能力，但我们至少可以不要丑。习大大说：不要有那些奇奇怪怪的建筑。

简洁不是把现象减少，而是挖掘下面的“一”。这是禅者的精神，不是以理性去说，而以直感去面对。任何需要说明书的产品都不是好产品。

当然，**产品命名也要简洁，品类也要简洁。**

3、情怀

以前，品牌即品类；

现在，品牌即情感。

互联网品牌是创始人、产品与粉丝之间的一场“合谋”。产品的的人格化品牌时代到来，一切的品牌将人格化。一切消费者将娱乐化。就像陈欧的“我是陈欧，我为自己代言”广告。

罗辑思维说：“用死磕态度来干产品。”

雕爷牛腩说：“用求道态度做一碗牛腩。轻奢餐。”还说，看得起歌剧的人才吃得我的饭。

包括现在分享流行的“匠人精神”。今天的情怀不能光是普世价值观的逼格，要有自己的个性在里面。

不过，离开产品谈情怀，好比太监谈高潮。

关于互联网思维到底是什么？

“互联网思维三大定义”：一、依托互联网做传播，找到目标客群，也让目标客群认识你，进行参与、互动；二、以用户为核心进行产品开发，根据找到的目标客群做精准型“窄众产品”；三、微小改进、快速迭代、以互联网手段收集反馈，迅速改进产品，进行再传播。随着功能、服务、及产品线的完善与扩充，逐步扩大目标人群。

——雕爷牛腩创始人 雕爷

换一种角度，从结果的角度来解读，互联网思维与传统产业的对接，会改变传统的商业模式。从结果看，大致会产生这么几个效应：长尾效应、免费效应、迭代效应和社交效应。互联网思维开放、互动的特性，将改变制造业的整个产业链。因此，用好互联网思维，制造业链条上的研发、生产、物流、市场、销售、售后服务等环节，都要顺势而变。

——联想集团执行委员会主席 柳传志

互联网思维分为三个层级

层级一：数字化；互联网是工具，提高效率，降低成本。

层级二：互联网化；利用互联网改变运营流程，电子商务，网络营销。

层级三：互联网思维；用互联网改造传统行业，商业模式和价值观创新。

——前微软亚太研发集团主席、百度总裁 张亚勤

互联网思维的核心在于“思维”而非“互联网”，开放、平等、协作、共享、去中心，这些是互联网的核心精神。互联网思维不是做加法，不是说传统企业建个网站，搞个App什么的。而是做减法，减掉面向终端用户的不必要的环节，减掉不必要的资源消耗，减掉一切与最终用户直接沟通的障碍，减掉层层加价的中间渠道，减掉组织多余的架构层级……

——独立新媒创始人 申音

真正的互联网思维就是要将用户当成互联网的中心，中间商将越来越少，这将让商业模式和销售渠道产生变化。

互联网思维之一，中间成本为零，利润递延

互联网思维之二，功能成为必需，情感成为强需

互联网思维模式之三，个人异端化，组织社群化

——中欧国际工商学院创业学 李善友教授

互联网转型是什么？就是三个方面，一个是商业模式转型，通过互联网的思维和技术，打造一个开放的平台，把你原来的盈利模式改变了，二是管理转型，或多或少你利用一些互联网的技术，来改善管理，提高效率，降低成本，

还有一个是文化转型，就是用互联网的思维改变你的企业文化。要吃透互联网精神，一定是要把它溶化到企业的血液当中。

——金蝶软件董事长 徐少春

互联网给中国商业界带来的最大改变也许是新一代人的价值观的变化，中国传统的集体主义、威权主义价值观让位于以“平等、参与、分享”为核心的个体主义、自由主义价值观，这才是所谓的互联网精神或者互联网思维的真义。能够扎扎实实在企业内部管理中贯彻以“平等、参与、分享”为本质的互联网精神，把每个个体的创造性、积极性、主观能动性发挥出来的公司，才称得上真正的互联网企业。

——领教工坊创始人 肖知兴

在互联网的时代，传统企业遇到的最大挑战是基于互联网的颠覆性挑战。为了应对这种挑战，传统企业首先要做的是改变思想观念和商业理念。要敢于以终为始地站在未来看现在，发现更多的机会，而不是用今天的思维想象未来，仅仅看到威胁。

——华为轮值CEO 胡厚昆

互联网正在成为现代社会真正的基础设施之一，就像电力和道路一样。互联网不仅仅是可以用来提高效率的工具，它是构建未来生产方式和生活方式的基础设施，更重要的是，互联网思维应该成为我们一切商业思维的起点。今天看一个产业有没有潜力，就看它离互联网有多远。

——复星集团CEO 梁信军

互联网思维不是一个新的理论，它只是一种观念，一种让商业回归到以人为本的观念。如果说80后、90后是一群天然带着互联网精神的消费主体，那么，“互联网思维”就是商业在面向这群新人时的态度、方法和观念。

——“B座12楼”发起人 项建标

互联网的未来就是任何人、任何物、任何时间、任何地点，永远在线、随时互动，而今天我们能连起来的东西还不到1%”。“互联网精神”的层面：平等、开放、互动、迭代和演化。平等是互联网非常重要的基本原则；开放变成一种生存的必须，连接越广、连接越厚，价值越大；双向的互动才创造价值；通过一轮一轮的迭代来逼近真实的用户需求；不是借助计划而是通过演化来逐渐优化、接近更好的状态。

——阿里巴巴总参谋长 曾鸣教授

互联网思维就是：专注、极致、口碑、快！专注就是只做一款47寸的电视，其他型号不考虑。极致就是干到你能力的极限。口碑是互联网的核心，没有口碑靠广告一点戏都没有。快，只有互联网企业能实现，都是24小时值守，有问题立即解决。

——小米科技创始人、董事长 雷军

相信选择比努力更重要，速度再快都不能发展，所以方向比速度更重要。任何时候不管大环境怎么变都好，我们要主动出击，干在实处。结合格兰仕自己的体会，谈几点。第一，在新的时期，我们需要转变，做制造业必须要有互联网的思维来去做实体，要从过去以生产为中心，要转化为以消费者为中心。

——格兰仕集团执行总裁 梁昭贤

互联网思维充分体现了“平等、尊重、参与、分享”的价值观，进入移动互联网时代，老板对组织、产品、用户的颠覆必须要全面认识。通过互联网卖产品还是技术思维，必须把互联网思维上升到企业战略的高度。

——王志纲工作室创始人 王志纲

淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网。是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同行，他们接受了互联网，把互联网跟自己做的事情结合起来，淘汰了你。

——万科董事会主席 王石

第一，用户至上：在互联网经济中，只要用你的产品或服务，那就是上帝！很多东西不仅不要钱，还把质量做得特别好，甚至倒贴钱欢迎人们去用。

第二，体验为王：只有把一个东西做到极致，超出预期才叫体验。比如有人递过一个矿泉水瓶子，我一喝原来是50度的茅台。这就超出我的体验。

第三，免费的商业模式：硬件也正在步入免费的时代。硬件以成本价出售，零利润，然后依靠增值服务去赚钱。电视、盒子、手表等互联网硬件虽然不挣钱，通过广告、电子商务、增值服务等方式来挣钱。

第四，颠覆式创新：你要把东西做得便宜，甚至免费；把东西做得特简单，就能打动人心，超出预期的体验上的呼应，就能赢得用户，就为你的成功打下了坚实的基础。

——360公司董事长 周鸿祎

“互联网思维”有三个关键词，一是互动分享，也就是扁平化。二是产品创新，给用户带来惊喜。三是与产业链协同的开放与合作。

——中兴通讯执行副总裁 曾学忠

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。你以为是你的胃口太好，但换一只胃，你的肝也出问题，脾也出问题，因为所有内部的体系是连在一起的。这世界没有传统的企业，只有传统的思想。

——阿里巴巴集团董事局主席 马云

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。我会时刻关注你们的努力，随时为你们的成绩点「赞!」「加油!」

——联想集团董事长兼CEO 杨元庆

就拿我自己来说，过去总觉得互联网仅仅是一种工具，企业里有人用就可以了，没必要每个人都懂都用，总觉得鼠标里点不出万向节。现在不同了，孙子、外孙回来都跟我讲互联网，互联网已经从一种工具变成一种思维，一种文化，一种工作和生活的状态，打印产品也已经近在眼前了。怎么办？只有下功夫，善学者能，多能者成。

——万向集团董事局主席 鲁冠球

TOP10 百度早期如何打动用户？

案例描述：当年百度的市场份额能获得这么多，真的是搜索技术比谷歌做得好？不是，是因为百度有MP3搜索。民工兄弟们交流的时候肯定不会说：我在用一个搜索引擎，使用了高级的搜索技术。他们会说：有一个网站，上面可以免费听歌，可以免费下载歌，你也可以试试。正是这样一个简单的点，打动了越来越多的小白用户，才有了今天的百度。

TOP9 QQ如何在免费基础上赚钱？

案例描述：互联网的增值服务模式，外国给它起了个名字，叫freemium，其实把free（免除）和premium（费用）两个词结合起来。初看起来，大家可能觉得freemium高深莫测，完全是一副高大上的样子。其实这种模式很简单，我们在日常上网的时候经常见。而且，在中国，这个模式的发明者绝对不是我，这个模式真正的探索者，真正做得最成功的，实际上是腾讯。QQ的广告模式被否认后，变相地逼着腾讯管理层去探索，最后探索出了增值服务这种模式。

现在的中国人，几乎人人都有一个QQ号，有的人甚至有好多。大多数人用QQ聊天，是免费的，是不花钱的。即使你在现实生活中是高富帅，你在QQ里面也可以一毛不拔，不被诱惑，不轻易花钱，就穿个小裤衩在上面聊天，也无所谓，那你就是屌丝级别的QQ用户，是腾讯体系里的最低等用户。但现实生活中的很多屌丝，比如十几岁的初中生，他每个月给腾讯交10块钱，成为这个

钻、那个钻的用户，那么在腾讯体系里，他就是高级用户，是增值服务的用户。虽然大量免费用户在聊天，但有了这些增值服务用户，腾讯的商业模式就建立起来了。

有一个笑话，说中国有10亿人，如果每个人给我1块钱，那我就发大财了。问题是，大家凭什么给你1块钱？就算大家下决心每人给你1块钱，你为了拿到这1块钱，估计得付出两块钱的成本，这样算下来还亏了。但是，在互联网上这确实能做到。如果你有一款非常好的产品，通过互联网可以接触到几亿用户，那么，在这几亿用户当中，你推出一项增值服务，即使只有一小部分人愿意下单付钱，那么全加起来也能形成规模经济。QQ有6亿用户，如果腾讯又推出一个黑钻，即使只有0.1%的用户愿意每个月花10元钱购买，那么腾讯每个月也能有6 000万的收入。

腾讯QQ的增值服务有很多种，比如蓝钻、绿钻、QQ秀，还有游戏。对QQ用户来说，游戏也是一种基础服务，可以免费玩，但是你要想玩得很爽，很痛快，玩得超越别人，那你就要在里面买QQ的道具。

TOP8 小米如何颠覆传统手机厂商？

案例描述：雷军的小米手机为什么对传统的手机厂商形成这么大的冲击？我是很早就认识到小米手机的毁灭性的人。小米的模式其实特别简单，就是我经常讲的互联网硬件免费的概念。也就是说，它的手机会卖得很便宜，性价比会很高，因为它不再把卖硬件看成一个孤立的生意。大家用手机看大片、玩儿游戏，看大片会产生广告收入，玩儿游戏可能会付费。所以，小米手机一出来，我就认为会对中华酷联靠卖硬件赚利润的模式产生很大的冲击。

当时我给这些手机厂商讲了互联网的很多道理，现在来看其实就是什么是互联网思维。但很可惜，没有人能理解，觉得这是危言耸听。所有的人都看不起小米，都觉得老周在开玩笑。但互联网的发展速度比他们想象的要快得多。今天，几乎所有的手机厂商都建立了独立的互联网手机品牌，也试图模仿小米玩儿饥饿营销、粉丝文化。但我可以说，这些都是皮毛，是表象。

TOP7 微信如何打败传统运营商？

案例描述：微信虽然免费，而且腾讯也要往里投很多钱，但这对腾讯来说是小事，因为微信为腾讯凝聚了几亿用户。有这样一个庞大的用户群，微信将来在上面嫁接O2O（online to offline，在线离线商务模式）可以赚钱，嫁接电商可

以赚钱，网上发一款游戏还导致全民都打飞机，也可以赚钱。所以，腾讯将来通过微信用户群，一年何止赚几百个亿，这比靠通信收费赚钱要容易得多。但最要命的是什么？很多运营商当初不承认微信有多大威胁，认为：你们是互联网公司，没有我们运营商搭路哪有你们跑的车？

此话不假，但运营商没有发现，用户不再用你的短信了，不再用你的彩信了，不再用你的语音了，他们使用的都是微信的服务，他们从运营商的用户，转变成了微信的用户。用户才不关心路是谁修的。

你作为修路的固然还会存在，但你没有了用户，或者用户无法感知到你的存在，那你的商业价值已经非常有限了。

还有的运营商振振有词地对我说：我的短信收入没受影响。我心想：大哥你得看趋势啊。这就跟卖手机的一样，网上的销售量可能还比不上实体店，但它是爆发式增长啊。有一个省的运营商还跟微信合作了一把，因为腾讯劝说他们出一个微信流量包月套餐，虽然微信可能减少了运营商的短信收入，但微信用户还要耗流量，所以运营商可以在流量上赚很多钱。

TOP6 360安全卫士为何会成功？

案例描述：2006年，360开始做360安全卫士的时候，没有商业动机，没有想到怎样挣钱，更没有想到未来要做免费杀毒，也没有想到要做浏览器，做搜索。做360的目的很单纯，就是要直接把那些流氓软件都干掉，不管它的干爹是谁，七大姑八大姨来说情也不行。

那个年代，除了网易，几乎所有的互联网公司都做插件，不经用户同意，强制性地向电脑里面安装，然后劫持流量，乱弹广告。老百姓把这种插件叫流氓软件。

那个时候，流氓软件肆虐，用户叫苦不迭。如何解决流氓软件问题，对此基本上分为几派。一派是法律派，认为流氓软件的问题必须通过法律来解决。但是，互联网发展的速度飞快，而且在互联网上取证非常困难，先不说能不能立案，即使能立案，官司完整地打下来，也需要好几年。

一派是政府派，认为要通过政府部门来解决问题。潜台词是老百姓永远是草民，碰见问题需要政府给自己当家做主。但是，有那么多矿难问题、食品安全问题政府都没时间解决，流氓软件又不死人，政府哪有功夫解决？后来，有关部门组织了大的互联网公司一起参与制定流氓软件的标准。我一看，这些公司全是

做流氓软件的。最后，这个会议给我印象最深的一句话，就是大家要求在查杀流氓软件的时候，一定要慎重。

360主张第三条道路，以暴制暴派，就是把武器发给用户，让用户来解决问题。用户被流氓软件欺负，就是因为不懂技术。360给用户一个免费的工具，能把流氓软件都干掉。这样的话，电脑就太平了。

早期的360安全卫士技术含量并不高。查杀流氓软件，像金山、瑞星这些公司绝对是有技术能力做的。但他们都不愿意干这事，也不敢做这件事。他们不愿意做，是因为不挣钱，他们卖杀毒软件，卖一套就好几百。做一个免费的东西，虽然用户欢迎，但不挣钱的话，有什么用？**他们不敢做，是因为不愿意得罪人。**大家抬头不见低头见的，都在行业里混，你把这些中国知名互联网公司的流氓软件杀了，得不偿失，压力是很大的。

难道周鸿祎压力不大吗？当然大，但没办法。查杀流氓软件，我是为了摘掉给我扣上的大帽子，是出于利己的动机，因此内心特别强大。如果是为了一个高尚的目标，我可能坚持不下去了。所以，我们做出360安全卫士，相当于为用户提供了一个免费的武器，专门查杀各种流氓软件。

从现在的角度来看，360的无意中成功，是因为当时中国互联网的网民在饱受流氓软件的危害，又没有人愿意出来解决这个问题。所以，我们出来解决这个问题，实际上就迎合了广大用户的需求。这给我们以后的启示是，360不仅要免费，而且必须以用户需求为核心。

TOP5 淘宝怎样颠覆ebay？

案例描述：马云最早搞电子商务，宣布淘宝免费开店，而他的竞争对手eBay是要收开店费的。既然淘宝免费开店，在eBay上的卖家都觉得不开白不开，不管淘宝有没有流量，也愿意把店在淘宝上复制一家。最后，淘宝通过免费汇聚了大量的卖家，有了卖家就有了买家。

最初宣布免费的时候，我想马云未必想清楚了怎么靠免费来赚钱。本来他想收费，但腾讯的拍拍网虎视眈眈地准备抢淘宝的卖家，所以他三年免费之后，不得不说继续免费，永远免费。

最后，当中国几乎所有的商家都到淘宝上开店的时候，会出现什么现象？你搜一种卫生纸，都会出来1万个结果。

你免费开店没问题，但你如果在搜索结果里要排在前面，那就要交增值服务费。淘宝今天也成为中国最挣钱的互联网公司之一，实际上通过免费的模式创造了一种新的收入模式。

如果淘宝不免费，我相信它既无法战胜eBay，也发展不出这样的收入模式。

因为eBay是收交易费的，因此特别担心买家和卖家共谋，严格规定卖家不许留自己的手机，不许留信箱地址。

而中国人的购物习惯是不直接交流就没有安全感，但直接交流的话淘宝收不到交易费，于是淘宝就把交易费也免了，买家卖家联系越多越好，还做了一个淘宝旺旺的聊天工具来撮合交易。这样，淘宝又有了一个即时通信工具。

既然全都免费了，那就好事做到底。

淘宝提供了一个方便交易的支付手段，为了解决信用的问题，支付宝又创造性提出，比如可以买家拿到货再通知付款，所以回过头支付宝又促进了淘宝的交易。以马后炮的角度来看，淘宝又高瞻远瞩，成功布局了互联网金融。

TOP4 个人电脑如何颠覆IBM

案例描述：个人电脑一出世，浑身都是缺点，长得也不好看，甚至看起来能解决什么问题，看起来有什么商业价值。个人电脑在1975年刚出来的时候，就是一个玩具，计算能力非常差，连外壳都没有，也没有今天的显示屏，跟当时的大型主机根本不能比。当时几家做大型主机的公司都得出结论：个人电脑这玩意儿不可能成气候。所以，当工程师向DEC公司的创始人肯-奥尔森展示个人电脑的初期设计时，奥尔森问道：“人们为什么需要拥有自己的电脑呢？”等到他同意开发个人电脑的时候，他和另一位工程师曾拆开个人电脑一窥究竟，结果他对其内部结构冷嘲热讽。

但是，个人电脑为什么成气候了？从用户体验角度出发，在个人电脑出来之前，每个人去上机，都必须穿上白大褂，换上拖鞋，到一个守卫森严的机房里面。但个人电脑第一次给了所有的用户一个冲击：只要花1 000美元，就可以在家里有一台自己的电脑，想怎么折腾就怎么折腾。**它在人性上打动了消费者**，它不需要做十大功能，不需要每个功能都吸引消费者。只要一个功能打动人心，就会有消费者用你的产品，你就赢得了市场，就会有不断改善产品的机会。个人电脑经过几十年不断改进，今天已经成功地颠覆了传统的大型主机。今天个人

电脑的计算能力和应用丰富度，已经远远超过30年前的大型主机，这就是我说
的一个屌丝实现了对高富帅的逆袭。

TOP3 亚马逊通过好的客户体验取得成功

案例描述：从1994年在网上卖书开始，亚马逊率先利用互联网的技术优势，进
行各种创新，创造了很好的客户体验。例如鼓励读者写书评，利用读者购买的
图书来推荐其他相关产品，等等。这些是传统书店没办法做到的。这些创新被
迅速模仿后，亚马逊在物流体系上投入巨资，提高库存周转，加快货物递送速
度；顾客不仅能更快地拿到货，还能在线查询订单处理情况。

最新的案例应该算是下面这个。《华尔街日报》刚刊出一篇文章《亚马逊最厉
害的武器——贝佐斯的偏执》，这篇文章的作者提到，他在亚马逊网站购买了一
条价格13美元的运动裤，到货后因为发现裤子太大想退掉。结果他收到亚马
逊的一条重要的消息：他作为一个重要顾客，无须退回这条运动裤就可以拿到
退款。换句话说，在评估顾客的重要程度，以及评估退货产生的费用可能会超
过这条运动裤的价值后，亚马逊决定让这名顾客白拿一条运动裤。

贝佐斯一直强调的“**客户体验**”，在亚马逊到底有多重要？

《彭博商业周刊》记者布拉德·斯通所著《一网打尽》提到这样一个细节：贝佐
斯有一个公开的电子邮件，他会阅读大量的顾客投诉，在邮件中加上一个
“？”，然后，把电子邮件转发给相关的亚马逊员工，虽然电子邮件营销为亚马
逊挣了很多钱，但是因为顾客强烈投诉，一些生殖健康类产品最终在贝佐斯
的要求下停止了邮件营销。

为什么亚马逊会把客户体验放到这么重要的位置？

我的理解是，零售业作为服务行业，是体验式经济的前沿阵地。传统的经济模
式是，制造电视的企业把电视卖给顾客，就完成了销售任务。电视是耐用消费
品，企业巴不得顾客从此再也不来麻烦自己，这样它可以用广告和其他手段吸
引新顾客。但是，零售业本来利润率就低，它必须依靠顾客持续购买才能产生
规模收入。

这就意味着像沃尔玛、亚马逊这样的零售企业必须得产生好的客户体验，顾客在购物过程中感觉舒服，才能以后再来购物。这如同我一直强调的那样，任何企业都应该像零售企业一样。用户使用产品的过程，是企业与用户对话的过程。用户买到产品，并不意味着销售任务结束，而是体验之旅才刚刚开始。

先创造用户价值，然后再产生商业价值，这是我一直强调的。从亚马逊的股价来看，在2009年之前，它一直低于50美元。从1994年创立开始，投资者就对这家公司争论不休，因为它总是不按照华尔街的章法来做事，华尔街也不知道它到底会长成什么样。

在长达十多年的时间里，贝佐斯不讲如何为股东创造最大的价值，反而大讲如何创造最佳的用户体验。他四处出击花巨资购建了大量用不完的基础设施。这让亚马逊的投资回报率一直无法提高，然而它的客户群体却一直保持增长，且忠诚度高，帮助亚马逊一路打败了众多竞争对手。这让华尔街又爱又恨。

我认为，能让华尔街又爱又恨的企业，才有可能发展成为一个伟大的企业。

判断一个公司是否伟大，不是在于它创造了多少市值，产生了多少千万富翁、亿万富翁，而是给顾客创造了多大的价值。

在国内，有些企业是靠给用户制造问题，而不是通过解决问题来赚钱。比如在一些城市，你一坐上出租车，后排座位上挂着的液晶屏就开始播放刺眼、刺耳的广告，而且还关不掉。8年前，绝大多数SP通过给客户设计陷阱乱扣费来赚钱，有的竟然还上市了。但事实证明，不为用户创造价值的企业，即使能获得商业价值，那也是短暂的。

亚马逊在对于客户体验的创新方面，一直被模仿，但从未被超越。

TOP2 360如何通过免费打败传统杀毒厂商

案例描述：360一不小心进入了安全行业，从现在来看，正好赶上了中国互联网的大爆发。上网的人增长很快，各种软件、商业模式发展很快，当然网上的小偷也突然暴增。

在360出来之前，2005年中国网民是1亿，互联网普及率才8%，到了2013年，中国网民超过了6亿，手机网民比电脑网民还要多。所以，在360做安全之前，杀毒还是按照传统的商业模式，是卖软件的，没有人认为是普遍服务，没有人认

为杀毒应该是免费的。但是，我当时有一个直觉，随着互联网的发展，互联网的安全会变成每个人都要面临的问题。

那个时候，不仅流氓软件泛滥，而且出现了各种木马，QQ号、游戏装备会被盗，大家到网上下载软件都会下载下一堆广告插件。我相信，法律是解决不了这些问题的，就像法律解决不了流氓软件泛滥的问题。杀毒只是互联网安全的一小部分。而且，我认为，包括杀毒在内，互联网安全一定会成为一种基础服务，如果安全变成每个人都用的基础服务，它就一定是免费的。

360对免费的认识很朴素，只要是人人都需要的，就应该是免费的。

所以，我们在用免费结束了流氓软件泛滥，把木马黑客赶到地下后，就想到这样一个问题：杀毒软件是人人都需要的，那么杀毒软件也应该免费。我们中国人不喜欢买软件，连微软的视窗操作系统都不爱买，更别说杀毒软件了。

那个时候，每年花两百块钱买正版杀毒软件的人非常少，2008年大约有两亿上网用户，买正版杀毒软件和装盗版杀毒软件的用户总计不到1 000万，绝大多数人的电脑都在裸奔。我们要做360免费杀毒，就彻底免费，就终身免费。事实证明，用户需求太强烈了，三个月的时间，360免费杀毒的用户就过亿了。我们连自己都没有意识到，我们无意中做对了一件事，这就是用免费的商业模式颠覆了瑞星、金山付费的商业模式。

但360做免费杀毒，鼓吹免费安全，也付出了很大的代价。首先是我们内部的。在做免费杀毒之前，360在网上给其他品牌的杀毒软件做代理销售，每年也有将近两亿的收入。一旦做免费杀毒，就意味着360跟所有的杀毒公司成了敌人，这每年两亿的收入也就泡汤了。

当时我们的投资人很生气，在董事会上跟我吵架，激烈地反对我做免费杀毒，认为这是自绝后路。有的投资人对我说：老周，你能不能先把公司搞上市再推免费杀毒？公司上市了，我们这些投资人安全地把资金撤出来了，你爱怎么折腾就怎么折腾。

那一年有部电影特别火，叫作《建国大业》，我就带投资人去看这部电影。我军撤出延安的时候，很多人都不理解，说革命根据地不能说丢就丢啊。毛泽东跟大家说了十六个字：地在人失，人地皆失；地失人在，人地皆得。

按照互联网的思维来说，地就是业务，是收入，人就是用户。

用户是互联网所有业务收入的基础。你可以暂时放弃收入，只要用户还在，就可以把收入再挣回来。但如果为了收入和业务，你损害了用户的价值，用户跑掉了，你有再多的收入都会崩溃。

除了内部反对意见，外部也有很大的压力。我们宣布推出免费杀毒，网上出现了大量的攻击文章。有的说免费没好货，360免费杀毒不专业，杀不了病毒，是花架子。有的说360推免费杀毒，背后有不可告人的目的。

360肯定是暗地里偷用户的资料来卖，否则没有收入，怎么能养活这么多人？甚至有一家杀毒公司设立专题，在它好几千万的杀毒软件上写着“360安全卫士有后门，偷窃用户隐私信息”的大字报。后来，我们把这家公司告上了法庭，这家公司最后输官司赔款道歉。

但我相信，当时他们是真的认为360在偷用户资料，因为他们对免费是真的不理解：天底下哪有这样的傻瓜，上亿的收入不要，说免费就免费了？所以，这些杀毒软件公司在网上雇大量的写手骂我，他们一致相信免费杀毒这事干不成。他们卖了20多年杀毒软件，周鸿祎怎么可能免费干得下去？那还不把周鸿祎赔死了！

今天，国内所有杀毒厂商都把360当成了学习榜样，360怎么做他们就怎么做。但是，他们忘了《笑傲江湖》中“葵花宝典”里的两句话。第一句话是：欲想成功，必先自宫。要把免费的模式做成，你必须得忍痛放弃收入。他们舍不得，我们舍得，结果我们做成了。360成了中国第一大互联网安全品牌，拥有了好几亿用户。他们亦步亦趋地学，翻到“葵花宝典”第二页：即使自宫，也未必成功。意思是，你即使放弃收入免费了，也未必能成功地找到新商业模式。

这也给所有要转型互联网的人上了一课，这就是：面对互联网的免费大潮，你如果主动拥抱变化，主动自宫，虽然未必成功，但最起码刀还在你手里；如果你不拥抱变化，抱缺守残，那结果只有一个——被别人拿刀革自己的命，最后肯定不成功。

TOP1 乔布斯如何通过ipod开启二次创业的成功

案例描述：乔布斯二次创业，是从一个普遍需求开始的，这是他成就一项伟大事业的基础。有人说，乔布斯善于创造需求，我觉得这是扯淡。没有人能够创

造需求，对音乐的需求是人类与生俱来的，乔布斯所做的，只不过是*通过iPod把听音乐*的体验做到了极致，满足了人们的需求。

iPod之所以能够流行，首先在于它一流的设计，跟其他MP3相比，iPod鹤立鸡群。再一个微创新，是里面的东芝小硬盘，号称可以存储1万首歌，一辈子都听不完。从iPod开始，每一个微小的创新持续改变，都成就了一款伟大的产品。在iPod中加入一个小屏幕，就有了iPod Touch的雏形；有了iPod Touch，任何人都想到，如果加上一个通话模块打电话会怎么样呢？于是，就有了iPhone；有了iPhone，把它的屏幕一下子拉大，不就变成了iPad了吗？

然而，一切看似眼花缭乱、万象丛生的东西，无一不是从那个“一”开始，那个“一”就是iPod。要知道，当苹果推出iPhone的时候，iPod在全球的销量已经超过了1亿部。这1亿多部iPod不仅为苹果创造了口碑，创造了品牌，而且也为苹果捕捉了不少消费者的体验。没有这个台阶，如果乔布斯一下子上来就做iPhone，也不见得会成功。

后来，乔布斯和苹果成了不少人崇拜的对象，大家开始学乔布斯做手机、做应用商店、做各种平板电脑。齐白石说过一句话：“学我者生，似我者死。”意思是，抄袭商业模式表面上来看最省劲，但简单抄袭肯定死，真正学到精髓的才可能生存。所以，如果要学习乔布斯，就要学习他的精髓，那一定得从iPod学起。这就像一个人吃了七个馒头吃饱了，你就觉得第七个馒头很神奇，看是用什么特殊面粉做的。这样学习乔布斯，肯定是舍本逐末。

罗振宇：“内容为王”是句鬼话,互联网将彻底改变人类链接方式

目前大家都有互联网思维焦虑症，连马化腾都有，他不敢离开中国去硅谷考察，怕离开几个月公司都没有了，Facebook非常想进中国市场，因为美国的年青人现在已经不用它了，中国是他最后的救命市场；风头一过，人人自危，刚刚给自己的成功写本书，或者刚上好市，公司就快完了。

以前的脸盟、秘密，红了一周就没有人提了；这就是大家为什么有这些焦虑？因为变化太快了，但大多仍然考虑的是怎么在网上卖东西，今天我谈的主要是这轮转型的本质是什么，底层逻辑是什么。不能保证对，因为我们也是脚踩西瓜皮，滑到哪里是哪里，但我保证今天告诉大家的都是掏心掏肺。

首先让我们重新理解一下人类历史，人类社会的发展，有两个线索，一个是“人的延伸”，一个是“跨界协作”；麦克·卢汉认为，科技的发展有清晰的规律，就是

对人不断的延伸替代。比如轮子和火箭，就是对人类腿的延伸。洗衣机和榨汁机，就是对人类手的延伸；电话就是对人类耳朵的延伸，电视就是对人类眼睛的延伸，科技的发展规律就是这样。

所谓“跨界协作”，人和近亲猩猩最大的区别就是：**人会协作**。协作产生了分工。协作不是猩猩们你给我挠挠痒痒，我给你梳梳毛发，这叫互相帮助；“协作”是我给你打只兔子，你帮我缝件衣服。协作产生了分工，分工就带来了估值，带来了博弈，我打几只兔子，能换你给我缝几件衣服呢？

除了人与人之间的协作，还有跨种群协作，游牧文明是人和马、牛、狗等动物协作，农耕文明是人和小麦、稻子等植物协作。到了工业文明，我们通过蒸汽机与死去的植物化石（煤炭）进行协作，通过内燃机与死去的动物化石（石油）进行协作；逻辑思维有期节目叫《改变世界的箱子》，说因为集装箱降低了95%的运输成本，使得全世界协作的成本大大降低了，现在路上跑的集装箱里装的大多是半成品，集装箱让整个世界都变成了大工厂，它改变了世界的协作方式，因此它就改变了世界。

互联网不是新的技术，但他能让人进一步延伸，协作方式也会发生巨大改变，即使最乐观的人也可能低估了互联网所能带来的改变。

就像一百多年前电话刚发明不久的时候，一个美国市长就乐观地说，未来每个美国城市都会有一部电话，现在呢？据预测iPhone8将是最后一代手机，人类电话将消失，因为随着智能穿戴设备的普及，未来人的周边都是信息传递工具，就不需要有形的电话了。

曾经有个聋子看人放炮仗，说怎么好好地一个花纸卷，说散就散了呢？因为聋子的感官世界缺少了一个维度，因此他没有办法理解爆竹如何被引爆。如果你没有办法理解互联网将如何改变世界，你就仍然认为互联网思维就是在微信、微博、京东、淘宝、唯品会上卖东西；所有的行为就跟聋子看放炮仗是一样的。

互联网带来的是人类连接方式的改变

人就是群居动物，惩罚一个人最严厉的办法就是把他关起来不让他和任何人见面。工业文明以来，我们每一代人创造的财富，都是以往所有时代创造的财富综合的数倍，我们这代中国人，生下来就像拿到了一张主题乐园一生游的门票，如果你讨厌动荡和刺激，那你生在当代中国就是悲哀。**因为我们接下来，每隔几年就会有一次绝大的动荡。**

工业社会的三大逻辑，就是通过“**组织化**”协作产生效能，“**产品化**”规模产生效能，“**中心化**”传播产生效能。

“组织化”协作产生效能。

农耕文明是没有大规模组织协作的，大家自己耕田自己织布，通过村镇宗祠连接在一起。古代战争，常常是几千人的战场，一方一触即溃，很多斩首和伤亡，都是通过追击中的屠杀获得的。直到近代化战争，才出现一方正面伤亡70%仍不崩溃的现象，这就是组织化带来的变化。工业社会以后，就有了上班这件事。从国家领导人到一般蓝领工人，都要上班，上班就意味着组织化，意味着高度的分工协作，从此人类的财富开始喷发，当年改革开放的时候有一句话，”科技是第一生产力“，其实这句话就不科学，鸡叫是天亮的原因么？是因为天亮鸡才叫；科学技术是分工协作之后的结果，而非原因。

人与人、人与物、人与信息之间通过什么关系连接，如何协作，决定了一个社会的基本样态是什么。基本样态发生变化，其他也会发生变化。指挥协作、创造协作样式的人创造了财富，因此企业家应该获得奖励。

互联网对公司组织的冲击，是在组织体系内部。大家逐渐发现90后员工不太好管了，KPI、打卡上班逐渐成为笑话。董明珠规定手机不能带进办公室，因为她发现所有员工都在公司发工资的时间用手机上网，看微信，上淘宝，打游戏。但是，没有人用手机的公司有未来么？马克思曾经说过，到了共产主义是没有分工，没有组织的。

他在1846年的《德意志意识形态》一文中说过，“共产主义社会未来是早上打鱼，中午狩猎，晚上讨论哲学。”人是没有分工的，到了共产主义，小到婚姻关系，大到国家，所有的组织形态都将解体消失。按照共产主义学说，工人是没有国家概念的，绝对不会出现抵制日货的现象。

马克思口中的共产主义，在今天已经逐步实现

我们身边混得越好的人物，越说不清自己是干什么的。乱拳打死老师傅，每个行业原历史尽艰辛爬到金字塔尖的精英，现在都面临被外行颠覆的可能。现在各行各业的老二、老三很难受，因为他们发现自己一直在追赶、在学习的行业老大也很难受，追上他又怎么样呢？他们都在问自己一个全中国保安最爱问的三个问题：“你是谁？你从哪里来？你到哪里去？”雕爷牛腩，黄太吉煎饼，这

些在餐饮行业掀起轩然大波的人，都不是原来行业内的人。未来是属于外行的。

我们现在一天都在手机里活着，以秒为单位切换着我们的身份，像在开着无穷无尽的会。我们在这个群里潜水，在那个群里活跃，这在一个群里主导，在那个群里打酱油。工业时代强加给大家的确定身份没有了。我们的身体被手机剁的跟肉末一样。我们不看书了，我们甚至长点的文章都看不进了。现在能够在手机上传播的文学作品只剩下了黄段子，因为它短，因为它刺激。

开会的时候，70后坐在领导边上，80后离领导远一点，90后则因为领导不坐在他边上会生气；90后甚至都不认可90后这一概念，**他们认为人与人都是不一样的**。60、70后员工因为成长的时代，有很大的奴性，对未来充满恐惧，但90后员工，兜里只剩下200块钱都敢辞职。当用钱搞不定人的时候，老板基本就没有招了。公司能干的人纷纷出走，因为市场会给他各种各样的奖励，腾讯如果不能用足够的股份拉住张小龙，让他觉得出去创业也不过如此，也是留不住这样的精英的。**互联网会让未来组织解体的速度会进一步加快。**

“产品化”规模产生效能：

产品化就是物化，把人类丰富的情感、物质需求，变成单一的物，在拼命大规模复制。物质时代表达情感的方式很苍白，不通过物的形式，情感很难表达。比如给老婆买个包，买个钻戒。产品化的逻辑是，假设消费者全部是理性的，他们需要东西越来越好，价格越来越便宜，但工业时代的逻辑给自己挖了一个坟墓，现在已经进入了丰裕社会，产品同质化，丰富化，**人类只剩下一个器官无法得到满足，就是自己的大脑**。消费者越来越在意产品能给她带来的体验感，能否“嘚瑟”，我的合伙人吴声老师换了一台iphone6，吴声老师真的需要一台iphone6么？他就是为了气我，他也达到了目的，我就很羡慕。

“中心化”传播产生效能。我们的世界，正在变成一个又一个的小世界。赵本山和史玉柱的退休，宣告了一个“中心化”传播时代的结束。赵本山的退休，意味着未来不会再出现上至国家领导下到平民百姓都认识的明星了。史玉柱的退休，意味着像脑白金这样全国人民都知道的品牌也不会有了。

大众媒体目前的日子很难受，前不久一个著名的财经杂志，没有广告投放，经营上有压力，主编向一个企业家朋友求助，对方很爽快的说给你三十万，主编说你要什么回报？对方说不要什么回报；那我们给你做个广告吧？不用不用。你一做广告，别人知道了，也会来问我要。这三十万是什么？分手费呀。给你钱一点回报都不要，你下次还好意思再问人家要钱么？中心化的媒体传播效果

越来越小，连得罪你企业都不怕了。CCTV目前的广告客户数量并没有减少，算交个保护费吧，但是总的广告投放额度在快速下降，今年比去年同期下降了30-40%，这就叫崩溃啊。

虽然中心化的结构不存在了，但媒体人仍在努力，他们提出了“内容为王”，这也是一句鬼话。做好内容就行了？货好就行了？我很佩服和喜爱《南方周末》，很早之前就付费下载了《南方周末》的电子版，但恕我直言，我一次都没有看。你的内容好，我也很钦佩，但我就是没有时间看。我只看我信任的人，我喜欢的人，在网上转发的文章。

互联网并没有让天下大同，反而让不同的群体之间越来越隔膜了

大家越来越尿不到一个壶里。网上的辩论，只是情绪的释放，大家都觉得自己的智商优越，觉得对方是个SB。中国建立民主社会的机会，可能永久丧失了。因为在原始社会，大家达成共识的方式，就是打架，你打不过我，你就听我的。后来发现，打架就是拼谁人多，那么大家之前就先数人头，谁人多听谁的，这就是民主的来源。

现在互联网已经让中国社会，从一个大群体，分裂成了无数个小群体，在你这个群体里已经闹翻天的事情，在群体外根本没人知道。如果不是三胖派了三个人去韩国，我们根本不知道仁川在开亚运会。想想1990年的北京亚运会吧，我们全国人民都知道，连当时是个初中生的我都捐了钱。大家知道鹿晗么？很多00后的粉丝说，杀我爹娘可以，但不能杀他。你知道他是谁么？

企业家很多推测他人的能力，就是“推己及人”，上半夜想想自己，下半夜想想别人。只有推己及人，我们才能改进产品。但现在这个社群发生了什么，我们根本不知道。年轻人根本就懒得跟你说。他根本就不愿让你懂。海贼王谁看过？没玩过魔兽世界，没玩过刀塔传奇，你根本不知道人家在说什么。互联网正在把人群切成一小块一小块的，以往全套的传播方法论正在崩塌。

未来的社会，将是自由连接（从组织化协作变成自由协作）、丰富连接（从产品化商业到体验化商业）、聚合连接（从中心化传播到碎片化传播）。我接下来将介绍穿越互联网给大家造成的困局三种思维方式，不能保证对，因为我们也是脚踩西瓜皮，看好下一步往前拱，走到哪里算哪里。

第一种思维是“人格思维”，“河”与“山”。

我们要从物化的、外在的东西，重新变回人的层面进行思维。前段时间我们在罗辑思维的网店里卖柳桃，我们一天卖了一万箱，天猫一周卖了八百多箱。为什么有这么大的差异？因为我们在微信中用了柳传志先生的语音，他在语音中点名求教，问几个网络大咖如何卖好柳桃。

人格的力量是巨大的。去年雕爷牛腩和黄太吉煎饼在网上非常火，有人去吃了觉得味道一般，说他们这么火就是会炒作，“产品好真重要”，世界真的是这样么？

事实的真相是，这个世界今后只有像雕爷牛腩黄太吉那么玩才有效。

罗永浩做锤子手机，大家都在看笑话，说他产能上不去，质量有问题。这重要么？罗永浩做不成又怎么样？他失败又不是第一次了，在新东方做不下去了，做牛博网被停了，接下来做老罗英语，做锤子手机，他这次失败了，可以在网上再发一个他手持大锤面朝大海的图片，或是发一张埋首工作的照片，说这次反动势力扑灭了我們，我們未来再来过！这就可以了。

我有一次见到老罗，说你别卖锤子手机了，直接卖锤子得了，1000块一把锤子，反正你的情怀就能卖1000块钱。手机大佬忌惮锤子手机，不是担心锤子手机T1本身能够抢走多少客户，而是担心一些供应商围绕在罗永浩周边，完成锤子手机的快速迭代，将来抢走苹果看不上，又看不上小米的一批客户。

黄太吉煎饼不好吃重要么？它可能会失败，但老板赫畅成功了，他又弄了大黄蜂火锅，拍的电影准备上映了，用工业思维看赫畅的人很可怜。赫畅曾经说过，煎饼不好吃才有人注意，我做一个好吃的火锅又有谁知道呢？未来我的煎饼免费好了，只要我的店里有流量有人排队，就会有人来为他们买单。罗辑思维前段时间做月饼，是因为月饼作为食品监管非常严，我不担心卫生安全。这种商品又非常low，我做月饼大家才会关注。

互联网让大家脚下的大地总体变形，组织要想在这种环境下进步，需要“强制拆迁，异地重建”，可能形态不会发生变化，但是每块砖都不同了。不是团队换个思路，换个打法就能成功的。我一直强调U盘化生存，“自带信息，不带系统，随时插拔，自由协作”，这样个人和组织才能自由协作。我在CCTV的时候，每个栏目组都养着配音演员，写好串词后让人家念出来，再配到节目中去，现在把串词文案电子邮件给人家，人家录好mp3直接发过来就行了，现在最好的播音员都住在美国加州了。

工业社会把原来黏糊糊湿哒哒的社会搞干了，万物有灵，现在要给产品赋予灵的面孔。罗辑思维推出了厨娘李倩，私房菜60秒钟席位一抢而光。接下来还会推出一米八五的大帅哥CEO做的私房菜。工业社会用物来连接大家，互联网社会要用人来连接大家。未来大家可以用自己的人格、自己的禀赋，为自己创造价值。

工业社会的标准品，获得溢价是因为信息不对称，客户怕麻烦。

比如一家国美里面的洗衣机，比几公里以外的苏宁同款贵了5块钱，客户不会在花时间去另外一家买的，这就是“地段”带来的价值。但是在互联网上，客户转换的成本是极低的。当当网为何又发布了新的logo和发展方向？因为互联网上的产品是没有溢价的。我买书就在豆瓣上买，上面清楚地表明了这本书在什么地方最便宜，我不会因为忠于当当网刻意去买的。

BV包是一个人从头到尾手工做出来的，没有分工，反工业化，反而可以卖得贵。工业时代的反面是小而美，李宇春粉丝希望她的演唱会门票一定比张靓颖的贵，苹果手机的粉丝希望iphone是手机里面最贵的。未来成功的“小而美”，连接的界面是人，连接的方式也是人。

锤子手机是罗永浩，他把人露了出来，卖SOHO的潘石屹也是把自己的脸露出来了。他用自己的的人格担保房子，用承担无限责任的人带来的价值，当然比有限责任的公司大。

工业时代你的客户不爱你，你倒闭了跟他没有关系。

互联网时代，生意得有交情才行。淘宝上有家店叫“南食召”，生产手工面，因为洪水淹了仓库，导致货发不出来给客户，工业时代你赔我没二话，但因为有了交情，很多客户主动给南食召打钱挺它，希望今后能一直吃到这家店的手工面。

工业时代是你要讨好所有人，互联网时代，你可以看到罗永浩、赫畅在网上非常粗鲁的骂人，因为他们不自觉地或者自觉地知道，只有让一部分人恨他，才能导致另外一部分人爱他。黄太吉的赫畅曾经说过，“对那些SB妥协，就是对支持我的人忘恩负义”，互联网时代，要用人的方式形成自己的族群，只要有人爱你，你就会有成就。

人将成为未来商业的渠道，比如我就只看我信任的人读的书，去我信任的人推荐的餐馆，买我信任的人推荐的车子，人人都可以开微店，人人都可以是“坐台小姐”，都要拉皮化妆，为的就是姿势好看一点儿。连接成本有人为你支付。

工业时代人的价值一定是要经过大河，才能汇集流淌的。

未来的时代是雪山模式，人的价值就是山顶上的雪，重要的是冬天要攒足雪，春天就一定会有水，水下山的时候可以不拘一格，不一定要通过河来流淌。

什么叫做粉丝经济？什么叫做社群经济？我没有粉丝，我只有朋友，因为所谓的粉丝，一定对偶像有性幻想，我这样的你觉得有么？我就是当年筒子楼里你隔壁住的小学老师，早上在刷牙的时候你听我讲一分钟话，每星期坐下来炒几个菜喝几瓶酒听我侃一个小时大山。粉丝经济是你牛逼我们大家养你，社群经济是大家在一起，他牛逼。

第二种思维是“势能思维”，“塔”与“浪”。

你们企业开年会，如果要从李冰冰、黄晓明、黄海波三个人中选主持人，你会选哪个？黄海波，因为他身上有“势能”，因为他跨界了，他的感受非常奇特，有吸引力。习大大去和奥巴马谈中美合作有势能，还是去吃庆丰包子有势能？肯定是后者，因为势能需要跨界，要吸引资源。

工业社会一直在造塔。品牌就是塔，因为地基坚实，不会改变，只要有钱有时间，你就能造出塔来；移动互联网时代，我们只能造浪，因为没有地形，急剧变化，我们只能像造浪机一样，罗辑思维很多举动，是第一次，也是唯一一次，我们永远不会再卖月饼和柳桃了，造浪你要搞得起，还要摠得住。

第一次赚到钱了，就要摠住再赚的念头，因为第二次就是工业化的重复；罗永浩砸了一次西门子冰箱，绝不会再砸第二次，他只能和方舟子斗，再和王自如斗，用这种方式保持他斗士的姿态。

基业长青是工业时代的妄念，移动互联网时代不会再有长久的商业势能，还不如自己漂亮的结束。造浪是为了知名度，是为了让他人来找你，利益来自其他资源，我们做了柳桃，与大佬柳传志合作了一把，现在又有几个大佬赶来跟我们谈合作。我们办公室墙上，有一句标语“劫就劫皇纲，操就操皇娘”，只要有资源，就能造浪，没有势能，跨界协作也很难发生。

想一个营销点子不难，但持续造浪很难。

第三种思维是“生态思维”，“钟”与“云”。

有人曾经问我，如果你不在逻辑思维了，你这个社群怎么玩下去？我说，你不是想问假如我死了逻辑思维这个模式怎么办么。世代传承永续经营，是工业时代的妄念。将一个公司经营多少代，有什么意义？所有的社会都是生态的，既然是一个生态，就**不是活下去，而是把基因传下去**。把自己的资源整合起来，让别人在自己的平台上创业，就是基因的一种传承。

1955年卡尔·波普尔曾经说过，世界上有两种模式，一种是钟，一种是云。钟就是内外界线清楚，用不同的零件构成，有分工，可以画出蓝图，可以不断优化，可以复制；云没有一模一样的，没有界线，内外一致，没有分工，没法复制，每朵云都有自己存在的价值。逻辑思维我想坚持10年，虽然目前比较火，但我估计最多一年，市场上就会有更多的其他社区出来；我希望在社区内部找到一切有出息的人，请到平台上，我们对他进行支持，这就是基因的传承啊。

一切坚固的东西都将烟消云散。如果把人类社会的发展的两个线索“**人的延伸**”和“**跨界协作**”用一个词代替，就是“**连接红利**”。

孙正义：未来的科技趋势是什么？

要么数码化，要么灭亡

现在的状况是：数字化之于许多人，并不是主动进行的，而是走投无路被逼进行的。

特别是最近，日本的家电产业在持续和赤字苦战。我认为，其原因就是数码化的动作太慢了。仅仅组装零件，就仅仅只是电子化。日本制造的硬件非常轻薄，故障率低，这是日本的传家手艺，这也面临数码化不足的问题。

要让软件和硬件融合，一定要活用云技术和大数据，也就一定要积极地进行数码化。

“向世界挑战”，我想将这个作为今日的主题，首先从我自身来说，今年我们软银会更进一步向世界挑战，我们已经开始着手了，收购美国的 Sprint，我们也很不安，有很多意见分歧、也有很多曲折，虽然收购价稍高，但最终还是收购完成了。

我们是销售额排世界前三的企业，至今也在日本排第2、第3。我们引以为傲的服务排在第3位，整个集团服务的用户数和销售额排在第2，但是，在国内第2第3先暂放一边，重要的是在世界排第3，用户数在全球的数量远远超多 docomo，逼近美国第一的威讯。

这么看来，平时与我们做交易或者今后有此打算的各位，软银将 Sprint 收归旗下，能得到什么呢？虽说软银在全世界的据点并不少，但是 Sprint 在全世界有 30 个据点，用网络连接了 165 个国家。对于在世界市场活跃、或是今后有此计划的各位来说，软银·Sprint 联军可以帮助你们，将美国排名第三的 Sprint 收于麾下，我们的联军可以在全世界大展宏图。

Sprint 的网络扩展到 165 个国家

虽有挑战，但定能打开未来之门。没有任何挑战就能面对未来，要么是前人栽树后人乘凉，要么纯属运气，恐怕也不能长久。但是主动持续挑战着地各位，是自己开拓自己的未来的，我认为一定能取得好的结果。我差不多在 3 年多以前，提出了软银的“30年愿景”。第一次提出“30 年愿景”的时候，是创业之时，我第一次举行公司早会，除我之外公司员工只有 2 人，在早会上我差不多说了半个小时的未来愿景，两个员工都睁着眼睛听，觉得自己身在一个奇怪的公司，两星期过去后 2 个人就辞职了。

进行长长的演讲述说公司愿景，会给员工留下心理阴影，所以我把愿景封印在心里了。创业经过了 30 年，我再一次把这个问题摆在员工面前，把至今以来的 30 年愿景述说出来。

迷茫之时考虑遥远的未来

一开始，我迷茫于“30 年之后会怎样”这个问题，然而越是迷茫就越要往远处看，就越能看清洪流中的未来。我们考虑长远一些，彻底考虑一下 300 年后的人类的生活状态、社会、技术的进化，大约花费了一年聚集国内外的才智来考虑这个问题，今天大致说一下其中的一部分。

单片机是晶体管做成的，晶体管靠近和分开，形成了电流，脑细胞也是神经细胞靠近分开、进行记忆与思考，也就是 2 进制，用微弱的电流记忆和思考。晶体管也是二进制，脑细胞和电脑芯片完全是同一理论。由此推断，在大约 20 年前，人类的脑细胞数量是 30 亿个，按照二进制就有 300 亿个组合。300 亿个，单片机里的晶体管数量何时能超越这个数，如果我们算一下的话，答案是 2018 年。

按照摩尔定律，机能一定会不断进化。而人类的细胞从 4000 年前到现在就没变过。

从现在起 2000 年后脑细胞的数量也不会变，而单片机的晶体管数量在 2018 年会超过人脑，我们再想想 30 年后会怎样，2018 年之后的 30 年后、更进一步，想想 300 年后。300 年后，就是 10 的 60 次方倍，远远超过脑细胞的数量，至今为止人类是地球上用脑细胞工作的生命体中数量最多的，而拥有超越人类机能之力的，是单片机。

晶体管蕴含许多可能性

我们认为烦恼、想象、创造是人类的特权，电脑今后也将拥有自学能力，电脑自己编程的时代将会到来，今后的世界将像是科幻小说一样，脑构造计算机一定会诞生，能比人类更加敏锐地洞察和发明，搭载这种计算机的机器人会超过人类，不与其共存就没有未来，我相信人类与优秀的机器人能够幸福地共存。

人类目前认为不可能而放弃的领域，像灾害的救助、看护、医疗、教育等等，都可以由搭载脑构造计算机的机器人来帮助。

从从事通信事业的软银看来，优秀的电脑无线连接网络，通过芯片和人类进行脑内交流，只需在脑中思想就能与对方通信，就如同传心术一样。

30 年前，手机还没有出现的时候，我就想到过像如今的智能机一样，平时随身携带的机器，最近的可穿戴设备，如手表、眼镜也相继出现了。

另外，医疗也会大大进步，平均寿命 200 岁的时代终将到来，300 年前人类的平均寿命是 35 岁，大多数人因为战争和疾病早早地死亡。300 年后人类的平均寿命是 200 岁，70~80 岁都会被说年轻，未来越想象越觉得接近科幻小说，充满哲学、宗教等等争论的话题。

然而一边想象着 300 年后的世界，一边烦恼之后，再次考虑“30 年后”这个话题，会觉得基本上是无聊而理所当然的世界。会让人觉得“这样的程度是理所当然的”，讨论 300 年后搭载脑构造计算机的机器人的时候，人们的意见多种多样，30 年后的事与之比起来似乎太平常、引不起议论，但关键问题就在这理所当然的 30 年后。

首先是“信息大爆炸”，比如，我们想象一下 30 年后的 iPhone 会如何，与现在同样价格的 CPU 的能力大约会是现在的 100 万倍。

虽然不知到那时候，iPhone 还存不存在，但 30 年后的智能机平均的记忆容量会是现在的 100 万倍，通信速度是 300 万倍。

100 万倍是什么概念呢，那是装入了是人类大脑 10 万倍的晶体管。

2018 年以后电脑会超过人脑，30 年后就是远远超过，这样的话，就能够放进 5000 亿首歌曲、3.5 亿年份的报纸。这样的“超级智能机”今后将会出现，这样的终端本地的处理能力已经如此，云端会如何呢？这又完全不一样了，通信速度达到现在的 300 万倍的话，本地和云端之间的连接速度几乎可以忽略不计，无限大的云端将把地球大大拓宽，也会改变人们的生活方式。

“云会成为人类最大的资产”

所有的一切都会成为生活记录，被保存在云端。“实时翻译眼镜”30 年前就取得了专利，当然远在谷歌眼镜之前，今后的云技术中，在通信的瞬间完成自动翻译会变成理所当然的事。教育当然也会大大进化，全世界的孩子能与世界各地的孩子说话、语言不通也能自动翻译。医疗也会发展到高水平，无论你是住在孤岛还是住在沙漠，也能瞬间接受世界最尖端的医疗服务。工作方式也会进化，能瞬间连接许多东西，生产效率大大提高……云会成为人类最大的资产。

移动设备的流行仅仅只是一个开始

软银也开始将云技术作为最大资产而活用起来，云和大数据相混合，能形成更加有益的形式，为市场服务、解决问题。软银首先从自己开始，活用大数据，解决自身的问题。首先改善信号，为了更好服务软银的用户，我们让信号更良好，建立更有效率的基站。

我们做了一件世界首创的事，独立花费了 1 个月时间，收集了 7.5 件的数据，数据从智能机App 上获得并分析，用户网络的改善。用户在何处、何时、几次接入网络、连上了没有……我们进行了种种分析，也分析了竞争对手的用户的连接状态。这是世界首次，人们在哪个店里会进行怎样的行动、周五的 18 点到周日的 10 点都干了什么……一切都用数据进行分析。

我认为这样才能进行真正的改善，才能分析哪里有问题，障碍在哪里。举个例子，我们常在 IT 杂志上看到“调查了 200 个地方”“问了 1000 个人”，然后进行分析，但从没看过分析 7.5 亿人的杂志，因为这样很花钱，也没有相应的技术。Docomo 的 top2 机型现在有多少连接上了，au 的哪个机型连接率不好，我们比他们都清楚，这为我们改善通信服务帮了大忙，能堂堂正正地在电视广告里说“我们改善了信号”。再卖给别人之前自己先试试，能不能真的派上用场，这是软银的文化。把时下流行的概念比如云比如大数据先自己彻底活用，让我们的服务改善真的具备科学的数据分析背景，才能用有限的设备投资与别人竞争。

另一个活用大数据的例子，就是我们之前就开始做的，用户能不能实际体会到信号改善，我们通过分析推特的大数据来把握。

软银在工作方式上也配合云技术，率先进行了改变。iPhone 推出至今已有 4、5 年了，我们给全部公司员工都配了一台，iPad 出来的时候也给所有人配了，全员可以随身携带、连接云端，利益增长并不是偶然的事，对于未来的云，不活用 iPhone 是不行的，我们无论在何时何地都能进行各种各样的工作，邮件也通过 Gmail Cloud 化了，各种各样的报告也 Cloud 化了。

不仅仅是我们，和我们合作的企业也在活用这些。JR 上配了 7000 台

iPad mini，无论何时何地都能阅读喜爱的内容，医药公司利用视频提供医生的情报、misawa home（房地产公司）利用 iPad 进行工程管理、三和 shutter 也在工作中引入了 1400 台 iPad，利用视频等手段，让人们能实际体验闸门开关的速度。

软银公司内已经实行无纸化，也不用打印机，除了契约性文件和向政府提供的文件，已经全面无纸化了，开会也是用视频介绍，公司内有专门制作视频的团队，presentation 的方式也改变了。利用 Google Apps 在世界各地商谈……

向世界挑战，我们看见了新的风景，是不挑战则见不到的风景。今后让我们继续我们的征程，正在积极进行数码化的企业，让我们继续挑战信息的革命，世界的工作方式也会发生大的变革。

为什么要行动呢？只因这是为人们提供幸福而不得不进行的事。

行走的厨房：如何用互联网思维5个月运营100家农场

涉农电商创业的由来

2013年的7月，浙江省一家省级有机农产品基地和我商量，如何打开互联网的大门，将他家的有机农产品卖到全国，1000亩的土地上，一年可以培育出104种有机食品，很多是市面上被称为奢侈品的农产品。

后来我组建了一个团队，因为本身从事互联网运营多年，又出生在杭州，团队很容易就招收了一批来自各大互联网公司的人员，这些人来自阿里巴巴，挖财，还有2个是国外的科学家做指导。可能当时自以为农业是互联网最后一片蓝海，所以义无反顾的就投入了全部的精力，现在想想，真不知道大家是怎么苦过来的。

项目开展前发现错误是极好的

我是一个很幸运的人，项目没有启动前，我们便发现生鲜是一个伪需求，除了物流建仓的巨额成本，产品本身产生不了利润，反而会因为体量不稳定拖死团队。而且单个农场，无论你做的多大，你的产品也满足不了一个千人小区的每日购菜需求。具体来说：很多人去买菜，肯定是想象着一个菜色由几个原材料

搭配而成，而不会单纯因为你的胡萝卜好，而来买胡萝卜，用户的需求是多样的，但是你不一定能够够量的提供。

中国有14亿农民，涉农的网站有3000多家，其实最近有很多服务性O2O的模式很好，与当地的菜市场 and 超市合作，完成1小时配送到家的极限目标。我们有考虑过，但是我们做不了，也没有利润，所以我们从源头找起，最后直接找到了生产基地。

小成本，多尝试是极好的

最开始设想项目架构的时候很多人都是兼职，但是兼职的创业项目也有好处，因为不能很好的开展业务，人就会花很多的时间去思考商业模式，我们从最初的帮助一个农场做互联网品牌建立到今天目标引入100家农业基地，模式一直在改变，这里面唯一不变的，一是和食品有关，二是互联网。准确的说，我也不能明确为什么项目发生了如此大的变化，我相信这也在创业项目中，大家都会遇到的，这里面会涉及到“商业模式，伪需求，用户痛点等等”。

我个人觉得，用互联网思维创业发展，最大的优势就是在于多变，互联网中，你可以把资产做的很轻，船小了很好掉头。另外一方面，多变也是互联网创业的精髓，很多成功的企业回头看看，有多少项目和当初设计的是一样的呢？

所以创业一定要多做尝试，多去试错，改变是因为企业在进步，是为了做的更好，这也是自然规律的一个体现。

毛主席说：广阔农村，大有作为

其实很多人没有去过农田，我也没去过，其实去过一次农村，很多人都会感受到，这里的生活很简单，一个电视，一个固定电话，就可以了，很多农人都很客气，他们听不懂互联网的思维，他们只知道有这样一个公司要把他们的产品拿到网上卖，还会给他们很多倍的钱。

其实我们不傻，我们可能是不赚钱的团队，但是我想我们或许可以活的更久，当我在昆明的园林1983花卉基地待了一段时间以后，我就明白了，那些在商场，花店的玫瑰花是怎么来的了，中间的经销商之多，议价之高是我从来没有想象过的。记得11月1日，我用了最好的包装，包装了50朵AA级蜜桃玫瑰，用了航运，单独送到机场，在单独到机场去拿，只花了10个小时，我们平均一摊成本，要命，还比市场价格低很多。其实其他也差不多。

不注重物流就是玩命

涉农产品最大的问题就是：周期长，回报低，物流投资大，效率要求高。前段时间看了京东刘强东的一篇文章，以前对这家企业没有太明显的概念，看完后

就觉得自己确实学习少了。京东的200万sku能做到32天周期，这是一个很可怕的数据。

团队没有一个在物流平台待过，大家只是有过设想物流该怎么搞，但是不知道会出现什么问题，因为交通是随时变化的，虽然杭州主城区不大，但是堵车时候跑一圈真的要很多很多时间。

所以我们自己设想了一套市内的物流流程，熟话说再好的软件也比不过不执行的人，我们都出生在杭州，我们熟悉杭州的每一条大街小巷，这个是很有优势。或许会有人说那你们的商业模式复制不出去，做不大，其实我不知道大是什么概念，我们只想做好杭州城这一块小地方，渐渐辐射到浙江省。

创业一定要用最好的精力去对待

在项目进展初期，我们也是饱受了时间的折磨，我记得当时为了一个品牌的名字，我们大概开了5次会议，因为大家都是上班，所以基本用了一个月的时间，我在本子上写了近30个品牌名字，最后大家一致认定叫行走的厨房。从今天的发展来看看，当初确实浪费了很多的时间，所以我和很多的创业朋友都说，如果你有一份好工作，又想兼职创业，还是别了吧。而后的发展基本就是一周开一次会，开会基本就是头脑风暴，聊着聊着就聊到其他东西上了，那段时间很空虚，内心总有一个点在抓着你，但是你不知道那是什么。

创业一定要找到合适的人

这样的业余创业状态持续到了7月，我认识了现在的另一位合伙人，浙江大学软件学院硕士，美院毕业。我们大概头脑风暴了1个小时，之前的一个小时我和她根本就不认识。当下一拍即合，大家一起做点事吧。

可能是她的加入，让我开始对项目有了重视。团队发展到了今天，有了CTO，有了视频团队，有了UI，前几天几个媒体报道我们的时候，直接说我们是浙大的创业团队了。在当时是不敢想象的。

我一直相信成功是合适的时间遇到合适的人，前几天在一个浙江大学的校友会上一个创业者分享到：创业一定要找合适的人，团队好比一部汽车，大家组合起来，有好的协调，才能够起步。

让自己冷静才能清楚的看到风口

几个人的团队做如此大的一个项目是很难的，我们很多次在办公室很大声的争吵，突然又很沉默，其实大家心里都明白，这是一个机会，但是因为想做的太多了，但又不知道从何开始。

最近创业者都在说如何找到风口，其实我的认识是安静，之前我参加过很多的创业者分享会，听完之后只有一个感受，好乱，我相信很多人都有一样的感触

吧。这个事群体智商效应，当一群人都围着一件事情转的时候，过于关注别人举动的人，会形成一种群体智商下降的效应，因为大脑本能的认为跟随大众。我相信最近会有很多人发现创业要一个人低头做一件事，不管他会不会成功，先做出来再说吧。

三大阵营双十一暗战，生鲜电商何时爆发？

生鲜电商作为电商行业最难啃的一块骨头，也是最后一片蓝海。目前市场主要分为三大阵营。一类是以在天猫、京东等为代表的平台型电商；一类是以顺丰优选为代表综合性食品电商；还有一类就是如本来生活网这样的垂直型生鲜食品电商。而在“双十一”期间，这些生鲜领域参与者们也有一番“暗战”。

1、大平台集体发力进口生鲜

在双十一期间，与往年一个明显不同就是生鲜在大平台成为了一个独立的分类，包括天猫、京东等平台电商都为生鲜开辟了促销分会场。而以前生鲜不过只是食品下面的一个小分类而已。

这意味着生鲜电商经过短短几年的市场培育和洗礼之后，消费者的接受程度正越来越高，这也使得大平台电商开始陆续投入资源和资金去发力这一领域。

另外，还有一个明显的变化就是，各大平台电商的促销会场当中，所售的生鲜商品基本上以进口为主。这可能是出于两个方面考虑，这一是因为进口生鲜的单价高，容易产生更高的利润，另一个原因则可能是更符合现阶段人们对生鲜产品购买源动力，人们可能希望获得更高品质的生鲜商品。

2.综合型食品电商真金白银应战

在双十一“暗战”当中，综合性食品电商当然也不甘寂寞。就拿顺丰优选来说，其在双十一期间采取了较高的促销力度。不过与大平台电商的促销领券不同，顺丰优选是满减优惠，优惠幅度更大，但所售生鲜商品大部分也还是进口生鲜为主。此外，顺丰优选利用了其顺丰旗下嘿客门店的优势，实现线上和线下的联动，嘿客向用户提供现场下单和常温包裹自提等服务。

3、垂直电商低调应对，避开双十一

与大平台电商和综合性食品电商比较而言，垂直生鲜电商平台在双十一

的暗战中则相对比较低调。如本来生活网、沱沱工社等垂直生鲜电商，或许是为躲避双十一的物流高峰，在网站页面上并未体现大规模的促销活动，而是在双十一前期倒是做一些零散的促销活动。

总之，从双十一的“暗战”局面来看，生鲜电商的确进入了一个即将爆发的阶段，这其中不但有各大平台电商“众人抬柴”，也有综合性电商的推波助澜，更有垂直生鲜电商的默默培育，这也使得生鲜电商在“双十一”期间暗战成为了业界的一个焦点。

国内生鲜电商何时爆发？

不过，对于生鲜市场这个尚在培育阶段的垂直行业来说，一场“双十一”的促销大战依然有其积极意义。对于生鲜电商平台说，不仅能够提升网民的接受度并获得一些新客户，最重要的是能够促进市场的进一步成熟。不过，在没有彻底解决以下三个根本问题之前，依然难言爆发。

1、冷链能力：生鲜市场爆发最为关键一环

据了解，冷链物流在国内才刚刚兴起，目前仅有包括顺丰冷运、菜鸟物流在内的几家物流公司具备冷链能力。目前国内的冷链物流主要分为两种，一种是半程冷链，即主要依托于城市间干线冷链运输，以城市冷库为节点，配合“最后一公里”的落地配完成宅配，一般也分为生鲜入库和不入库两种操作方式。

另一种则是像顺丰冷运这样的全程冷链，优势在于配送速度更快和配送方式更灵活，并且更容易向供应链上下游延伸。很显然，具备全程冷链能力的顺丰优选，在生鲜电商领域算是占得了一些先天优势。

不过，顺丰冷运并不是顺丰优选“专用服务”，同时也向其他第三方生鲜电商开放。这一方面是可能是因为顺丰优选在初期出货量并不足以让满足冷运的运输能力，另一方面运输本来就是顺丰的老本行，自然也不会轻易放弃这块市场，而这对很多无力自建冷链的中小垂直电商无疑是雪中送炭，同时也是对大电商平台生鲜运输能力的补充。而这也将能提升整个生鲜电商行业冷链能力，无疑能为生鲜电商市场的爆发打了一针强心针。

2、生鲜O2O：解决最后一公里配送

对于生鲜市场来说，除了冷链能力，最后一公里的配送问题在整个生鲜行业的发展当中始终都是一个困扰，而之前很多创业中的中小生鲜电商基本上都是倒在了这个问题上面。那么，该如何解决最后一公里的配送

问题？

目前业内公认的是O2O模式，就是电商平台在当地社区有开辟线下网点，或者与其他线下店铺开设自提点，客户上门取货或者由网点配送。因此，未来想要涉足生鲜电商领域的，必须跟社区门店紧密结合在一起，像顺丰优选一样开辟或加盟“嘿客”这样的线下门店，通过O2O模式去解决最后一公里配送问题。不过，目前大多数电商平台的线下门店大多数还不能提供冷藏服务，这对生鲜食品的保鲜依然是一个考验。

3、生鲜市场培养：取代菜市场的中心购买地位

另一方面，无论是顺丰优选通过借道物流能力进军生鲜电商，还是天猫、京东等综合性电商利用平台优势杀入，生鲜电商之路都注定不会平坦，除了以上提到的冷链能力和最后一公里配送问题，人们对生鲜食品的购买习惯可能也需要一段时间培养。

特别是目前为止，人们对蔬菜、肉类、水果等生鲜商品的购买，仍然还是习惯到附近的菜市场。而掌握一家人生活饮食的一般还都是家庭主妇或老人们，这意味着他们很可能对电商的接触机会更少或者时间更晚，而这也是生鲜电商需要建立线下门店，逐步消费者们进行反向O2O渗透的必然。

总而言之，一个“双十一”可能也并不足以改变整个生鲜电商市场的现状，但很可能会促进生鲜电商行业前进一小步，而作为“最后一片电商蓝海”的生鲜电商行业离迎来爆发，可能还一段需要时间。而生鲜电商市场发展这些年，经历了由最初的中小生鲜电商的创业者带动到现在大平台渐渐登上舞台中央的过程。大浪淘沙，如今在生鲜电商行业叱咤风云的无非是京东、顺丰优选、1号店等几家，究竟谁能成为最终的巨头“王者”，目前下结论还为时尚早。

深度反思：互联网产品需要大品牌战略吗？

在我的手机里，属于单一公司出品的app最多的应该是网易，包括网易新闻客户端、网易云阅读、网易云音乐等等。我用这些产品是因为觉得真心体验不错，但是总感觉这些产品缺了点什么，无论用户的存在感知，还是媒体的曝光程度里，它们似乎都没有像今日头条、多看阅读、酷狗音乐那样有鲜明的个性化品牌特征。

除此之外，网易还有网易彩票、网易花田、网易云课堂等等app。这不是网易独有的现象，腾讯推出了腾讯地图、腾讯微云、腾讯手机管家（在微信崛起之前，他们是以QQ为品牌核心的，如QQ阅读、QQ音乐等）等，百度不仅自己出了一大堆百度系列app，连收购来的也急于改姓——安卓优化大师改成百度手机卫士，糯米改成百度糯米。大家可以发现，巨头们不约而同的是主打自己公司统一的品牌。他们似乎都有这样的一种帝国心态：装APP，认准xx出品。

互联网时代，决定品牌能否崛起的根本原因就是用户体验

但问题是，在互联网领域，用户吃你这套吗？巨头除了在自己的固有优势领域，推出新的产品往往摆脱不了千年老二或沦落边缘的命运。

除了产品设计上的跟风，品牌的塑造能力也是一大软肋。

回到传统的商学领域，多品牌战略还是单品牌战略是很多企业面临的难题。多品牌战略的代表性企业，无疑就是营销界的大神公司宝洁，单单中国市场的洗发水就成功运作了潘婷、沙宣、海飞丝、伊卡璐、飘柔等品牌，为业内津津乐道；而单一品牌的企业，三星也是毋庸置疑的成功代表，无论是3C数码（手

机、笔记本、相机）还是家用电器（冰箱、洗衣机、电视）都主要用了三星这单一的大品牌。

单品牌和多品牌战略的优缺点教科书上的解析很多了。在此，我把用户对新品牌的需求归结于两个方面：

一、我使用这个产品需要的成本要多少？这里的成本包括价格，也包括试错纠正的成本等，成本越高越排斥使用新品牌；

二、我使用这个的顾虑有哪些？比如安全性、耐用性等等，顾虑越多，越排斥使用不确定大的新品牌。

这里面没有什么大道理，新品牌不确定大，用户天然有规避风险的意识。

除非特斯拉这样的颠覆级产品出来，不然有几个人会购买一个新的汽车品牌？这也是观致汽车销量难以启齿的原因。

正如下图所示，离坐标原点越远的产品，用户越依赖现有的大品牌，离坐标原点越近的产品，用户越愿意尝试新品牌。其中对两点说明的是，奢侈消费的人群往往是迅速做出消费决策，所以认为其顾虑性小；某些特殊药物，比如忧郁症、降血压的药物虽然不贵，但选择上会很慎重，所以认为其顾虑高。这是我的理解，并不精确，不同的人群，其描绘的分布图会有差异。

互联网产品（图中以APP表示）离原点如此之近，是因为几乎没有使用成本——基本免费模式，试错了更换一个应用也很方便；互联网产品也基本没有顾虑，不是硬件，bug什么的基本上能通过快速迭代解决。

相对特殊的是，对于安全、保密、稳定要求比较高的互联网产品，特别是企业级产品，这才会倾向规避全新的品牌。

所以，如果完全没有上述两项的限制，用户不会在意这个应用是什么公司或团队开发的，而且互联网用户有着天生的好奇心、尝鲜意愿、追求个性的本能，在相同情况下，更有尝试新品牌的冲动。正是基于此，我们发现很多小公司能快速建立一个全新的产品品牌，脸萌、无秘等短时间内爆红的应用，根本不需要大厂做后盾，甚至营销投入也不大，就造成了病毒式的传播。互联网时代，决定品牌能否崛起的根本原因就是用户体验。

大品牌应该避免品牌名字延伸的陷阱

相反的，**大公司的业务范围涉及非常之广，推行单一品牌不仅没有好处**，还会造成不同品类对品牌形象的干扰甚至拖累。心理学上就有首因效应和近因效应的说法，两种效应的不一致会导致形象模糊。在单品牌策略下，产品类别越多，品牌形象就越模糊，进而阻滞产品销售。网易的品牌专注于新闻类产品、360的品牌专注于安全类产品，这是最好的品牌归宿。网易品牌对于它云音乐、云阅读等app的推广是负面的，反过来对它原有的新闻专业形象也没好处。360的品牌对他推广手机、路由器等也是毫无用处。雷军就没有推金山手机，而是打造了全新的小米品牌。被很多国人吹捧的《定位》这本书里也举了太多类似的案子，我们应**避免品牌名字延伸的陷阱**。

再举一个值得同情的例子就是苏宁。

老实说，在传统企业里，苏宁的互联网转型力度是很大了，但总感觉哪里少根筋，除了饱受业内嘲笑的“西服电商”，大多数民众对苏宁卖电器的印象根深蒂固，以至于我周围一些朋友买家电了才会去苏宁网上转转比价。为什么网上商城不能选择一个全新的品牌呢？这其实并不妨碍它线上线下的互动。更难以理解的是，苏宁还推出了苏宁应用商店、苏宁阅读、苏宁云、苏宁旅行、苏宁彩票、苏宁天气等诸多炮灰级app。这是电商还没做好，就开始打造围绕全人类的生态圈吗？对原有线下品牌的极度自恋，束缚了苏宁的转型。

相比之下，马云当年执意将淘宝商城改名天猫，是多么的富有远见和魄力，通过全新品牌的树立，将天猫的形象与淘宝隔离开来。阿里巴巴在品牌创新的能力要远远甚于其他巨头。

阿里创造的品牌“淘宝”、“余额宝”、“诚信通”是各种“淘”、各种“宝”、各种“通”的鼻祖，“光棍节”影响力也秒杀任何跟风的购物节，还有“亲”、“店小二”这样的网络流行词也是诞生在阿里。我庆幸的是，阿里也没把收购过来的高德地图改成阿里地图，或者UC浏览器改成阿里浏览器，而且还推出了神马搜索。做电商的，也许更懂得品牌营销之道吧。

如果阿里巴巴、天猫、支付宝等三大品牌叫淘宝批发、淘宝商城、淘宝支付的话？如果墨迹天气、豌豆荚叫网易天气、网易应用市场的话？你能想象其中的美感吗？反正我是不能。

总而言之，巨头相对于小团队，除了平台的引流和资金优势，真的别无其他。他们如今沉醉于自己的公司大品牌战略，也许是因为迷恋于要打造的帝国生态圈，也许是因为品牌创新能力也远不如一个小团队。

O2O风口刚刚开始，三条忠告不得不看

第一，O2O这个风口才刚刚开始。

我们现在看到O2O服务，都是频次相对高、每单金额小的服务。比方说，阿姨帮打扫卫生，10块钱1小时，如果这个阿姨不好，下回换一个。滴滴打车，这个司机不行，我换另外一个。雕爷的河狸家，指甲没画好，换一个再重画。但是，O2O的真正核心是用移动互联网的方法、技术和思维，越来越深层次地改变传统理念。

O2O核心是分享经济，是P2P经济。所谓P2P经济就是把所有中间的环节全部去掉，只做提供服务的人和享受服务的人。举个例子，一个资深的汽车修理专家和一个90后同时创业，后者更有机会成功。为什么呢？这两个人思维完全不一样。

90后要做一个汽车修理店，就是简单的修理，或者直接做到家服务，这种形式现在看起来可能不行，但如果品牌强到一定高度，那就不一样了。客户付多少钱，技师就得到多少钱，业余时间可以干其他的，还可以赚不少钱。但是，资深的汽车修理专家，他有一系列的事，比如宣传品牌、推广门店。他自己资源很多，比如4S店、汽车美容，客户来到他这个平台，有一连串的业务可做。

从长远看，三年以后，肯定是90后成功。为什么呢？因为第二个模型中间经过了太多环节，就有太多的因素控制不了。比方说，你要是用了别人的服务，而品牌是你的，人家会把这个用户想办法往他的服务区拉。还有一点，用户付了200块钱，你100块钱给自己，100块钱给做服务的老板。如果打价格战，用户只出100块钱的时候，你这个所谓的平台就出局了。这个失败的根本原因是模型不对，这个P2P模型中的两个P不是最终对应的P。

第二，在创业过程中有三个不同的方向，你自己要选对。

1.高频次的业务能赢低频次的。

举个例子，阿姨帮打扫卫生是高频次的，而修空调就是低频次的。阿姨帮要把空调服务带到客户那里比较容易，阿姨说：你们家空调是不是也脏了，帮你们清理一下吧？这样就可以带入空调服务。反之，成功的几率就低。高频和低频两家如果竞争起来，胜负结果也是很明显的。

2.高价值的东西能够带低价值的东西，反之是不成立的。

我有个同事，做了一个很高大上的地产咖啡厅，希望来的人喝着咖啡就把房产生意做了，结果到他那喝咖啡的一套房子都没成交。他在旁边小区还开了一个洗衣店，在咖啡厅里放了很多洗衣店的打折券，结果来洗衣店的人特别多。所以，靠咖啡消费来带房产交易是不容易的，但是靠稍微高大上一点点的消费来带动一些低端消费，相对来说是容易的。

再比方说，给你们家装柜子的人，要给你介绍一个把你们家装修全部都装下来的人，这件事成功率低，而帮你家做装修的，介绍一个装柜子的成功率更高，这是一样的道理。

3.要更重视年轻一代的用户。

举个最明显的例子，就是先90后再80后，然后再70后，按这个次序来。我们这代人都用MSN，可是过了五年，全变QQ，现在MSN也没有了。移动互联网大部分用户群体是90后。从这一点看，阿姨帮做得很好。他们不做包月的保姆，包月的保姆都是高大上的人要的，但是90后的小孩，一帮IT男，家里确实太脏了，自己又太懒不愿意打扫，算了，这一小时请个阿姨给我打扫吧。这帮小孩是今儿想起来，今儿突然有空，赶紧约，马上来。阿姨帮就是针对这种临时约、临时到的人群切入，市场就起来了。而相反的，单独在做包月的反而是没有成功的。

我刚才讲的三个点是我从2009年开始做O2O血和泪的教训，都是交学费交出来的。总结出来分享给大家，就是希望大家在创业的时候尽量能少走这些弯路。

还有一点，也是一个硅谷特别牛的人讲的一句话，跟我的观点是很一致的：互联网的核心是去中介化，把信息做得更透明。

O2O的平台要想真正成功，从开始就不要指望在上面能挣到钱。滴滴打车实际上不挣钱，还贴钱;阿姨帮还不错，没贴钱，但也是不挣钱的;河狸家美甲也是不挣钱的。平台不收钱道理很简单，阿姨一小时挣10块钱，平台收5毛钱她都不干。最后的结果，你的平台要挣那5毛钱，一定有另外一个人出来说我就挣1毛，出了第三个人，说我一分钱不要。所以你想从她这挣钱，特别难。

但是在哪里能挣钱呢，一定不是在流通和信息匹配的环节，而是在你能够产生价值的环节。我觉得阿姨帮很聪明，它后面想做什么?想做集中式干洗店。干洗店那么多，机器又空闲，把它做成工厂。这样能把干洗店革命化，给它提高效率，如果它真的给用户产生价值，那就有可能挣到钱。核心就是要产生价值，还要产生得足够快，持续的时间足够长。

我再举几个例子，大家可能很容易理解。苹果的理念就是体验，手机就是应该有互联网的用户体验。要想实现这个理念，就要把它赋予一个传统的硬件，这样价值就体现在这个物件上，就是苹果手机。所以大家现在明白了为什么小米要做手机，因为它不做手机，Miui的价值就体现不出来。

这实际上是说O2O的另外一个方面：

要把你的服务品质、服务品牌和服务理念硬件化，硬件化了以后，你就可以实现它的价值。平台上要实现利润，你必须有一些附加价值，就是雕爷讲的“羊毛出在猪身上”。实际上核心就是给用户产生价值的服务，嫁接在你们这个巨大流量的平台上，从而来实现价值。

第三，也是很重要的一点，想想你的公司在做什么？

单产品那个时代已经过去了。以前大家都不会做DVD机，这是1997年、1998年的事，万利达、新科都没有任何资本。当时出了很多盗版的VCD碟片，电视台节目不好看，大家都喜欢看碟片，所以当时你只要能以1000块的成本把VCD机攒出来，就能卖4000块，而且那时候也没什么大公司，就是一个大卡车开到家属大院里面去卖，一会儿就卖光了。他们基本上一个月能赚一轮，就是买零件攒起来，一个月赚一轮。最早的万利达、新科的财富就是这么积累起来的。那个时候叫产品经济，但那个时代早就过去了。

现在的互联网公司，创始人实际上做的是研发，创造新产品和新服务。就像一个“机器”包含了你、你的员工、你的几个副手，还有一堆软件。“机器”的目的是什么呢?比方说阿姨帮，就是能够不断让这些阿姨打扫卫生，打扫得越来越干净。阿姨帮的创始人是一个工程师，一个技术人员，他经常跟阿姨去打扫卫生，

很多细节都是他研究出来的。他研究拿什么样的小刀能把这地板刷得更干净，拿什么样的钢丝球能刷碗的时候刷得很干净，又不把碗弄坏了。创始人要有这么一个机制：人+技术+平台，能够使你的服务不断提高、不断成功，所以创业根本就不是一个点，而是一个长久的过程。当你的“机器”不断创造优秀服务，效率比别人高，就一定能赢。

在这个“机器”里，创始人要起很大的作用，一般都占到50%以上。这一点，我们也要佩服乔布斯，当他离去的时候，苹果这个“机器”还是效益很高的。而微软，比尔盖茨当CEO的时候，战无不胜，没有公司能打过他。为什么最后微软打不过Google?其实是比尔盖茨发现：解决电脑的问题对于人类没那么重要，解决一些贫困问题更重要。所以，盖茨去做慈善，微软就不行了。在微软的“机器”里，比尔盖茨占了很大的作用。所以，创始人们，你们要加油啦！

重磅：专访深圳青青菜园——十分“接地气”的创业项目

深圳是个移民城市，大部分人毕业后来到这里工作，晚上吃饭成了问题，常年累月吃快餐，不营养、不干净、吃不下。快餐这个东西，偶尔吃一吃还可以，常年累月的吃，就受不了了。不想吃快餐，下班得去超市买菜做饭，太累太烦，何况还是常加班。

青青菜园的idea就此产生，他们利用自己的技术优势，开发了微信下单系统，用户提前一天从微信下单，第二天一早，青青菜园员工就为用户精选食材，为用户洗好、切好、根据菜谱配好，同时附上菜谱和冰袋，下班时间送到用户的办公室，用户带回家炒一炒就吃，方便又健康。

创业不到10个月，青青菜园已经实现月营业额10万多元，同时，和天津、上海、杭州、南京、厦门等十多个大中城市，和当地的创业者合作成立了配送点。

以下是和青青菜园创始人雨铃霖的访谈实录：

创业邦：怎么想到去做这个项目的？

雨铃霖：首先是自己有这个需求，当时一说，旁边的同事和朋友也有这样的需求，之后干脆做了一个调查，调查做了两个多月，调查了5000多人，最后反映出这是一个刚性需求。

创业邦：具体数据呢？

雨铃霖：调查结果显示：由于身在深圳这样的移民城市，家里没有老人做饭，长年累月吃快餐的人群达到27.9%，下班后自己到超市买菜回家做饭的占37.5%，这两项加起来，达到总调查人群的65.4%。

他们当中高达89%的人不同程度的表示有一下困扰：

第一点就是经常不知道吃什么；第二点是下班太晚，买不到什么好菜，觉得下班这么晚了还要去超市买菜很烦很累；第三点就是觉得经常吃快餐、没营养、不干净、吃不下；最后一点就是觉得自己对待晚餐的方式很马虎，下班了，要不吃个快餐，要不随便做个菜，时间久了觉得对待晚餐的方式很马虎。

在我们的交流中，我们发觉大部分的白领们——特别是有伴侣的白领们，非常希望下班后能回家吃上一份自己做的爱吃的菜，但苦于下班太晚，时间上也来不及，不得已到外面吃快餐，如果有人能提供机会，让她们下班之后能够方便地炒个自己爱吃的菜，她们是非常乐意的。

创业邦：之前有人做过吗？

雨铃霖：有的，纯净菜的，本身历史悠久，洗好切好配好的，是较新的一个服务产业，比如上海一家叫卡卡鲜，他们是用pc端网站作为渠道。微信公众平台出来后，我们眼前一亮，对用户来说，太方便了，等于对这个行业又进行了一次革新，现在的人，每天花在微信上的时间太多了，而且普遍的越来越“懒”，需求就涌现出来了。

创业邦：谈谈你们的商业模式吧。

雨铃霖：我们开发了配套这个项目使用的微信下单系统，用户提前一天从青青菜园的微信公众平台下单，我们第二年一早为她精选食材，为她洗好、切好、依据菜谱配好，然后在下班前送到用户办公室，让用户下班带回家，炒一炒就吃，很方便，也很健康。

创业邦：服务得核心，主要是“方便”和“健康”，对吧？

雨铃霖：是，给繁忙得白领提供方便和健康的晚餐无疑是我们服务得核心，但不仅如此，主要服务点是三个：一是方便，二是健康，三是精致。

创业邦：“精致”如何理解？

雨铃霖：我们的产品，是根据菜谱来配置的，我们首先为用户精选了菜谱，然后依照菜谱配菜，所有菜谱要求的辅料，葱姜蒜、连醋我们都给配齐，用户拿回家，依据菜谱把菜炒出来，和饭店里面的一样，所以，相对于用户以往随随便便去解决一下自己的晚餐，是很精致的。

创业邦：用户为什么是提前一天而不是当天下单呢？

雨铃霖：首先，从用户角度，我们不仅仅是售卖商品，我们提供的是服务，用户前一天下单，我们次日早上为她们精选食材，首先就为用户在食材上把了关，这是用户信任我们的基础。所以说，用户下个单，第二天我们一整天就为用户这个单忙活着，给用户提供的是服务。其次，我们按单采购，零库存，确保了食材新鲜，同时降低了损耗成本。

创业邦：配送环节怎么解决，自建物流还是委托第三方？

雨铃霖：做生鲜，配送是瓶颈，所以，我们首先是集中区域，比如在科技园，我们就围绕深南大道两边的43栋大厦，集中营销，线下传单派发、电梯广告等，线上营销，都集中在这43栋大厦，把订单集中在这43栋大厦，那么，配送就简单了，到了下午4点到6点半，所有人都没事了，全部参与配送。基本都能按时送到用户办公室。

创业邦：当前你们科技园基地，订单情况怎么样？

雨铃霖：每天随着关注用户的增加，订单也是稳步增长。当前，日均在280个菜之间，平均份个订单2.5个菜，就是100多份订单。每个月大概12万营业额左右。

创业邦：利润呢，怎么样？

雨铃霖：因为是服务，菜品毛利平均还不错，目前能做到40%左右，减掉人工成本、场地费和宣传费用，一个点大概能赚个3万元左右。

创业邦：你提到“一个点”，怎么理解？

雨铃霖：我们的扩张模式，就是“深耕细作+多点复制”模式，由于存在配送瓶颈，所以首先要深耕细作，就是尽量缩小营销和配送范围，把订单集中，在一个点做成熟后，把相同的运作模式在各个区域不断复制。一个点标准配置3个人。一人主要负责宣传营销、用户沟通，另外两人负责食材采购、生产、切配等。到下午4点，三个人全部参与配送。

创业邦：目前你们在全国扩展了很多城市，是什么样的合作方式？

雨铃霖：我们主要是联合当地的创业者，把这个模式在各个城市复制。对于当地的创业者，我们前期支持他们，长期给他们跟踪指导和品质监控，第二年之后，加盟商成熟了，我们会在他们的线上营业额中，收取1%~2%的提成作为我们的服务费用。

创业邦：你觉得用微信公众号来做事情，你觉得和传统有什么重要的区别？

雨铃霖：区别是巨大的，首先用微信来做事情它是个粉丝经济，刚开始，帐号的粉丝数是零，需要靠自己逐步积累。其次和传统的重要区别是，传统的门店生意订单是每日较平均的，但是用微信，它却是不断增长的，因为粉丝不断增加嘛，所以订单的增长曲线是单调上升的一个曲线。

创业邦：你觉得这个项目门槛在哪里？

雨铃霖：这个项目看着很简单，其实做了才知道不简单，因为本质是服务业，需要对用户需求有深刻的了解，给用户贴心的服务，这个是需要漫长积累才有的能力。以前我们走过很多弯路，现在我们积累了经验分享给大家，同时，我们和各地的加盟创业者组成微信群，大家集思广益，一个地方有什么好的实践会迅速在各个地方铺开，抱团，团队的力量和智慧远远大于个体，也最接近正确。

小米怎么通过自媒体运作获得营销成功

➤1.每个公司都是自媒体，要成为每个企业的战略，一定要把它当主战场来看。

但是公司做自媒体周期和成本是非常高的。可能花两千万去投个广告，你立刻就看到效果了，但是往往你要建立一个有足够战斗能力的自媒体团队需要两年、三年。不过公司不做自媒体，未来只有死路一条，因为广告的效果越来越差，用户只相信口碑。

➤2.公司做自媒体的时候先做服务再做营销。

小米在论坛、微博、微信、空间和贴吧都组建了相应的运营团队，运营团队有将近70人，真正在做内容的是20%左右，80%都是做客服

➤3.小米每天都在折腾、每天都在想办法上各大媒体平台的头条。

➤4.让员工成为粉丝，让粉丝成为员工。

员工如果不用自己的产品、不热爱自己的产品，他是很难去传达和表达出到底这个产品有多好。

➤5.微信公众号是小米很有价值的一个渠道。

小米在微信公众号上有将近600万的粉丝，凡是以小米产品信息相关的，不管是降价还是有新品发布、还是说MIUI加了一个很杀手锏的功能，用户打开率都有

50%左右，还有更高的70%。小米的一个产品信息更新，在小米的微信公众号上至少有300万人能够看到，这本身就是一个很有价值的渠道。

➤6.用户更加关注的是产品的故事而不是口号，企业只能通过碎片化的故事一点点不断地渗透到用户的脑海中。

这个也是我在这篇文章里说的：未来只有会讲有趣故事的营销人最值钱。因为每个企业都需要会把复杂事情说得简单有趣的人才。

➤7.小米公司所有创始人都在做自媒体明星，这是小米公司的核心战略之一。

大家下午好，刚才听到胡老师在讲媒体和时间的时候，说大家在今天互联网里面很关心的是现在，我刚才在脑海里面想到一个词儿就是**碎片化**。因为今天从传播来讲，今天是一个社会化媒体传播的时代，其实大家都给一堆的信息都是碎片化的，大家的时间也碎片化了。

在从营销的角度来讲，新营销的转型的时候，我想给大家提的建议就是，**每个公司都是自媒体，每个公司都应该快速地转型让自己成为自媒体**，这是我今天想跟大家分享的一个观点。

因为今天来讲，**互联网时代是以口碑选择产品的时代**，我们在过去的一年多时间，很多人都在谈“互联网思维”，专注、极致、口碑、快当中，口碑是最重要的。

过去没有互联网的时候，也有口碑传播，最典型的口碑传播场景是理发店、菜市场、大妈跳舞的广场……大家来侃山，说我在里面买一个什么电视不错，他穿的球鞋挺好，这就是一个很典型的口碑的传播场所。在当下你推荐的时候，你是很信赖朋友的推荐。

但是那个时候口碑的传播都在小圈子里面，口碑要往大圈子扩散的时候很容易中断掉，**今天微信、微博这样的社会化传播媒体，让整个口碑传播的信息链条速度提升了百倍、千倍，整个延展的范围也很大了，就是真的是产品好、有一个好的故事，它就瞬间得以传播。**

很多时候不是考虑它是不是要中断的问题，很多负面的消息你删都删不掉。

👉今天我认为每个公司都要成为自媒体的时候，是因为背后的整个信息传播变化了，最核心是大家今天真的是很依赖于相信口碑来传播产品了。

今天的信息传播不是劈开大脑，是潜入大脑，在经典的定位理论里面讲到，大家在选择产品的时候，都会先选择一个品类。在以前做营销的三板斧里面讲到，你要做一个成功的营销的时候，先定义一个新的品类，定义一个新的品类，从红海中杀出一个市场，你就快速用广告去轰炸，集中爆破。

大家看到很多案子都是这样做出来的。加多宝，凉茶的品类，怕上火喝加多宝，是一个凉茶的新品类。包括功能饮料它也是一个新的品类，最近还有一个比较出名的品牌“集草”，冬虫夏草要研磨着吃，其实这句话本身就定义了一个新品类，这个推荐的时候是用了密集度的广告轰炸你，但是今天的这个方式都是很土豪的方式了。

今天来讲大家在信息接受，它是嵌入式的，大家更加希望能够习惯的是我每天都能看到你。

👉刚才胡老师讲到，大家更加关注的是故事而不是口号。

大家都希望是通过点点滴滴的故事不断地渗透，谁来产生这个故事？以前我们都依赖于广告公司，都是把纯粹的创意和营销外包，你会发现往往一个好的营销是先选一个口号，谁掌握了渠道，我就用渠道密集性地轰炸，就是这样一个过程。

今天你可以看到我们在做的过程当中，每家公司都会定自己的口号，我们定义的是为发烧而生，但是我们在推进为发烧而生这个概念的时候，我们并不会说纯粹就每天不停地喊“为发烧而生”，而是说更多地不同的场合交流我们是对性能很在意，极客精神对性能很在意。很多的时候你会发现我们做了很多为发烧而生指导下的传播，它会是很多这样的碎片化的故事。

以前靠广告公司的时候，我选一个案子做完以后半年、一年就失效了，如果今天你每天都要产生信息，如果内部没有自己的团队做内容根本不奏效的。

■ 要成为自媒体，我们作为企业来讲，我们做营销不是做广告而是在做内容。

👉我下面提几点我的想法：

➢第一，让公司成为自媒体，它肯定是一个公司的核心战略。

它不应该是浅尝辄止而已，往往要组建一个自媒体的内容运营团队，它的周期和成本是非常高的，而且它的可见性往往是，你可能花两千万去投个广告，他可能立刻就看到效果了，但是往往你要建立一个有足够战斗能力的自媒体团队需要两年、三年，在这种时候公司是怎么看待，从组织架构和战略上定义谁去做自媒体。

➤第二，做自媒体的时候先做服务再做营销。

这是两个思路的出发点不一样，对于企业来讲，我就是想要去做营销，你来买我的东西，但是对于用户怎么想的呢？

我现场做一个调查，大家最喜欢可口可乐还是百事可乐？现场很多人举手选了可口可乐，那你们中间有多少人关注了可口可乐的微博？企业在做微信营销的时候说你要关注我，你要天天听我絮絮叨叨，整天说我要高大上，但对于用户来讲，虽然我很喜欢喝可口可乐，也许我也很喜欢吃肯德基，但是你从来不会想要关注可口可乐，但是企业往往都是这样想的。

你可能会关注什么？如果不是强行的或者说是活动的推荐，你要关注一个企业或者一个产品的微博的时候，99%都是想着去找麻烦的，我要你服务我。比如说手机厂商，大家来关注的时候首先想到我查快递怎么查、如何投诉……

很多都是基于服务驱动的。

企业在做营销一定要有一个窗户纸捅破它，一定是先做服务再做营销，真正是用户关注你而不是水军关注你，一定要想在服务上先做，我在微信上怎么方便让用户自助服务，我在微博上怎么有很好的促销信息推送给他，这个定义是非常重要的。

举个例子：

这是我们在微信公众号上的两条信息打开率，小米在微信公众号上有将近600万的粉丝，第一条打开率是45%，第二条是15%，在过往来讲，第一条45%是小米降价的促销信息，第二条是米2相关的活动信息。

在过去运营了这么长时间，基本都看得到，凡是以产品信息相关的，不管是我降价还是说我们有新品发布、还是说MIUI加了一个很杀手锏的功能，用户打开率都有50%左右，还有更高的70%。

但是如果大家做活动，或者说离产品更远的活动，可能连5%都不到，但是5%其实已经是很高的数字了。在微信平台上是很忌讳做营销的，如果做服务，

一个重要的产品信息今天有600万的用户，每条信息如果他打开50%的话，我的消息打开率就是300万，这本身就是一个很有价值的渠道。

我们今天在论坛、微博、微信、空间和贴吧都组建了相应的运营团队，我们的运营团队有将近70人，真正在做内容的是20%左右，80%都是做客服。

今天在所有的新平台做自媒体内容运营的时候，都有一个简单的指标，就是先把服务做好，我们今天在各个平台，微博上、微信上都有专门开发的客服后台，有相应的响应时间指标，在微博上要15分钟内响应，在微信上怎么样去响应，都有相应很明细的针对客服上的考核指标，80%是在做服务。

➤第三点建议，每天都要上头条。

是因为今天信息太碎片化了，所有的信息都是按时间轴排序的，如果你不每天折腾，每天上头条的话，大家都把你研磨了，多好的消息都逃不过三天，所以每天怎么样让团队从各种纬度去折腾，每天都要上头条。

➤这是我们最早在新浪微博做的一个小米青春版，从这张图就可以看到我们是核心战略，因为我们合伙人都集体卖萌了，是有点儿丧心病狂的卖萌，这肯定是我们的战略。

➤这个是有点儿小名气的叫盒子兄弟，当初为了小米手机的品质很好，做事的态度很认真，我们就说我们的包装盒是很结实，花了很多工夫做，一代的包装盒请了一个胖子站着，二代请了两个胖子在上面站着。包括后来在网站放上去的时候非常和谐，有很多网友的PS。

➤我们现在新媒体团队拍了一个自制剧，放了三集，每一集在没有推广的情况下，都有过百万的播放量，最近一集有将近300万的播放量，它里面就是在自己闹着玩儿。我们在MIUI里面做了一个不用刷机的MIUI版本叫做小米系统，大家拍了一个视频可以看一下。

👉通过这个视频我们想跟大家讲，我们在做很多传播的时候，你的立意可以很高，但是实际上你怎么样能够“去高大上”，讲人话很重要。

讲人话这个话题上，我有一个小的体会，要让自己的员工成为粉丝，自己的员工如果不用自己的产品、不热爱自己的产品，他是很难去传达和表达出到底这个产品有多好。甚至于你可以让粉丝成为员工，我们在今天来讲，小米的各个团队，不管是市场的、研发的还有测试的、客服的，我们很多都是铁杆粉丝，

从论坛里面招聘过来的，你怎么样能够在传播当中解构他的时候，真正要找到懂产品的人很关键。

■ 今天的分享就是这样几个观点：

第一点，每个公司都是自媒体，要成为每个企业的战略，一定要把它当主战场来看。第二点，是先做服务，再做营销。第三点，每天折腾、每天上头条。第四点，让员工成为粉丝，让粉丝成为员工。

在这个场子，再做一个广告，我的观点说是每家公司都是自媒体，其实每个人今天也是自媒体，最近有快一个月没法微博了，很多人在我微博上留言，包括在米聊和微信上跟我讲，看来你最近压力很大，看来小米的库存压力很大，卖不动了。当初有时候我在微博上每天发4、5条的时候，有人跟我说，每天都在忽悠，肯定也是卖不动了。

移动互联网时代，地方门户还有几分生机？

地方社区被传统化，新时代来临

你还在研究移动建站？

你还在研究APP的功能与用户体验？

你还在研究公众号？

——不得不说，移动互联网的发展速度太迅猛，这一切很可能立即过时！

2014年，建立在地方社区基础上的地方网站们，才刚刚迎来区域传统媒体的快速衰落，就立即看到移动互联网带来的危机。2013年起，整个PC互联网都面临着流量下滑的危机。自2008年确立了盈利模式的地方网站，还没过上几年安稳滋润的日子，就立即开始考虑移动化转型的问题。

传统行业在网络化转型，而地方网站作为新媒体也要转型，这，就是互联网。关于转型，有人提到过一个很形象的比喻——机场安检口排队。在机场安检口，遇到新打开入口的时候，排在前面的根本不愿意改变（他们属于传统），

排在后面的立即就改变队伍（他们属于创新者或者颠覆者），最尴尬的就是排在中间不上不下的。

通过康盛微社区数据与原有地方网站流量数据比对（内部数据，都无法公开），数据说明基于PC互联网的地方社区已经没有了发展动力，总体访问量已经没有了增速。而新兴的模式，例如微信公众号和微社区，发展迅猛。然后我从“排队”的故事看到了一个答案，那就是地方网站将开始分化，分化为传统地方网站与新地方网站。

站在时代转折的路口，我们不要彻底否定过去，地方社区会遵循广告滞后性的基本原理，继续发展十年以上。我们也不要随便否定新模式，例如叮咚小区、淘常州等，就在不远的2008年以前，地方社区在别人眼中也不过就是这样。我们还必须看到，除了19楼和合肥论坛两家领头羊之外，地方网站的营收最高值不过就是3000万—4000万，不入资本的法眼。新的转型，必然带来地方网站的一次革命！淡化媒体形式，强化生活服务与O2O属性，地方网站将迎来更宽广的明天！

那么，转型究竟有哪些深层变化呢？

一、三大技术革命推动地方网站的进化：移动社交、大数据、O2O

移动互联网首先决定了网络是随身的，随身带来了场景，随身与场景共同决定了大数据、移动社交方式与O2O。

1、移动社交在地方网站如何体现？

直至今日，成型的移动社交产品屈指可数：微信朋友圈、微信群、微社区、手机QQ、新浪微博、腾讯微群组、陌陌，等等。

谁都可以预料对于地方网站移动社交是必然的归宿，然而谁都对于目前的工具不满意。

有先知先觉者认为：微群组这种即时与异步结合的工具或许更适应地方网站？大家都以为社区APP不过是PC互联网的BBS的发帖工具，同时目前的APP只是一种过渡产品，H5略微发力就让人感觉APP渺茫。

我认为，移动社交是一场游戏，规则是否完美并不是关键，关键是有多少人接受一种规则。篮球不完美，橄榄球不完美，玩的人多了就成了公认的游戏。移动社交也是这样！同时必须扭转一种PC端的思维方式：移动社交有可能不再是未来地方网站的内核，而是移动地方网站的表现形式！例如在我们对于腾讯微社区很失望的时候，我们忽然发现他们推出了打通版（也就是PC与手机打通版

本，基于Discuz！最新版本）。个别大站在我劝说下进行了尝试，结果是移动端帖量迅速增长到总帖量的20%以上，整站流量总量止跌并重新开始增长。

2、来的最快的就是大数据。

对于地方网站而言，所谓大数据是CRM原理与网站运营技术的结合。十余年前的技术重放异彩，三年前的探索者（例如篱笆网）已然成为烈士。

数据营销直接导致平台服务交易化，这使得近两年运营服务变得简单。譬如我所倡导的“小活动反复做”就是基于大数据的基本思想。

“数据+营销”还构成O2O的关键，在区域互联网领域，CRM系统不可缺少。

3、O2O是商业的革命。

曾经，作为有着PC互联网区域生态运营经验的我非常浅薄地认为自己了解O2O。事实不是这样，真正的O2O一定是基于移动互联网的！

O2O将完全不同于B2C，它不一定需要商城，甚至不一定在卖货。O2O更具备本地化特征，比B2C下沉更深，甚至可以说O2O是传统与互联网的结合。

不理解这些概念的要问，譬如？譬如你是一个O2O思想武装的菜贩子，你的最大特点就是跟你相邻的传统菜贩子相比，在同样成本与人员数量基础上，你至少多10倍的转化率！在商业中，利润高10倍意味着什么？所以O2O必然是一场本地商业（含零售与服务业）的一场革命！

对于地方网站而言，或许社区O2O就是我们未来的一种主要形态和必然趋势。至于路怎么走？先记住一点：千万不要去建商城卖货，那是B2C思维，是PC互联网思维。

在上个时代我们可以靠运营能力和Discuz！开源程序解决一切，这个时代不行了，技术是必选项，谁也绕不过去。

二.两大盈利模式主旋律：不变的垂直化，革命的移动化

对于垂直化而言，移动互联网带来的变化主要在表面上是工具的变化，在更深层面是媒体化向交易化的转型。因此垂直化在移动时代的发展是由量变到质变的渐进过程。

相比较而言，移动化则深刻而猛烈。如果你仔细想过滴滴打车消灭汽车电台的道理，如果你思考过扫码搜索技术如何将服装店改造成体验店，你会理解到移动互联网的巨大力量。

对于地方网站而言，“垂直+移动”是未来十年不变的主题，也是主要的盈利方式。但是他们的结合将大大拓展地方网站覆盖的行业与深度。

例如在过去的媒体、广告模式下，三线城市的网站的最大空间不过是5千万上下。可是，如果你用O2O改造一家年产值100万的餐馆，然后开20家连锁店，每家都做过1000万规模，这是多大的业务体量呢？
限于文章篇幅，这方面话题我将用另外数篇文章详述。

三、1年到2年周期，3个发展阶段完成变化

我们今天的展望，或许被人认为是空想与意淫。因为迄今为止，移动社交都并不清晰，本地化的移动社交连影子都看不到呢。

但是最近本地微信号的运营者的一个具体问题能使我们管中窥豹。这个问题是这样的：“最近微信公众号粉丝增速变慢，内容打开率下降怎么办？”

微信公众号是什么？

——单向发布的内容。这不就是当年的门户的相似物？这不就是web1.0？

公众号的缺陷在哪里？

——我们猜想，除了少数优质自媒体，多数的公众号将会受到内容同质化、新鲜度下降的打击，打开率还会下降！web1.0缺乏粘度、缺乏内容丰富度的弊端还会重演。最终的答案必然是UGC（用户创造内容），UGC的载体必然是社区。

所以，移动社区的产生与成熟才是移动互联网的成熟。

目前，移动互联网还处于婴儿期，处于野蛮增长阶段。公众号的速度掩盖了公众号存在的一切问题。由公众号模式到最终的社区，必然会经历2个阶段：“内容——活动——社区”。

因此对于地方网站的初级创业者而言，目前仍应将重心放在公众号上，逐步从内容运营转变为活动运营，保证自己跟上社交转型的关键点。或许这个过程需要1年、2年或者更长的时间。

总结：

1.地方网站将分化为传统地方网站与新地方网站。

2. O2O将是未来地方网站的主旋律。
3. 移动社交、大数据、O2O是未来地方网站的关键技术。
4. 目前移动互联网仍处于野蛮增长阶段，新手要重视公众号，大站关注社区移动化。

答2：【创业邦导师】杨子超--爱部落轻日记社区负责人

首先要有量

有机会

1.O2O

2.做垂直

3.当然先有量了再说，否则没有量的化，连媒体属性都没有。

你可以搜一下“周宁”“王新宇”，他们都是区域互联网的专家。

答3：【创业邦用户】魏建波--兄弟之家创始人

新媒体作为重点

不太看好这个项目。

先看看你地方的容量吧，省会城市应该还可以，但基本上省会城市都已经或大或小有了地方门户，二三线城市需要点时间才能运营起来，互联网意识不强。

若想做的话，可以把新媒体做为重点。侧重点换一下，市场应该还是很大的。

成立公司去做这个事情，我觉得最大的风险就是，这个从0开始盈利周期应该太长了，需要更多的资金去运作。

现在做门户，移动端应该是主力，PC端可以辅助，布局好移动端还是有很大的操作空间的。

微信+微社区的运作模式，可以参考下！

如何从零开始获得一百万用户呢？

增长一直是所有创业公司的痛。作为一家创业公司，首先你要找到用户需求的痛点，其次你要找到最好的解决用户痛点的办法，这前两步虽说已经很难，但至少还是可以单方努力完成的，但最后你还要想办法让所有的潜在用户都知道市场上出现了你这家公司和相应的解决他们需求的产品，这点往往是最让人发愁的。少了这临门一脚往往就前功尽弃了。

知乎上曾经有个问题是 产品没上线前，如何吸引到第一批种子用户？类似的问题还有产品上线后，如何吸引第一批种子用户，吸引到第一批种子用户后如何吸引更多用户，等等等等。这些问题并没有最标准的可以参照执行的答案，但我觉得有一个总的原则就是

“推广的难度和产品定位的精准度是成反比的。需求和定位越准确，推广的难度就越低。”

我还是喜欢用大姨吗来举例，这个产品的定位和名字都是非常典型的教科书式的成功，当然最后火与不火，能不能持续的火下去还是要看产品本身。

说到这里也顺便提下产品和运营或营销的关系。好产品我觉得是会说话的，但是产品自言自语的时候不一定有人能听到，而运营的作用是把人拉到产品身边来听它说话，所以人来不来要看运营，人能不能留下或带来更多要看产品本身。

做投资这些日子来，我最主要判断一个项目是否靠谱的原则就是看人、看市场。

看人是说看整个团队的背景、经历、资质、能力、态度等，而看市场是说看这个市场的大小、潜力、竞争情况等。我相信所有投资人都可以在不看具体产品的情况下就通过团队和市场做出是否要投资的简单预判（比如留学市场是我基本不考虑的市场之一），

所以说我觉得一个创业项目好的开始，是成功的四分之三。这四分之三包括的三点是：团队如何，市场如何，团队和市场的契合如何。而那剩下的四分之一，基本就是运气了。

之前有段时间人们讨论过投资是选赛道还是选选手的问题，但这其实本身就是个伪命题，好的选手都会知道好赛道的重要性。所以最理想的情况自然是选择一个会帮你选择好赛道的好选手。

所以说，起点和方向对于创业者来说是至关重要的，试错当然是弥补起点和方向不足的方法之一，但若一开始就相差太远，恐怕试错的成本也会高到近乎让一家创业公司死亡了。这部分内容在第一讲课中也有提到了很多。

回到那个知乎问题，如果一家公司是在产品雏形出来后，或甚至是产品上线后才开始去思考我的种子用户在哪里这种问题，那这个产品本身我敢说一定是有许多问题的。

和用户的交流应该是在产品启动前就开始，并且贯穿整个产品开发流程的，你要不断搜集反馈，不断改进产品（搜集反馈的时候要注意不断地问为什么，有时候用户的直接建议可能是不靠谱的，但背后的原因是值得研究的），在这

个过程中你应该已经有了一批随时可以变化为用户的人，最理想的情况下，你已经和某个群体的KOL（key opinion leader）混的熟到不行。

总之，如果你的定位足够准确，你就会发现已经有一群人因为某个痛点需求而聚集在一起了，他们可能在某个贴吧中，可能在某个豆瓣小组中，但总之，他们就在那里等着你了，哪怕不那么明显。

种子用户可能是难以取悦或难以获得的，但却不应该是难以寻找的，尤其是以创业公司的能力和财力来讲，也应该选择一个垂直细分的市场来切入，所以根本不应该存在需要通过电视广告、地铁广告才能找到早期用户的情况。

有很多人觉得创业是件讳莫如深的事情，只偷偷摸摸埋头在自己的创业项目上，不和其他人交流。这样的结果是你的产品上线前没有得到过很多人的反馈，还不够成熟，用户哪怕来了也可能很快走掉。这对初始阶段创业公司来说是大忌，最开始来的用户本该最可能成为你的忠实粉丝，而走掉的用户却是最难再回来的。

所以，从idea确定后，到建立MVP（Minimal Viable Product）开始，初期用户的积累就已经开始了，这个积累从0开始是最难的，每一个增长都会显得很难得，但慢慢的到10、100、1000，这个产品就开始初具规模并且渐渐可以自我生长了。

再之后就是时候说该怎样大规模获取用户了。

首先，要研究清楚每个渠道的不同特性和作用，每次只从一个下手，使用一段时间看是否有用，如果有用就一直做下去，这样的话可以更加有的放矢。

另外，很多渠道本身的规则也是一直在变化的，所以需要不断地关注和更新策略，哪怕开始时候不那么有效的渠道，在后期也可以重新回头再来尝试。渠道的使用效果要分别记录和对比，比如花费的经历、金钱、最终获取的用户个数、质量等等，通过非常数理统计的结果来指导推广渠道的选择。

就课上Adora总结，公司的增长模式包括三种。

一是粘性增长，也就是增加已有用户的使用时间、方式、场景和消费等，要达到这点就要让你本身的产品足够好用。

二是病毒式增长，或者也可以说类似于口碑营销，让用户一传十、十传百来为产品做广告，这时候你的产品要做到超越用户的期待，而且要重点强调的是配合设计好的一套推荐系统，比如积分系统、分享系统等。我一直觉得最好的运营机制应该是整合到产品本身之中的，而不该是在产品推出后再靠外力引导的。

三是付费拉动的增长，通过各种广告渠道来获取用户，对于公司来说，这里最重要的评估标准就是每个用户本身对于公司的价值是否大于公司付费获取用户的价值。

最后，最重要的还是要有创意，要能想到别人没有在做的事情，要有四两拨千斤的感觉，找到一个点之后带动全局。

Dropbox就做出过很多经典的营销案例，比如最早期通过视频进行病毒营销获取用户，比如后来推出的学校间用户的分享注册竞赛活动等。

参考Dropbox，大概一年前有一阵子百度云盘和360云盘也有过一番激烈的营销战争，以免费和增加存储空间为噱头而引导用户做出了一系列动作。

对于财力不足的创业者们来说，在大规模扩张前先专注于积累种子用户、不断改进产品和商业模式，之后通过融资来获取大规模扩张本钱的路线目前看来还是最适合的道路。

生鲜适合O2O，四大能力成关键！

今日资本创始人、著名投资人徐新前不久表达了看好O2O的观点，她认为生鲜领域还能出一个巨头。前两年生鲜电商和生鲜O2O还主要是些中小玩家，今年以京东、顺丰、1号店、乐视为代表的大公司开始发力，市场进入爆发期。种种迹象表明，生鲜领域正在发生前所未有的变化！

在各种不同的生鲜电商玩家里面，如何评价各家的实力和前景；在O2O大热的背景下，如何看待生鲜行业未来；亿欧网总结出以下四个关键点，供大家去理解。

干掉中间商，生鲜电商青睐原产地直供

电商作为一种有别于线下的新渠道和新方式，它天然地打破信息不对称和地域局限；在过去十多年的历程中，很多商品品类的商业形态被电商所改变，典型的如书籍，其很大比例的销售转到线上的同时，线下的书店大规模倒闭，出版社通过网络平台和用户直接对接。按照京东CEO刘强东的说法：去中介化是趋势，未来不需要分销商。

一般说来，标准化程度高的轻产品更容易电商化；像生鲜这类非标准化特殊产品，过去十多年其在电商渠道几乎没有大进展。线下庞杂的生鲜流动网络，由一层层的分销商各自负责，到消费者手里时价格已经比原来的价格高出很多倍。正因为存在这么大的价格差异，生鲜一直是电商想撬动的市场，尽管存在不少困难，但逐渐干掉中间商是大趋势。

在美国，不少生鲜电商都在做原产地直供模式，把农民生产的生鲜直接送到消费者餐桌。在中国，自建农场和网络平台的模式被沱沱工社这样的公司在实践。无论是本来生活，还是顺丰优选主打的也都是原产地直供；而像京东和阳澄湖的直接对接，把更复杂的活生鲜直接对接消费者。把握产品上游至关重要，那些在这方面有能力的玩家将更有生存的理由。

生鲜电商比拼冷链仓储物流能力

干掉中间商当然不容易，用户对生鲜的及时性需求决定了他们会为了便利性而在价格上做出妥协；不同于一般商品，生鲜电商相当复杂，冷链仓储物流能力至关重要。

在评价生鲜电商各大玩家实力时，冷链仓储物流能力是最重要的指标之一。很显然，那些纯粹做产品挑选，缺少物流能力的生鲜电商会慢慢失去核心竞争力。之前风生水起的本来生活，因为褚橙营销而被广泛知晓，其核心在于选品能力和营销能力，但物流上主要依赖第三方；等京东、顺丰这样具有物流能力的巨头开始做生鲜时，本来生活的优势就慢慢被瓦解。

当然，光有物流而没有冷链能力，生鲜电商依旧会很难。和顺丰相比，目前四通一达在生鲜电商上的想象空间就会较小。在各电商平台里，有冷链物流能力的玩家显然更有前途。而和物流企业相比，电商平台有大量用户，如果同时能解决好冷链物流问题，可以比物流公司更轻松撬动市场。

拼网络布点，生鲜适合做社区O2O

生鲜这个品类具有特殊性，不能像普通商品那样可以长期摆放售卖；而且，生鲜居民生活很近，更加适合社区O2O模式。包括之前京东整合便利店资源，

顺丰大举做顺丰嘿客，都是在离居民生活最近的便利店布点，为它们做生鲜O2O铺好线下通道。

在比较生鲜的社区O2O能力时，社区的布点数量是个重要指标。布点一般采取两种方式：一是自营的网点，二是整合第三方网点；亿欧网发现典型的网点包括便利店、小卖部、洗衣店、小区收发室、快递站等。一般说来，直营的网点更加高效，便利店更有时间保障。

便利店结合生鲜做O2O是种不错的组合，仅仅做便利店的存量，毛利太低，利益难以分配。便利店本身不卖生鲜，通过和生鲜电商合作，把便利店做为预售和取货配送的点，取得用户信任的同时，能作为增量给便利店创造营收，相应的利益分配也更容易。

生鲜需要强大的品牌背书

做生鲜电商，无论是主打国外进口，还是国内原产地直发，都需要平台本身具有强大的品牌背书能力。首先，普通用户在生鲜未损坏的条件下，很难分辨出产品其它特性，比如无法感知产品是否国外进口、是否正宗；其次，很多情况下生鲜电商虽然解决了“鲜”的问题，但在价格上并没有给用户实惠的感觉。这就需要平台本身具有公信力，其品牌有溢价能力。当然，即便有品牌背书力，让生鲜从采购到储藏再到最后的配送都透明化也十分有必要；这是不少平台经常做相关市场活动的原因。

如果综合四个维度去评判，在生鲜电商各玩家里面，亿欧网认为目前有希望做成平台的是京东和顺丰；自己把控产品的生鲜电商可以大量小而美存活。当然，类似亚马逊、1号店这类在国外有经验和资源的公司，他们也将是生鲜电商领域的积极参与者。未来，在各方的带动下，生鲜电商的前景无疑会看好。

掌握O2O五大核心原则，别等，干吧！

在面临任何时代的变迁关键期，不同的企业机构往往会做出领先、跟随、观望、又或无动于衷等几种不同的选择。伴随着智能手机和4G网络的普及，移动互联网正在以迅雷不及掩耳之势广泛蔓延并深度渗透，现今，用户心理和行为正在发生改变，看看满街的低头族，移动互联网离我们有多远，已经不言而喻啦！

如今，人们选择更多、更灵活、更方便、更加自主了，让我们来看看……

如果用户想买东西，可以线下体验，线上买，快递直接送上门，更灵活的方式是直接随时随地用手机比价和订购，所以，才会有商店或商城被戏称为“试衣间”，只试不买，要买去网购。

如果用户有吃喝玩乐游等生活需求时，阅分享、看点评、找团购、线上预订，外送上门或到店享受，消费选择越来越丰富，用户的自由度越来越大。

作为传统企业不要再固守传统老路，留恋过去的辉煌，躺在经验上睡大觉，社会正在发生着巨变，不管你有没有感知到，它已是客观存在。

在许多交往的企业或商家中，笔者发现传统企业在O2O应用摸索中存在着两种现象，值得大家关注。

一种情况是企业发现O2O新机遇，也是求知心切，到处参与培训，学习新鲜事物，求才若渴，四处招募人才，力求抢占先机，领先对手，取得更多的发展空间。

不过，现实表明，许多企业老板或管理者经过培训学习，效果不佳的是不得其解，现实落地无从下手，而稍有领悟者，急切地开始内部应用，一旦发现并非想象中的那么灵验时，当初的热情就会冷却一半，一再“不温不火”，慢慢地也就会对O2O失去耐心，最后，就会不了了之，真是恍如云烟。

另一种情况，企业主或主要负责人相信且做事踏实，愿意相信，并且努力思考，主动求新，能办到得就是“干”。在笔者所做得移动电商服务项目中，所参加过培训的上千位客户中，不缺知名企业、中大型企业，也不乏对于互联网有所认知的朋友，通过数据上来看，收效好的未必是最“懂”的，往往是那些积极领悟，认真照做，踏实肯干的伙伴。

O2O忌讳“头重脚轻”，缺乏大量且反复的落地，再好的想法，也容易落空。其实，真的不必把O2O想象太过复杂，想得太多，往往为“开始行动”制造阻力。我们暂且抛开O2O模式不谈，看看我们的用户经常在做什么？在家、上班、休闲、娱乐、聚会，不同时间，不同用户，在各自忙碌……“

用户在哪里，我就应该出现在哪里”，主动出击，积极寻找你的客户，而不是“别管用户在哪里，我们就在这里“被动式的坐等门来客。

什么是我们和用户连接的好工具？电脑？手机？店面？商品或服务？都是！

从时空维度理解，电脑、店面、商品或服务各具优势，我们自然要继续利用，不过，受空间制约，传统企业与用户的连接是不连贯的，由此，手机是一个绝佳的客商互联工具。

也许，在学习和了解过众多的O2O战略、策略、技巧、方法、经验、案例过后，观点或相左，或相右，或往东，或往西，或成功，或失败，某些看客们有些糊涂了，到底怎么办才好？有些晕乎，于是，再想想，等思考周全了，再干吧！

故然，冲在时代最前沿的，有先驱，也有先烈，别管是哪种，成功或失败，效果好还是坏都是大家干出来的，绝不能靠想出来。

当你还在观望和思考时，或许，已经有人开始做啦，此时，机遇正在悄悄地从你身边划过……只要你坚定O2O必做，那么，先就开始着手干着，在干的过程中，逐步优化自我，行动的收获一定比只想不做，想多做少要大很多。

当然，笔者并非怂恿各位理不顺就蛮干，只要认清方向，掌握做O2O的核心原则，不断自省和主动修正，路就不会歪到哪里去，收效也不会差到哪里去，剩下得就是坚信和坚持！具体有哪些原则？且听笔者道来！

一.开拓并留存用户群

开拓客户这是我们的“大脚豆儿”（天津话）都可以想到的问题，不再啰嗦。但大家对于“留存”含义的执行就差距甚远啦！留存客户绝不是简单的“我们有粉丝、有会员资料”，这些数据是我们拥有阶段性的资源而已，并不代表客户的心还在我们身上。

即便有数据，却长期得不到用户的回应，价值就会大打折扣，所以说，真正意义上“留存”是真实活跃用户的积累、互动和变现的动态过程。

二.好产品和服务体验

传统互联网和移动互联网只是提高了人和世界连通的效率，强化认知，实现了之前从未有过的快捷和便利，但并没有改变用户对于企业产品和服务体验和感知的本源。

从客观角度来讲，网络营造了信息的过载现象，人们的选择已经越来越多，用户对于你的评价不再只局限于质量和价格，而趋向于“产品服务”的综合体验。

笔者的假设前提是你想长远做的项目，如果产品或服务不够好，别妄想着利用互联网或移动互联网做到“一飞冲天”，即便是一时地兴起，也难以持久，一旦被识破，负面影响更大，要想翻身，真心不容易。

三.保持连接用心交互

无论什么企业，在未来营销中最担心的应该是与你的用户中断了连接，没有连接，一切无从谈起。

无论线上还是线下，在与你的用户保持联系的同时，忌讳王婆卖瓜似的叫卖，企业应该时刻考虑用户所关心的、所担心的，真正用心和你的用户交流沟通，解除疑惑和顾虑，有计划性地制造惊喜，才可能有后续的营销和可持续的成效。

四.口碑持续制造现金

用户口碑的好与坏正是企业运作成果的最佳验证。好的产品或服务才可能产生好的用户口碑，借助专业的营销塑造，激励性手段，助推裂变式的客群扩张。

随着市场信息透明化，加之知识产权保护尚不完善，一旦成功，就会有一大批的模仿，原有的优势将变得“普通”。

正因如此，企业应始终具备一种危机意识，针对不同阶段的产品或服务主动寻求改善，保持用户良好的体验，并注重提升，以此，促进用户群体的反复购买，从而，为企业带来源源不断的现金流。

五.交叉整合快速发展

以上四点都是从企业个体出发而言，除了单体努力之外，资源整合正是企业加速O2O发展必经之路。

请大家走出去，去寻找与你交叉客群的异业机构，主动献出你的用户资源，迎来得是对方愿意提供出你所需要的客群资源，并随之辅助以双方的宣导渠道，力求贯通彼此。

本文所说得整合并非传统意义上的平台会员卡、实体联名卡、免费体验卡或是相互赠送代金券、现金券似的简单组合。

笔者凭借五个生活类网络平台，曾经整合过“吃、喝、玩、乐、购、游”等等上万家线下商家的经验，这么做下来，效果不会好到哪里，主要缺乏好的载体、系统化运营和统一培训。

企业应该换位思考，尊重用户的需求，满足用户的选择自由，当大家想选择时，我们为其提供自主选择的随时便利即可，或许，有些看客会觉得有些太理想化。

经过4年多研究、摸索和实战，目前，笔者所做得“客商通”项目已经通过“移动端”就较好地解决了这一系列问题...（为避免广告嫌疑，在此不做多言），欢迎有兴趣的朋友一起探讨。

这是一个最好的年代，乐观者看到得是机遇，积极在尝试，越来越多的企业已经开始涉足O2O领域；这也是一个最坏的年代，悲观者看得是压力，挑战面前，谨慎观望，甚至有些不知所措，只能固守城池。

各位，机不可失，失不再来，别看了，别等了，市场不会只为你留着.....
O2O是干出来的，只想不干，何时才能有个结果呢？！

旅游O2O的新玩法：游前决策+游中管理

研究结论：

- 1、在超过一万名网友的调查中，57%的网友有过网络订购机票的经历，其中23%经常订购;同时有31%的网友认为网上订购旅游服务更便宜也更方便;
- 2、旅游O2O的新机会在游前决策，用户在旅游出发前通常对目的地缺乏了解，更丰富的资料和更可信的评价，对于用户选择旅游服务至关重要;
- 3、旅游途中的高效管理是线上与线下结合的更大机会。通过整合旅游资源，为用户提供一站式旅游服务，让用户整体旅游体验更佳。

一：用户声音：网上更便宜，但担心安全

腾讯科技企鹅智酷日前刚刚进行了一次调查，在全部12317名用户中，有23%表示自己经常使用网络订购机票或酒店，34%表示有改过网络订购经历。两者之和达到57%。

由于这一调查是在网上进行，因此12317名调查者均为有上网条件用户。但即便如此，超过半数的人使用过互联网进行机票或酒店订购，显示了旅游业O2O在互联网端的强大潜力。

同期进行了另一项调查则显示了网友对于在线旅游的一些关心话题。

31%的用户表示网上订购旅游服务比线下更便宜也更方便，而认为网上旅游服务比线下更贵的用户，仅占4%。

另一个值得关注的是，有35%的用户担心网上订购旅游服务可能存在安全风险。这也是在线旅游O2O需要在未来重点解决的问题。

二.旅游业O2O的切入点

在线旅游行业从诞生之初便具备了O2O的基因，比如携程，把机票、酒店等通过线上平台销售，用户通过网络购买或预订之后，再到线下去体验实质的服务。

但总的来说，携程、艺龙乃至后来的搜索平台去哪儿代表的主要还是B2C模式，即把线下的资源搬到线上来售卖的商户模式。

从OTA到Offline，这是传统旅游行业在B2C模式中具备的O2O雏形，前端是用户和流量，线上OTA在中间是媒介形态和线上提供交易方，OTA对接最终落地的资源和旅游服务提供商。

随着在线旅游行业近两年的深入发展，旅游O2O的概念逐渐清晰显现，并呈现出两大新的发展趋势。

旅游O2O可概括为，互联网在游前、游中、游后发挥优势，起到信息展示、营销、互动、决策、预订、支付等作用，而线下则在旅游体验服务环节加强，线上线下形成服务体验的闭环过程。

三、旅游O2O新机会

1、游前决策+行程管理

随着越来越多用户个性化需求觉醒，自助游市场正在逐渐取代传统旅行社的跟团游市场，而与此矛盾的是，Offline线下旅游服务的分布广泛和复杂性也逐渐凸显，用户对包括海内外目的地的旅游线路安排、酒店、餐厅、娱乐设施等在出游前需要获得更加实用准确的信息。

对于传统旅游市场极为依赖的OTA的产品却是分散的，专做区域产品、专做游轮等特定产品、专做特卖产品，不一而足。

搜索引擎原则上是一种粗浅型的决策方式，主要是解决了价格问题。蚂蜂窝、穷游网、在路上、面包旅行、蝉游记等一系列游记攻略社区则出现在OTA的上游，通过用户之间的分享、口碑、旅行体验、旅游点评、旅行攻略，站在用户的角度帮用户去做个性化的出行决策。

攻略社区通过转型进一步深化了自己的功能，蚂蜂窝、穷游网试图把分散的海量信息数据(包括点评、游记、酒店、餐饮等)进行结构化处理、引入POI点评、以及信息重组，快速打造出行模板，并把信息点和交易过程直接结合。

比如，穷游网与国外短租网站Airbnb达成战略合作，用户可以在穷游攻略游记的结构化信息节点上通过API接口直接预订相关产品，穷游则通过CPS模式收取佣金。

总之，传统在线旅游模式下，市场提供的产品与用户真实需求之间对接不顺畅，卖方市场流通的商品或服务不能满足用户的刚需，旅游消费决策的重要性被唤醒，而上述旅游O2O新趋势是要站在用户的角度帮用户去做个性化的决策。

2.游中管理的一站式服务

携程和去哪儿正在移动端重构自己的旅游服务，二者都是定位于一站式服务平台，除了传统的预订服务，试图把更多的旅行中线下服务和线上产品结合，从攻略、预订、打车租车、导游、餐饮、门票等旅行过程的各个维度(吃、住、行、游、购物、娱乐)提供本地化的、实时化的O2O服务。

携程旗下已有携程无线、携程特价酒店、携程旅游、驴评网、铁友火车票等App产品，其定位也基本都是“大而全的一站式”平台体验。

去哪儿推出的APP包括去哪儿旅行、去哪儿攻略、去哪儿旅图、去哪儿酒店等，其中去哪儿旅行客户端上共13个产品，定位是做一站式解决方案，提供服务包括语音搜索、低价提醒、特价机票、机票价格趋势、车车、自驾租车、身边、旅行时景、当地人、夜销酒店、包车接送机一口价等。

四.旅游O2O参考案例

1、门票大战背后的商机

目前我国旅游景区约有3万家，门票市场总规模一年有3000多亿元，但是线上门票预订的渗透率还很小，所占规模还不超过5%，增长空间十分巨大，有赖于通过更多O2O创新模式来拉动。

从去年年末持续至今的在线旅游门票价格战正愈演愈烈。同程、携程、去哪儿、驴妈妈等纷纷参与进来。门票被各大旅游网站视作进入移动市场的重要入口。数据显示，预订方式上，相比往年最大的变化是通过手机APP的门票预订呈现出爆发式提升。

同程旅游声称将和京东商城、大众点评、滴滴打车、维达纸业、中国平安、招商银行等线上线下企业合作，在全国范围内送出1亿张1元门票，同程将和景点、合作商家按一定的比例分担活动支出。

对于合作景区来说进行1元门票活动的动机在于，刺激游客数量大幅提高，为景区带来二次消费机会，并在购物、餐饮、娱乐等方面获取更多收入。

从这方面来看，门票领域的O2O，旨在通过线上渠道拉动线下景区消费。此外，通过引入线上社交属性和网络保险，门票市场内涵进一步拓宽。

同程旅游已有一些尝试，比如有票频道的社交模式，用户可以向好友送门票，陌生人之间也可以发起搭车、拼饭、认识好友等功能；同程和互联网保险公司众安在线也达成合作，用户因为天气原因而无法出行时，可以向用户返送补贴。

2、自由行的周边产品开发

在最新一轮的在线旅游创业潮中，针对具体目的地为目标市场较为常见，对周边产品的开发已经超出传统旅游市场的范畴。

比如主打美国自助游市场的我趣旅行网，提供产品包括美国酒店、自驾租车、接送服务、当地参团、个性特色玩法、签证、保险、电话卡等数万种产品，引入美国超级跑车、直升机俯瞰曼哈顿、宇航员培训、泳池派对和美食之旅等产品的预订服务。

微驴儿则是通过后台系统去航空公司和OTA扒全网数据，进行分析和比较后试图为用户提供最具性价比的出行方案，包括提供目的地周边相关的拼接路线，以及机票酒店的预订和其他增值服务等。

举例，用户搜索清迈，微驴儿也会提供包括类似清迈+普吉岛、清迈+曼谷等线路中的各种廉价机票组合信息，通过针对性产品推荐刺激用户消费。

3、反向定制开始兴起

蚂蜂窝正在尝试反向定制旅游产品，即在大数据分析的基础上，商家根据旅行者出行意愿数据或预订，针对目的地、旅行方式、出游时间、预算等偏好进行产品定制及预售，实际上是一种预售+反向定制的C2B模式，实施反向定制的重要前提是庞大而活跃的用户基数。

假日阳光环球则将自己定位为在线旅游定制化服务提供商，在业务特点上突出产品动态自由组合、游客可以打包完成、一步定制的特色。在定制服务上包含了导游、租车、酒店、景点、餐饮、航班甚至个性定制等全方位定制服务，私人旅游管家服务包括了私人导游、旅游租车、特色酒店、餐饮娱乐等服务。

在业务运营模式上，试图从B2C向O2O转变，产品从产品生产者直接采购，包括景点、租车公司、酒店、航空公司、餐饮和娱乐等，旅游产品的来源直接控制，从简单的B2C销售模式向O2O模式的方向发展。

黎万强内部笔记：小米式口碑的7个内部铁规

» 小米的几大“降维攻击”武器中，最被大家关注的是小米式口碑营销。

在外部，黎万强曾总结过小米式口碑的好几个关键词，比如发动机、关系链、放大器、自媒体等。

» 但我印象最深的，也是小米4年最坚持的，则是一个关键词：参与感。

黎万强把自己4年的工作笔记结集出版了一本书《参与感：小米口碑营销内部手册》，这本书的确很内部，是他4年的内部笔记，是小米4年来口碑营销的内部总结，也是一个创业公司4年的血泪经验。当然，也是这套互联网武器的首度公开。

我一直认为，决定公司生死逻辑的不是外部的评论，不是投资人的钱，不是利益相关方的战略捆绑，而是一个公司的内部逻辑和内部基因。就参与感，跟黎万强也深入聊了好几次。

这次，看看什么是小米内部做口碑营销的7条铁规：

不花钱，就死磕口碑。

雷军讲“专注极致口碑快”这七字诀，说起来简单，做起来可是字字血泪。

说个小米早期的血泪段子，2011年6月，小米开始找小米手机的营销负责人，雷军、黎万强见了若干人，来的人总爱说，“你去打广告”、“你去开实体店”……大家很失望，小米要找的并不仅是销售，而是一个真正理解小米手机互联网理念的人。

两个月过去了，还没有找到合适的人，雷总说：阿黎你上吧。

小米刚开始做手机时压力山大，黎万强专门研究了当时两个大热的品牌。一个是凡客，媒介投放资源上很聚焦，只投放路牌广告，而且一投就打透。代言人选得也好。另一个是OPPO，媒介资源的整合非常彪悍，几乎把所有卫视与音乐、娱乐相关的节目都冠名了。

一开始，黎万强团队做了一个3000万的营销计划，想借用凡客已有媒介资源计划做一个月的全国核心路牌推广，结果当面被雷总“拍死了”。他说：“阿黎，你做MIUI的时候没花一分钱，做手机是不是也能这样？我们能不能试试不花一分钱去打开市场？”

然后，就只能死磕社交媒体了。

» 不是把新媒体当试验田，而是当战略。

再讲个血泪段子，2011年7月份，小米刚做电商时，黎万强一次跟技术王海洲去凡客谈事情。当时凡客还在东三环的乐成国际，很高大上的地方。正好遇到下雨，两个人只穿着拖鞋和短裤，但是车停在马路对面，两人在雨中一路狂奔，围观者众。“当时觉得很屌丝，做不好真的对不起我们自己”。

不能花钱，阿黎团队拼命在论坛和微博上想办法。一开始，他们选择熟悉的论坛进行操作，论坛的最大特点是能沉淀老用户，但它在用户群扩散方面速度比较慢。当时微博刚刚兴起，阿黎认为微博是论坛的一个很好的补充。这样倒逼他们好好研究微博的玩法。

2011年7月小米刚刚宣布要做手机，虽然小米已有50万的MIUI用户，但是整个市场对小米还是几乎是一无所知的。如何让更多用户还没有见到小米手机，就先对小米的品牌有认知呢？2011年8月，小米在微博上做了第一个活动“我是手机控”，没有花一分钱推广，当天晚上上线，一下子转发就突破了10万次。这个活动在很短的时间就有100万用户参与，大家都争相来炫耀我至今玩过哪些手机，整理自己的玩机经历。

小米的口碑营销，一开始就是做参与感，竟然杀出一条血路。

我是谁？我跟谁在一起？

再讲个内部段子，小米的名字最早很奇葩，比如红星、千奇、安童、玄德、灵犀等。比如灵犀，想取“心有灵犀”的意头，甚至在纸上画过犀牛吉祥物的草图。差点定的一个名字是“红星”，它有很好的识别度，但不好注册。最后选了小米，就是因为易记易传播。

» 我是谁？这是做品牌要解决的第一个问题，关乎**定位**。我和谁在一起？这是做品牌要解决的第二个问题，关乎**传播**。

小米做手机，开创了一个全新的品类：互联网手机。小米做电视，也是开创了一个新品类：年轻人的第一台电视。

黎万强在《参与感》中强调小米口碑营销的内部手册：**以前是劈开脑海，现在是潜入大脑**。劈开脑海的典型做法，试图洗脑式教育用户，长期狠砸广告；潜入脑海则是口碑推荐，**让用户参与进来**。

参与感三三法则

“参与感三三法则”是小米不花广告，但做出一个千亿级品牌的核武器。

» 很多公司做社会化媒体，就靠一招：病毒营销。小米内部不说病毒营销，但每次都能制造病毒级的传播，就是靠“参与感”。

这个三三法则是黎万强在2014年一个内部会议上，急就章总结出来的。很简单，很实战。构建参与感，就是把做产品做服务做品牌做销售的过程开放，让用户参与进来，建立一个可触碰、可拥有，和用户共同成长的品牌！黎万强总结有三个战略和三个战术，小米内部称为“参与感三三法则”。

三个战略：做爆品，做粉丝，做自媒体。

三个战术：开放参与节点，设计互动方式，扩散口碑事件。



不是做海量，而是做单一爆品。

再讲个段子，紫米算是小米第一家战略投资和孵化的硬件公司，主要做移动电源。小米进去之后，最大的调整是做爆品，用顶尖的团队，最好的材料，做一

款高性能的移动电源，价格打一半。这种玩法，传统硬件制造基本是想都不敢想的。

» 小米的路径表明，一个单一爆品是能成就一个巨大商业模式的。

黎万强在《参与感》里做了爆料：爆品是产品战略，是小米最简单也是最根本的逻辑，如果我们不做“爆”的产品，是没法让用户尖叫，让用户有参与感的。“爆”不仅仅是做精品，很多时候大家都想做精品，但精品有可能大家会想做十几款，这都是错的。能不能只做一款，能不能只做两款？一两款爆款就可以了。

不是做渠道，是做粉丝，

“做粉丝”是用户战略。参与感能扩散的背后是“信任背书”，是弱用户关系向更好信任度的强用户关系进化，粉丝文化首先让员工成为产品品牌的粉丝，其次要让用户获益。功能、信息共享是最初步的利益激励，所以我们常说“吐槽也是一种参与”，其次是荣誉和利益，只有对企业和用户双方获益的参与感才可持续！

很多公司也做粉丝，但为什么没有像小米一样做出爆炸一样的效果。我认为，最关键的原因是没有把粉丝当做商业模式的核心，而只是一个战术。

黎万强认为，把粉丝服务好，不仅是老板的一个信条，更是小米商业模式的信条。从商业模式的设定上，小米就是把硬件产品当互联网软件看。而互联网软件就是通过海量、微利的方式盈利。你赚小费的公司还不把客人服务好，那肯定是要歇菜。雷军在多次内部会议上跟大家讲：“我们把产品、服务做的用心一点，让用户喜欢我们。用户喜欢我们了，“打赏”我们一点小费，我们挣这个小费就可以了。”

不是做广告，做自媒体

再说个段子，小米4发布会当天，小米4百度指数达到113万的搜索指数（小米4，小米官网，小米，米4，小米手机4的搜索指数是321万），而韩寒的百度指数最近30天最高是17万，郭敬明的百度指数最近30天最高是11万。小米4的百度指数相当于4个韩寒加郭敬明，这是什么节奏？

» 传统思路是做好媒介渠道，现在是做好内容。以前是找媒介，现在是媒介来找你。这其中，内容很关键。

传统营销是用广告去轰炸用户，洗脑式的让用户接受产品理念。小米选择了和用户零距离接触，直接和用户站在一起，我们就是用户的媒体。

» “做自媒体”是内容战略。

互联网的去中心化已消灭了权威，也消灭了信息不对称，做自媒体是让自己成为互联网的信息节点，让信息流速更快，信息传播结构扁平化，内部组织结构也要配套扁平化。鼓励引导每个员工每个用户都成为“产品的代言人”。做内容运营建议要遵循“有用、情感和互动”的思路，只发有用的信息，避免信息过载，每个信息都要有个性化的情感输出，要引导用户来进一步参与互动，分享扩散。

这些7个铁规，是小米的内部武器，也是互联网的升维武器，更是未来武器。哪个更具杀伤力？

创业 | 商业模式要满足人性的贪婪、懒惰、自私

人类的三大特性，就是三大人性：贪婪、懒惰和自私，成功的商业模式，无一例外都是很好满足了人类的这些天性！而失败的商业模式，有的是因为商业模式设计本身有缺陷，有的是对利益相关者考虑不周全，可更多的是商业模式设计偏离了商业的本质。

» 商业就是通过交易获取利益，商业模式是实现这一过程的具体方式。所谓商业本质有三个：价值本质、便利本质、优选本质。以下陆续展开讲。

第一个是价值本质，就是必须提供对方认为有价值的产品或服务；

第二个是便利本质，就是必须尽可能降低交易过程中的成本；

第三个是优选本质，就是相比较而言，当前这一交易对双方来说是最划算的。

一、价值本质，就是必须提供对方认为有价值的产品或服务。

线下与线上的结合是很多传统制造企业在互联网时代下的理性选择。

失败案例：

浙江海利集团将传统的玩具由线下搬到线上。你为孩子买一个毛绒玩具就能得到一张智慧卡，卡上有登陆《成长乐园》和《魔法书》两个网上益智游戏的帐号和密码。

孩子可以在网上拥有一个与线下毛绒玩具同样的“虚拟”玩具宠物，游戏里可以为宠物装扮涂鸦、为宠物设计家园、进行游戏竞技、以及进行社区交友等。网娃的主要使用者为中小学生。从某种意义上来说，这的确是一个十分精巧的设计，让孩子在真实世界里玩累了，可以网络世界里继续延续其生命。

这款产品自07年投放至今，虽通过一年的免费期积累了接近50万注册用户，却仍然是叫好不叫座。其深层次的原因，是脱离了商业的价值本质。单就国内毛绒玩具来说，其购买者多为中小学生的父母，而不是使用者学生本人。

一是因为毛绒玩具本身价格较贵，儿童通过零花钱的积攒周期长；二是毛绒玩具本身吸引力较低，网娃定位的用户群要么家中已经有了毛绒玩具，要么其兴趣点早已转移到电子产品上。

而实际可能购买者中小学生的父母，是无法感知智慧卡对孩子的价值，反而更多是担心购买了网娃产品会让孩子更加沉溺于电脑游戏！因此，可以说网娃产品是没有抓住商业的价值本质，故其发展十分缓慢。

成功案例：

而另一款产品巧虎《乐智小天地》却大放异彩，其成功的原因是抓到父母的核心价值需求，让孩子拥有一个成长的好伙伴，让孩子养成良好的习惯。

网娃与巧虎相比，两者的产品结构相似，但模式却有不同：网娃通过购买实物玩具而拥有一个网络帐户，进入虚拟世界；而巧虎是通过DVD影像教材，再配套实物玩具，以及网络游戏。一句说说明而者的区别，就是买网娃的毛绒玩具可以玩后继的网络游戏，而看巧虎的教育视频可以买巧虎的实物玩具以及玩巧虎的网络游戏。

（其实这里有个重要的“门槛论”，就是如何降低用户进入的门槛，前者需要掏钱购买才能进入，而后者只要看到视频就能感受，明显是后者的用户进入门槛低多了，核心是满足了用户贪婪的本性）。

二、便利本质。便利性是商业的第二个本质，其实质是降低客户的交易成本。

谁能更加快捷，让客户更加便利谁就是赢家。让天下没有难做的生意，成就了阿里巴巴。让人倍加瞩目的京东商城，最近在深圳遇到了比其发展速度更快的对手易讯。

成功案例：

易讯通过一日三送等多种手段大大提升了客户的便利性。网购因为见不着实物，远没有实体店购物的那种一手交钱一手交货的体验感。网购客户在下单购买后，一般来说，其等待的时间越长，其满意度越低。而易讯充分发挥深圳本地物流的优势，

提出一日三送、满足所有急性子的理念。大大提高了网购客户的网购体验。易讯还通过其它方式提高客户购买的便利性。举一个例子来说，对家电产品的节能补贴，客户在易讯购买时，节能补贴金额直接在产品价格中扣除，后继的工作由易讯自己进行。而京东初时还需客户先付全款，再通过层层审批，再返还给客户。虽然两者的结果相似，但客户的便利性体验完全不同。

成功案例：

深圳和美医院是一家私立的高端医院，其收费为普遍公立医院的十倍左右，可其就诊人数虽不能用人满为患来形容，那也是络绎不绝。相比公立医院，其最大的亮点就为就诊客户提供极大的便利性。一般医院就收费的环节来说，往往涉及几个环节，挂号需要收一次费，检查需要收一次费，处方拿药还要再收一次费。

而在和美，所有诊疗服务做完后只做一次收费，为客户提供了大大的便利（其实这些细节我们都能体会，不想到医院不是怕见医生，而是怕医院反复的排队和繁杂的手续，这个医院的流程改造，核心是满足了用户懒惰的本性）。

三、优选本质，就是相比较而言，当前这一交易对双方来说是最划算的。

在消费者的一般认知里，购买的量越大，单价越便宜；商家会给老客户及忠诚的客户更多的折扣与优惠。但某些商业模式的设计却反面利用了这一客户心理。让购买量大的客户付出更高的单价。

笔者曾在国内某知名超市里发现某种进口巧克力六个装的总价高于单个装价格的六倍。笔者暗中观察，客户在挑选这种巧克力时不会仔细比较两价格差异，而直接选择六个装的，因为习惯与真觉让其觉得一次多买一点会更加划算。

无独有偶，亚马逊公司营销史中一个败笔就是通过追踪客户的消费规律，算计客户的购买行为，对同一种商品，向老客户收取比新客户更高的价格。但这一价格策略很快被那些忠诚的老客户发现，并在各种网站和论坛上谈及此事，怨气冲天，让亚马逊最终不得不停止这种定价策略，并向用户退还差价。承受了惨痛的教训。

以上两种模式的失败是因为违背的商业的优选本质，利用了老客户对价格的敏感度降低而收取相对更高的价格，只会严重的伤害客户。客户细分的技术层出不穷、客户管理的手段愈加先进。不少商业模式设计出对不同客户群体采用不同的营销定价策略，这本身没有错。

但若提供的商品或服务本身没有差异，还是要本着“货真价实，童叟无欺”的古训。不要让客户感觉到不公平（用户其实都是自私的，你给优惠，给打折，给免费都可以，但你不能造成用户有一点点损失的威胁，因为所有用户天生害怕损失和风险）。

以上三点，再次证明，商业模式的选择和设计，都必须遵循人类的天性：“人性”！

口袋通CEO白鸦演讲实录

口袋通CEO白鸦在“2014中国（成都）移动电子商务年会”上表示，未来，消费者更多的消费场景不会在购物网站发生，购物的出发地会更多是在微信、微博、美丽说、蘑菇街、下厨房、大姨吗等一切日常生活中所产生的场景里。

“因为你在你的生活场景中，社交行为里随手产生了消费，这种随手的消费让你不再需要去做搜索式的主动消费，这种变化已经越来越明显了。”白鸦表示。

白鸦将未来的零售格局分为了几个层次，依次是死卖货的、卖服务的和卖文化的。他认为，未来，只会单纯卖产品的商家一定会被淘汰，只有少部分做的好的可以活下来。

更进一步的则是，在卖商品的同时卖自己的服务。“消费者信任他，愿意不停地买他们家东西，可以产生口碑。”

而真正的胜利者则是卖文化的人，他们把自己的商品、自己的服务包装成一种文化，让消费者愿意去传播它。“只有服务好，跟消费者互动好，消费者认可他，有一批粉丝，粉丝告诉他你该做什么，帮助他拉顾客和拉人，才能在未来的零售业里做好。”

以下是白鸦演讲实录：

今天跟大家分享的是，我们通过两年多的时间，至今服务了几十万的商家，我们所看到的和我们所认为未来线上和线下整体零售业怎么走，以及我们的一些看法和观察。

首先我想给大家下一个很多人觉得特别武断，但是对我们来说是非常坚信的结论，这个结论就是未来不会再有人真的要去买一个东西了。

我给大家举一个例子，看看今天的人在怎么消费，未来的人怎么消费。

五年前如果要参加这样的会，我需要买几件很好的衣服上台。我的做法通常是我的家人陪着我逛商场，逛一个下午，完了很累，买了一身衣服回家了。这五年我来再也没有干过这种事了，现在是周末了有时间带着老婆和孩子还有父母去商场吃一顿好的，或者去哪一个地方转一转顺手买了一堆东西，或者今天下班早可以有时间去看电影，电影票买完，发现开场还有一个小时，我就去转一圈买了一些东西，不会再因为需要一件衣服去买一件衣服了。

我今天中午干了一件事，我发现这个酒店很冷，我就去对面奥特莱斯买了一件衣服，这是我五年来第一次因为要买一件衣服而买一件衣服，未来你不会因为要买一个东西而买一个东西，而是因为你在你的生活场景中，社交行为里随手产生了消费，这种随手的消费让你不再需要去做搜索式的主动消费，这种变化已经越来越明显了。

给大家讲几个数据，前一段时间淘宝公布了一个数据，**淘宝40%的订单来源于搜索，这是什么概念？**

通过CPS联盟，通过CPC联盟，通过聚划算，通过淘宝直投活动的广告进入到淘宝的时候，消费者是不需要搜索的，直接进入活动页面或者直接进入商品页面，或者通过聚划算直接买。然后通过QQ，通过微博好友的分享和私信聊天，原来还有微信，现在把微信给封了，通过这些渠道去淘宝购买也不需要搜索。

淘宝自有流量才需要搜索，自有流量有多少呢？现在不到一半，就是说淘宝已经变成了一个搜索网站，而我们更多的人去购物的时候，更多的路径只是把淘宝作为一个购物的目的地去那里买单、下单，而不是去那里搜索找东西，我们会通过我们生活中的发现，会通过朋友的推荐去买。

中国最大的购物网站已经只有40%的比例是通过搜索了，而且都是自己来的，所以中国最大的购物网站已经是一个搜索购物网站了。**消费者更多的消费场景不在这个购物网站发生，消费者更多的出发地是在微信、微博、美丽说、蘑菇街、下厨房、大姨吗等等这一切我们生活中所产生的场景里去使用。**

手机已经成为我们每个人的摇控器，从早上起来看天气，看新闻，到晚上睡觉，所有的决策未来都是由手机在决定你该干嘛，手机会告诉你。而手机上最重要的是我们生活的社区，所以未来我认为这个比例还会再增加。

我们可以看到的第一个饼图一定会缩减到20%以下，**更大的场景是我们所信任的达人和一些所信任的垂直网站，以及所信任的垂直媒体，在那上面出现的推**

荐，出现的话题，甚至是出现的广告我就信他，因为他的推荐和讨论我购买了。还有一个是我朋友晒他在买什么，他在用什么我产生了购买。

这里举一个例子，今天有很多人都很讨厌你的朋友在朋友圈里晒我在卖什么，但是你非常欢迎你的朋友在朋友圈里晒我买了什么东西，我在用什么东西，我在很好的餐馆消费。

还有一个没有被改变的行为是，当我们在朋友圈里看到一个朋友，比如张志坚刚刚说这双拖鞋是什么样的，当有一个朋友晒他的拖鞋的时候，我们的购物行为依然是打开淘宝搜索一下，而之后是你看到了就买了，不需要去淘宝搜索一下，未来不会有人专门去买个东西，未来绝大多数人的购物行为都是随时随地随时根据我们生活而产生的。

因为这样，可以看到每个商家所该做的事情，所应该往下走的路线，我们整个零售也可能会发生翻天覆地的变化，这个变化不是我们去找哪里人多，我们去努力投广告吸引人，不是这样了。

我们需要跟消费者建立连接，对每一个传统企业，每一个平台，每一个品牌，可能更重要的不是我如何更快地把我的货倾销出去，而是我怎么样跟我的顾客连接起来，然后我才可能把我的货卖出去。如果我直接把货卖出去反倒卖不出去，如何让我的货跟我的顾客连接起来，成为我卖货之前的一个必经之路。

下面分享一下我们发现几个不同的领域，或者几个不同的品类在不同的时间，在不同的阶段，可能运营的重点和运营的目的以及方法是完全不一样的。

先说女装，我在这里再下个结论，今天我们所看到的京东、淘宝还是唯品会，所有入口大平台上卖的特别好的女装卖家，90%卖家的商品都是很烂的，今天这些卖家30%的成本是货的成本，30%的成本是买流量的成本，15%的成本是物流和服务的成本，15%的成本是办公、人员、店铺装修、拍照的成本，只有10%的毛利。

今天在网上销售做电商的人都知道，如果一款衣服卖10件和一款衣服卖100件，它们的边际成本不一样的，如果卖10件边际成本变高，卖100件则降低，如果卖5000件和卖1000件成本是几乎一模一样的，凭什么他要把一件衣服卖5000件呢？只有拼命砸广告，但是他还是只有10%的毛利，在哪里抠成本呢？

在商品里抠成本，所以绝大多数爆款和卖的好的商家，他的商品都是很烂的。

如果未来商业生态变得健康的话，更多女装卖家应该有自己特点，有自己特定服务人群，所谓小而美的那批人，只有这批人才能活的更好。

现在已经有新的女装销售模式出现，就是类似于美丽说这样的方式，现在消费者挑衣服第一好看，第二便宜，特别在乎我发现这个商品的过程是不是愉悦，是不是好玩，所以美丽说和蘑菇街出现了。

这是新的未来整个零售里面女装和服装里的东西，有人会以发现式购物颠覆老的搜索式找衣服的过程，更多更健康的生态出现使小而美有特点的卖家越做越好，那些靠砸流量和降低成本，降低毛利捞钱的人会活的越来越惨。

我们可以看到这三年来每一年营销成本都在增加，每一年日子过得越来越惨，公司人员增加，销售量增加，利润却没有增加。

化妆品领域，今天大家买化妆品是因为：第一，我信任你，你给我是真的；第二，你可以告诉我，或者你可以引导式告诉我，让我知道我的皮肤，我当前所在的地方，我所处的环境什么样的环境适合我。一是信任，二是适合，你得是真的我信，且必须是适合我的。所以为什么会有聚美优品这样一个成立几年就上市的大平台出现呢？因为它可以集中在这个领域把它的垂直性服务做的很好。

所以你们可以看到很多人去打聚美优品，其实最简单的打法就是说聚美优品卖的是假的。最近发现最搞笑的事情是大家打压聚美优品的时候，就说陈欧人品有问题。聚美优品保证它是真的，就成功一大半了。陈欧出去做广告，很多大妈和小姑娘说：“陈鸥那么帅，怎么可能卖假的呢？”所以已经成功一半了。这是化妆品领域的需求：第一我要信任，第二你的东西要适合我。

再说一下另外两个品类。这两个品类会出现新的爆发点，再出现类似于京东和聚美优品这样的平台。一个是有机食品，包括生鲜在内的食品领域，我们会发现其实在所有大入口平台上卖食品，以后是没有办法玩的事了。因为真正好的食品，真正好的有机类东西，它的商品量都不大，它的成本都蛮高的，特别是要搞冷链，成本更高。

而当大家像花几十万占一个坑位卖破牛仔裤一样，把一个大闸蟹或者把车厘子卖那么大量的时候，你敢吃那个东西吗？当他说我的蜂蜜是有机的，从西藏，从内蒙草原上弄过来的蜂蜜，结果一批蜂蜜弄了十万罐，你信吗？怎么可能

十万罐有机蜂蜜一次性供应上来呢？如果一次货只有一千件一万件，怎么可能花几十万买一个坑位砸钱做营销呢？所以，真的有机食品以后可以通过粉丝经济和社区营销做它的生态。

买食品很简单，就是我信你，安全的就好了。

母婴也特别简单，第一我相信他，他是我可以信任的；第二，这个购买和消费的过程中他在指导我，因为大多数买母婴的人不知道怎么买这些东西，一个新妈妈不知道孩子到六个月的时候怎么样做辅食，该买什么东西。

事实上我们现在的母婴领域有很多卖家，但是从红孩子挂掉开始，在中国没有一个母婴平台做得好，为什么呢？原因很简单：

第一，原来整个电商变态的形态，所有人搞一个入口，所有人都抢广告，就变得你只能便宜才能卖的更好。导致结果就是：你做任何品类，第一年一定是赔钱的，第二年可以打平就不错了，第三年勉强可以赚钱。而做母婴领域，你会发现绝大部分的卖家要么做0到3，要么做3到6，第一年赔钱进来了，第二年开始打平了，第三年开始赚钱了，消费者已经跑了。你得重新再洗一轮，所以不停地做雷锋，到目前为止都没有看到电子商务领域做母婴做的好的。

接下来会是一个新机会，是由无线互联网带来的，第一年第二年和消费者建立关系之后他们变成了推销员，他们给你带来的新顾客，不需要你赔钱吸引新顾客了，这个领域会出现新的玩法和平台。

所以坚信在未来三到四年会出现聚美优品这样体量的食品和母婴新平台出现，而这个平台是基于移动互联网和基于社区的，而且这个平台是把线上和线下一起联动的，未来不会再有一个领域叫做电子商务，所有的零售也都和线上有关系，所有的线上都和线下有关系。

这里还有一些小的，比如说一些小3C类的产品和创意类产品，一些鞋类产品，这张图是我们现在在口袋通上商家品类分布，有一个其他，在其他里会有一批非常非常大的类型是我今天不敢把它当做一个品类的，它不是一个商品，它是一个服务，是以人为中心服务的东西会出现。

前一段时间有朋友说如果沈从飞在口袋通上开一个店，这个产品很简单，你在北京任何上档次的饭店坐下来，花200块钱下一单，他告诉你点什么菜，这样的产品一定可以卖的很火。

未来还有一些商品不是实物，不是虚拟商品，而是基于人的魅力，基于人的能力的一些服务性的东西。在我们这里，有很大一类开始出现这样的商品，这是我们在不同品类中发现消费者的需求和商家分布。

下面讲几个实际的例子，第一个是化妆品的例子。在我们这里做的很好的叫做WIS的一个卖家，只有第二梯队才能更花心思做工作。刚刚我说了第一是消费者要信你，第二是你适合他。所以他们更大的工作量做两个事：第一在微信微博广点通上投了很多广告，拿9.9元试用的小样送给消费者，你不是不信我吗？我把我的东西免费给你用，觉得好了再来。

他们通过明星做推动，很多人知道聚美优品的代言人是韩庚，他们是通过韩庚给他们推的广告，那次韩庚给他们做广告的效果非常好。这里我想多说一些具体例子，希望对大家有帮助。我们发现当你在微博上拿明星推广告的时候有一个大忌，就是如果这个明星发一条微博说这是我特别熟悉的，我很信任的一个朋友做的东西的时候不会有任何效果，如果这个明星说我用了我觉得很好，效果就会很好。

举个例子，比如刘晓庆可能很多人都很羡慕她现在的美容状态，如果刘晓庆发一条微博说我投资了一个做面膜的品牌，这个品牌是我们的面膜，我会一直用它，消费者就会说你他妈算什么啊？你又不懂面膜，你做的面膜有什么好的。如果刘晓庆不说，只是拍了一下自己的梳妆台，那个梳妆台上有面膜的LOGO第二天肯定火。所以你找明星这些做推广的话，一定要他说他用过很好。

同样的例子，戴军在我们这里开了一个店，是家居环保用品店，最早发微博的时候说在日本用这个产品给大家推荐一下，他们的店好不容易花两三星期把店开起来了，发了一条微博，后面两个月基本上大家什么都没干，就是在发货，再过了一段时间开始发微博说我开了一个店，这个店做的不错，大家的口碑很好就没有人答理和转发了，当他说这是我做的是我朋友做的都没有效果，而当他说自己用了效果很好，效果就会很好。

这个卖化妆品做的第一件事就是先用，我送给你。第二他们可能是目前在电商里面做微信运营团队最大的，到目前为止他们有十几个人的团队，做定向咨询类服务，当你关注之后就有调查，他的推送也是针对性的，告诉你你是什么样的皮肤，他就推荐你什么东西。

有一个有意思的是，几十万粉丝过来都做了定义，而且领了什么小样都做了标记，送给你免费试用小样会推算一个星期之后用完了，再推送比它大一点包装

只是39一盒的，等你用完了还需要再买，他们再一轮一轮，有一个巨无霸的包装580毫升，就是用漏斗式的吸他们的顾客，把每一个顾客不同的标记，做个性化服务和推送，整体的效果非常好，只有8个FPO，每次秒杀都是一个小时内抢完，每天看交易额的时候，如果是他们的交易额超过十几万一天我们毫不惊奇。

可能很多商户知道我们原来有一个事，最早我们系统不是很稳定的时候，因为他们粉丝量大，而且活跃度很高，他们一旦推送，所有商户都觉得网站变慢了。最多的时候，他们搞每个月的秒杀或者自己的吸粉节的时候，会直接使我们的服务器宕机，而且是把微博微信全部拉过来的，所以他们的效果非常好，大家可以关注一下他们。

第二个例子是淘宝挺有名很有特色的小而美的代表，他们只做旅行女装，他们做微信的时候也都是碎碎念地聊旅行的感受！他们只卖旅行女装，做过几个有意思的事情，真正的C2B是什么样子的？通过他们，我们知道什么是C2B，最早他们很简单就是一件衣服做好板之后，拍出来只有一张照片，在微信里做一个商品群发出去，说这是我们这一季的商品，质量可以，需要的下单，消费者就下单了，根据下单的量做生产，这是他们做的第一件事。

第二件事就是去年双十一连续做了五轮投票调查，把他们做的五个系列的衣服连续五天做群发，让消费者投票，他们喜欢什么样的款式，喜欢哪几件，根据消费者投票结果做双十一库存设置和生产。

做电商的都知道你们会发现双十一之后，双十二喊的最响的都是双十一备货备多了被忽悠了的，而双十二之后努力在唯品会做促销的，就是因为他库存实在出不去了，就一折两折往唯品会上甩。他们去年双十一几乎没有库存，还没有结束货都卖完了，是因为提前让消费者做了投票。

有一个特别有意思的例子，是很多卖家说我们也在试做数据分析，在看淘宝的大数据，看魔方什么的，他说我看上个月连衣裙卖的特别好，去年蕾丝连衣裙卖的特别好，但是当他做这种数据研究的时候结果是什么呢？

当你发现蕾丝连衣裙卖的特别好，回去就生产，而前面第一批人第二批人已经卖完了，后面你就卖不出去了，你们家的库存全是连衣裙。连衣裙好不容易到聚美和唯品会上倾销完了，你发现牛仔裤很好卖，你就生产牛仔裤，你生产出来之后别人牛仔裤全部卖完了，你的库存又变成了全是牛仔裤了。

我告诉大家大平台的大数据跟你一毛钱关系都没有，跟着那个大数据走，你什么都得不到，你需要的特别简单，无论是微信上还是微博上，首先不要去骗，真正吸引你们的顾客，买过你们的东西，只要有五千个，每次告诉他你想做什么，他告诉你的答案都是真的，根据他告诉你他喜欢的款式去做就没有问题的。

绽放还做了一个事，有一次茉莉在一款杂志上发现了三件衣服是一个系列，他们觉得那三件衣服特别适合他们家，他们就把三件衣服拿手机拍照拍了，拍完之后上了商品群发出去，告诉他们的粉丝说我们在某某杂志上看见几件衣服，觉得跟我们的调调很像，我们可以找到这种料子，你们想买就下单。

这些人活的多通透，有很多人说我们正在生产，你们可以预定，其实什么都没有就是打了几个样板模都没有开。而卖衣服的说我产都没有产，设计都没有设计，我就是在这里看，你们想买就买，就有好几百个人买，这才是真正的C2B，这才是消费者的信任。

七夕的时候又发现一个现象，这些卖家当把他的粉丝关系维护的很好的时候，卖什么都可以卖的很好，今年七夕的时候他们发现卖衣服没劲。有一次我跟他们说在母亲节的时候你就别推了，她就有一个闺蜜，她老公追她的时候就保证她以后吃饭的时候不排队，这个餐馆就叫做不用排队的餐馆，然后她又很喜欢吃甜点，她老公又在旁边开了一个甜点店，茉莉说你们可以在我店铺里来下单，去吃这个甜点，后来就卖出去很多，她只需要说我吃了很不错，可以给你们推荐，你们下单让你们的男朋友来买，几小时之内所有库存都卖完了。

还有一个是卖蜂蜜的，这个人原来是麦包包的运营负责人，创业之后做蜂蜜，他的蜂蜜是在西藏、内蒙和四川去找的蜂农采购的，最有名的供应商是舌尖上中国第二季里面第一期那个人，他告诉我说，我发现我卖蜂蜜的时候没法在网上卖，我一批蜂蜜顶天了一万罐，最多五千罐，50几块钱进进来卖八九十块钱，我还要做供应链，我的利润没有那么高，如果在淘宝卖根本不敢卖，他们卖的不是蜂蜜，他们卖的是糖水，人家卖三十利润都比我高，不管是投直通车砸，我咬牙砸都没有用，我好不容易卖完了，下一批蜂蜜进过来之后近期销量很低，而人家一直有很好的销量，所以我不做淘宝和京东了行不行？

后来在我们这里开了一个店，只有粉丝才能买，我们公司这批人和麦包包的人就帮他分享，我们说我们吃的很好，确实他拍了一些照片，在原产地和蜂农合影，然后有了几千粉丝，之后进货之后再分享一下就卖完了，他说我一分钱都

没有投，我从一开始就是赚钱的，我说我投入一点吧？他说你投什么啊？我现在只需要找到货，我的粉丝都很信任我了，我的粉丝也知道我不敢找有问题的商品，我找有问题的商品瞬间崩塌了，只要可以找到好货就可以卖的很快，从第一天就赚钱，没有开过淘宝店，没有做过唯品会，只做微信和微博就可以做的很好，这是卖有机食品的例子。

再往下，一个例子是卖茶叶的，可能很多人知道乡土乡亲，这批人是从中科院出来的，他们第一批干的事是做会员制，我觉得这是挺有技巧的事情，你交三千块钱，每个月给你送一次货，有可能他没有太多想法的时候给你送的就是三罐九两的茶叶，上上个月给我送的两罐茶叶加一袋子茶叶炒的瓜子，这个月搞的布的包装，还有一些白菜，还会送莲子，会员费就是三千块钱。

推广是怎么做的呢？先是身边朋友成为会员，成为会员之后会做会员刊，比如一个女的，他们觉得这个女人很有女人味，就说为什么她会成为我们的会员，她的生活多么幸福，老公多么帅，然后就群发到微信里，那个女的一定会转发，那个女的朋友又肯定转发，这个影响力就很大，每次做会员刊都会吸引二三十个有意向的会员，有一批订单就会过来，现在我不知道数据了，应该做的很好。

再说一个细节，每个月给你发三盒茶叶的时候是这么发的，为什么不是九两茶叶放一盒而是放三个盒呢？因为我肯定喝不完一盒，以前我分出一些我就送给同事喝，喝完觉得好就问我，白鸦这个茶是哪里买的？

因为没有盒子，不知道我从哪里买的，要给我打电话。而我现在我把那盒茶叶拿给他，他觉得好喝的时候盒上就有二维码，扫完就是茶叶的商品，而且会明确告诉你通过老顾客给你商品二维码扫描可以打9.5折。

还有很多人特别自我，贴一个二维码，那个潜台词就是告诉顾客你欠我的，你来关注我吧，他不会关注你。很多人说我在快递单上贴二维码，包裹上贴二维码都没有效果，但是我们试验了一下，做一个特别简单的动作，现在已经有几个商家证明了效果，而且他们的数据每一天在包裹上发货单上放的二维码转化率最低都是20%，最好是30%。

他们会成为你的粉丝，二维码很简单，就是扫一下参加一个活动，今天这个时代你把任何事情做的硬邦邦绝对没有效果，一定要很有趣，说扫一扫参加一个刮刮卡的活动，只要说扫一扫参加抽奖，其实奖品不多，只需要准备小的奖品就可以了。

我们已经有一批商家，我所知道的已经有五六个商家证明最差的转化率是20%，最差的30%，一定要做的好玩，做的有吸引力，人家才会参与。

再说另外一个，也是做食品的，我认为未来的食品只能通过这种形式卖，通过入口方式卖一定卖不好，因为卖的好的商品一定很烂，这个是卖燕窝的，他们是一个矩阵式的，有小二的微信号，也有老板的微信号，也有公众号，他们做秒杀就做的很好，去年有一个做大闸蟹的做聚划算的时候，淘宝的人都惊了，他们说不知道有一些流量是从哪里来的，而且不知道从哪里来的流量转化率超级高，这就是他们的粉丝。

再举一个例子，他们给他们粉丝推荐痲子粉，如果你家有小孩，你买我们家的燕窝，我就送你痲子粉，而且他们也卖莲子，很多时候都不需要群发，只需要一个矩阵式微信群晒他们吃这个燕窝的说法，他们就可以很快地卖完，这批做有机食品的人就是没货，有货可以很快做完，而且他们之间互相的合作也做的很好。

大家知道爱康国宾，接下来我就想讲一些线下的例子，就是这个月做的一些新的尝试，未来更大的市场应该在线下。

爱康国宾也很有意思，它现在是一个体检公司，体检完了把体检报告发给你，或者上它的网站下载，它们只是做了一件事，在体检报告推给你之后可以在微信咨询，这家公司马上从体检公司变成健康顾问了，可以想象一下这个空间有多大。

还有一个是水果店，大家在微信上看到很多水果店、小卖部、蛋糕房，我给大家讲一个更有趣的卖宵夜的人，这个人是什么样子的呢？

这个人初中还没有毕业就辍学了，到现在30几岁，过的不太好，有一个朋友在杭州，他到杭州玩，我们带他去吃宵夜喝粥，他说这个粥店卖的那么好我也可以卖，我们就出主意说可以在微信上卖，他就只做了一种粥，就是白粥，我们建议再搞一个海鲜粥，结果他就白粥18块钱一碗，平时就配一些小菜、

在杭州有一个叫做黄龙的地方，那里有夜总会、歌厅和台球室，有棋牌室，在那边是每天下午4点钟开始熬粥，8点钟卖，卖到凌晨4点收摊，怎么推广呢？先

送小卡片没有效果，然后拿微信摇一摇，摇到很多好友，几个微信同时玩，最后他怎么做呢？

比如你在夜总会喝完酒，最想吃的宵夜就是喝一碗粥，特别是在夜总会上班的人。打牌的人叫一碗粥过来，四个人18块钱过来给一百块钱不用找，找人不吉利。他们就三个人，两个人送货，几部手机搁着，有人打电话说哪一个小区要粥，每个小区是不同的单子，骑电动车回来的人就捡货，一碗粥两个小菜，他们一晚上非常忙，一个月他们将近能卖到一百万，几十万的利润，做了半年挣了五六百万回老家不干了，说这事没法规模化。

后来我发现有一个规模化的人做了一个事，怎么做的呢？设了一个中央厨房，在几个CBD区域做早餐有锅贴、包子、稀饭，几个员工，你上班之前吼一下说我要定早餐，在哪一栋，你上班到公司了，东西也送到公司了，据说上个月融了一百万美金。

所以未来零售业一定会有新的变化，你要想办法跟消费者沟通才能把东西卖的很好，他会很信任你，你会越做越好，如果你一开始想做规模化方案就可以做的非常好了。

这是几个小的例子，我再给大家讲一个很关心的例子，就是罗辑思维的例子，罗胖就吹了一个牛说我们连月饼都可以卖的好，然后说出一个方案，找到乡土乡亲的老板，我到北京跟罗胖见了一面，说得有互动性，得有参与形成，我说月饼这种东西怎么卖？还卖200块，还想卖的很好，他说“要劫就劫黄纲要嫖就嫖娘娘”，我说怎么搞？我们也是硬着头皮上，觉得好玩就上了，我们做计划只做了两条计划，后面大家看他关于月饼的实践报告里写了，我们只做了两个计划，第一个计划是我实在想不出来了，我们就用五六年前做的代付来干。

你下单了让你朋友买单，不能找到朋友买单就说明你人品不行，我们就出了第一个方案。

第二个方案是什么呢？第二个方案是赶紧扔出去，只要有人提需求就赶紧去改，做新的方案出来，我们只做了两个方案，一个是代付产品，一个是随时准备加班做新产品，就这么简单开始干了，就好象共产党打仗一样，越乱越好，开一枪看一下动静。

所以，第一个产品我们做的就是一个代付，特别简单，就是在月饼商品页面上，有一个我想要，点下单选好了之后就填一句你觉得有趣的话，填你的收货地址

分享出去，分享到朋友圈和微信群，你的好友看见了帮你付款，这件事就成了。

干完这件事之后，当天就炸锅了，有很多人说玩了，朋友圈就被刷了，很多人抱怨说200块太他妈贵了，我找一个姑娘搭一个讪太贵了。

后面我们改了，说你下单之后可以多个人下单，一个人付两块，五块、十块，很多人就凑齐了，我们就做了一个多人代付，分享出去很多人付款这个事就成了，这个效果就比只有一个人付的效果好很多。

还有一个有趣的细节是什么呢？当你付款之后可以留言，之后为了留言也要再做一次，所以我们增加了一个最低付2.5元再评论，我这个截图好像盖了178页，“我求月饼”大概盖了两三百页。

有一个人曾经想挑战我，下了20万盒月饼，好几十万的钱想分享出去，我跟他讲除非让百合网的姑娘都出来，不然是凑不齐的，大家为了评论一下也要付2.5元把月饼给我买齐了，我们公司的月饼就是我这么“乞讨”来的，很多公司都是这样老板下单下了，很多月饼找人去买的。

蓝标大家知道吗？蓝标今年发的月饼就是他们下的单，乙方跟甲方说我们伺候你这么多年，你给我买一盒月饼，还有人说你给我买一盒月饼我就给你一个VIP，还有一个是把买月饼当做一个游戏了，已经不是冲着月饼来了，我后来就后悔说，别说月饼换作别的东西也可以卖好，我说这个如果是卫生巾估计也可以玩起来，我开玩笑第二天，有人出了一个东西叫做姨妈三宝，精油、卫生巾和什么，说找你男朋友付款，如果有好几个帮你付款就说明什么，他们姨妈三宝也卖的很好。

很快就有土豪跟我们说，我总是让别人给我下单我觉得不好，我要送人怎么办？我们就做了第三个玩法，你买一盒月饼你付钱了，你朋友填一个收货地址就可以收到。

其实这个产品听起来不难，包括多人代付产品听起来不难，可能没有做过开发的人不知道，就是退款，没有凑够怎么退款？这些很复杂，所以我们花了很多时间做这个事情，整个月饼卖了十天，我们团队熬夜熬了四个通宵，因为不断地做新产品和新玩法出来。

在做送礼的时候也有一个很有意思的细节，我们纠结一件事，大家知道买实物商品有一个SKU选择的阶段，就是我们买了一件衣服颜色尺码怎么选？如果让付钱的人买颜色尺码，但是不一定适合收礼的人颜色尺码，而我们让不同的人选颜色尺码，SKU又不一样。

所以我们很纠结怎么干，后来就一个90后同事说，你们太老了，如果我送给一个女生内衣，多好的机会知道她的尺码啊，所以一定要收礼的人填SKU，后来又有人说真的要送礼的人选尺码。

一盒月饼两百块钱，我花了两百块钱想玩一把分享到朋友圈，还没有说一句话，我刷朋友圈老是不出来，删除出来点进去已经被抢了，因为太活跃了，一盒月饼很快被抢了，说我还没有玩一下就没了，我们就做了升级就是你买了一盒月饼之后可能会领，而且领不到，这样就有更多的人来领，更多的人来参与。

所以整个项目完成一共20天，我们开始干这件事，策划产品到产品上线是15天，整个销售过程不到10天，一共换了4个玩法，无数个姿势，这无数个姿势不是我们玩的，而是网友迸发出来的力量。

10天时间4种体位，无数姿势，多少人参与呢？200多万人参与，被摸了800多万次，这个活动有800万UV，参与的有200多万人，这个数据只是在月饼即将销售结束的时候的数据，因为结束之后还有很多人参与，有一些企业参与，有一些会员参与，最终数据可以等着这两周会公布最终报告，你会发现这是很有趣的实验，这是非常颠覆的事情。

我看了一下交易数据，最有趣的是它应该比很多做传统的最大的卖月饼的企业做的好，不只是这样，卖月饼的人更多的是发月饼券，送给领导，领导再跑去超市卖了，超市再把这个换成月饼，结果这个月饼一毛钱没有出去过，不除月饼券就已经很可观了。

我们下来之后有一个总结，未来基于无线互联网和社区的生态有几个特征：

第一得有趣，如果不是有趣的东西绝对不行，绝对玩不好，所以看到上市企业，大企业搞的东西没有一个能做的好的，是因为这个东西消费者不欠你的，你如果没有趣不跟你玩。

第二得有互动，只有互动才能玩好，其中最大的变量是人，如果把人的因素加进去，人、关系、互动、传播，基于人的力量加进去所有东西都裂变，都会发生质的变化，如果加进去就狗屎都不是，做一个交易流程和货架谁都会做，有人做了十几年软件也搞微信商城，但是就是死板板的，什么都不是，真的要做得好就得有趣和好玩，就要加入人的力量。

我经常遇到一些企业找我们聊，我说别找我们聊，我们很小就60几个人，我们工程师就40几个，我是想告诉他们想知道关键点在哪里的人去玩，不想跟做业绩的人去玩，那种玩法在未来整个零售领域会被淘汰的，真正的玩法一定是有趣的，互动的，把人的因素加进去的，因为未来更大的量是变量，每一个星期，每一个月都会发生新的变化，把人加进去一切都会做好，你不把人加进去一切都是独木桥。

第三在这个过程中什么叫做社交？并不是说分享一下给你十块钱优惠券，你分享一下我给你什么好东西，你买了可以获得什么奖品？不是这样的，这个**社交是在任何一个环节参与感和用户找到的成就感**，我们说商品在这里也要是一个很有趣的重点的社交载体，月饼这个事很土，但是卖月饼这件事上我们有一个缺陷是我们选的商品并不好，好的零售业应该把你的商品也包装成一个传播体。

另外这个**消费过程是一个传播体，买了就买了没有意思，买了之后还愿意炫耀**，跟朋友会说，让朋友参与过来，所以消费过程本身应该是一个传播体，所以做了代付、送礼、随机送礼，还会做反向团购。

我们墙上已经列了我们肯定会做的五个玩法，每周都有新的玩法出现，接下来已经放了十几个人研发力量做各种玩法，做一个交易流程，做一个商城谁都会，但是玩这种玩法，要的这种人的经验，他懂不懂电商，懂不懂社交。这是第三个细节，每一个体验过程的细节都是促进他社交和参与的点，你看店面做的超丑，硬邦邦的词就没有参与感，每一个环节都要让人有参与感。

卖月饼这件事，我们程序员最担心的是我们花了很多精力，我们研发精力超过一半时间不停地改文案，比如说我们叫做“立即购买”不行，叫做“我想要”，这三个字我们摸了很久才想出这三个字。

送礼那个还是叫“我要送人”？默认文案是拿最流行的词做，你会发现消费者不会写太多文案，一定有默认的文案要上去，而且这个默认文案不是说不改了

就分享了，你写了之后得是他看到了觉得哪儿有一点点不适合的才去改，这样才能千人千面，千人千面不是有一个输入框来写，他不欠你的，而是你写了一个文案不完美，一定不完美，但是你可以勾引到他，他主动把它改到完美，每个人心中的完美是不一样的，所以每个人出来的文案就不一样了。

这里有很多很多的细节是非常值得琢磨和玩的，所以最后落实到商品得包装成一个社交体，消费过程得包装成一个社交体，体验的过程得包装成社交体，整个社会化电商零售业态才能玩的起来。

你说我把自己吊起来玩没戏，得和他们混在一起玩才有戏。

最后做一个总结，就是我们口袋通公司的方向，在我们看来未来的零售领域里最土的就是那批死卖货的，什么叫做死卖货的呢？就是我很知道供应链，我知道花20块钱买一条牛仔裤，我去搞定谁谁请谁去夜总会，砸多少让我上一次活动，让我一次卖10万件，这是死卖货的，以后一定会被淘汰。

做的好一些的可以活下来的，可以做的比较不错的是在卖商品的同时卖自己的服务，消费者信任他，愿意不停地买他们家东西，可以产生口碑。

再做的好一点的就是，把自己的商品、自己的服务包装成一种文化，有消费者愿意去传播它，我买了你们家东西我觉得这是荣幸，我拍了一张照片在朋友圈分享，说谁家的东西真好，我愿意晒单，我朋友问我，他要买类似的东西去哪儿，我告诉他一定要去他们家，我们觉得未来真正做的好的商家，这个零售业态里可以做的好的。

真正的胜利者是卖文化的人，服务好，跟消费者互动好，消费者认可他，有一批粉丝，粉丝告诉他你该做什么，帮助他拉顾客和拉人，才能在未来的零售业里做好，一定不是在砸钱卖广告，未来整个零售业不会再有中心，一定是打散的，完全去中心化的，靠人的传播，靠人的互动，把人作为最的变量产生的效果和东西，未来的品牌不再值钱了，值钱的是有多少粉丝，有多少人帮助你传播，多少人认可你。

创业案例陈情：单品项目如何突破？

前段时间有个创业者找到我，说他正在做一个单品项目创业，问我有没有成功的可能。我没有直接说能还是不能，而是给他举了两个例子，都是从一个单品类入手：一个正在创业的西木良伴——卖凉皮，另一个已有4年积累的果酷网——卖水果拼盘。这些故事同时又让我想起另一个被互联网反复热炒的单品项目西少爷肉夹馍，以及不能算单品但很会做营销的黄太吉：把一个原本街边摊的生意，用一系列服务包装转变成高大上的轻奢品。因此今天要说的主题就是：互联网时代下，单品要怎样才能突破？

先听我讲完这两个例子。

西木良伴：凉皮也可以做得跟礼物一样精致

西木良伴由两个IT男创立，想要把一个街边摊的凉皮生意做成白领女性的优选外卖。目前仅覆盖北京的建外SOHO。用户通过微信服务号下单（文字输入地址和手机号码，语音说清楚在哪里和联系电话），后台接到订单由客服确认后做配送处理。营销推广方式主要有：（1）同业异品合作——和相关餐饮食品合作，搭配销售。比如和一些甜品、饮料搭配，针对白领女性。（2）地推派发传单，但转化率很低，大概在千分之

二；（3）实体门店，这是天然的固定硬广；（4）入驻外卖平台（渠道推广），类似生活半径、易淘食这样的平台。

有几个可圈可点的地方：一是选择的品类，凉皮在北方，尤其西北地区还比较普遍，覆盖人群并不窄众；二是产品的最终呈现比较精致，因为这是唯一能让用户看见的东西；三是口味在做不断优化，菜品品质才是餐饮的核心；四是尽可能多站在用户角度去体验一款产品，比如包装盒内置一个薄荷糖，顾客吃完凉皮含一粒薄荷糖，感觉清爽；五是配送相对简单，成品凉皮包装后基本无需再做二次加工，直接由物流送达用户手中（中式快餐在接到订单后会将半成品甚至成品菜肴做二次加热再做配送处理）。

目前面对的问题：（1）凉皮的季节性波动大，夏天是旺季，到了冬天，或者天气凉的时候，销量会自然下滑；（2）高成本，一份成品凉皮，由外包装、餐筷、调料包、主食凉皮、配菜生蔬等组成，外送价格15元/份，且要求30元起送，这样的价格对一般消费者来说，仍显偏高；（3）用户忠诚度低，这个主要表现在口味上，因为没有人会天天吃凉皮，一周或一个月会偶尔一两次吃。

其他问题是怎么解决的：（1）库存问题，前一日或前一周的最低订单量作为当日生产总量的下限，可以宁愿有用户订不上，也不能出现剩余，因为凉皮保质期短。（2）物流配送问题，凉皮的保质期是室内常温1天，因此配送过程中在储物箱中放置若干冰块，确保温度适宜凉皮保存。（3）接到不在覆盖区域订单的处理方式：a.拒绝订单并告诉用户配送范围还没有覆盖；b.如果配送量大可以专线配送。

果酷网：把水果拼盘卖到年销售突破1000万元

这个项目从主人公创业背景看还是有点故事可说，一个清华毕业的硕士研究生，从淘宝离职卖水果拼盘。果酷网2010年6月创立，2012年公司销售额突破1000万元，实现纯利润170万元。面向用户群体是B端商户（奔驰、宝马的4S店，以及腾讯、新浪、百度等互联网企业）。每日供货量20吨。下面介绍一下果酷网是怎么做的？

1、订单规模。水果鲜切的C端市场虽然潜力无穷，但分布不均匀，客单量少，无法集中规模化配送，这会导致物流成本奇高无比。因此果酷面向的销售对象是B端商户，有几个好处：（1）订单量大，集中规模优势

让物流成本下降；（2）销量稳定使供应链管理不再复杂，且能保证营收稳定；（3）B2B2C模式，销售对象是B，但体验对象是C，产品品质好自然会产生C端用户的口碑传播。

2、物流损耗控制。（1）损耗风险交由供货商负责，因为是面向B端商户，所以每天供应量固定，供货商只负责把水果准备好，然后运抵加工工厂做鲜果处理，最后再由第三方物流配送到指定B端商户。减少自己对损耗环节的把控。（2）物流冷链成本，一般传统渠道水果销售经过多个环节，从产地到一级批发商，二级批发商甚至更多级批发商，再到销售商，最后到达终端用户，中间的环节越多，成本和损耗越高。降低物流冷链成本的最好办法就是减少中间环节，实现集中规模化配送。

3、营销推广。（1）通过B端切入与C端用户建立关系，做一些跟C端用户互动或问题收集的事情，比如企业用户的员工过生日，会免费送水果或蛋糕，增强C端用户体验。通过B端把产品的价值传递给C端用户，再由C端用户进行口碑传播，如社交媒体渠道的传播。（2）O2O，即将线下C端用户引流到线上官网，通过提供增值服务，增强用户黏性，达到口碑传播。

4、互联网技术处理。果酷网的成员多是互联网背景出身，注重技术，注重对数据的挖掘和分析，采用自主研发的自动化系统，可以自动化地为用户提供多种服务。主要表现：（1）自动配餐，每天送出的万份果盒产品并非由人工搭配而成，而是系统根据以往的数据，能够得出在这个时节什么水果最便宜、什么水果的口感最好，能够以较低成本达到最好的观感和口感要求。（2）互联网支付渠道，企业用户可以直接通过网站对接系统，进行下单、支付、订单更改、对账等环节，剔除繁复的人工沟通。

单品案例总结

对于很多创业者来说，选择一个怎样的切入口，并如何避开创业过程中的各种坑，这是至关重要的问题。互联网创业已经红海一片，我们可以从本地生活服务的一个点寻求突破，再利用互联网工具和互联网的营销手段让这个点不断放大，这样的创业就有章有法了。这里本人做一个粗陋的总结：

1、单点切入，单品突破。选择人们日常生活中经常需要又存在痛点，并且可以改善或可以拔高的项目。比如凉皮，这是可以拔高的餐品，比如水果拼盘，这是可以改善的饭后点心（这里提一下果酷网创始人为什么会看中水果拼盘：一是国外有成功案例，鲜切水果电商Ready Pac在2007年达到7亿美金销售额；二是国内市场分析：a.这个领域还没有产生大玩家；b.每天吃水果不是十分困难的事，甚至可以说是一种刚需；c.创业投入成本低。）。

2、把有限的精力放在无限的用户体验上。产品做的再好也有不满意的用户，虽然无法满足所有人的需求，但可以不断缩小不满意的用户群体。做单品存在的风险就是，宝押在一个产品上。只要把这个产品做到有门槛，做到这个品类第一，就不愁没有用户。

3、选准合适的模式让产品低投入高回报。比如水果鲜切，To C就会存在很多困难，尤其小本创业根本就折腾不起，所以一开始To B更好；凉皮就不适合To B，这有个用户口味不同的问题，不是所有人都愿意接受凉皮。

4、在互联网的时代就不能脱离互联网。（1）把一切可以通过互联网途径解决的问题交给互联网解决，可以标准化运作的交给信息系统完成，降低人力/管理/沟通成本，提高生产/运营效率。（2）智能手机已经普及，跟用户黏性越大的互联网工具，越是我们需要善用的工具。

雕爷： 仅用半年，O2O让我拿到了第3个10亿

大部分外界的解读，一定是“风口上的猪”原则啦，虽然这也不能算错。如果河狸家是做自行车补胎业务的，我想无论如何没法太值钱。

但O2O确实是今天风口浪尖上的东东，无论美国还是中国，这个概念火得一塌糊涂，我们的河狸家美甲则刚好在这个时间段切入，甚至短短时间迅速超过500名美甲师，且日单量已然上千，成长速度惊人，如果把我们想象成一家美甲店，毫无疑问是中国第一大，而且每隔几个月就翻倍——但我想说的不是这个，所谓估值，都是浮云，那只是个数字，而且是个容易令人迷茫的数字，“出发的太久，以致忘了我们为何出发”，这才是我想和大家谈谈的。

我对咱们的这三家企业，都有相同的定义。做为愿景——精油、餐饮、美业服务O2O三个完全不搭的行业，居然可以共用这两句话16个字：“收窄客群，创新价值；颠覆行业，阐述未来”。

你看，阿芙品牌是国产品牌里卖得最贵的，但我们目前在全球签了7座著名老牌庄园，为阿芙契约种植，直供精油原料。意思是我们根本不会做平价品牌、低廉售价，因为我们的成本确实高，这就是“收窄客群”。

雕爷牛腩也一样，不做家庭用户的生意，不接待儿童，克制售卖酒水，虽然只有十几道菜，但舍得用好食材，开业至今不放一粒味精，调味只用熬制的传统金汤……所以人均客单150，差不多是Shopping Mall里最高。

甚至薛蟠烤串为了搞定优质羊肉，先去内蒙锡盟买了个牧场，所以我们怎么照顾普罗大众低消费要求？吃个烤串人均近200我也不想，但保证了各种细节精美后，你让我卖得便宜，“臣妾做不到啊！”

河狸家这个O2O项目筹备时，我们也知道比如做家庭保洁之类的上门服务，受众比美甲大很多。但只有一个问题：谁都接受、但低客单价的项目，咱们团队完全没灵感。

咱们只会做那些挑剔客人的生意，这些挑剔客人虽然难伺候，但容忍较高价格呀！嗯，这么一收窄，咱们就脑洞大开，灵感源源不绝。美甲客人多挑剔呀，根本卖得不是好不好，而是美不美！咱们连卖碗牛腩面都能卖得那么美、那么云雾缭绕有仪式感，难道还怕指尖上画油画么？

目标客群一收窄，创造全新的“顾客价值”就容易了。大家看看那些阿芙、牛腩、河狸家的死忠客人，为何爱我们爱得死去活来？不是因为咱们便宜啊！而是市场上几乎没有同类竞争者，能和咱们一样，为她们提供如此享受的细节、充满灵感与创造力的贴心服务。

那什么是“颠覆行业、阐述未来”呢？这是咱们的梦想。我总在内部说，上市？咱们不感兴趣，有一天上市了也没所谓，也不令人反感而已。但那不应该是一个优秀企业追求的目标——至少咱们兴奋的东东，是如何颠覆一下所在的行业，阐述一下未来这个行业的前景。

精油行业和餐饮行业不说了，咱们这两个品牌早就引发了业内大讨论；说说河狸家美甲，“颠覆行业”已经开始了，据说北京上海两地的美甲店老板，最恨的人就是雕爷，因为这王八蛋把他们店里最优秀的美甲师都挖走了……

哦，其实，严格说，不是我挖的啦，而是她们闻着味道主动就投奔河狸家来了，因为我不当她们老板呀！我当她们的合作者，河狸家APP上其实是个美甲师的平台，只要你手艺过关，你自己定价作品、自己管理自己的工作时间，想玩就玩，想干就干，想怎么卖你的美丽作品都行——只要你能卖得掉！不过，虚标高价但服务不给力，得到差评，嘿嘿，那您也得自己忍受。说白了，谁不喜欢赚更多呀？谁不喜欢工作时间更自由啊？你是个美甲师，你说你是在美甲店当打工者，还是投奔河狸家，当自由职业者？

颠覆的力度足够大时，“阐述未来”就开始了。在这一点上，我很赞同罗辑思维的罗胖子观点，未来很多人会“U盘化生存”——自带信息、不装系统、随时插

拔、自由协作——河狸家做的就是美甲师这些手艺人的大联盟啊！所以咱们河狸家内部的Slogan是“自由职业者万岁！”

我天天鼓吹的是：毫无个性的商业品牌之后，是“自品牌”的兴起，每一个手艺人自己的姓名，就是品牌，凭借手艺吃饭，获得有尊严的收入，不再依靠“组织”，不用阿谀“上司”，不必忍受“压榨”，用自己双手获得尊敬，自觉自发磨练技艺，为顾客创造美好与感动，守护自己的姓名，捍卫自己的自由与独立，只有这样的人成为社会中坚，这个社会才能有更多公平，这个国家才会有更多希望！妈的，每次我想到这些，都会微微湿润眼角呢！

这就是我们的梦想与动力。

北京上海目前都有山寨河狸家模式的，但据我观察，和我们本质上完全相反：他们只是雇佣美甲师，然后为顾客提供上门服务，他们自己倒成了“无店铺美甲店”的老板，然后赚打工美甲师的差价……

哦，好处是，他们上来就有利润，毕竟有差价可赚。而河狸家上来封死了自己的路，承诺永远不收美甲师提成佣金，美甲师永远是“所见即所得”，你见到的钱100%归你所有……当然，这也是为啥我一上来就给河狸家融资的前提，否则A轮那几千万，还用得着找VC么？一想到未来河狸家至少要烧掉几个亿现金，我也觉得菊花一紧呀！所以，持续的融资之路，不得不一早就开始。

再艰难，只要能够“阐述未来”就是值得的。当比尔·盖茨梦想着“每个人的桌面都有一台电脑”时，当乔布斯梦想着iPhone“重新发明了手机”时，他们都知道一点：预测未来最好的方式就是实现未来。而河狸家梦想着未来有几百万上千万的自由职业者，自己当自己的老板，获得财务自由、时间自由、心灵自由——在这个过程中，我们每个为之打拼的事业伙伴，也收获了快乐与意义。

是的，我总在担心，我们每天上班努力，到底TMD有没有意义？这个世界上那么多企业，难道少我们这一家么？如果我们倒闭了，是不是和非洲大草原上某个蚁穴覆灭一样？几百万只蚂蚁被一场天灾或食蚁兽消灭，死掉了，可是，这个世界有什么变化么？真的有人关心么？如果毫无意义，那么我们这些企业人，和这些蚂蚁一样每天辛勤搬运劳作，还那么努力，有啥价值咩？

但如果我们阐述了未来，一切就不太一样。即使是苹果，有一天也会倒闭。事实上，拉长时间来看，任何企业都是速朽的，和人的生命一样，都是短暂无比。

但有一种可能，成为不朽，做为人，你可以成为画家、音乐家、戏剧家，几百年以后，人们仍然看着梵高的向日葵感受阳光，听着贝多芬的命运交响曲心潮澎湃，而小孩子则听着安徒生《小美人鱼》带着泪光入眠.....

做为企业，阐述未来世界之摸样，激励一代又一代企业家去开启明天人类新的生活方式，征战未知的疆域——波音使人们跨洋飞行如此便利廉价，福特使汽车走进千百万中产阶级的家庭，任天堂使得全世界人们的童年如此快乐难忘，就算是今天惨淡求生、已无法独立存在的摩托罗拉，毕竟也是发明了移动电话的先贤，当年雄心勃勃的“铱星计划”，66颗卫星环绕地球组成无缝网络，让这颗星球的沟通再没有死角——没错，我知道那次计划从商业上失败了，但那种人类的热血梦想，野心勃勃、胆大包天的创举，令我今天依然记得铱星电话当年的广告语，“沟通看不见，但无远弗届。”

回到现实，我记得有一次，有记者问马云，为何王峻涛做8848电子商务时，明明比你早很多，但他失败了而你做成了？马云回答，“噢，我和他都是特能讲演，各个场合大谈未来的人，所不同的是，我负责外面吹牛，而家里有一群兄弟把我吹的牛实现出来。他嘛.....他吹完了就是真吹完了。”

无论精油、牛腩、还是美甲，咱们从事的本质都是服务业。服务业是啥？就是“手上全是老茧”——技艺的打磨，没有一天可以止歇。鲁宾斯坦说，我一天不练琴，我自己就能感觉到，我两天不练，乐评家就能感觉到，我三天不练，普通观众都能感觉到.....而我们的每一桩生意，都是这个类型的苦逼生意呀各位！精油，线下就是一个一个手护做出来的，线上就是一个一个咨询培育出来的。

牛腩？那真是一碗一碗端出来的，端一碗，赚5块钱，烤串烤好一串赚2块，嗯，啤酒赚得多点，鼓励顾客多喝一杯.....但得罪一位顾客，这辈子再别想赚他一毛钱.....美甲？简直集大成了，一方面要服务好美甲师端，教她们礼仪规范，为她们找顶尖的培训老师（9月份甚至请来个美国TOP级美甲专家教学），一方面还得伺候好每一位顾客，小到一副进门穿的一次性鞋套都不能随便。什么是细节？就是每一个人都变成处女座、强迫症、控制狂、以及完美主义大变态。

但这不就是服务的本质么？让每一个顾客在每一个细节上都无可挑剔，付钱时恨不能多介绍几个朋友下次一块来，分享她的满意——如果我们做不好这些服务细节，那我们和中石油、中石化、工商银行还有什么区别？！

最后，我想说的是，目前O2O实在是太火爆了。每天打开朋友圈，都是各种O2O项目融到钱的新闻，而且金额都挺高。但是，根据历史经验，我们都知道任何事火爆到极点，就是拐点呀！所以我大胆预测，这一轮O2O融资的热潮，应该半年到一年内就该熄灭了——不是说O2O本身，而是资本市场的投资热情，往往和企业发展节奏，是不匹配的。2000年的时候，门户互联网兴起，火爆过后就是大家再也不投互联网了，但不代表没价值呀。

潮水退去，没裤衩的自然消失，但手上有老茧的，则真正强壮起来。我还记得2011年初，大家都觉得网络商品品牌会崛起，VC们疯狂投资淘品牌，很多VC误以为阿芙也是淘品牌——其实阿芙上网前就已经上百家高档商场专柜，是线下精油中国第二了，只不过在网络弯道超车，很快变为第一罢了——那几个月，阿芙也收到很多邀约，但突然间，市场就冷了，VC全都躲起来看不见啦，阿芙反正也没拿钱，人若无名专心练剑嘛，苦练内功，直到今天仍然在行业里遥遥领先。可当初不少拿到钱的淘品牌，今天不见了。

O2O多半也是这样，大潮来了，人人都弄潮，这是好事。唯一问题是，每天问自己一遍，潮水退去呢？裤衩在哪里？咱们也不例外，一疏忽，咱家的裤衩也保不住！所以，回到前文那么多啰里啰唆，“有名没名，专心练剑”就对了。唯有手上的老茧，能抵得过一切浮躁与行业周期，唯有手上的老茧，是顾客埋单时满意微笑的基石。

貌似这篇文字，更应该起名叫《梦想与老茧》，但为了PR效果嘛，现在的名字更狗血一些。咦？这不是“内部邮件”么？对呀，这年头，凡注明“内部邮件”都是写给外人看的……不过，你真的以为只是写给外人看的，又错了，这篇文章，恰恰也是写给我自己和全体小伙伴看的，且认真无比。

周鸿祎评十大成功的互联网公司

TOP10 百度早期如何打动用户？

案例描述：当年百度的市场份额能获得这么多，真的是搜索技术比谷歌做得好？不是，是因为百度有MP3搜索。民工兄弟们交流的时候肯定不会说：我在用一个搜索引擎，使用了高级的搜索技术。他们会说：有一个网站，上面可以免费听歌，可以免费下歌，你也可以试试。正是这样一个简单的点，打动了越来越多的小白用户，才有了今天的百度。

TOP9 QQ如何在免费基础上赚钱？

案例描述：互联网的增值服务模式，外国给它起了个名字，叫freemium，其实把free（免除）和premium（费用）两个词结合起来。初看起来，大家可能觉得freemium高深莫测，完全是一副高大上的样子。其实这种模式很简单，我们在日常上网的时候经常见。而且，在中国，这个模式的发明者绝对不是我，这个模式真正的探索者，真正做得最成功的，实际上是腾讯。QQ的广告模式被否认后，变相地逼着腾讯管理层去探索，最后探索出了增值服务这种模式。

现在的中国人，几乎人人都有一个QQ号，有的人甚至有好多个。大多数人用QQ聊天，是免费的，是不花钱的。即使你在现实生活中是高富帅，你在QQ里面也可以一毛不拔，不被诱惑，不轻易花钱，就穿个小裤衩在上面聊天，也无所谓，那你就是屌丝级别的QQ用户，是腾讯体系里的最

低等用户。但现实生活中的很多屌丝，比如十几岁的初中生，他每个月给腾讯交10块钱，成为这个钻、那个钻的用户，那么在腾讯体系里，他就是高级用户，是增值服务的用户。虽然大量免费用户在聊天，但有了这些增值服务用户，腾讯的商业模式就建立起来了。

有一个笑话，说中国有10亿人，如果每个人给我1块钱，那我就发大财了。问题是，大家凭什么给你1块钱？就算大家下决心每人给你1块钱，你为了拿到这1块钱，估计得付出两块钱的成本，这样算下来还亏了。但是，在互联网上这确实能做到。如果你有一款非常好的产品，通过互联网可以接触到几亿用户，那么，在这几亿用户当中，你推出一项增值服务，即使只有一小部分人愿意下单付钱，那么全加起来也能形成规模经济。QQ有6亿用户，如果腾讯又推出一个黑钻，即使只有0.1%的用户愿意每个月花10元钱购买，那么腾讯每个月也能有6 000万的收入。

腾讯QQ的增值服务有很多种，比如蓝钻、绿钻、QQ秀，还有游戏。对QQ用户来说，游戏也是一种基础服务，可以免费玩，但是你要想玩得很爽，很痛快，玩得超越别人，那你就要在里面买QQ的道具。

TOP8 小米如何颠覆传统手机厂商？

案例描述：雷军的小米手机为什么对传统的手机厂商形成这么大的冲击？我是很早就认识到小米手机的毁灭性的人。小米的模式其实特别简单，就是我经常讲的互联网硬件免费的概念。也就是说，它的手机会卖得很便宜，性价比会很高，因为它不再把卖硬件看成一个孤立的生意。大家用手机看大片、玩儿游戏，看大片会产生广告收入，玩儿游戏可能会付费。所以，小米手机一出来，我就认为会对中华酷联靠卖硬件赚利润的模式产生很大的冲击。

当时我给这些手机厂商讲了互联网的很多道理，现在来看其实就是什么是互联网思维。但很可惜，没有人能理解，觉得这是危言耸听。所有的人都看不起小米，都觉得老周在开玩笑。但互联网的发展速度比他们想象的要快得多。今天，几乎所有的手机厂商都建立了独立的互联网手机品牌，也试图模仿小米玩儿饥饿营销、粉丝文化。但我可以说，这些都是皮毛，是表象。

TOP7 微信如何打败传统运营商？

案例描述：微信虽然免费，而且腾讯也要往里投很多钱，但这对腾讯来说是小意思，因为微信为腾讯凝聚了几亿用户。有这样一个庞大的用户群，微信将来在上面嫁接O2O（online to of.fine，在线离线商务模式）可以赚钱，嫁接电商可以赚钱，网上发一款游戏还导致全民都打飞机，也可以赚钱。所以，腾讯将来通过微信用户群，一年何止赚几百个亿，这比靠通信收费赚钱要容易得多。但最要命的是什么呢？很多运营商当初不承认微信有多大威胁，认为：你们是互联网公司，没有我们运营商搭路哪有你们跑的车？

此话不假，但运营商没有发现，用户不再用你的短信了，不再用你的彩信了，不再用你的语音了，他们使用的都是微信的服务，他们从运营商的用户，转变成了微信的用户。用户才不关心路是谁修的。你作为修路的固然还会存在，但你没有了用户，或者用户无法感知到你的存在，那你的商业价值已经非常有限了。

还有的运营商振振有词地对我说：我的短信收入没受影响。我心想：大哥你得看趋势啊。这就跟卖手机的一样，网上的销售量可能还比不上实体店，但它是爆发式增长啊。有一个省的运营商还跟微信合作了一把，因为腾讯劝说他们出一个微信流量包月套餐，虽然微信可能减少了运营商的短信收入，但微信用户还要耗流量，所以运营商可以在流量上赚很多钱。

TOP6 360安全卫士为何会成功？

2006年，360开始做360安全卫士的时候，没有商业动机，没有想到怎样挣钱，更没有想到未来要做免费杀毒，也没有想到要做浏览器，做搜索。做360的目的很单纯，就是要直接把那些流氓软件都干掉，不管它的干爹是谁，七大姑八大姨来说情也不行。

那个年代，除了网易，几乎所有的互联网公司都做插件，不经用户同意，强制性地向电脑里面安装，然后劫持流量，乱弹广告。老百姓把这种插件叫流氓软件。

那个时候，流氓软件肆虐，用户叫苦不迭。如何解决流氓软件问题，对此基本上分为几派。一派是法律派，认为流氓软件的问题必须通过法律来解决。但是，互联网发展的速度飞快，而且在互联网上取证非常困难，先不说能不能立案，即使能立案，官司完整地打下来，也需要好几年。

一派是政府派，认为要通过政府部门来解决问题。潜台词是老百姓永远是草民，碰见问题需要政府给自己当家做主。

但是，有那么多矿难问题、食品安全问题政府都没时间解决，流氓软件又不死人，政府哪有功夫解决？后来，有关部门组织了大的互联网公司一起参与制定流氓软件的标准。我一看，这些公司全是做流氓软件的。最后，这个会议给我印象最深的一句话，就是大家要求在查杀流氓软件的时候，一定要慎重。

360主张第三条道路，以暴制暴派，就是把武器发给用户，让用户来解决问题。用户被流氓软件欺负，就是因为不懂技术。360给用户一个免费的工具，能把流氓软件都干掉。这样的话电脑就太平了。

早期的360安全卫士技术含量并不高。查杀流氓软件，像金山、瑞星这些公司绝对是有技术能力做的。但他们都不愿意干这事，也不敢做这件事。他们不愿意做，是因为不挣钱，他们卖杀毒软件，卖一套就好几百。做一个免费的东西，虽然用户欢迎，但不挣钱的话，有什么用？他们不敢做，是因为不愿意得罪人。大家抬头不见低头见的，都在行业里混，你把这些中国知名互联网公司的流氓软件杀了，得不偿失，压力是很大的。

难道周鸿祎压力不大吗？当然大，但没办法。查杀流氓软件，我是为了摘掉给我扣上的大帽子，是出于利己的动机，因此内心特别强大。如果是为了一个高尚的目标，我可能坚持不下去了。所以，我们做出360安全卫士，相当于为用户提供了一个免费的武器，专门查杀各种流氓软件。

从现在的角度来看，360的无意中成功，是因为当时中国互联网的网民在饱受流氓软件的危害，又没有人愿意出来解决这个问题。

所以，我们出来解决这个问题，实际上就迎合了广大用户的需求。这给我们以后的启示是，360不仅要免费，而且必须以用户需求为核心。

TOP5 淘宝怎样颠覆eBay？

案例描述：马云最早搞电子商务，宣布淘宝免费开店，而他的竞争对手eBay是要收开店费的。既然淘宝免费开店，在eBay上的卖家都觉得不开白不开，不管淘宝有没有流量，也愿意把店在淘宝上复制一家。最后，

淘宝通过免费汇聚了大量的卖家，有了卖家就有了买家。最初宣布免费的时候，我想马云未必想清楚了怎么靠免费来赚钱。本来他想收费，但腾讯的拍拍网虎视眈眈地准备抢淘宝的卖家，所以他三年免费之后，不得不说继续免费，永远免费。最后，当中国几乎所有的商家都到淘宝上开店的时候，会出现什么现象？你搜一种卫生纸，都会出来1万个结果。你免费开店没问题，但你如果在搜索结果里要排在前面，那就要交增值服务费。淘宝今天也成为中国最挣钱的互联网公司之一，实际上通过免费的模式创造了一种新的收入模式。如果淘宝不免费，我相信它既无法战胜eBay，也发展不出这样的收入模式。

因为eBay是收交易费的，因此特别担心买家和卖家共谋，严格规定卖家不许留自己的手机，不许留信箱地址。而中国人的购物习惯是不直接交流就没有安全感，但直接交流的话淘宝收不到交易费，于是淘宝就把交易费也免了，买家卖家联系越多越好，还做了一个淘宝旺旺的聊天工具来撮合交易。淘宝又有了一个即时通信工具。

既然全都免费了，那就好事做到底。淘宝提供了一个方便交易的支付手段，为了解决信用的问题，支付宝又创造性提出，比如可以买家拿到货再通知付款，所以回过头支付宝又促进了淘宝的交易。以马后炮的角度来看，淘宝又高瞻远瞩，成功布局了互联网金融。

TOP4个人电脑如何颠覆IBM

案例描述：个人电脑一出世，浑身都是缺点，长得也不好看，甚至看起来能解决什么问题，看得出来有什么商业价值。个人电脑在1975年刚出来的时候，就是一个玩具，计算能力非常差，连外壳都没有，也没有今天的显示屏，跟当时的大型主机根本不能比。当时几家做大型主机的公司都得出结论：个人电脑这玩意儿不可能成气候。所以，当工程师向DEC公司的创始人肯-奥尔森展示个人电脑的初期设计时，奥尔森问道：“人们为什么需要拥有自己的电脑呢？”等到他同意开发个人电脑的时候，他和另一位工程师曾拆开个人电脑一窥究竟，结果他对其内部结构冷嘲热讽。

但是，个人电脑为什么成气候了？从用户体验角度出发，在个人电脑出来之前，每个人去上机，都必须穿上白大褂，换上拖鞋，到一个守卫森严的机房里面。但个人电脑第一次给了所有的用户一个冲击：只要花1

000美元，就可以在家里有一台自己的电脑，想怎么折腾就怎么折腾。它在人性上打动了消费者，它不需要做十大功能，不需要每个功能都吸引消费者。只要一个功能打动人心，就会有消费者用你的产品，你就赢得了市场，就会有不断改善产品的机会。个人电脑经过几十年不断改进，今天已经成功地颠覆了传统的大型主机。今天个人电脑的计算能力和应用丰富度，已经远远超过30年前的大型主机，这就是我说的一个屌丝实现了对高富帅的逆袭。

TOP3亚马逊通过好的客户体验取得成功

案例描述：从1994年在网上卖书开始，亚马逊率先利用互联网的技术优势，进行各种创新，创造了很好的客户体验。例如鼓励读者写书评，利用读者购买的图书来推荐其他相关产品，等等。这些是传统书店没办法做到的。这些创新被迅速模仿后，亚马逊在物流体系上投入巨资，提高库存周转，加快货物递送速度；顾客不仅能更快地拿到货，还能在线查询订单处理情况。

最新的案例应该算是下面这个。《华尔街日报》刚刊出一篇文章《亚马逊最厉害的武器——贝佐斯的偏执》，这篇文章的作者提到，他在亚马逊网站购买了一条价格13美元的运动裤，到货后因为发现裤子太大想退掉。结果他收到亚马逊的一条重要的消息：他作为一个重要顾客，无须退回这条运动裤就可以拿到退款。换句话说，在评估顾客的重要程度，以及评估退货产生的费用可能会超过这条运动裤的价值后，亚马逊决定让这名顾客白拿一条运动裤。

贝佐斯一直强调的“客户体验”，在亚马逊到底有多重要？

《彭博商业周刊》记者布拉德·斯通所著《一网打尽》提到这样一个细节：贝佐斯有一个公开的电子邮件，他会阅读大量的顾客投诉，在邮件中加上一个“？”，然后，把电子邮件转发给相关的亚马逊员工，虽然电子邮件营销为亚马逊挣了很多钱，但是因为顾客强烈投诉，一些生殖健康类产品最终在贝佐斯的要求下停止了邮件营销。

为什么亚马逊会把客户体验放到这么重要的位置？

我的理解是，零售业作为服务行业，是体验式经济的前沿阵地。传统的

经济模式是，制造电视的企业把电视卖给顾客，就完成了销售任务。电视是耐用消费品，企业巴不得顾客从此再也不来麻烦自己，这样它可以用广告和其他手段吸引新顾客。但是，零售业本来利润率就低，它必须依靠顾客持续购买才能产生规模收入。这就意味着像沃尔玛、亚马逊这样的零售企业必须得产生好的客户体验，顾客在购物过程中感觉舒服，才能以后再来购物。这如同我一直强调的那样，任何企业都应该像零售企业一样。用户使用产品的过程，是企业与用户对话的过程。用户买到产品，并不意味着销售任务结束，而是体验之旅才刚刚开始。

先创造用户价值，然后再产生商业价值，这是我一直强调的。从亚马逊的股价来看，在2009年之前，它一直低于50美元。从1994年创立开始，投资者就对这家公司争论不休，因为它总是不按照华尔街的章法来做事，华尔街也不知道它到底会长成什么样。在长达十多年的时间里，贝佐斯不讲如何为股东创造最大的价值，反而大讲如何创造最佳的用户体验。他四处出击花巨资购建了大量用不完的基础设施。这让亚马逊的投资回报率一直无法提高，然而它的客户群体却一直保持增长，且忠诚度高，帮助亚马逊一路打败了众多竞争对手。这让华尔街又爱又恨。

我认为，能让华尔街又爱又恨的企业，才有可能发展成为一个伟大的企业。判断一个公司是否伟大，不是在于它创造了多少市值，产生了多少千万富翁、亿万富翁，而是给顾客创造了多大的价值。在国内，有些企业是靠给用户制造问题，而不是通过解决问题来赚钱。比如在一些城市，你一坐上出租车，后排座位上挂着的液晶屏就开始播放刺眼、刺耳的广告，而且还关不掉。8年前，绝大多数SP通过给客户设计陷阱乱扣费来赚钱，有的竟然还上市了。但事实证明，不为用户创造价值的企业，即使能获得商业价值，那也是短暂的。

亚马逊在对于客户体验的创新方面，一直被模仿，但从未被超越。

TOP2 360如何通过免费打败传统杀毒厂商

案例描述：360一不小心进入了安全行业，从现在来看，正好赶上了中国互联网的大爆发。上网的人增长很快，各种软件、商业模式发展很快，当然网上的小偷也突然暴增。

在360出来之前，2005年中国网民是1亿，互联网普及率才8%，到了

2013年，中国网民超过了6亿，手机网民比电脑网民还要多。所以，在360做安全之前，杀毒还是按照传统的商业模式，是卖软件的，没有人认为是普遍服务，没有人认为杀毒应该是免费的。但是，我当时有一个直觉，随着互联网的发展，互联网的安全会变成每个人都要面临的问题。那个时候，不仅流氓软件泛滥，而且出现了各种木马，QQ号、游戏装备会被盗，大家到网上下载软件都会下载下一堆广告插件。我相信，法律是解决不了这些问题的，就像法律解决不了流氓软件泛滥的问题。杀毒只是互联网安全的一小部分。而且，我认为，包括杀毒在内，互联网安全一定会成为一种基础服务，如果安全变成每个人都用的基础服务，它就一定是免费的。

360对免费的认识很朴素，只要是人人都需要的，就应该是免费的。所以，我们在用免费结束了流氓软件泛滥，把木马黑客赶到地下后，就想到这样一个问题：杀毒软件是人人都需要的，那么杀毒软件也应该免费。我们中国人不喜欢买软件，连微软的视窗操作系统都不爱买，更别说杀毒软件了。

那个时候，每年花两百块钱买正版杀毒软件的人非常少，2008年大约有两亿上网用户，买正版杀毒软件和装盗版杀毒软件的用户总计不到1000万，绝大多数人的电脑都在裸奔。我们要做360免费杀毒，就彻底免费，就终身免费。

事实证明，用户需求太强烈了，三个月的时间，360免费杀毒的用户就过亿了。我们连自己都没有意识到，我们无意中做对了一件事，这就是用免费的商业模式颠覆了瑞星、金山付费的商业模式。

但360做免费杀毒，鼓吹免费安全，也付出了很大的代价。首先是我们内部的。在做免费杀毒之前，360在网上给其他品牌的杀毒软件做代理销售，每年也有将近两亿的收入。

一旦做免费杀毒，就意味着360跟所有的杀毒公司成了敌人，这每年两亿的收入也就泡汤了。当时我们的投资人很生气，在董事会上跟我吵架，激烈地反对我做免费杀毒，认为这是自绝后路。有的投资人对我说：老周，你能不能先把公司搞上市再推免费杀毒？公司上市了，我们这些投资人安全地把资金撤出来了，你爱怎么折腾就怎么折腾。

那一年有部电影特别火，叫作《建国大业》，我就带投资人去看这部电影。我军撤出延安的时候，很多人都不理解，说革命根据地不能说丢就丢啊。毛泽东跟大家说了十六个字：地在人失，人地皆失；地失人在，人地皆得。

按照互联网的思维来说，地就是业务，是收入，人就是用户。用户是互联网所有业务收入的基础。你可以暂时放弃收入，只要用户还在，就可以把收入再挣回来。但如果为了收入和业务，你损害了用户的价值，用户跑掉了，你有再多的收入都会崩溃。

除了内部反对意见，外部也有很大的压力。我们宣布推出免费杀毒，网上出现了大量的攻击文章。有的说免费没好货，360免费杀毒不专业，杀不了病毒，是花架子。有的说360推免费杀毒，背后有不可告人的目的。

360肯定是暗地里偷用户的资料来卖，否则没有收入，怎么能养活这么多人？甚至有一家杀毒公司设立专题，在它好几千万的杀毒软件上写着“360安全卫士有后门，偷窃用户隐私信息”的大字报。后来，我们把这家公司告上了法庭，这家公司最后输官司赔款道歉。

但我相信，当时他们是真的认为360在偷用户资料，因为他们对免费是真的不理解：天底下哪有这样的傻瓜，上亿的收入不要，说免费就免费了？所以，这些杀毒软件公司在网上雇大量的写手骂我，他们一致相信免费杀毒这事干不成。他们卖了20多年杀毒软件，周鸿祎怎么可能免费干得下去？那还不把周鸿祎赔死了！

今天，国内所有杀毒厂商都把360当成了学习榜样，360怎么做他们就怎么做。但是，他们忘了《笑傲江湖》中“葵花宝典”里的两句话。第一句话是：欲想成功，必先自宫。要把免费的模式做成，你必须得忍痛放弃收入。

他们舍不得，我们舍得，结果我们做成了。360成了中国第一大互联网安全品牌，拥有了好几亿用户。他们亦步亦趋地学，翻到“葵花宝典”第二页：即使自宫，也未必成功。意思是，你即使放弃收入免费了，也未必能成功地找到新商业模式。

这也给所有要转型互联网的人上了一课，这就是：面对互联网的免费大潮，你如果主动拥抱变化，主动自宫，虽然未必成功，但最起码刀还在你手里；如果你不拥抱变化，抱缺守残，那结果只有一个——被别人拿刀革自己的命，最后肯定不成功。

TOP1 乔布斯如何通过ipod开启二次创业的成功

乔布斯二次创业，是从一个普遍需求开始的，这是他成就一项伟大事业的基础。有人说，乔布斯善于创造需求，我觉得这是扯淡。没有人能够创造需求，对音乐的需求是人类与生俱来的，乔布斯所做的，只不过是*通过iPod把听音乐*的体验做到了极致，满足了人们的需求。

iPod之所以能够流行，首先在于它一流的设计，跟其他MP3相比，iPod鹤立鸡群。再一个微创新，是里面的东芝小硬盘，号称可以存储1万首歌，一辈子都听不完。从iPod开始，每一个微小的创新持续改变，都成就了一款伟大的产品。

在iPod中加入一个小屏幕，就有了iPod Touch的雏形；有了iPod Touch，任何人都会想到，如果加上一个通话模块打电话会怎么样呢？于是，就有了iPhone；有了iPhone，把它的屏幕一下子拉大，不就变成了iPad了吗？

然而，一切看似眼花缭乱、万象丛生的东西，无一不是从那个“一”开始，那个“一”就是iPod。要知道，当苹果推出iPhone的时候，iPod在全球的销量已经超过了1亿部。这1亿多部iPod不仅为苹果创造了口碑，创造了品牌，而且也为苹果捕捉了不少消费者的体验。没有这个台阶，如果乔布斯一下子上来就做iPhone，也不见得会成功。

后来，乔布斯和苹果成了不少人崇拜的对象，大家开始学乔布斯做手机、做应用商店、做各种平板电脑。齐白石说过一句话：“学我者生，似我者死。”意思是，抄袭商业模式表面上来看最省劲，但简单抄袭肯定死，真正学到精髓的才可能生存。所以，如果要学习乔布斯，就要学习他的精髓，那一定得从iPod学起。这就像一个人吃了七个馒头吃饱了，你就觉得第七个馒头很神奇，看是用什么特殊面粉做的。这样学习乔布斯，肯定是舍本逐末。

腾百万（腾讯+百度+万达）的O2O大平台

第一，供需精准化

一个餐厅每天最佳接待顾客500人，如果某天顾客只有200人，那么部分食材被搁置造成浪费或者不够新鲜，固定成本也会不够分摊。如果某天顾客有800人，那么必然造成顾客排队，食材不够，餐厅人力工作强度过大，顾客体验降低等问题。

O2O第一个价值在于均衡供给和需求，购物中心根据顾客人流数量和历史数据告知各商家下个时段预计顾客数，如果某些商家的顾客数量不足则生成优惠券，顾客APP接收精准推荐的优惠券，引导顾客流量，均衡需求与供给。

如果某商家顾客过多，则APP(或移动端)显示某商家正在排队的顾客数量，预计接待时间，如此让顾客根据实际情况调整消费计划。避免供需失衡。

供需匹配还包括兴趣度的匹配，大型购物中心中有超市、百货、餐饮、服饰、儿童乐园、书店、电影院、运动馆、专业店等数百个商家，每个顾客需求不同，兴趣不同。如果能实现精准个性化推荐，那么不仅能提升顾客体验，还能为商家带来更多客流。

精准个性推荐的基础是用户标签，历史数据，逻辑算法。万达拉上腾讯合作，可借用腾讯积累的用户标签和行为数据，做到更精准个性推荐。

比如可根据用户年龄分为男女、青年、中年、老年、孕妇、新父母。根据收入和消费观分为实惠型、享乐型、品质型、潜力顾客。

根据性格分为口碑宣传员、挑剔型、参与型、安静型顾客。根据生命周期分为新顾客、忠实顾客、潜力顾客、流失顾客。根据顾客标签和消费历史数据多维分析喜好偏向，如此推荐的项目和专享特权，才能让顾客惊叹，这正是我需要的。

购物中心不仅仅是购物，其实叫生活体验中心更加合适，为了聚集客流，购物中心经常会搞艺术展览、动漫演艺、儿童亲子、比赛竞技、才艺联谊等短期活动，每种活动都只有某类人才感兴趣。

如果只依靠自然客流，很多顾客必然会错过自己感兴趣的活动。但是有了APP(O2O)后，购物中心就可以根据顾客兴趣偏向，推荐给对应顾客群体，提升客流。

购物中心要做好个性推荐，顾客标签管理，不仅要管理商家，最好能深入部分商品管理，进行深度联营尝试。

这里的深度联营不是和超市一样进行全场单品进销存管理，而是和商家合作，把商家部分商品、套餐、服务数据化处理，并且标签化，以便与目标顾客更精准匹配推荐。进而，O2O有可能带领我们进入服务C2B时代。

第二，体验趣味化

如果万达电影院某些场次观众很少，则可立即向万达广场附近的会员发送免费电影票，如此能用最小成本让顾客感受到意外的体验。O2O让链接成本极低，能实时精准的把优惠推送给最有需求的人。

帮助顾客筛选商家也是O2O的价值，万达与腾讯合作，账号互通结合支付，防止恶意注册账号扰乱评价打分体系，用真实客观的评价帮助顾客筛选商家、商品和服务。如果评价打分真实客观，购物中心和顾客重视评价打分，那么可能会发展成类似淘宝好评体系，既利于购物中心对商家管理，也有利于提升服务体验。

购物中心O2O还有利于针对高价值顾客提升体验，根据顾客消费金额，频次，客群分析，主动邀请高价值顾客成为VIP，为高价值顾客预留最好的车位，提供洗车服务，休息室按摩椅，导购服务等特权。吸引并且粘住大量高价值顾客能成为购物中心核心竞争力。

购物中心O2O还能挖掘到口碑推广员，某些人群是天生的推广员，他们是某些群体的联络人，他们喜欢分享，愿意提出意见。引导他们享受新

服务，让他们随时在移动端工具提出感受和意见，帮助购物中心完善服务，给予他们特别的优惠，让他们成为活体口碑广告。

购物中心O2O还有很多有趣的玩法，比如利用腾讯社交关系数据，提醒顾客的某个朋友也在附近某地，多少时间内APP合体就能得到某个奖励。比如组织一次“定格”活动，告知正在购物中心的某些顾客，约定某个时点在某个地点突然静止。比如搞一次寻宝活动，告知某些顾客一些线索，通过APP逐步揭秘，最终找到宝藏者得到奖励。

总之购物中心O2O不仅能让供需精确匹配还能提升顾客体验，并且结合移动端搞出很多有趣的玩法。

第三，解决痛点

购物中心O2O移动端能解决的第一个痛点是停车难的问题，顾客停车前就能知道那个位置还有停车位，并且给出导航路径。

购物中心O2O移动端能解决的第二个痛点是空手购物问题，顾客购物后商品贴上二维码，顾客可跟踪货物位置，货物直送到发货区，顾客离开购物中心时统一取货，或者由购物中心统一送货上门。

购物中心O2O移动端能解决的第三个痛点是兴趣冲突问题，一家三口到购物中心后，小孩送入儿童乐园，带上智能手环，家长可随时关注小孩状况。母亲可去服装店，SAP馆，父亲可去图书馆，运动馆。一家三口通过智能手环、移动端联系，各自能查看到对方位置和预计结束时间。

购物中心O2O移动端能解决的第四个痛点是餐厅排队问题，通过O2O移动端关注兴趣餐厅客流变化，远程报名排队，远程点餐，在最合适的时间去餐厅用餐。

购物中心O2O优化内功指用数据指导优化商家结构和动线，大型购物中心有300-400个商家，怎样的商家结构最合适本地的消费需求，商家怎样的位置安排能产生最大综合效益，并且随着本地消费水平和人群结构变化，购物中心商家结构和营销手段也需要不断优化。

传统购物中心商家结构和动线基本依靠运营者经验决策，而有了O2O后，就有了数据支持，能精确知道购物中心主流顾客由那几类人组成，他们的兴起偏向是什么，以此优化商家结构，避免千店一面，重蹈百货业覆辙。

购物中心O2O能记录顾客路径，用视图工具标明热点区域和冷场区域，以此为依据，调整商家位置，引导顾客分散到冷场区域。商家结构和位置调整用O2O也能跟踪效果，预防人为纰漏。

第四，建立O2O大平台

淘宝天猫是实体商品网购大平台，那么未来是否会出现以服务为主的O2O大平台了？

当万达购物中心O2O项目成功后，可整体输出，任何地点的服务类商家都能加入这个平台，共享用户标签数据，精准个性推荐服务。还可使用供需均衡系统，商品服务深度联营系统，评价评分系统，口碑推广员特享系统，趣味系统和内功优化工具。

由点到面，正向循环，购物中心O2O平台逐步发展成全社会O2O大平台，此时平台价值可能大于淘宝天猫，成为电商第一平台。

笔者认为统一积分是建立O2O大平台的关键，把积分打造成商家顾客通用的货币，A商家引入新顾客(X代替)，或者A商家为某顾客添加标签属性，则A商家得到积分。当X顾客到其他商家消费时，其他商家返积分给X顾客和A商家。如此能激发商家不断发展新会员，否则不愿贡献自己的会员到O2O大平台。另外积分和用户标签都会增加用户逃离成本，提高平台粘性。

创业公司确定用户需求的几大方法

有时候如何确定用户需求，比确定市场定位更重要，或者先确定用户需求才能确定市场定位。

作为创业公司，资源和数据都比较有限。用户的需求是无限的，资源有限的前提下如何确认目标用户的需求，如何确认这些需求是我们（基于现有资源）可以满足的？

首先明确一点：调查问卷是不会帮你发现需求的。因为所有的调查问卷都是基于当前的技术和当前的市场做的，这对于洗发水之类的成熟行业则很合适，而对于大部分有创新业务特别是破坏性创新(disruptive innovation)的创业公司来讲并不适用，因为客户并不熟悉你的技术和想法，他们甚至无法理解你的意图。

在iPod发明之前，绝大部分用户永远无法理解，为什么要放一个月能听的歌曲到他的MP3播放器里面，所以市场调查问卷会告诉你，绝大部分用户只要携带一天上下班路上能听的音乐就够了。如果乔大爷真的照这个思路做，他显然失去了成就今天的机会。

还要明确一点，客户的需求是无限的，你的资源是有限的，你要做的不是调查所有目标市场客户的需求，并从中作出遴选。恰恰相反，你要用你有限的资源尽快找到突破口和卖点，找到一个值得深耕的市场。

寻找并确认需求的步骤如下：

- 第一步，按照你们创业的想法用最快的方法做出一个非常粗糙的原型，这个原型甚至只是一个没有功能的空壳（软件用户界面，或者纸板搭出来的硬件原型），让你们的团队自己用用看，把自己放在非常苛刻的客户角度，看看是否会接受（不是界面本身，而是所表达的功能）？并用快速迭代来改进设计。比如Kickstarter上的一个基于Android很有名气的游戏平台OUYA，他们的游戏手柄，就是先用木头做的快速原型，在内部试用。目的是什么？在初期用尽可能小的代价，发现产品的不足，错误和不足发现的越晚，改正的代价就越昂贵。
- 第二步，找出具有创新意识愿意和你一起玩的几个非典型客户，做出一个只有简单的核心功能的原型请他们试用。能找到这种客户并不容易，可以有各种方式，比如许诺第一批产品出来以后免费赠送给他们。但首先这些客户一定是非典型的，极端客户。比如OUYA就会请一些游戏高手来试玩。

比如下面这个OUYA的创始人，陪着一个游戏玩家一起玩游戏。这些客户是极其宝贵的，他们不仅会指出很多你没有考虑到的地方，帮你拓展思路，甚至会帮你打翻原有的设计！在这过程中你要注意观察这些极端客户的行为，不仅听他们说，还要琢磨他们为什么这么做。在这基础上你可以发现很多新的需求，甚至产品的独到卖点，因为很多客户需求是客户自己都没有意识到的。

- 第三步，根据上面的需求分析，再反馈回来，做新的改进，并进一步完善产品。也就是说重复第一步和第二步。直到非常确信这就是客户想要的东西，而且产品也可以做公众测试了。（可以想见你找到的极端用户陪你走这一程，他们是多么宝贵！）这时候基本功能就稳定了，但是还有很多bug，没有关系，因为你下一步要做的是寻找更多客户验证需求，而不是debug。

- 第四步，这时可以寻找更广泛的友好测试用户群体，通过观察和倾听，了解更多的需求。这时候大部分需求都是比较细微的，比如（那个颜色的遥控器我不喜欢）等等，若有重大的需求改变，就需要要做出取舍，因为这时候做改进已经非常昂贵了。提问的时候多问开放型的问题，why, what, where, which, how等等，而不要仅仅问：你喜欢吗？这样弱智的问题。

- 第五步，才是真正把产品做稳定，安排市场推广等等常规的流程。整个流程的思路就是先针对一群极端用户，通过看得见摸得着的原型，渐进式地深挖需求，找到产品卖点和新的市场需求，在这过程中尽量把重大改进往早放；

而不是针对大众市场，做一个大家都能想到的产品。这对中国的创业公司更有挑战，因为中国人不喜欢表达自己的思想。所以更需要通过观察和开放型的问题来理解客户需求。

补充：

上面做法对绝大多数创业者都是适用的，即使你原来就做这一行的也千万别自以为是，认为自己已经充分理解用户需求了，要尽早接触到客户，在产品还没有作出来的时候就要厚着脸皮见客户，和他讲你们的愿景和产品规划，谦虚地从他们那里学习，他们会告诉你很多有意思的信息，比如我们就曾经遇到过一个非常前瞻性的客户。

他告诉我我们，我们提的方案他以前就考虑过，而他在用的竞争对手的方案有哪些缺点让他很痛苦——还有比这个更有价值的信息吗？

讲到竞争对手，实际上他们是你最好的老师。他们已经做过一轮甚至几轮市场调查，用他们的产品前赴后继地趟出了一条血路。

你一定要把市面上主要竞争对手的产品都拿来分析一下，把你自己放在用户的角度，看你能不能说服你自己，你的产品是有竞争力有卖点的。如果你自己都说服不了自己，那还是慎重考虑创业——别告诉我你没有竞争对手，客户没有替代方案！

你一定是在自欺欺人，如果创业还处在这个状态，真的是盲人骑瞎马，夜半临深池。

青年菜君获得千万A轮投资

一家开业仅半年的“卖菜”公司竟然能够获得千万元级的天使投资。8月中旬，任牧、陈文、黄炽威创办的“青年菜君”获得了梅花天使创始合伙人吴世春与九合创投创始合伙人王啸联合提供的千万元级A轮投资。他们为白领们设计的晚饭程序是：下班回家出地铁口，到门店取上预订好的半成品菜，到家炒炒、煮煮，半个小时之内就能吃上可口的晚餐。

任牧、陈文、黄炽威是中国人民大学社会与人口学院2004级的学生。2013年，毕业工作几年后，接近而立之年的3人作出了一件让别人大跌眼镜的选择——辞掉年薪十几万元的“正经工作”去卖菜。当然，他们不是摆地摊儿，而是以O2O(Online To Offline，意为“线上到线下”)模式销售新鲜、方便的半成品菜。

这3个小伙伴都是“第一代北京移民”，即留在北京的外地人，父母并不在身边。他们发现，及时吃上可口、安全的晚饭一直是生活中的难题。这样的场景发生过无数次，一个人下班后懒得买菜、做饭，一边坐在路边摊吃着疑似地沟油做的盖浇饭，一边回应着电话那头父母要求孩子要好好吃饭的嘱托。

他们发现这是个普遍现象。在北京，大量年龄在20~35岁之间的白领，收入宽裕却处在和他们类似的境遇，一些人是因为没有做晚饭的条件，另一些人是因为做一餐饭时间成本太高。

以北京回龙观社区为例，如果一个白领正常5点30分下班，6点30分到家，这时菜市场通常已经关门，只能选择去超市排队买菜，回家再洗菜、切菜、做饭，一个小时后能吃上饭都是快的。如果在吃上干净、营养的饭菜的基础上，能节省下买菜、做饭的时间，这能干多少自己想干的事啊！

3人想到了半成品菜。这并不是一个新鲜的创意，在北京做半成品菜的不止他们一家。任牧告诉中国青年报记者，“青年菜君”不会做成一家作坊式的半成品菜公司，而是一家从事卖菜业务的O2O互联网公司。

在“青年菜君”购买菜品的方式之一是顾客登录网站或在微信的公共账号上下订单，第二天到门店提货。在网站上，“青年菜君”将70多种菜品分为凉菜、素菜、荤素菜，肉菜、汤羹类，配上了菜品的分量、产地、图片、价格和特征。

不过这些菜品并不是随时随地都能上架，公司会根据时令调整菜品，每周顾客可选择的菜品约30道，包括大盘鸡、水煮肉片等传统菜品，也有杏鲍菇木耳炒五花肉等创新菜品。一些菜品的介绍格外萌，以私家凉面为例，它的介绍是：“吃下冰镇的面条，你看见北极熊了吗？”

另一种方式是直接到门店购买，这也是3位创始人格外看重的方式。门店位置的选择，他们经过了仔细的研究。如果把半成品菜放在超市售卖，顾客购买需要耗费同样的时间，如果在写字楼集中的区域售卖半成品菜，则顾客需要拿着菜挤地铁回家，不仅购物体验感差，而且增加菜品变质可能性。

最终，他们选择在住宅区集中的地铁口设立门店，这可以让顾客把菜拿回家的时间最短，也可以精确地向目标人群做广告。

从菜品本身看，3位创始人在新鲜的基本要求上增加了“美观”，食材都在当天采购，菜品的搭配也是他们一遍又一遍尝试总结出来的。每一份半成品菜都如复制般整齐划一，连葱、姜、蒜等调料的搭配也考虑周到。在他们80平方米的中央厨房里，甚至有一块区域专门摆放着烧杯、天平等试验用具。

以最简单的青椒土豆丝为例，黄炽威与砧板师傅王雷经过无数次地尝试后发现，1毫米粗、8厘米长的土豆丝比较易熟、不易断、口感好、美观。

冷链配送的物流成本和损耗问题是生鲜生意中最难的两个“痛点”，任牧的解决办法是通过合理的设计规避这两个问题。他们通过网上和公共账号下单的数量控制供应量，供门店直接销售的菜品准备数量较少，以减少菜品浪费。

下一步，他们准备在更多的地铁站铺设门面店，并在北京各个区域设立中央厨房向各门店供货，减少物流成本。

今年3月3日，第一家“青年菜君”实体店在北京回龙观地铁站开业了，清爽、干净而富有设计感的门面店令人眼前一亮，门店每天的营业时间为17时~20时30分，菜品单价为4~30元之间，主力菜品价格在15元左右。

如今实体店每天可以卖出约150份菜品，已经实现了单店盈利，但这些收入尚不能维持公司在网站方面的投入。

任牧告诉中国青年报记者，“青年菜君”的菜品像APP一般不断推出更新的版本，他们并不要求自己在最初时就是完美的，而是不断根据用户需求进行调整。

每天，顾客都会在微信上提出各种意见，3人在微信另一头和顾客沟通，及时更新产品。

在“青年菜君”推出后，曾有不少人和创业团队说：你们的想法我早就有了，没想到你们真的做出来了。

任牧认为，“有想法并很快地付诸实施”是团队内最珍贵的特点，他们从2013年9月有创业想法开始，3人迅速开展市场调研，然后辞职全职创业，仅半年就启动了第一家门店，如今已经雇用店员20人左右。

有人质疑他们“名校毕业生卖菜浪费教育资源”，他们自己也曾被身边的人认为“有病”，但任牧并不认为自己是在做一件很LOW的事，他说：“我们是在用互联网的方式改造传统行业，是为了让生活更好，而且满足懒人的产品是一定有市场的。”

对互联网思维从排斥到拥抱

什么是O2O？我个人理解，O2O就是在移动互联网时代，线上线下相互融合，提升消费的新商业模式。有四个关键词：移动互联网、线上线下融合、提升消费、新商业模式，核心是要促进消费。关于下一步万达电商如何发展，我有五点建议，说明一点，今天我发言只是建议，不是指示。

一、我更想知道线上线下融合的案例

万达电商筹备半年来做了大量工作，和上一次汇报相比，物理形象进一步显现，尤其是汇报的那两张示意图，基本体现了万达电商的物理形象，值得肯定，我很期待你们2015年底正式上线运行后，有更明确的物理形象和特点。

但也有一点走偏的地方，可能是你们考虑盈利和商业模式多了，考虑线上线下融合少了，其实我特别想听你们具体线上线下融合的产品开发案例，比如百货、文化、餐饮等如何进行线上线下融合互动。

二、O2O真正的核心是消费的互动体验

O2O究竟该如何把握？我认为，应该注意两点：

1、关键是互动。消费者要享受到线上线下互动服务，比如看电影，没有O2O，也能看电影，到现场排队买票，看电影的本质没变，但如果能通过手机提前订票，选场次和座位，到了现场手机验票进场，这就多了互动服务，线上线下就相互融合了。

2.重点是体验。在消费者原有消费体验的基础上如何增加新的体验，让消费者享受更多服务，让消费者参与进来，这个很重要。

比如到万达广场消费，旺一点的广场停车排队几十分钟是常事，即使进了停车场，找车位也很麻烦，搞一个软件，出发前可知有无停车位，甚至可下单预订车位，一进停车场，手机导航可快速找到位置；要到某个餐厅吃饭，可以预先线上点菜，还可线上排位，排号后如果时间尚早，可以去逛逛商店，等排号快到的时候手机就发出提醒，什么都不耽误；百货零售的O2O也是如此，买衣服也要增加用户的体验，可否开发一套软件，人往那里一站就知道你的三围和各种尺寸，自动为你选择款式和大小，甚至可以量身定制，试衣的工作，手机上就能完成，如果满意，直接手机付款，拎包走人。

我认为，**O2O并非像许多人理解的那样，重头在线上，而真正的核心是消费的互动体验。**

三、我建议万达电商不要把钱重点投在增加会员上

万达电商下一步工作要做好相应的计划，关于人才、预算、办公地点、资金投放计划。

这次开会我悟出一个道理，“不要急于花钱买会员”，过分追求会员数，会使我们误入歧途。增加会员数很好办，加大抽奖力度就行了，拿出10套房子100辆汽车抽奖吸引消费者，可能一个月会员就能增加1个亿。可是抽奖活动一结束，这

些会员就成了僵尸粉，这样的会员有什么用呢。我们要增加的是有质量的会员，是活跃的会员，这样产生的大数据才有价值。

我建议万达电商不要把钱重点投在增加会员上，而是放在产品研发和基础设施建设上。一个是要做好技术平台，充分发挥云计算和大数据作用；另一个就是加大产品研发，研发几十个、几百个具有自主知识产权的创新应用软件，让每个商家都觉得好使，自觉愿用，消费者也可以深度体验、愿意使用，这样O2O就成功了。要尽快研发这样的软件，力争2015年上半年，最晚2015年底在所有万达广场、酒店投入使用。我相信给你们资金、人员和时间，你们肯定能够做好。

四、融合思维才能做O2O

目前，纵观互联网所有模式，基本都有大平台。社交有腾讯、搜索有百度、电商有淘宝和京东，唯独O2O还没有大平台。阿里巴巴、腾讯也在往O2O方向发展，而且现在很多互联网企业都在探索往线下发展。可以说互联网还有一个领域有大的机会，那就是线上线下融合的O2O。

中国的消费市场是巨大的，现在已经达到30万亿的消费额，但只有一半是提袋式消费，提袋消费品也只有不到一半在网上售卖，也就是说大部分消费产品还没有互联网化，但所有消费行业却都可以O2O化，在消费领域，新的大的商业机会就是O2O。

O2O这个O分为上下两半，上半部分是线上，下半部分是线下，相比较而言，O2O的线下更难做。你再有钱有人，把线下做大也要花十几、二十年时间，这是个力气活，没办法用巧劲。万达用了20年时间做成了线下，已经把最难得都做了，应该说对于线下线上融合需求的理解，万达最有发言权，因此，万达做O2O应该大有机会。

这段时间，内部总有人问我，万达O2O是从线下到线上呢，还是从线上到线下。我认为，从上到下或从下到上这两种认识都不对，线上思维和线下思维都做不了O2O，要把线上线下打通，融合思维才能做O2O。

万达电商运作模式还要进一步研究，既然是线下和线上融合，怎么融合更有利于发展，这是新课题，我觉得很可能要充分发挥各自的优势，电商注重技术和

产品开发，各系统为主做好O2O运营，产权归属可以给电商。年底之前电商公司要和各个系统签协议，但是协议怎么签，还要认真研究。

万达电商究竟是做成一个系统还是一个板块？要看你们自己，所谓做成系统，就是像百货、院线、商管一样；如果有本事做得好，那可能就是和商业地产、文化旅游，以及综合金融一样成为独立的板块。我对你们是有信心的。我想，只要给你们时间，给你们资金，给你们试错的机会，一定做得出来。

五、即使房地产也要互联网思维

今天会上郑重地强调，所有系统必须要检讨，是否真正具备互联网思维。**在这个时代，如果你们不用互联网思维、新的方式去做，可能就要落伍，就要被淘汰，即使房地产也要有互联网思维。**

打个小的比方，商业地产一年营销费用是几十亿，大多投到报纸、电视、现场活动等传统营销方式上了，到达率不够，效果也不好。现在农民工都有手机了，新媒体营销应该成为我们的方法。

明年开始，我们可否试试，把传统媒体的推广费用砍掉一半用于互联网营销，没准效果会更好。武汉汉秀和电影乐园票务销售，用互联网线上营销，不到一个月就将开演半年内的票基本卖掉了。

我希望集团所有副总裁以上的领导，都必须要有互联网营销思维，都要思考自己的业务如何利用互联网发展、如何实现O2O。

王健林：不存在互联网思维

问：现在有一个特别流行的词汇叫互联网思维，你眼中的互联网思维是什么样的？

王健林：**我觉得互联网思维这个词完全是错误的，不存在互联网思维。**

问：现在铺天盖地都是。

王健林：我觉得**这应该是互联网的个别企业为自己贴金的一种说法，不存在互联网思维。**

什么叫互联网思维？所谓的互联网思维，我觉得总起来讲就是创新思维，创新思维不是互联网公司才具有的，很多公司都具有创新思维，万达做商业地产，从住宅地产到不动产，难道不是创新吗？我们做文化领域难道不是创新吗？同样卖食品的，如果它能把它进一步创新起来，它也是一种创新精神，甚至连卖猪肉的双汇到美国去并购，跨国去发展这也是创新思维。

所以，我个人觉得提出互联网思维的说法完全是互联网企业为自己贴金。我觉得错了，不要这么说。只能提企业的创新思维，创新思维是应该所有企业，所有行业都应该追求的思维。如果仅仅说互联网企业才有创新思维，那是对所有有创新精神企业的一种抹杀，我极大不赞成这个说法。

三个爸爸：什么性价比、工匠精神都弱爆了，真爱无敌

2009年，雷军40岁。他决定用硅谷的方式做小米，集合了小米七君子，开始造“为发烧而生”的小米手机，以高性价比在智能手机市场杀出，现在小米已成为市值超400亿美元的公司。

2012年，罗永浩40岁。他决定用工匠精神做锤子，他大讲情怀，拥有大批的锤粉，成为最值得关注的新锐智能手机品牌企业。

2014年，戴赛鹰42岁。作为缔造了婷美等知名消费品牌的营销大师，他却因为市面上没有一款可以给自己即将来到人世的孩子用的儿童空气净化器，一怒之下走上了做智能儿童空气净化器之路。

他相信，用父亲的真爱造一款给自己的孩子用的智能儿童空气净化器一定会引起众多爸爸妈妈们的共鸣，用真爱锻造的产品一定会获得市场的认可。

真爱无敌！

当戴赛鹰在北京一个充满了PM2.5的上午，将自己的想法跟知名投资人——高榕资本创始合伙人张震全盘托出的时候，张震刚将自己的夫人孩子打发到海南三亚躲PM2.5。张震被戴赛鹰“一怒之下造智能儿童空气净化器”的爸爸精神打动了，承诺只要他们造出产品就给投1000万美元，并引荐了分众传媒董事长江南春。江南春也被打动，不但要求张震追加1500万美元投资，还承诺，今年分众将重点推“三个爸爸”智能儿童空气净化器产品。

42岁之前，戴赛鹰靠强大的大众营销能力，靠倪虹洁的魔鬼身材，将婷美内衣卖给千千万万爱美的女性；42岁之后，戴赛鹰不靠电视广告，不靠噱头营销，靠着自己对孩子的真爱，靠着要造出一款对得起自己孩子的智能儿童空气净化器的偏执，不但收获了创业合伙人，还打动了投资人。他只用不到5个月时间，在自己的孩子来到这个世界不久，做出了全球首款智能儿童空气净化器。

今年是智能硬件火爆的一年，大家肯定参加过很多精彩的产品首发，但我要向你们保证，今天这个产品首发跟你们以前参加过的所有产品首发都不一样。为什么呢？因为其他的产品发布会，一般都是创始人用华丽的PPT介绍产品的配置如何高大上，但是我今天只想给大家讲个故事，讲一群偏执狂爸爸怎么用真爱，研制一款全球最牛逼的智能儿童空气净化器的故事。

起初朋友们听说我和陈海滨（“三个爸爸”牌智能儿童空气净化器联合创始人）、宋亚南（“三个爸爸”牌智能儿童空气净化器联合创始人）要做智能儿童空气净化器，都感到很奇怪。

我们几个人，以往做过内衣、医疗、社交等项目，可没一个人做过硬件，怎么突然转行？其实初衷很简单，就是为了我们自己孩子的健康。

我们第一次谈起儿童空气净化器的话题是在今年的2月份。当时宋亚南的一对子女反复几次受呼吸道疾病的折磨，陈海滨的小儿子即将出世，我妻子的预产期是今年7月底。我们发现，在市面上根本找不到一款能同时解决pm2.5和甲醛问题的空气净化器。

大家都知道，空气中的PM2.5对孩子呼吸道会有伤害，甲醛吸入过多可能会引发白血病。殊不知，甲醛引发的白血病病例并不多见，而对儿童伤害最大的却是：长期吸入中等浓度的甲醛，它会引发儿童得过敏性鼻炎，如果大意，过敏性鼻炎将有比较高的几率发展成哮喘。近10年，中国儿童哮喘病的发病率增长了50%。

父母寄希望于空气净化器能解决这个问题。但市面上95%的净化器对甲醛无效，甚至95%的空气净化器连出风口完全过滤掉PM2.5都做不到，脏空气经过空气净化器过滤之后，出来的空气中可能残留30%-50%的污染物。我们挑来挑去，进行比较，只有市面上两款价格近万元的空气净化器产品，它们分别过滤PM2.5和甲醛的效果最好，但能同时过滤掉PM2.5和甲醛的空气净化器则没有。

我们能够筛选出这两款产品也是朋友，环保产品专家李洪毅的推荐和帮助。现在市面上有200多个品牌的空气净化器，鱼龙混杂，空气净化器行业目前又没出台新国标（据《创业家》&i黑马了解，把“洁净空气输出比率”（CADR）等指标作为关键指标的新国标最早将于今年9月出台。），每个品牌都说自己是最好的。对于孩子的父母来说，真的很难找到过滤效果好，价格又合理的空气净化器。

你们听到我讲到空气净化器的行业内幕，你们内心怎么想？如果你老婆怀孕，如果你有孩子，你想保护她们，你以为买最贵的空气净化器放到家里就可以安心了，但事实不是这样的。

当我们三个爸爸了解到这个情况后感到特别愤怒。我们感到特别悲哀，因为生活在天朝大国，我们碰到很多很无力的事情，奶粉有三聚氰氨，吃饭有地沟油，空气有PM2.5，空气净化器行业还有这么多内幕，怎么办？我当时就拍案而起——偌大的中国就不能造出一款给孩子安全使用的智能空气净化器吗？我说，我们来造！

说豪言壮语很容易，但当我们冷静下来，发现存在问题，我们几个从来没做过硬件，对这个行业也不熟悉，于是就拉上了同是孩子父亲的李洪毅入伙。爸爸精神加上专业工程师，我们打算做一款像小米一样的，技术和用料最好，但价格又透明的实实在在的能给孩子用的智能儿童空气净化器。

“爸爸精神”打动投资人

今年3月，创业的想法和靠谱的团队有了，我们准备找投资。在与高榕资本合伙人张震见面的那天，从不迟到的我竟然让张震等了整整一个小时。张震也感到非常纳闷。到了之后我跟他解释，是因为我妻子当天突然出现先兆流产的迹象。随后我跟张震的谈话，更是带着对威胁到孩子安全健康零容忍的态度和激动心情，讲了好长时间我们三个爸爸的梦想。

以往创业者慷慨激昂地讲自己创业梦想的时候，理性、冷静的投资人可能会打断创业者，尽快了解项目的实际关键问题，但这一次张震没有。张震后来回忆，其实是我当天的一句话打动了他，并让他决定投资，那句话就是一群拍案而起的父亲要为自己的孩子做空气净化器。

巧合的是，那天刚好张震把孩子、老婆送到了三亚躲避北京的PM2.5。张震认为，这样的一款极致产品正是当下母婴产品市场最缺少的。他决定给我们投资1000万美元。但我们不能仅凭当时的一个概念就拿钱。张震先付了100万美元的过桥资金，他承诺，如果我们在8月份能拿出一款成型的产品，就把剩下的钱投给我们。

因为对“爸爸精神”的认同，张震把我们引荐给分众传媒董事长江南春。在北京的昆仑饭店，我们见到了江总。他也非常看好智能儿童空气净化器这一细分市场，并决定跟“三个爸爸”携手改变空气净化器行业标准不明、价格虚高的潜规则。江南春跟我们签订战略合作协议，将在北京、上海、天津、南京、杭州等城市展开对我们的智能儿童空气净化器的重点宣传。

有了资金和推广渠道的支持，我们充满信心，打算给产品起个豪气的名字，叫新蜜蜂（newbee），英文谐音我们要做全世界最牛x的智能儿童空气净化器。我们找到同是黑马会会员的微博易创始人徐扬，请他帮我们做社会化媒体营销。没想到，徐扬一听到“新蜜蜂”的名字就说我们的产品方向偏离了初衷。他认为，这款产品能够受到张震、江南春的认可，是因为我们完全从孩子爸爸的角度出发，想做一款适用于儿童的智能空气净化器，而不是做一款品牌和行业地位上最牛的产品。他说，既然起初是三个外行爸爸为了自己的孩子组成的创业团队，不如就叫三个爸爸吧！

艰难抉择：迎合客户还是将产品做到极致？

拿到投资后，我们“三个爸爸”开始像偏执狂一样投入到产品开发中。为了造这款智能儿童空气净化器，团队调查了十几家医院和儿研所，得到了700多份孩子

父母的有效调查问卷。通过梳理，总结出了60多个痛点，归纳为3大类：安全类痛点、效果类痛点和使用类痛点。通过研究这些数据，我们发现，孩子父母的不同类痛点之间存在着矛盾，甚至这些孩子父母心目中理想的儿童空气净化器与医生角度的竟然完全不同。

比如有的儿童家长认为，智能儿童空气净化器应该小巧可爱、色彩绚丽，而医生认为儿童的身体免疫能力比成人差得多，儿童的空气净化器过滤标准要比成人的高很多，而且外形越简单越不容易引起儿童的注意，防止儿童触碰或拉扯电线带来危险。

我们很纠结——到底是优先满足家长的需求，还是按医生说的去做？最后，我们决定，坚持以孩子的安全与健康为第一标准，将净化器外形设计得尽量简约，外形均采用圆角设计防止对孩子造成刮伤，电线还设计成防拽式，还加了童锁。

调查中，我们还发现，孩子父母普遍希望智能儿童空气净化器可以不用更换滤芯，减轻操作。而这却与效果类痛点相矛盾。因为不换滤芯的静电过滤技术肯定会产生臭氧，而臭氧会伤害孩子的健康。

目前大多数厂商和我们的研发团队起初提出的紫外灯杀菌方案，却有可能造成辐射，也会危害到孩子的健康，我们最终选择了价格高几倍的3M四合一杀菌方案替换掉紫外灯方案。

为了防止臭氧对孩子健康的威胁，我们放弃了不换滤芯的静电过滤技术，采用最简单最无副作用的物理过滤。不知道如何做最好的滤芯，我们就学习，买回来国外过滤效果最好的空气净化器产品拆开，研究它们的滤芯使用什么样的滤材和尺寸，并在它们使用的滤材等级基础上提高一个级别，采用更好更厚的3M9999过滤材料，7层过滤，滤芯厚度能达到270mm，展开滤材面积高达6平米。

解决了过滤PM2.5和臭氧2次污染的问题，接下来技术团队重点攻克的就是甲醛。目前大多厂商在除甲醛上采用的都是活性炭吸附，可大家却不知道，如果活性炭吸附后不及时更换，不仅不能继续吸附甲醛，还会把之前吸收的甲醛释放出来。为了防止这种问题的出现，我们采用的是军工718所的固化分解甲醛技术，把甲醛分解为二氧化碳和水，杜绝二次污染。

检验空气净化器实际效果有两项关键指标，分别是洁净空气输出率和出风口洁净空气质量。我们要求技术团队这两项都要做到全世界最好。

后者达到了，相较于市面上90%的净化器都存在30%-50%的PM2.5残留，我们能保证出风口输出空气质量可达到Pm2.5颗粒含量低于0.005mg/ m3。

前者却因为我们的滤芯太厚，即使用最大风机也才能实现CADR值550m3/h（世界最高水平能达到800m3/h，儿童用空气净化器标准要求要在500m3/h以上），所以我们觉得很遗憾。

除了这几项解决效果类痛点的技术突破，我们认为为孩子做产品必须把所有细节做到最好。

“三个爸爸”智能儿童空气净化器均采用下进风，因为孩子最怕地表30厘米处的浮尘，为了解决这个灰尘，我们用下进风方式解决掉这部分浮尘。

净化器在使用上最大的痛点就是使用空气净化器的时候不能开窗，但家长又怕开窗不通风，影响室内空气的流通和充足的氧气，为此我们使用了潜艇上的加氧技术，即使不开窗，也会有充足氧气。

有一次，我们在跟一个儿童健康专家沟通时，还发现一个用户使用上的痛点，就是开机率：有的人是因为无法直观感受到净化效果，所以没能坚持长期使用。我们采用了高成本的激光传感器，直接显示室内的PM2.5数值，而且是第三方机构提供的数据。按一次键就可以实现机器的智能控制，根据室内空气质量调整机器的开关。

还有一种情况，儿女家里给买了智能儿童空气净化器，老人却不舍得开，怕费电，“三个爸爸”牌智能儿童空气净化器的APP就能实时检测机器的开关机和空气净化情况，让在外工作的儿女或者父母可以不用再担心家中的空气净化器被关掉。

真爱就是把自己逼疯也绝不允许伤害孩子

这样的细节化设计还有很多，在“三个爸爸”智能儿童专用空气净化器研发过程中，我不断逼迫研发团队。“不够好，还不够好！”这几句话是我在做这款产品的过程中说得最多的。我们的研发团队经常说，什么？还要改啊？你还要改啊？但只有这样才能做出一款好产品。人都是逼出来的，只有不断地逼迫自己的团队，最终才能做出牛逼的产品。

另外，如果你想做一个特别牛逼的产品，你一定要把你的技术团队和更多的高技术团队做对接。我们拜访了718所，天津工业大学，把中国高级科学家拜访一遍，我们不是靠我们原来的积累做产品，而是靠联合科技力量来做产品。

其实那几个月时间，我压力巨大，几乎没睡什么好觉。但我的孩子，就是这个小孩（戴赛鹰在他穿的白色T恤上印上了他孩子的照片），今年7月16号出生。

每天早上七八点钟，他要是醒了，我会拉着他的手玩一会；如果他睡着了，我会在他身边躺一会。孩子睡觉的时候，有时会笑，他笑的时候我感觉我付出多大的努力都是值得的。

我最后还想说一点，5月份的时候，罗永浩先生开锤子手机发布会，提了一个概念叫工匠精神。但我们做这款智能儿童空气净化器是用爸爸精神做的。

我认为**爸爸精神有四个层次**：

首先，我们用最好的材料、最好的技术，给孩子最好的东西。

第二，我们用最严苛的标准要求我们的产品，绝对不让我的孩子有受到任何伤害的可能。

第三，我们是做让自己孩子愿意用的产品，让我的家人能够自豪的产品。

第四，我想世界上有很多爱吧，但最真挚的爱是父亲、母亲对孩子的爱。

我们做出了一款带着我们浓浓爱意的产品，我非常非常自豪。我们都是苦逼的创业者，其实没有太多的时间陪孩子，我希望用我的这个产品，永不间断的陪伴在我的孩子身边。

我也在这里，在黑马全球路演中心跟天下的父母说，如果你想给孩子一台好的智能儿童空气净化器，如果你想保护你的孩子脆弱的呼吸系统，那就选我们吧！我们是最全球最牛逼的智能儿童空气净化器，没有之一！

分众传媒创始人江南春：“三个爸爸”最大的特点是有爸爸的情在里面

我的孩子平时在台中、台北，空气非常好，我每次来到北京，呼吸系统感觉不是特别顺畅，我都很怕他走到户外，我在北京的家里给他安了三个不同品牌的空气净化器。

我们是一些商务人士，每天很忙，但我们倍感珍惜跟孩子在一起相处的时间。我觉得”三个爸爸“这个产品最大的特点是，它包含了爸爸的情在里面，我觉得一个产品的好坏，主要取决于创业者对它倾注的感情。

我太太经常讲我有焦虑症，我看到我家小朋友走路，总觉得他要发生什么样的危险，你甚至站在他旁边都会感觉心力交瘁，因为你担心他受到任何伤害的可能性，也许它99%不会发生，但1%都是危险的，我们做爸爸的不能容忍哪怕是0.1%的危险的发生，因为它不能回溯。我感觉“三个爸爸”这款产品把很多这样的细节都考虑到了。

高榕资本合伙人张震：“三个爸爸”这个产品蕴含了对孩子深深的爱

每个做爸爸对孩子的爱肯定是毫无虚假之意。另外，爸爸要以一种敬业的精神，来引领孩子的成长。我想江总、牛社都不太可能每天花很多时间给孩子，但他们要以身作则告诉孩子，什么叫对事业的追求、对爱的追求。

戴总这点特别打动我。有一次我跟戴总约了聊天，但戴总晚了一个小时之后到。戴总其实是一个对自己要求很高的人，那天迟到是因为他太太发生了先兆流产的迹象。最后这个孩子保住了。所以“三个爸爸”这个产品蕴含了戴总对孩子深深的爱，他把这个产品也视为他自己的孩子。

创业家传媒创始人牛文文：真爱只有爸爸才有

我今天是第一次听到你们做爸爸的焦虑到这个程度，我也是第一次知道儿童空气净化器这么难做，PM2.5和甲醛要同时处理要这么费劲。所谓真爱，只有爸爸才有，工匠精神和情怀乃至时代的使命感，都不足以表达这种爱。所以，三个爸爸牌智能儿童空气净化器，假如有机会，大家都要用！