

《用户力》：互联网

需求驱动的产品、运营和商业模式



京东直购《用户力》

@郝志中 2015.11

老郝说

互联网前线干了15年

边干边积累10年，熬夜3个月写了一本书

500页的PPT数不清改了多少遍

要命的处女座，就是不满意

有错误，不完美，不管了，就算是MVP吧

共享出来，给大家参考



直接约见作者郝志中



工作经历：

搜狐 主编/运营总监

百度 销售产品部

酷6网 合伙人/高级副总裁

灵图 CEO

迅雷 高级副总裁 迅雷看看CEO

大咖说 创始人

空余时间还干了各种互联网+和创业的兼职

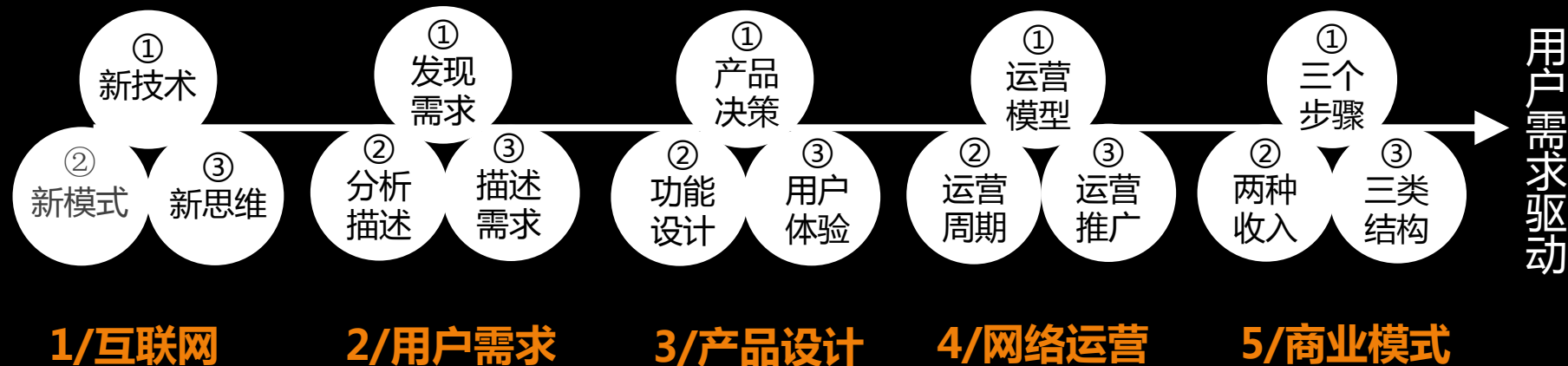
三大特点

实战

结构

系统

结构：一条主线，五个部分



互联网：3个1

互联网发展

“互联网女皇” 玛丽·米克尔发布《2015年度互联网趋势报告》。

互联网上市公司市值 - 1995年至2015年

前15大公司市值总和：1995年170亿美元，2015年2.4万亿美元

全球互联网上市公司，按市值排名

1995年12月

	Company	Home Country	Market Cap. (\$MM)
1	Netscape	USA	\$5,415
2	Apple	USA	3,918
3	Axel Springer	Germany	2,317
4	RentPath	USA	1,555
5	Web.com	USA	982
6	PSINet	USA	742
7	Netcom On-Line	USA	399
8	IAC / Interactive	USA	326
9	Copart	USA	325
10	Wavo Corporation	USA	203
11	iStar Internet	Canada	174
12	Firefox Communications	USA	158
13	Storage Computer Corp.	USA	95
14	Live Microsystems	USA	86
15	iLive	USA	57
Total Market Cap of Top 15			\$16,752

2015年5月

	Company	Home Country	Market Cap. (\$MM)
1	Apple	USA	\$763,567
2	Google	USA	373,437
3	Alibaba	China	232,755
4	Facebook	USA	226,009
5	Amazon.com	USA	199,139
6	Tencent	China	190,110
7	eBay	USA	72,549
8	Baidu	China	71,581
9	Priceline.com	USA	62,645
10	Salesforce.com	USA	49,173
11	JD.com	China	47,711
12	Yahoo!	USA	40,808
13	Netflix	USA	37,700
14	LinkedIn	USA	24,718
15	Twitter	USA	23,965
Total Market Cap of Top 15			\$2,415,867

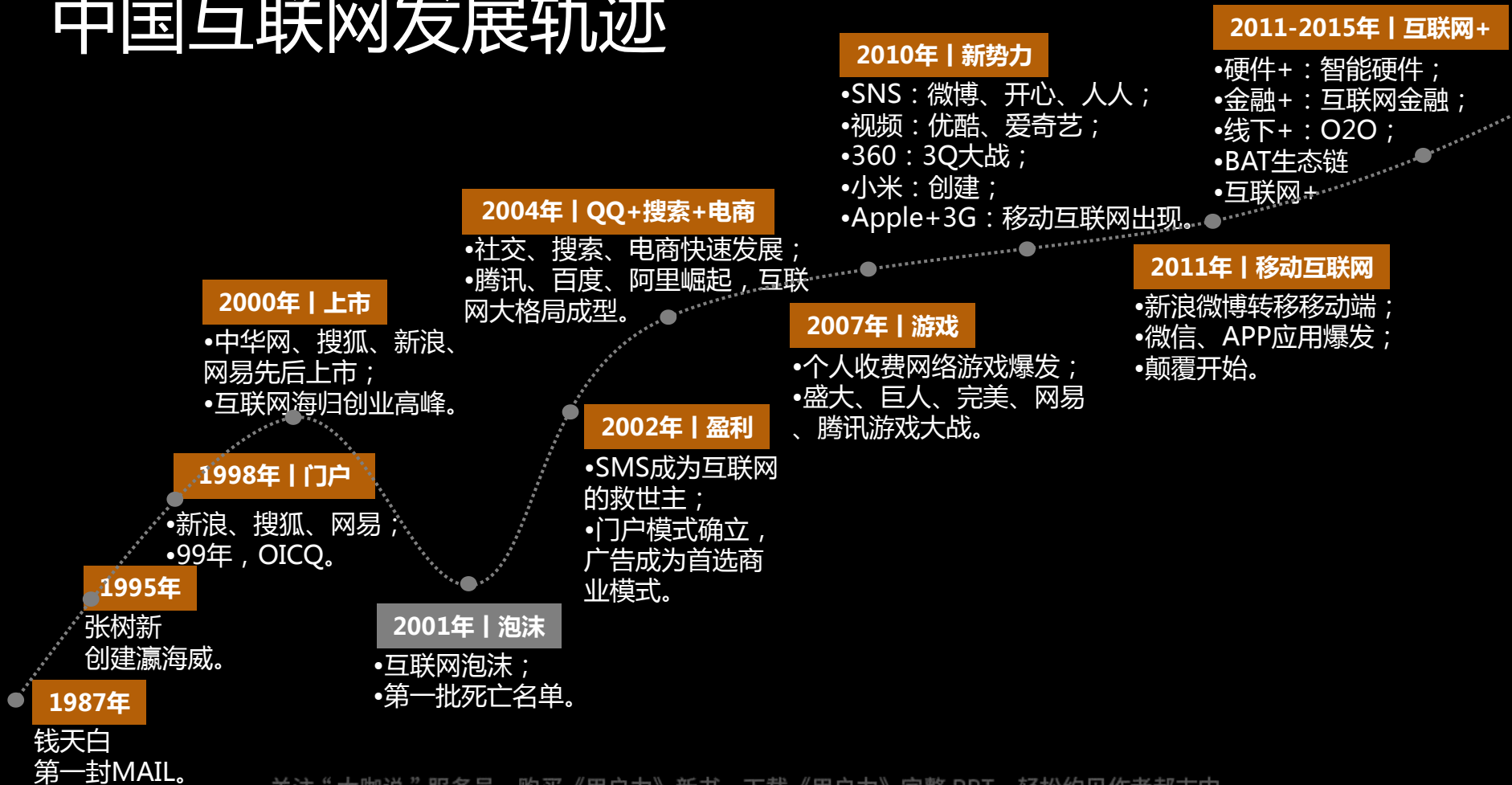
互联网发展

互联网公司：20年，140+倍增长！

这组数据三个重要的信息：

- 1.互联网增长速度惊人：15大互联网公司总市值,从1995年的170亿,到2015年的2.4万亿，20年内100倍以上增长；
- 2.互联网行业充满变数：起得早不一定身体好，更新换代快，前15大互联网公司除苹果外，全部大换血，互联网充满不确定性；
- 3.中国互联网公司占据重要地位：2015年前15名的名单里，中国的阿里、腾讯、百度和京东占据4席，分列第三、第六、第八和第十一，上升速度快并潜力巨大。

中国互联网发展轨迹



中国互联网发展

技术与需求是主要推动力。

1.窄带互联网时期（1995年—2004年）

图文信息时代，以新浪、搜狐、网易等门户为代表，经历了互联网泡沫，抓住了“SP时代”从亏损到盈利。

2.宽带互联网时期（2005年—2010年）

多应用爆发，运营商ADSL宽带入户，直接促进了互联网的繁荣，腾讯、百度、阿里三大公司崛起，通讯、搜索、游戏、社交、电商、视频等应用爆发。

3.移动互联网时期（2011年—2014年）

移动化爆发，“苹果模式”加“移动4G”又带动了移动互联网的发展，用户和互联网公司加速向移动端转移，互联网的使用频率和时长再次提升。

4.互联网+时代（2015年开始）

深度渗透融合时代，互联网20年的发展已经成为标配，与各个行业、各种应用和每个用户连接，将会带来智能终端、企业经营、生活服务和人际关系等，新一轮的巨大变化。

互联网原本是一种新的信息技术，新技术开发出新的应用不断提高信息效率，于是从个人到企业，再到社会都被互联网深刻的影响。互联网在刷新我们的思想，已经不仅仅是一种技术，而是一个新时代和文明的力量，我们身其中，应该：

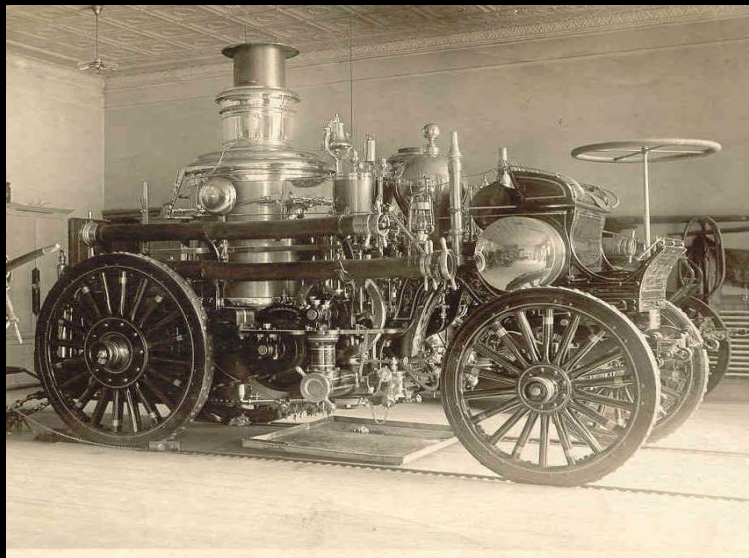
如何结构化理解互联网？

互联网：改变的力量

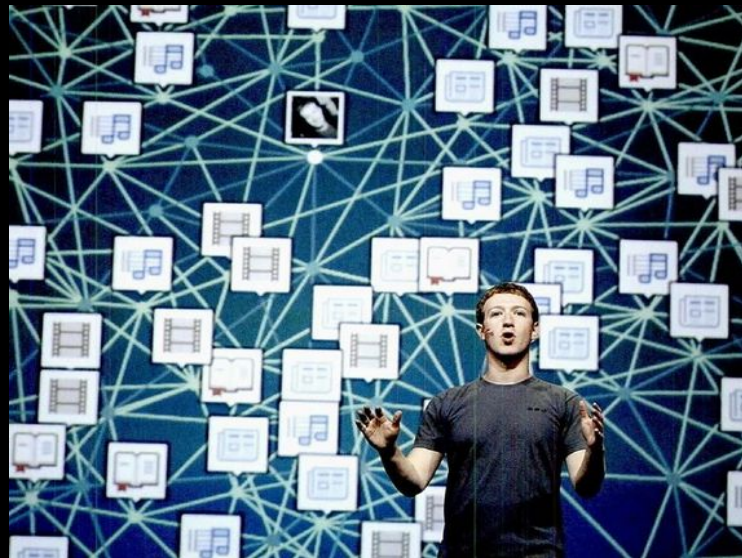
互联网是一种新技术

一种新技术：从动力到连接

都是技术的进步，但互联网不同的是直接与“人”有关。



工业时代：1775年发明蒸汽机



互联网时代：1969年技术出现

新民族：低头族



“低头族”是“玩手机”还是“玩命”？

时间: 2013-10-18 09:57 来源: 苏州新闻 编辑: 顾蕾



新组织：网络社群



宅男社



点赞党



微信教

新器官：身体的延伸

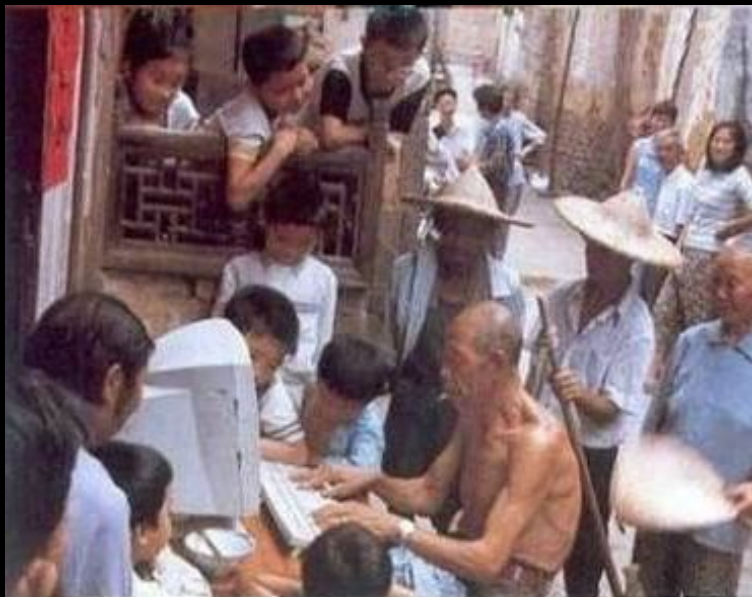


2013年新罗马教皇就职对比



手机24小时的接触

新生活：娱乐与购物



大爷聊QQ



小卖店变淘宝店

新公司：BAT

2014年：全球第3、第6大互联网公司。



1999年，市值\$2000+亿



1998年，市值\$1900+亿

新模式：小米与O2O

小米



4年+

¥ 743亿+

\$450亿+

e袋洗



荣昌26年

上门洗衣

新概念：层出不穷



互联网+

李克强在2015年政府工作报告中提出，“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”

互联网+XX传统行业=互联网XX行业

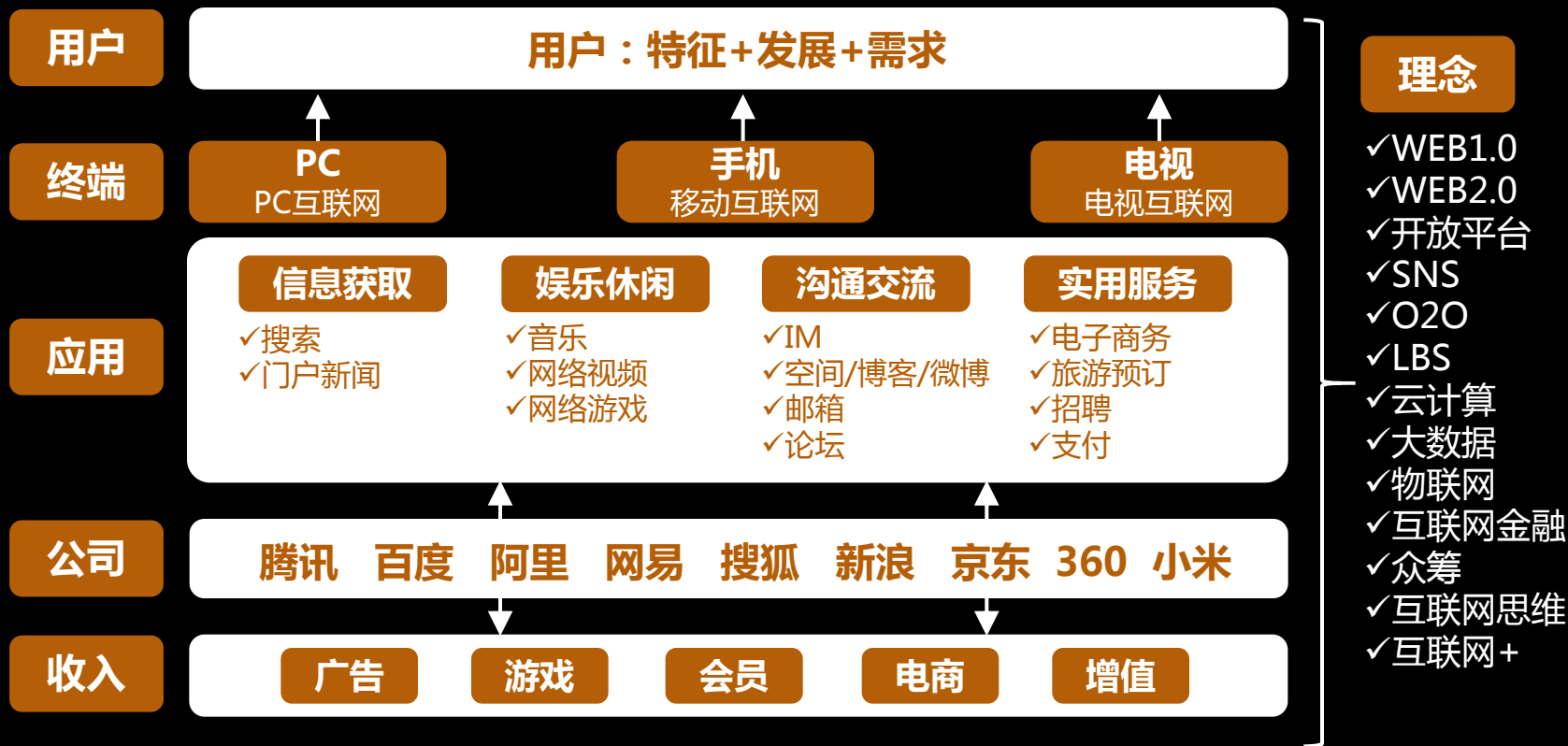
彻底颠覆or换代升级

互联网恐惧or互联网亢奋

互联网：商业革命

互联网是一种新商业模式

互联网生态：一种新商业模式



用户：互联网的源头

发布时间	网民数	手机网民数	农村网民数	网站数	上网时长（小时/周）
2015	6.49亿	5.57亿	1.78亿	335万	-----
2014	6.18亿	5亿	1.77亿	320万	26.1
2013	5.64亿	4.20亿	1.56亿	268万	25
2012	5.13亿	3.56亿	1.36亿	230万	20.5
2011	4.57亿	3.03亿	1.25亿	191万	18.7
2010	3.84亿	--	--	--	18.3

网民概况：

1.总普及率：48%

2.手机网民：85.8%

3.电视网民：15.6%

用户：特征偏年轻人



爱展现/爱表达



兴趣丰富



独立/勇敢

用户：互联网由年轻人带动

90后，互联网原住民

网龄7.53年，时长11.45

首选手机上网60%，PC40%

对广告无感，为喜欢买单

游戏、社交软件、
视频、电商为主

宅、90后、吃货、
各种控、爱表达的一代



互联网产品的种子用户

年轻/接受新事物/爱传播

用户：移动互联网用户增长迅速



小学生建微信群



老年人玩视频

- ✓PC互联网用户增长放缓，普及率持续提高；
- ✓移动互联网网民增长迅速，是PC互联网的三倍；
- ✓用户结构与人口结构趋同，移动互联网用户两端增长明显。

终端：终端即入口



网络设备



网络终端

互联网终端：

- 1.上网设备与用户长时间接触；
- 2.用户对上网设备进行操作与互动。

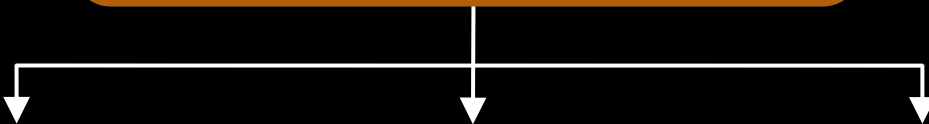
终端：分类



终端：网络连接一切



手机中心，终端大战，
控制终端即控制用户入口。



Google无人汽车



Apple iwatch



Google glass

应用：四大类用户需求

第一需求：娱乐休闲类

- ✓音乐：QQ音乐、酷狗、唱吧
- ✓影视：优酷、暴风、迅雷
- ✓游戏：传奇、魔兽、捕鱼达人
- ✓小说：起点、百度文学

第三需求：信息获取类

- ✓新闻：今日头条、新浪、搜狐
- ✓搜索：百度、搜狗、360搜索
- ✓其他：知乎、知道、百科

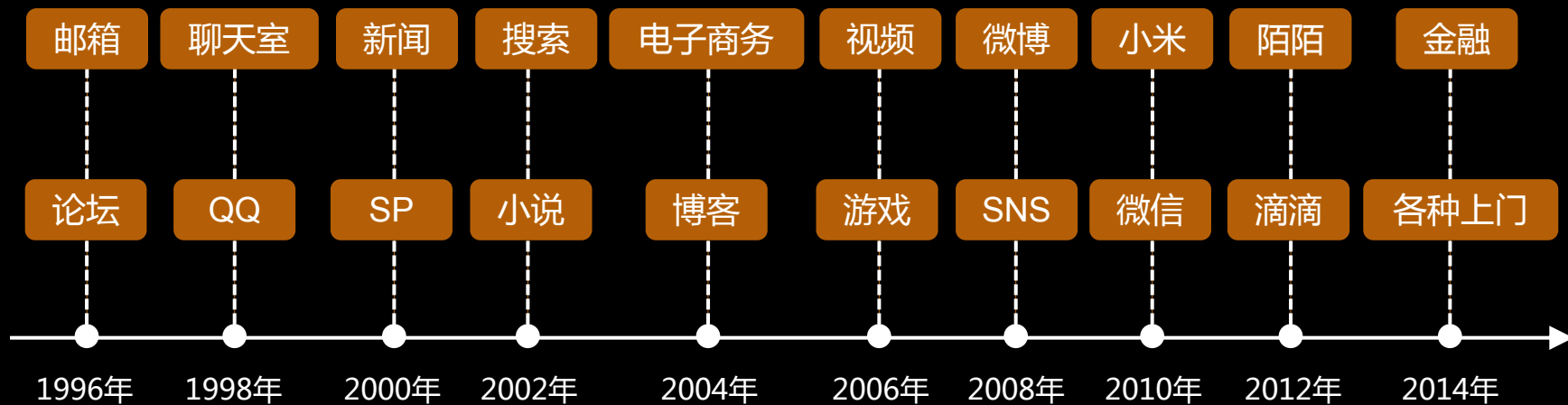
第二需求：沟通交流类

- ✓IM：QQ、微信、陌陌
- ✓邮箱：QQ邮箱、126、Gmail
- ✓空间/微博：新浪微博、QQ空间
- ✓社区：贴吧、天涯、人人

第四需求：实用服务类

- ✓电子商务：淘宝、苏宁、京东
- ✓网络服务：去哪儿、58同城、滴滴打车等
- ✓网络软件：360、搜狗输入法、高德导航

应用：变化



应用：排名

2013-2014年中国网民各类互联网应用的使用频率。

应用	2014 年		2013 年		全年增长率
	用户规模（万）	网民使用率	用户规模（万）	网民使用率	
即时通信	58776	90.6%	53215	86.2%	10.4%
搜索引擎	52223	80.5%	48966	79.3%	6.7%
网络新闻	51894	80.0%	49132	79.6%	5.6%
网络音乐	47807	73.7%	45312	73.4%	5.5%
网络视频	43298	66.7%	42820	69.3%	1.1%
网络游戏	36585	56.4%	33803	54.7%	8.2%
网络购物	36142	55.7%	30189	48.9%	19.7%
网上支付	30431	46.9%	26020	42.1%	17.0%
网络文学	29385	45.3%	27441	44.4%	7.1%
网上银行	28214	43.5%	25006	40.5%	12.8%
电子邮件	25178	38.8%	25921	42.0%	-2.9%
微博	24884	38.4%	28078	45.5%	-11.4%
旅行预订	22173	34.2%	18077	29.3%	22.7%
团购	17267	26.6%	14067	22.8%	22.7%
论坛/bbs	12908	19.9%	12046	19.5%	7.2%
博客	10896	16.8%	8770	14.2%	24.2%
互联网理财	7849	12.1%	-	-	-

来源：
中国互联网络发展状况统计调查

应用：社交与实用性应用提高

1. 娱乐应用持续上升，社交与实用性加速提高；
 - ✓ 社交：SNS；
 - ✓ 实用：电子商务，通讯，招聘、教育、生活类、O2O；
2. 互联网应用的深化和移动互联网发展。



公司：成王败寇

死掉的公司，远比成功的公司多得多！

生存下来的公司

- | | |
|--------|-------|
| ✓ 腾讯 | ✓ 360 |
| ✓ 阿里巴巴 | ✓ 携程 |
| ✓ 百度 | ✓ 艺龙 |
| ✓ 网易 | ✓ 搜房 |
| ✓ 搜狐 | ✓ 当当 |
| ✓ 新浪 | |
| ✓ 盛大 | |

消失掉的公司

- | | |
|--------------|--------------|
| ✓ 中华网 | ✓ 3721 |
| ✓ 瀛海威 | ✓ 博客中国 |
| ✓ PPG | ✓ 开心网 |
| ✓ 8848 | ✓ 90% 视频网站 |
| ✓ 亿唐 | ✓ 90% 团购网站 |
| ✓ Renren.com | ✓ 90% APP 公司 |
| ✓ 雅虎中国 | ✓ 90% O2O 公司 |
| ✓ FM365 | ⋮ |

公司：互联网江湖

互联网生态：BAT（腾讯、阿里、百度）三家高度垄断。

门户模式占统治

代表：

新浪、搜狐、网易、中华网等。

特征：

新闻、快、海量，广告收入为主。

电子商务逆袭

代表：

阿里巴巴、淘宝。

特征：

B2B、C2C电商。

互联网新势力

代表：

360、优土、YY、微博、京东、搜狗。

特征：

应用深化，形式丰富。

1999年

2001年

2003年

2005年

2007年

2009年

2011年

搜索改变信息方式

代表：

百度、谷歌。

特征：

搜索、竞价广告收入。

网络游戏崛起

代表：

腾讯、巨人游戏、完美时空、搜狐游戏等。

特征：

网络游戏，个人收费。

移动与互联网+

代表：

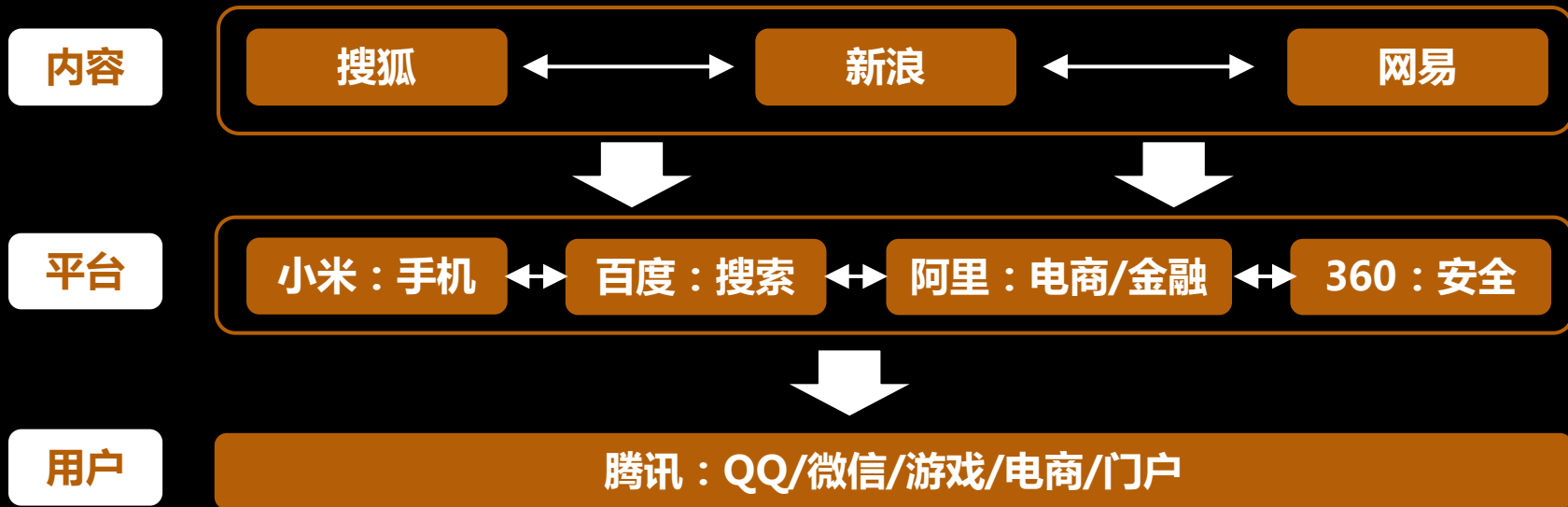
小米、陌陌、乐视、58、滴滴打车。

特征：

移动化、O2O。

公司：八强争霸

竞争：永远是对流量（用户）的争夺，拥有用户越多，离用户越近的公司，越有力量。



公司：相互融合



1. 互联网公司业务传统化，传统公司能力互联网化；
2. 互联网让行业与区域优势减弱，垄断性明显；
3. 最终的竞争：满足用户的好产品。

收入：2014年互联网公司收入

互联网公司的收入和盈利能力超强，得益于海量用户和多种收入模式。

2014年财报数据 单位：美金

公司	收入	利润	收入方式
阿里	87亿	39亿	1.广告收入（主）；2.会员收费；3.电商佣金。
腾讯	130亿	39亿	1.游戏收入（主）；2.广告收入；3.会员收入；4.电商收入。
百度	80亿	21亿	1.广告收入（主）；2.增值收入。
网易	20.1亿	7.6亿	1.游戏收入（主）；2.广告收入（辅）；3.电商及其他（辅）。
京东	185亿	-8亿	电商收入。
搜狐	17亿	-1.7亿	1.广告收入；2.游戏收入。

收入：海量用户才有收入



理念：用户需求是根本

正确的概念，解决不了用户需求。



互联网：理想主义

互联网是一种新思维

小米：互联网思维，重新定义互联网

小米带来的启发，关键不在于此

产品 成本降到最低，体验做到最好

营销 社会化网络传播与销售

品牌 参与感，粉丝效应

互联网思维：从小米开始



一个被互联网打败的人，一个竞争激烈的传统行业。

不知道小米是否持续伟大下去，但足以写入中国的商业史！

小米：互联网思维，重新定义互联网



小米：4年+，¥743亿+，\$450亿+

小米：互联网思维，重新定义互联网

互联网商业价值=用户价值

互联网产品的商业价值不是按照销售额与利润来衡量，而是按照拥有多少用户，拥有什么样的用户进行计算。

羊毛出在狗身上

小米：互联网思维，重新定义互联网

- 1.互联网公司忽略了互联网玩法（互联网思维），思维反而是传统的；
- 2.互联网型公司的价值，不是按照销售额与利润来衡量，而是按照拥有多少用户，拥有什么样的用户计算。

互联网商业模式的价值是基于一段时间内用户价值的总和：

互联网商业模式的价值=

用户数*（产品1价格+产品2价格+产品3价格等）*频率

互联网思维：雕爷牛腩

创办人：孟醒 淘宝阿芙精油



半年封测：
网络炒作，开业预热



编故事：500万彩票中奖得秘方

产品定位：12道菜

用户体验：细节决胜

- 1.互联网思维：卖点、用户参与、专注、极致、用户、口碑；
- 2.发展：2013年5月20日正式对外营业，已6家店生意火爆。

互联网思维：煎饼与情趣用品

黄太吉煎饼



马++



无疑，从互联网营销的角度看，已经成功！

各行各业拥抱互联网思维

电动车+互联网=特斯拉，
2014年跑在马路上.....



E袋洗，成功转型互联网，
开创新模式



新形态产品



爱空间，20天互联网家装

工业思维VS互联网思维



电视遥控器

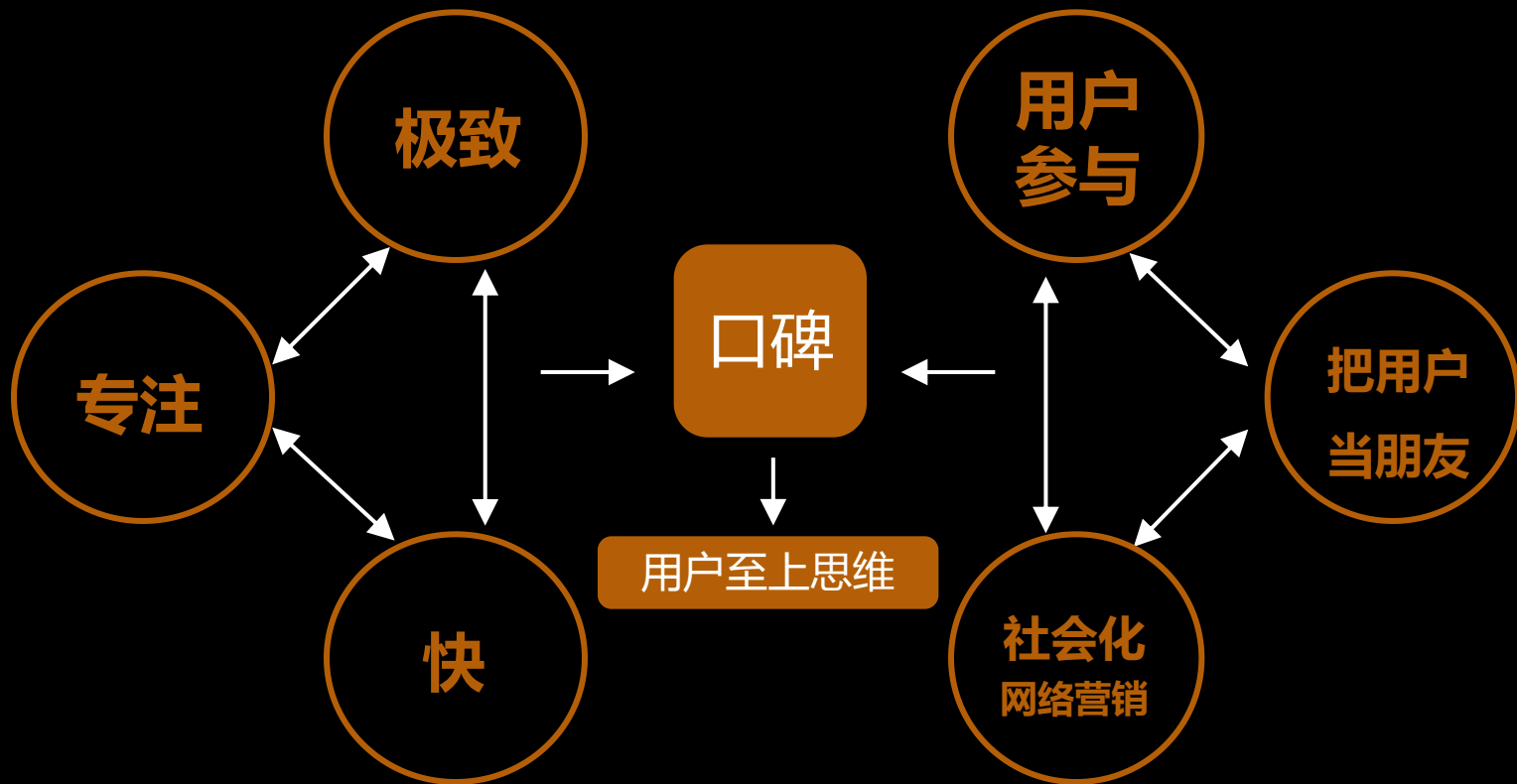
VS



小米遥控器

产品方面

运营方面



那些忍了很久反人类的设计



充电越来越多，但只能二选一。



明明两个USB，但只能用一个。

那些忍了很久的反人类的设计



跨一步向娘炮，
两步容易扯。



考验人类的神手机。

那些忍了很久的反人类的设计



互联网思维：一切为用户着想



互联网思维



互联网思维

发自内心的尊重用户，一切从用户需求出发，真正的了解用户需求，极致的满足用户需求，从而建立好的用户口碑，这就是互联网快速发展的精髓所在，所以我将互联网思维定义为：**用户需求驱动**。

改变的加速度！

我们每一个人都首次处在，两个文明的过渡中，请加速思维。

人类时代的更替

石器时代	3000000万年
农耕时代	6000年
工业时代	250年
互联网时代	50年

不断在加速

成为1000亿美金市值

摩根	200 年
可口可乐	100年
惠普	50年
阿里巴巴	10年

改变在加速！

技术 + 资本 = 改变

互联网技术

+

资本的支持

首先对“人”
的改变，再对
企业和社会的
影响。

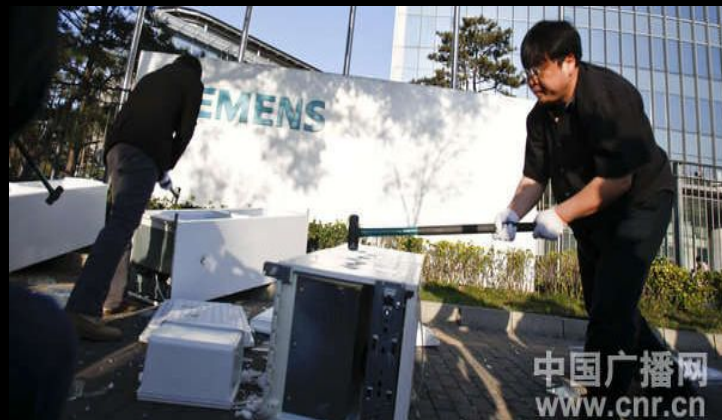
改变：一个场景，信息化



吃饭时.....

改变：一个事件，用户网络化

罗永浩独斗西门子



改变：一个事实，渠道网络化

我在**淘宝商城**



【历年光棍节 淘宝商城战绩】

2015年 912亿

2014年 571亿

2013年 350亿

2012年 191亿

2011年 33.6亿

改变已经发生.....

Kodak

美国伊士曼柯达公司申请破产保护

- ✓131年历史，1100项专利的企业
- ✓30年前的地位曾相当于现在的苹果和谷歌
- ✓数字技术终结胶卷柯达

NOKIA
诺基亚

诺基亚的生与死？

- ✓诺基亚新财季首度亏损\$5.59亿
- ✓2011年二季度iphone销量超诺基亚智能手机
- ✓2007年上市的iphone重定义手机，仅3年王者退位

改变已经发生.....

2011年李彦宏说：移动互联网是个伪命题，一句话股价下跌一半。



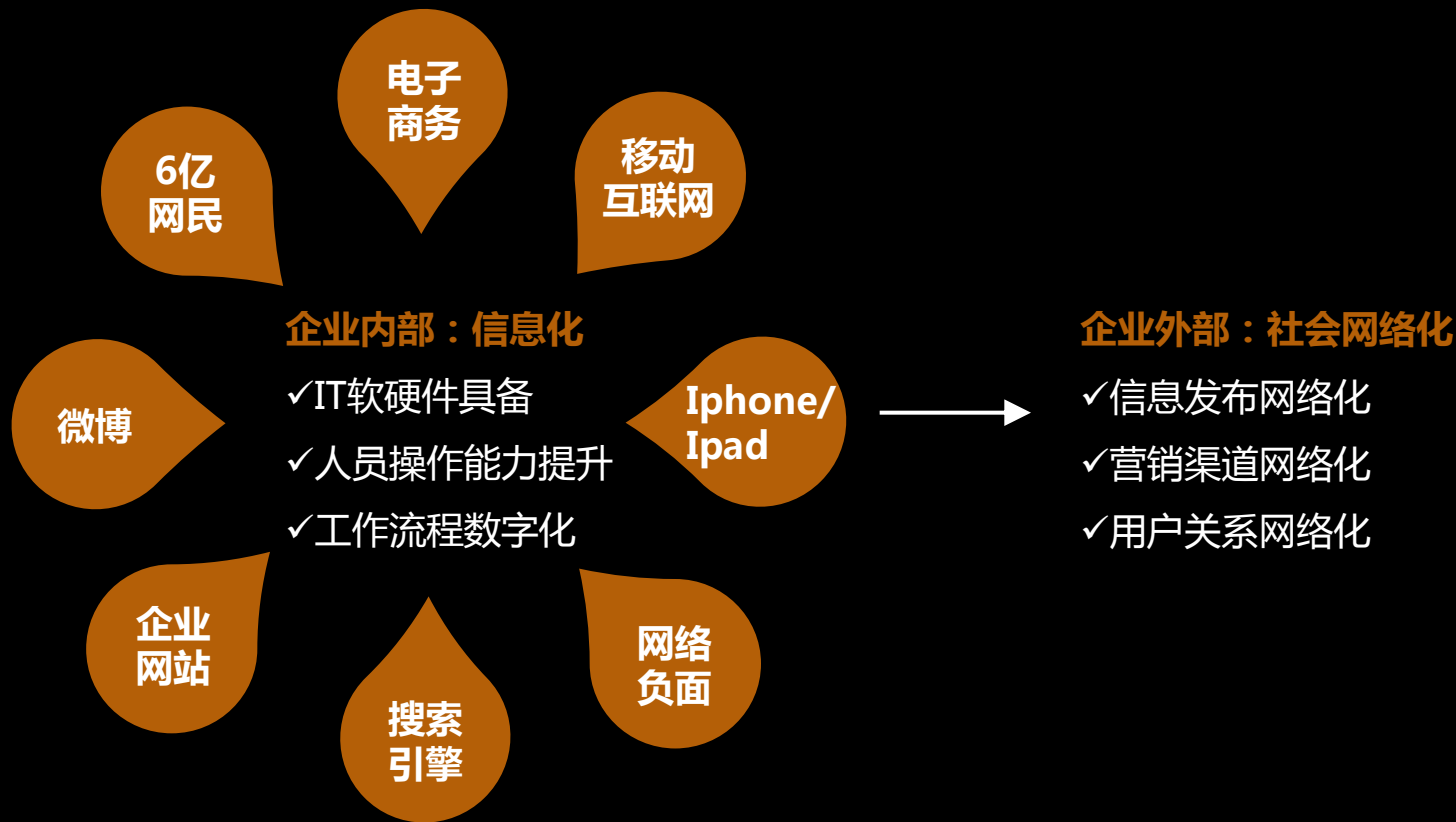
改变已经发生.....



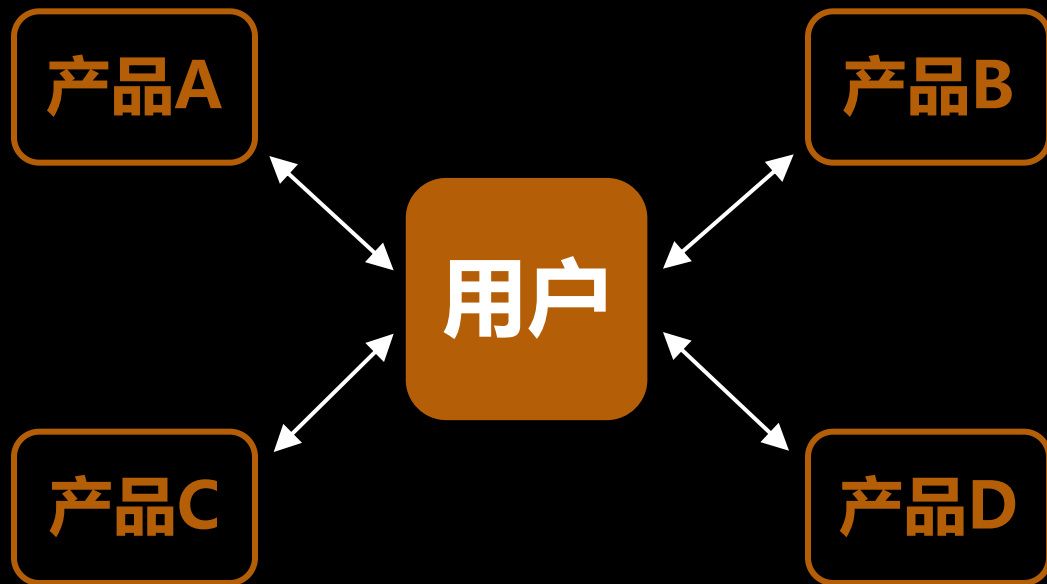
- ✓2011年1月21日 1.0；
- ✓腾讯的船票，移动端领先；
- ✓平台化；
- ✓入口效应；
- ✓用户流量和入口的争夺。

4年/6亿
移动互联网最大的入口

未来：企业网络化



未来：企业网络化



- 1.以用户价值为核心；
- 2.产品比营销更重要；
- 3.收费方式的互联网创新。

互联网不是一个行业！

互联网是一种新技术、理念和商业模式，互联网正在和大多数的行业在融合，在帮助其他企业降低成本和提升效率。

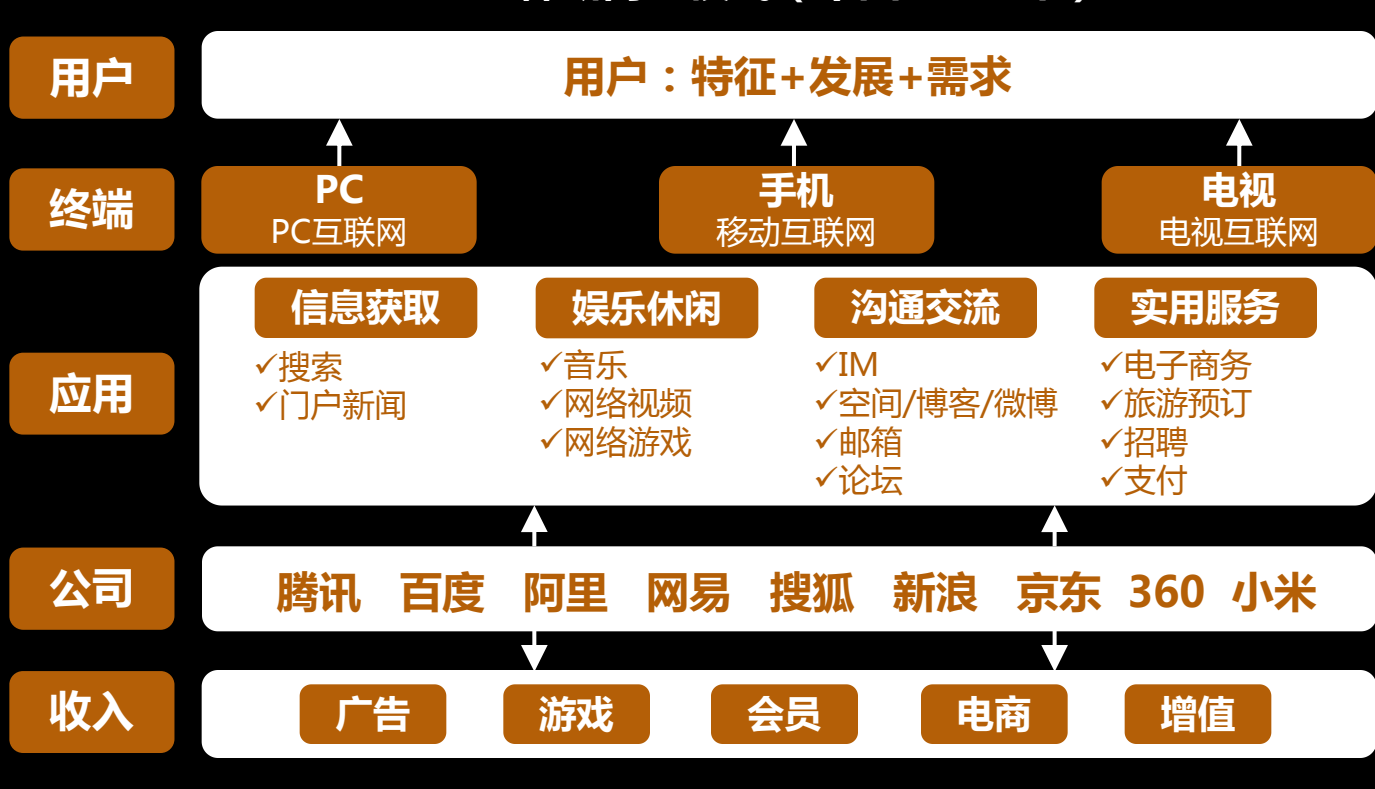
互联网 + or **+ 互联网**

一张图看清互联网：3个一

一种新商业模式（中国 1995年）

一种新技术（1969年）

一种新思维（2013年）



一张图看清互联网：3个一

“一张图看清互联网”将互联网总结为新技术、新模式和新思维，结构性提炼互联网：

- 1.互联网的基础：一种新的信息技术；
- 2.互联网的主体：由用户、终端、应用、公司和收入构成的新的生态，一种新的商业模式；
- 3.互联网的核心：一种“用户需求驱动”的新思维。

TO：互联网+和创业

1.没有传统行业，只有传统企业

- ①互联网不能代替制造、送货、吃饭、按摩、睡觉、情感，互联网只能提升效率；
- ②每个行业都是有价值的，根本没有传统行业；
- ③但如果不融入互联网，不利用这种新技术、模式和思维，就会成为传统企业。

TO：互联网+和创业

2.发挥互联网的四个价值

- ①聚合：是否聚合了更多的信息和服务；
- ②互动：是否通过互联网网络与互动的特征，网聚了人的力量；
- ③自由：是否打破时间和跨越区域的限制；
- ④连接：是否去中介和把空余资源有效连接。

互联网在创造新的价值：聚合与连接效率的提升

TO：互联网+和创业

3.做互联网容易，做好超级难

- ①做APP、网站上线，只是开始的一小步；
- ②成功的比例不到1%，失败是常态，成功是偶然；
- ③对互联网这一新技术、模式和思维，心存敬畏，深刻思考；
- ④面对互联网成功的艰难，有充分的心理准备。

T0创业：深刻理解互联网的价值

互联网能干的

需求可通过互联网满足

新闻 娱乐 购物
通信 社交 支付
泡妞 招聘 视频

聚合与连接的价值=效率的提升

互联网不能干的

满足需求的产品和服务只
能在线下交付

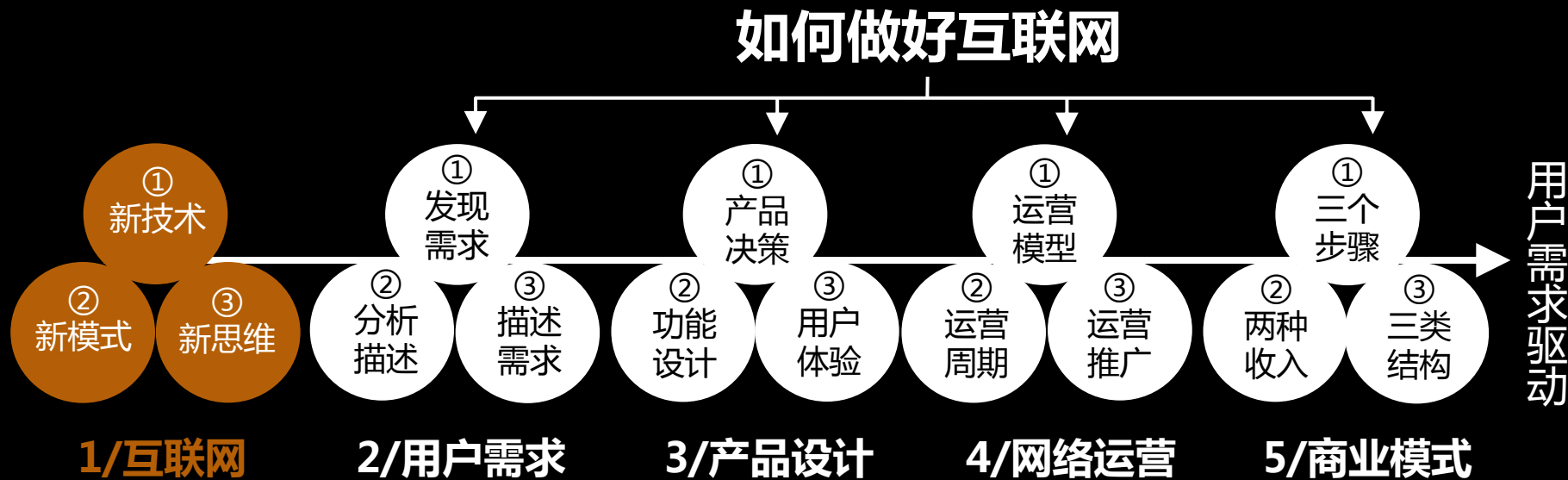
吃饭 坐车 制造 按摩
洗衣服 理发 装修 美容
修车

O2O：互联网垄断你的入口

观点1：没有传统行业，只有传统企业

互联网的价值=聚合与连接效率提升

用户力：一条主线，五个部分

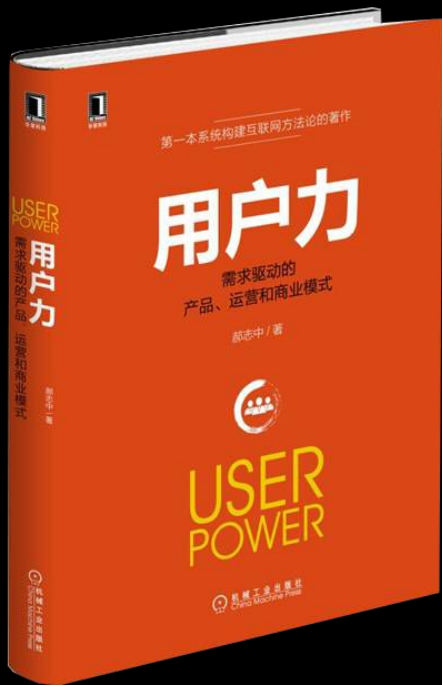


《用户力》

互联网：改变的力量

(完)

《用户力》：需求驱动的产品、运营与商业模式



15年工作经历

10年实战总结

处女座的处女作

互联网的红宝书！