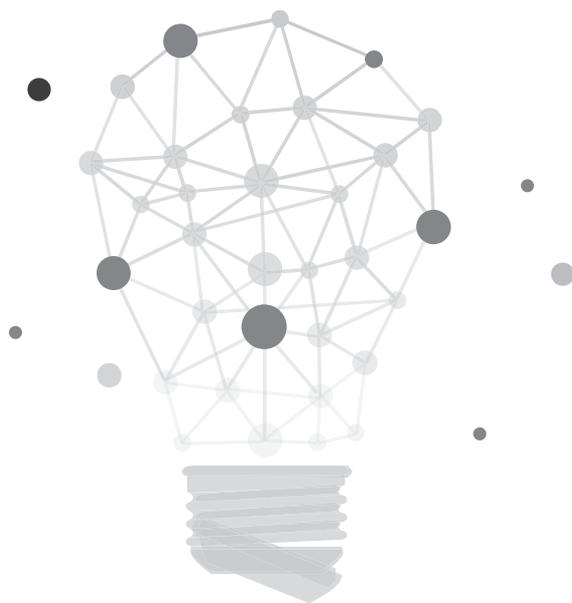


普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

互联网思维与创业

薛万欣 裴一蕾 ◎ 主 编

田 玲 李丹丹 ◎ 副主编



清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书主要介绍了互联网思维与创业的基础知识和理论,总结了互联网创业的基本流程和方法,内容涵盖用户思维、简约思维、迭代思维、社会化思维、大数据思维、平台思维、“互联网+”思维等互联网思维及其应用于创业的方式。书中结合互联网新思维与创业方面的真实案例,帮助学生更好地掌握互联网思维与创业的要点与原则,从而激发学生的网络创新精神,促进学生开拓互联网创业、就业和全面发展的新思路,培养互联网时代的创新型人才。

本书强调案例式教学,突出实践能力的训练,可作为高等院校创新创业相关课程的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

互联网思维与创业 / 薛万欣, 裴一蕾主编. —北京: 清华大学出版社, 2021.1

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

ISBN 978-7-302-57013-4

I. ①互… II. ①薛… ②裴… III. ①大学生—创业—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 238027 号

责任编辑: 崔 伟

封面设计: 周晓亮

版式设计: 方加青

责任校对: 马遥遥

责任印制:

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 12.75 字 数: 225 千字

版 次: 2021 年 1 月第 1 版 印 次: 2021 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

产品编号: -01

前 言

互联网发展之快，早已让人应接不暇。在“互联网+”时代，传统商业模式已经被新商业模式所取代，互联互通的网络让信息和资本可以快速地在社会各类要素间流动，大大降低了创业的成本和维度。在“互联网+”时代，只要拥有互联网思维，有创意，有魄力，有实现梦想的信念和动力，就能实现互联网创业。本书着眼于此，力求通过对“互联网+”时代互联网思维的深入挖掘，为学生在互联网思维与创业方面提供可以借鉴的方法，开拓学生的互联网创业思维。

本书将实用性、创新性、系统性相结合，具有以下特色。

强调案例式教学

本书每章都以案例开始，引导学生了解、分析实际问题，总结相关经验，通过探究式学习和合作式学习，提高学生对互联网思维与创业的感性认知和深入思考能力。

每章最后设置案例分析模块，分享互联网新思维与创业方面的真实案例，供学生课后思考、分析与提升，开拓学生的思维。

突出实践能力的训练

本书根据每章的理论知识，设计实践训练环节。通过实际操作，引导学生向自主式学习和体验式学习转变，培养学生的互联网创业意识和创新精神，提高其互联网创业能力。

本书由北京联合大学创新创业教育中心育人团队（市级高校优秀本科育人团队）骨干教师编写，具体分工如下：第一章、第九章由薛万欣编写；第二章、第三章、第四章由裴一蕾编写，第五章、第六章由李丹丹编写，第七章、第八章、第十章由田玲编写。全书由裴一蕾统稿。为方便教学，本书提供配套教学课件，下载网址为 <http://www.tupwk.com.cn>。

本书的编写得到清华大学出版社编辑的大力支持。在编写过程中，我们参阅了许多与互联网思维、互联网创业相关的教材和案例，在此一并表示衷心的感谢！由于编者水平所限，书中疏漏之处在所难免，恳请读者朋友批评指正。

编者

2020年11月

目 录

第一章 互联网思维与创新	1
第一节 互联网思维概述	3
第二节 互联网思维产生的基础	11
第三节 互联网思维对企业发展的意义	15
本章小结	22
思考与练习	22
第二章 互联网用户思维与创业	25
第一节 互联网用户思维概述	27
第二节 互联网用户思维创新	29
第三节 互联网用户思维创业	32
第四节 基于互联网用户思维的创业法则	34
本章小结	37
思考与练习	38
第三章 互联网简约思维与创业	41
第一节 互联网简约思维概述	42
第二节 互联网简约思维创新	45
第三节 互联网简约思维创业	46
本章小结	48
思考与练习	48
第四章 互联网迭代思维与创业	51
第一节 互联网迭代思维概述	53
第二节 互联网迭代思维创新	56

第三节 互联网迭代思维创业·····	58
本章小结·····	59
思考与练习·····	60
第五章 互联网社会化思维与创业·····	63
第一节 社会化媒体·····	64
第二节 互联网社会化思维·····	78
第三节 社会化思维与社会化商业时代·····	80
本章小结·····	84
思考与练习·····	84
第六章 互联网大数据思维与创业·····	87
第一节 大数据的内涵·····	88
第二节 大数据思维·····	91
第三节 大数据领域创业的机会与方向·····	95
本章小结·····	101
思考与练习·····	101
第七章 互联网平台思维与创业·····	105
第一节 互联网平台思维概述·····	107
第二节 基于互联网平台思维的创业法则·····	109
本章小结·····	116
思考与练习·····	116
第八章 “互联网+”思维与创业·····	119
第一节 “互联网+”与“互联网+”思维·····	122
第二节 “互联网+”思维创业概述·····	128
本章小结·····	135
思考与练习·····	135
第九章 移动互联网思维与创业·····	139
第一节 移动互联网时代的改变和特性·····	140
第二节 移动互联网思维简介·····	141

第三节 移动互联网思维模式·····	143
第四节 移动互联网思维创业方向·····	153
本章小结·····	156
思考与练习·····	156
第十章 互联网创业计划·····	159
第一节 网上创业前期准备·····	161
第二节 利用第三方平台网上开店·····	166
第三节 自建网店创业·····	170
第四节 自建 App 创业·····	183
第五节 创业项目计划书·····	185
本章小结·····	189
思考与练习·····	189
参考文献·····	193

第一章

互联网思维与创新

开篇 案例

奈雪の茶创立于2015年，隶属于品道餐饮管理有限公司。该品牌以20~35岁年轻女性为主要客群，创新打造“茶+软欧包”的形式，坚持茶底4小时一换，软欧包不过夜的品质保证原则。2019年7月，奈雪の茶入选“中国茶饮十大品牌”。

在风起云涌的新中式茶饮领域，奈雪の茶为何能够脱颖而出，成为购物中心争抢的“香饽饽”？

该品牌创始人彭心拥有多年互联网从业经验，她的互联网思维对品牌走红有着不可忽视的帮助。从产品研发、门店落地，到市场推广，奈雪の茶都拒绝按常理出牌，而是以颠覆传统的互联网思维“降维攻击”竞争对手。奈雪の茶始终坚持直营，拒绝加盟。对奈雪の茶而言，更重要的是做好品牌，一步一个脚印走扎实，确保每家门店的款品都是精品。

奈雪の茶每家门店都由国际知名设计师设计，在基本风格相似的前提下，根据所处环境进行创新设计，做到“连锁不复制”。如广州万菱汇店强调分享，而正佳店营造的则是梦幻、浪漫的氛围。此外，产品也是不断“上新”，在保证门店超过20个固定产品的基础上，奈雪の茶持续每月推出一款新品。奈雪の茶还非常注重经典产品的升级与迭代，每隔一段时间，大约三个月，最多半年，奶盖的薄厚、芝士的比例都会有所调整，这样做的目的是能够满足口味不断变化的消费者的需求。

奈雪の茶每一杯新品都需要经过研发部门无数的测试与改进，形成标准的甜度与冲调比例。研发人员曾经为了研发一款茉莉绿茶，花

费了4个月的时间。一遍遍地尝试就是为了寻找那种恰到好处的味觉体验，这种偏执也让奈雪的产品在茶饮市场上一骑绝尘。

关于做到极致，就不得不提到“奈雪杯”。彭心发现贡茶、星巴克等品牌使用的都是很粗的杯子，女生握起来不太方便，于是，她从女性用户的体验出发，以手的握度尺寸打样，改良成现在的瘦高杯。这种杯子瘦长，握起来方便，同时还能显得份量多。现在市场中，这种杯型成为很多商家模仿的对象。

身为奈雪の茶的首席产品经理和首席体验官，彭心在决策时始终从自身出发，站在了女性消费者的视角上，在模式、产品、环境上不断创新，从一点一滴的细节入手，贴近和满足女性消费者的真实需求，从而收获了她们的追捧。运用互联网思维，持续创新，是奈雪の茶立于不败之地、走上一个个新台阶的基础。

(案例来源：“RUC电子商务创新创业案例”微信公众号)

学习目标

- 能够掌握互联网思维的含义及存在的意义。
- 能够清晰界定社交效应的内涵与外延。
- 能够知晓互联网思维的相关理论。
- 能够了解利用互联网思维成功创新的案例。

第一节 互联网思维概述

互联网思维是传统商业的终结与重塑。

随着互联网时代的到来，商业领域的沟通正以数字化的速度得以实现。在这个信息化、网络化的世界里，随着社交媒体的兴起，人与人之间相互连接，形成了一个庞大的社会网络，人们可以在这个网络中充分互动。无论是企业还是消费者，每个人的一言一行都可以或大或小地改变经济运行轨迹。互联网的发展，使得传统企业面临冲击，甚至被颠覆，传统企业在重构，兴衰、胜负、生死都将重新来过。这些变化与发展要求企业领导者必须具备互联网思维，以负责任的态度经营企业，才会为企业带来诸多机会，消费者也才会支持这样具有正确价值观的企业。技术的变革正在重塑社会和人类行为，技术改变了学习、分享和交流的方式。变革最终影响并改变着我们的个人世界和专业领域，人类关系、人际关系、商业、教育、媒体、政府和企业，都在这一变革之列。

一、互联网思维简介

(一) 互联网思维的特点

随着互联网技术的逐步发展，越来越多的商业形态受到互联网的冲击，当这种冲击不断加深和变革不断加剧的时候，互联网就不再仅仅是一种技术，而是逐渐演变成为一种思维范式，也就是互联网思维。互联网思维一词是2013年中国互联网领域的首要词汇，已然成为了一个时代的命题。基于互联网下的产业发展、消费行为变迁，是对整个企业商业模式的重新考虑，对内部管理体系、业务流程的再造和升级，这是一项系统工程，其背后贯穿的是一整套新的商业思想。

1. 互联网思维是新商业时代的产物

和君集团合伙人赵大伟在其作品《互联网思维——独孤九剑》一书中对互联网思维的定义是：互联网思维，是指在(移动)互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个生态进行重新审视的思考方式。

中国互联网元老田溯宁表示，未来的企业要互联网化，每家企业都要有互联网思维。在未来不用互联网方式来思考问题，就没有办法在社会上展开竞争。

2. 互联网思维是现在一切商业思维的起点

在互联网时代，传统企业面临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，发现更多机会，而不是用今天的思维想象未来，仅仅看到威胁。

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。即互联网不仅仅是用来提高效率的工具，而是构建未来生产方式和生活方式的基础设施。

3. 商业思维是一种民主化的思维

在互联网时代，消费者同时成为媒介信息和内容的生产者和消费者，通过买通媒体单向广播、制造热门商品诱导消费者行为的模式已不成立，生产者和消费者的权利发生了转变，消费者主权的时代真正到来。“以人为核心”的互联网思维，将是新商业时代的指导思想。

这个时代是传统商业时代的终结，这个时代更是新商业时代的启蒙，新的商业时代，企业通过成为客户社交网络的一部分，来满足他们的需求。社会化媒体教会企业如何更好地将用户思维发挥到极致。它将打开市场，也能打开思维，更能让一切变得简单。互联网思维不是因为互联网才产生的，而是因为互联网的发展，使得这些思维得以集中爆发。互联网思维，不能说是多么新鲜的理念，它恰恰是一种回归，使得商业回归人性。互联网技术发展和商业形态演变，使得这种“以人为本”的商业理念突显出不容忽视的价值。

4. 互联网思维是一种颠覆性思维

互联网思维裹挟“颠覆”浪潮席卷而来，从我们身边一件又一件的“颠覆”案例来看，互联网正在不折不扣地重构着原有的商业秩序，互联网思维也在掀起一波又一波的

创业浪潮。

(二) 互联网思维的内涵

互联网思维的核心是投资收益率(return on investment, ROI), 它解放了销售空间、销售人员, 使产业从劳动密集型向知识密集型转移。

1. 互联网思维的基本思维模式

美国学者戴夫·柯本(Dave Kerpen)等在《互联网新思维》一书中提出了六种思维模式, 可以比较明确地指出互联网思维的内涵。

(1) 用户思维。用户思维强调倾听消费者心声并加强与消费者的交互, 打破企业与消费者之间的疆界, 实现商业民主化。在这个密切相连、由社交媒体驱动的互联网时代, 公司已经不能平庸度日了, 必须充分关注自己的用户, 树立“用户至上”的思维和理念。而消费者也掌握了主动权, 愿意参与其中, 与企业共同实现商业的民主化。

(2) 简约思维。简约思维强调从产品到服务, 力求专注于简单。了解人类的本性对于向顾客传递满意是至关重要的, 在一个淹没在饱和的产品种类、充斥着广告和连续媒体流的环境中, 简单可为消费者节省时间与费用, 这就是竞争优势, 是一种不可估量的力量。

(3) 迭代思维。迭代思维突出快速反应、快速满足消费者千变万化的需求的敏捷开发。消费者不会停滞不前, 同样, 企业也不可能一成不变, 一个具有快速适应能力的企业能够满足消费者千变万化的需求。在移动互联网时代, 企业不可能固守最初的产品和所提供的服务。

(4) 服务思维。服务思维强调提供惊喜服务并为客户提供非凡的体验, 让客户感到愉悦, 愉悦就是营造一种非凡的客户体验。

(5) 社会化思维。社会化思维强调以社交媒体为平台, 透明而扁平化。社会化商业时代的到来, 其核心是互联网, 公司面对的消费者以互联网的形式存在, 这将改变企业生产、销售、营销等整个形态, 社交媒体成为企业与消费者之间沟通交流的平台, 信息正以前所未有的速度传播, 隐藏信息是不可能的。

(6) 平台思维。平台思维强调开放、共享、共赢的思想, 即把企业打成一个开放的、多方共赢的生态圈。这个企业的平台不仅要成为企业与消费者、供应商等联系的平台, 还要成为员工发挥最大潜能的平台, 甚至是一片属于他们自己的微创新、微创业的小天地。

2. 互联网思维的实现

- (1) 倾听。从说服到倾听，找到客户所关心的，而非企业认为重要的。
- (2) 参与。打破与用户之间的界限，实现消费民主化。
- (3) 客户价值链。打破“以客户为中心”的全渠道体验，线上线下高度一致。
- (4) 简单。让客户的生活简单到极致。
- (5) 快速迭代。细微处着手，快速反应。
- (6) 非凡的客户体验。给客户想要的一切，营造非凡的客户体验。
- (7) 透明和扁平化。做一家真正透明的企业，利用社会化媒体不断分享企业的产品、服务、理念等，得到更多客户的认可。
- (8) 社会化协作平台。搭建平台，让企业成为员工发挥最大潜能的平台。

以上六大思维模式与八个原则相互呼应，形成一个清晰的互联网思维的内涵。这不是传统意义的互联网思维，而是经过了进一步的迭代和颠覆。

二、互联网思维的载体

(一) 社交网络

只有融入新的网络消费模式，我们才能懂得人类网络行为对商业的影响；只有专注地研究，我们方可建立有效的沟通方式，进而获得高效的社交网络经验。通过发掘客户的需求，企业可以超越旁观者的地位，成为消费者群体的一部分。

如今人们的生活方式已经发生了巨大的改变，依靠移动设备能够随时随地实现连通。人与人交往的方式也已全然发生改变，社交网络成为互联网思维的载体。

1. 社交媒体

消费者在社交媒体上获取商品或服务信息的百分比不但表明这些人在购物之前是如何搜索相关信息的，而且表明了他们与朋友和家人的互动。可见，人们通过互联网联系了起来，社交媒体成为收集和分享各种信息的集散地。

今天的消费者以他们特有的方式和规则在行动，他们在互联网上分享体验，这些信息的分享，构成了当今品牌的新内涵，更是消费者的自我品牌和生活形态的折射。社会化媒体的普及将人与人连接起来，消费者的影响力通过信息传播而实现，这使得今天的

消费者地位更高。

企业必须以消费者为中心来组织协调用户需求，这种运营模式将是未来经营的核心原则，即适应型商业。换言之，在未来的商业社会中，企业的运营模式好坏并非取决于它是否能触及消费者，而是取决于企业能否以社会化媒体中的消费者为中心进行运营。由于市场上出现了新一代的消费者，因此塑造品牌的方式已经与往日完全不同。今天的企业运营目标必须以赢得消费者的关注为中心，从而提升企业价值，企业的品牌、产品或服务必须能够在消费者之间建立起情感的、知性的联系。所以，今天的品牌内涵已经与往日不尽相同，品牌由消费者创建，企业必须意识到消费者从根本上是企业的合作伙伴，而不仅仅是消费者本身。

2. 关系脉络图

如今，社交网站所展示的关系脉络图可以展现人们日常维系的人际关系。社会人际关系中的一个节点，集成社交网站的关系脉络图；对于许多人而言，网络社交行为本身也提供了一种归属感。人与人被互联网不断拉近，社交科技使人们团聚在一起。人们通过社交网站所形成的相互关联，以及用户在网络互动上倾注的大量时间、精力，统统为社交网站注入了不容忽视的价值。

各种各样的媒体竞相抢夺公众注意力，还赋予了用户掌控信息的权利。以往的大众性的消费和信息传播的时代日渐式微，情景体验式营销日益强大。人们在社交网站上建立的关系及这种关系的性质，决定了信息的流动路径。今天的媒介已经成为一种平台，而社交网站用户则身兼信息拥有者和发布者两重身份，这些用户的虚拟社会关系体现出信息发现的特征，也划定了信息在其社交脉络图中游走的线路。

3. 社交效应

所谓社交效应，是指全球范围内信息在人之间迅速传递的能力，并在传递过程中建立起人与人之间新的社会关系。转发、分享和评论等行为造就了具有庞大能量的“社交效应”(social effect)。我们所处的时代，是消费者深度社交化的时代，人们逐渐发现自己才是真正决定社交网络价值的人。社交媒体中信息的分享和消费行为相当于个体间的一种社会化交易，这些行为为人们之间的信息传递和相互学习提供了舞台，也为社交网络的构筑及发展打下了坚实的基础。

社交网络中的消费者不再第一时间向搜索引擎求助，而是转向了自己的社交网站。

未来，社交网站将成为个体的私人领地，它将各类信息和人脉关系聚集在一起，人们依赖好友关系在社交网络中获得知识、娱乐，以及进行商业活动。

(二) 社交经济

在社交网络中，人与人之间的关联度逐渐增强。

1. 通过关系细分找到消费者

在社交网络中，摆在用户面前的信息都是被细分关系网中的用户遴选、验证过的。因此，许多企业和媒体发现要想提高流量和转化率，盲目将用户引入传统网站的做法已经不合时宜。要想更好地抓住互联网消费者的注意力，内容必须是以市场/客户为导向的，必须与客户直接对话，让客户体会到一切产品与服务都是为他们量身定做的。

2. 通过个性化服务吸引用户

随着人们对语境信息、信息个性化和信息关联化需求的日益增加，仅仅靠内容取胜的时代已经终结，而信息的语境化则取而代之成为企业参与消费者社交网络时至关重要的因素。网友们塑造了社交网络，正是他们通过分享的情绪、行为、责任和想法塑造了社交网络中的各类体验。

现在社交网络中的消费者更加清醒、有主见，试图吸引网络中消费者的企业和媒体必须确保消费者的每一次点击是源于语境的相关性和恰到好处的价值内涵。这一要求改变了内容生产和吸引用户的规则，虽然转化不易，但这是企业在社交网络中进步与落后的分水岭。

如果从认知行为的角度来看，以社交网络消费者的兴趣为指标遴选出的特定的社交关系网络信息，往往与消费者本人的关系更为密切。

(三) 社交转向

人际关系源于人脉，并由语境缔造。语境，即意味着内容的关联度；用户的每一次体验都是社交图谱中个性互动的结果。因此，企业的未来将由网友所分享的体验及随之建立的高效信息网络所决定。

作为社交网络中的消费者，其状态的更新、社交信息流的活动、信息流中流动的内容都以一种独一无二的方式呈现在其好友面前。用户的每一次分享都会通过其社交脉络

图变成私人广播网络，用户的每一次言论都会传递给很多他未必认识的人，这与新闻媒体发布信息的方式不无相似。网络社交的前景是“一对一”发布与更多的“一对一再一对多”模式。

企业必须有意识地把网络社交活动导向最有利的方向；同时，将用户进行细致地划分，即用户在企业所属关系网中的价值。社交化网络中的消费者已经开始逐渐进化为洞悉网络动态的联网消费者。

(四) 细分关系网与兴趣图谱

1. 与消费者深入交流

社交网络用户通过管理不同群体的界限来保护自己的隐私，通过设备或网站的设置，用户决定联系谁，分享什么内容，在别人心中塑造什么形象。这样一来，隐私可以避免为大众所掌控。与此同时，企业就必须研究细分各类关系网，学会如何为细分的关系网注入有价值的信息。

细分关系网和兴趣图谱代表了未来网络社交与商业之间的关联性，认识微观参与度的价值，将传递出宏观层面的收益。从这个独特视角，企业可以深入了解网络消费者的交流、协作模式，以此实现有目的的营销。

2. 提升信息流动效率

由于信息流动的速率与社交网络的结构紧密相连，因而只有用户之间互联和互动的模式有所改进，才能进一步提升效率。同样，企业的未来也取决于其与社交网络消费者之间的关联度，关联度越强，信息到达最终消费者才越有效率。

消费者之间的信息通路在塑造兴趣图谱的过程中，加快了通过有效信息找到目标消费者的过程，也促进了社交网络消费者分享的内容到达各自感兴趣的群体。企业可以通过不断加强和用户之间的连接，强化这些重点关系网，进而提升每一个互粉消费者的体验。

3. 有利于形成社交网络

社交网络和移动网络的相似性取决于我们如何培养、定义联系人。企业应致力于经营社交网络的人际关系，改进信息流动的方式。

社交网络中的社交图谱，也就是我们关注、互粉的网友们所组成的关系网，越来越接近现实生活中的人际关系网。

在兴趣图谱的年代，网友围绕他们感兴趣的话题和事件不断扩张或者收缩自己的圈子；而未来，社交网络会逐渐演变成为一种焦点型关系网，在这个网络中，人们更重视与好友分享信息，用户处于体验中心，塑造着私人生态系统。

(五) 下一代信息网络

社交网络中的消费者是未来信息系统的缔造者。这个信息系统现在引起越来越多企业的重视，其地位在未来将更加凸显。虽然品牌和媒体业务有其专有网络和销售渠道来控制信息流，建设和维护企业原有网站等系统依然重要，但由社交网络消费者编织的社交网络与兴趣图谱却是未来所有企业业务流转的命脉所在。

1. 改变传统行业模式

新一代网络以惊人的速度发送、接收信息，建立起一个高效的人际关系交换机和关系网络，使相关联信息的分享、再分享的速度和精准度都远超于电话网络、电视网络、移动通信网络、应急通信网络和Web网络。

社交媒体确实在改变、记录并创造历史，它向曾经所向披靡而如今困顿的行业发起一场革命。如新闻行业，新闻不再是报道出来的，而是“推”出来的，这就是人际关系的效率、爆发力和影响力，每一次新的上传，社交图谱都会转化为一个组织严密的信息发布系统。未来，所有媒体都将根植于读者的参与，其价值将通过对相关网站的贡献度、合作度及间接关系的相关度来度量。

2. 信息推送更精准

社交网络中的用户自有系统要求其关注和培养各自的网络关系以获取信息牵引力并建立拥有共同兴趣的群体。信息在社交网络自有系统中的传播速度大于其他任何网络，信息只需要一些关键点的传播就能传达给大众。

任何个人或组织机构都可以通过网络选择信息传递渠道，加入合适的社交网络，从而引导信息流向目标听众。

第二节 互联网思维产生的基础

一、影响力

(一) 影响力的定义

影响力是改变或使某人或某事发生变化的能力，即一个人或一事情用强有力的手段去改变某人或某事。

(二) 影响力的作用

如果影响力是导致某事变化或改变的能力，那么影响力可通过它所导致的结构或程度来衡量。

1. 意见领袖

如果企业希望通过网络中的达人来触及目标客户，最直接的方式是通过社交信息流来达到目的，即寻找意见领袖。意见领袖似乎是企业市场营销中的法宝，如果成功发挥其影响力，就会使品牌和目标客户之间建立直接的联系。品牌通过参与与客户之间的互动，就能触发有针对性的行为和反应；借助预设的网络访问路径，品牌就能激发有意义的体验，并产生可以测量的营销目标。

社交媒体达人为企业提供了新的商机，如果企业与客户之间有彼此都非常信赖的达人作为中介，企业就可以比以前更容易参与顾客之间的互动。由于社交媒体中的个体之间是相互联系的，因而信任度、权威性及好友关系等因素也随着所传播的信息一同被用户接收。如果某条信息来自一个备受崇敬的意见领袖，那么信息会变得更价值。在社交网络中，意见领袖可以是在某一特性主题下的专家、潮人、好友等。

2. 个人价值

社交网络用户的一大特征，是不断分享自己的足迹、经验和思想。社交网络属于社会学学科，很多因素都在不断发生着变化，而企业的口碑也在这些因素的影响下不断变化。虽然这些衡量服务水平的个人分享和评价难以真正体现一个企业的价值，但每个个体的评价分数仍具备参考意义。

由于社交网络中的影响力是建立在因与果基础上的，因而企业必须要理解信息在社交网络中传播的方式、社交网络的关系动态、社交网络中的层级，以及如何衡量这些事物。只有理解了这些，企业方可辨识出那些真正有价值的客户，从而扩大受众群体，与更多的网友建立联系，得到预想的收益。

企业可以在社交网络中通过与消费者进行相互连接来吸引他们的注意力，这种连接关系不仅可以把信息直接传递给目标受众，还可以让企业处于一种被信任的地位。企业可以通过管理网络信息并且持续地参与互动来赢得消费者的信任。

3. 体验正向社会化发展

品牌若拥有与消费者在社交网络中建立起感情连接的能力，那么它将有能力与消费者建立网络纽带，并使这一网络发展壮大，并培育消费者的忠诚度和拥护度。

在社交网络中，关联消费者的核心在于相互联系，他们的行为会在自己的社交图谱中来回激荡，并碰撞出火花，最终影响到与之相互关联的网友的行为。如果商家能够激发出他们的这种行为，就可以将这些人在社交图谱中与网友们的相互对话转化为购买行动。

在社交网络中，企业需要迎合关联消费者，因为这对消费者和品牌有益。企业走进消费者中间，如果价值主张足够吸引人的话，企业就可以将一笔交易转换成未来的很多笔交易。

随着互联网技术的发展，任何人都可以在社交网络中建立自己的账号，而生活在众目之下也成为一种新的生活方式，两者的结合推动了关联消费主义时代的来临。如果在关联消费主义之上添加个性化、自我系统、社交图谱及兴趣图谱的话，企业就可以在社交商业、信息到达中提升影响力。

二、决策环

(一) 决策环的含义

基于对网络消费者的消费决策进行的研究，形成了决策环模型。这个模型显示出，消费者频繁地接触他们感兴趣的产品信息，随之采取行动，然后分享或好或坏的体验。

(二) 决策的过程

整个决策过程可以分为如下四个重要阶段。

1. 成型阶段

成型阶段，是指引发客户兴趣的某事或某时，以及关联消费者在脑海里想到的最初选择。

2. 交易前阶段

在交易前，客户基于最初所考虑的选项，通过各种研究来验证最初的选择。在此阶段，商家可以发现一些新的商机。

3. 交易中阶段

当消费者做出购买决策的时候，整个消费过程便已开始。此时会出现一些新的客户接触点，企业可以由此介入来影响消费者的体验。

4. 交易后阶段

通过整个交易过程，消费者会与产品建立联系，但联系的紧密程度取决于消费者的忠诚度和拥护度。

无论是主动还是被动的关联消费者，都会在“决策环”中分享体验。因此，企业必须在交易之前及之后确保消费者所分享的体验能够让网络中的其他消费者感到受益和被回馈，这就是品牌塑造影响力的秘诀。

(三) 决策过程中企业的应对措施

整个决策过程可以归结为：消费决策来自情感冲动，如果消费者将逻辑和信息考虑在内，消费者就会将不同程度的情感归类于不同的品牌。因此，品牌务必致力于参与消费者之间的互动，提供个性化协作。

1. 明确企业定位

在与社交网络有关的商业活动中，推动购买决策的真谛在于品牌承诺、产品价值主张和差异性、换位思考和积极引导，这三者必须与实际的商业活动相结合。企业在纸媒体、数字媒体、展示媒体、社交媒体或者其他类型的新媒体上发布的信息，乃至销售代

表的言论都必须高度一致地展示企业定位，从而使消费者可以把来自不同媒体的信息连接起来，以了解企业。

2. 细分市场

如今，商业行为正变得越来越复杂，其根源在于消费者越来越个性化，每个人都有自己的诉求，而不同以往简单、被动地接受企业产品。针对这种情况，企业需要构建出新的架构，成就以满足消费者需求为核心的新型企业。构建新架构的前提就是消费者细分，即要求企业能够辨别传统客户、在线客户，以及相互连接的细分客户在内的三类客户的需求。此外，企业还要分清细分市场中客户的需求。

借用经济学和市场营销的概念来描述，那就是关联消费者引发相关领域的经济活动运行，这就是细分市场的具体化体现。

3. 建设多样化流程

在社交媒体环境里，大数据包括社交数据、新的移动媒体、互联网相关的数据。企业必须建设多样化的流程，以适应传统消费者、在线消费者和社交网络消费者的不同需求。

4. 实现企业社交化

企业不同部门都应从不同角度认识并参与与消费者之间的互动，最终实现企业的社交化。

通过众多的社交网络接触点，企业可以与社交网络中的关联消费者进行连通，从上至下、从内到外地引领消费者转型。激活这些接触点的方式在于企业参与到与消费者之间的互动中去，直接与消费者进行面对面的接触。在互动过程中，自然形成了消费者对企业的印象及相应的体验。

5. 塑造全方位品牌体验

企业需要在每一步、每一个客户接触点都非常小心地设计商业流程，或者以某种新面貌面对消费者，更有效地管理接触点，从而在消费者心目中形成宝贵体验。塑造全方面的品牌体验，如图1-1所示。

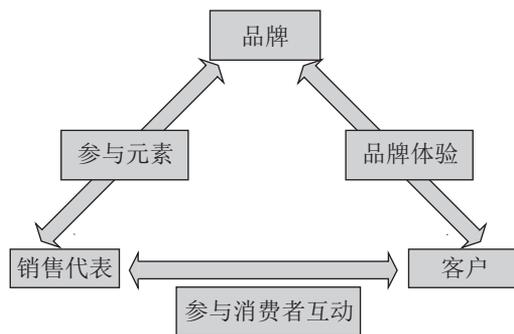


图1-1 塑造全方位的品牌体验

企业在参与社交网络中的消费者互动时，为了最终能够产生正面的用户体验，必须认真思考其互动策略；如果企业的参与策略没有建立在深思熟虑的基础上，那么企业品牌就会在社交网络中被稀释，也就是说，当消费者感受不到与企业的联系时，或者感觉不满意时，他们对企业品牌的好感度就会降低。在以社交网络为核心的市场营销和消费者互动时代，企业必须摒弃“企业”大于“消费者”的想法，而要树立一种“我们”的思维方式，将企业和消费者置于同一条战线上。

第三节 互联网思维对企业发展的意义

一、推动企业文化变革

以消费者为中心的互动是企业发展相关性网络的关键所在。由于不同的社交网络有不同的文化和特征，而且消费者也有独特的行为习惯，因此企业的参与策略必须有针对性。创新是一种由外至内的过程，而协作则是一种由内至外的过程。社交网络中的关联消费者行为已经形成了一种势不可挡的潮流，推动着企业进行从上到下的转型，然后产生由下至上的效应。

(一) 企业转型的目标

企业转型的目标是建设以消费者为中心的企业，而这种转型应始于企业文化的改

变，并从上至下由领导人开始，由员工实施。企业需充分调动员工的士气，得到他们的支持，推动他们开发新型的产品或服务体验。

(二) 企业转型的因素

以客户为中心的企业转型始于企业文化的变革，因此成功的企业转型需要以下四种要素的配合，如图1-2所示。

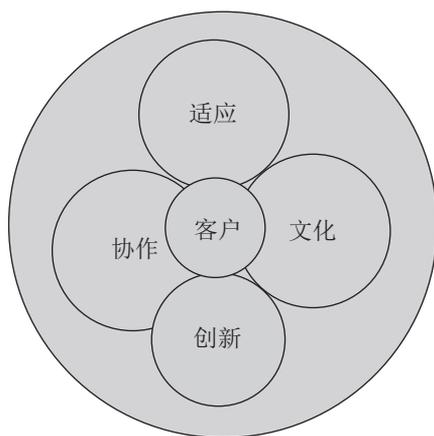


图1-2 企业文化的变革要素

1. 适应要素

为应对现在的新型消费主义环境，需要企业内部全力合作，形成一股合力向适应消费者转型，成功参与社交网络中的互动。由于市场一直处于转变之中，所以企业必须保持动能，时刻调整，以适应转型之需。那些不能敏捷转型的企业将无法触及市场中的新兴消费者。

企业须将资源投入在消费者关系上，这些投入不仅产生洞察力，更可激发影响力；企业还须通过在与消费者相关的网络中实施参与行动，以赢得客户的注意力、忠诚度和拥护度；这些都要求企业不断去学习和适应新兴的社交消费主义。更重要的是，企业应建设一种支持型的企业文化，让大家都认同关联消费者的重要性，并且组织好企业的管理层结构，使其可以支持转型中的变革。

2. 创新要素

目前，有很多企业都已经在社交网络中与消费者连接起来，但这种连接大多还处于

一种“自然生长”的状态。随着市场竞争的加剧，未来企业应该有意识地连接更多的消费者对产品或服务的体验，而企业创新能力的高低，是否拥有先进的企业文化，是企业能否成功的关键。

3. 协作要素

企业是以客户为中心的组织，企业内部的各个部门也应以客户为中心连接在一起。企业应积极搜集社交网络中消费者的数据并加以研究，为传统和新型接触点构建出一整套内部支持体系，各部门之间分享有关消费者研究的数据，消费者的接触点由各个部门各担其责，参与互动，并产生效应。

4. 文化要素

先进的企业文化和发展理念可以为企业取得市场中的竞争优势，为了适应新市场的发展变化，企业应将自身的文化进行重新梳理，针对新兴的关联消费者和其他消费者进行企业文化的转型和升级。

转型成为以消费者为中心的企业必将经历的组织架构改革，企业应建立一种从上至下的体系结构，从而实现企业向适应型企业转型。

二、塑造企业品牌

(一) 企业品牌的意义

品牌价值的高低取决于它的拥有者，而企业或产品的价值最终由消费者的体验和观点来决定，这一特征定义了品牌在社交网络大众化时代的地位。

1. 实现企业价值

在社交网络发展壮大的今天，企业应该具备发现、学习及参与品牌革新的能力，从而在处于发展变革中的经济社会中实现自身价值。

2. 体现企业面貌

企业在日常的经营活动中需各部门协调配合，在维护社交网络中的消费者关系时也不是一个人或一个部门负责，但消费者却只能看到品牌是一个单一而统一的实体。因

此，作为一个商业组织，在与外界人群进行互动的时候，必须以一个整体的面貌出现，有整体性的功能，企业对内对外必须无缝衔接。

(二) 企业品种的塑造方法

在今天这种交互性的网络世界中，品牌不是被企业单独塑造出来的，品牌地位和能量是被广大网友联合塑造的。网络世界里充满了各种消费者的情绪表达、消费者个人社交账号的状态更新、消费者所发布的内容，以及其他形式的网友自我表达等，这些都是分享体验的方式。

1. 重视消费者言论

有关企业或品牌的正负面言论会通过网友传达出来，企业的品牌是由众多关联消费者的体验来定义的。有时社会化媒体网络中会突然爆发出针对某个企业的讨论，并迫使相关企业做出回应，此时，一些企业才恍然发觉开展社交聆听的重要性。

企业必须重视消费者的言论，并且着手与那些尚未和企业建立联系的消费者们连接起来。对于企业而言，消费者所分享的众多体验型言论能够揭示出其产品、服务甚至企业的真正价值；反过来看，这些言论也反映了大众对品牌的认知，而品牌象征、品牌内涵也能够在消费者的审视中重生。在这个品牌和价值的战争中，消费者有很强的控制权，只有明白了这一点，企业才能真正走上社交媒体品牌营销的新型道路。

2. 重视产品和服务质量

在网络中，人们对某品牌进行搜索，就会看到其他消费者对这个品牌的评价。虽然，企业发布的信息及有创意的市场营销活动可能对潜在的消费者产生影响，但关联消费者却更习惯于依赖他人的评价，进而做出购买决策。

在每一个相互连接的网络中，整体能量大于个体能量，而整体又是由无数个体组成的，因此个体的地位也非常重要。个体所讲述的案例更加鲜活，使企业产品和服务的优劣都呈现在公众的视野之中，并以病毒的方式被复制传播。因此，如果企业希望塑造品牌影响力，就必须重视自身产品和服务质量，以期在网络和现实世界中打造优秀的口碑。

企业要随时了解消费者对自身的评价情况。目前，市场上已经出现一些新的技术，可以帮助企业分析消费者的语言及态度，以评估他们对企业品牌的满意度。

三、重塑企业文化

开放和透明是公司成功的两大基本原则，也是企业文化的两大基石。企业文化就是企业的品牌，未来，企业将在新的消费主义环境中进行激烈竞争，而优秀的企业文化准则是企业能否赢得关注的关键点。

(一) 重塑企业文化的意义

重塑企业文化的重要意义在于使外部世界如何看待企业，又体现于企业内部各部门员工的信念。因此，如果企业希望得到外部消费者的认同，必须先实现企业内部员工的无缝协作。企业必须重新审视自身文化，团结企业员工向同一个目标前进。

(二) 重塑企业文化的方法

1. 新型客户关系管理

在社交媒体兴起的今天，传统的客户关系管理也必须社交化，即实现social CRM，也可称为SCRM。新型的社交客户关系管理和前一代客户关系管理的理念一样，也是通过流程、技术去管理客户关系，并销售产品。

保罗·格林伯格(Paul Greenberg)是客户关系管理和企业资源规划行业的知名专家，他曾在发表的《光速中的CRM》一文中这样定义社交客户关系管理：社交客户关系管理是企业对客户主导话语权的一种反应。众所周知，社交网络中的关联消费者对自身与品牌的关系有着强大的控制权，因而SCRM的目标就是支持企业与消费者之间的协作型体验和参与，支持企业在社交网络中与消费者之间不断创造出这种新型客户关系，并实现可持续发展。

如果关联消费者信任企业，相信自己能够从中获益，那么他们就会敞开心胸与企业进行互动，而企业与消费者之间培养了亲近感后，更要向消费者传递实实在在的价值。

2. 创新思维

创新是企业从静态形式转变为动态运营的最佳方式。虽然一家企业在改变自己的技术架构和企业文化时会面临很多挑战，但创新始终是引导企业成长的可行举措，是提高企业竞争力的重要保证。社交网络中的消费者正鞭策着企业采用最新的技术，捕获当前

趋势，研究新商业环境，并由此产生创新力量。

虽然企业需要积极参与社交网络中与消费者的对话互动，但并不意味着企业必须紧密跟随业内潮流，或采用每一项看起来都很新鲜刺激的网络应用。正确的做法是，企业应该在内部成立一个专业的部门，密切留意技术发展与消费者的行为变迁，采用适合的技术来引导消费者。

因此，企业领导者或负责创新的团队必须能够辨析正确的潮流，选择合适的手段和方法，发展出对企业更有效的互动参与策略。企业的创新部门需从研究关联消费者的特征开始做起，然后通过测试、学习和适应，从而产生优秀的社交媒体策略，创造合适的流程体系，并向全公司进行推广。

创新的重要意义并非局限于新技术的采用、新的系统或新的流程，创新更应表现为思想的开放，以及企业的创新支持体系的发展，这样才能真正将创新思维发扬光大。

3. 企业转型

没有一种经营方式可以适用于所有企业，所以企业在选择经营方式时，首要考虑的是企业自身的需求。关联消费者在新媒体上的行为，是企业参与互动并与消费者建立亲密关系的基石。企业参与社交媒体互动并非易事，而且企业越大，转型中面临的挑战也就越大。企业的文化、领导力及企业是否成功转型，是企业参与社交网络成败的关键所在，因此企业内部转型政策的制定非常重要。

4. 发展企业自身网络

企业参与社交网络应始于倾听和检测消费者在社交网络中的对话，跟踪并辨识出不同的需求，然后接触人员或部门就可有意图地将企业价值推荐给消费者。企业通过对消费者的洞察研究，改进产品和流程，向顾客传递更大价值。

在未来的新媒体时代，企业需要充分利用社交媒体渠道接触消费者，发展自己的相关网络。在这一目标的引领下，企业必须审视内部的运营情况，知晓自己的改进点。同时，企业务必引导和回应关联消费者的言论，在品牌与消费者之间制造某种平衡。为达到要求，企业需为参与社交网络设计出相应流程，将倾听消费者、参与互动、配置相关部门这一系列行为在全公司范围内流程化。

(三) 重塑企业文化的作用

企业文化的重塑需要经过认真的设计、支持和实施。在变革的最初阶段，对于企业最重要的是了解横亘于企业和不同类型消费者之间的鸿沟，这些消费者包括关联消费者、传统消费者和在线消费者。此外，企业还必须衡量新媒体、新技术与当前员工认知、需求之间的差异。

1. 提升企业影响力

现代企业一般都已经建立起一套系统，可以实时监测社交媒体对话、行为和言论倾向性，随着时间的变迁和倾听的深入，企业能够总结出一套完整的顾客喜好，以及相应的应对策略，并随之成长起来。除了倾听社交网络中消费者的言论外，企业还进化到参与这些消费者之间的对话，产生社交影响力。

2. 提升内部协作能力

当社交元素从一个部门蔓延到另外一个部门后，企业在内部和外部两个方面都变得更加社交化，员工协作度变得更好，相互沟通互动更多。社交性企业一般都采取“集中—辐射”型的结构，集中的部分成为员工的资源中心，可以为各个员工和部门提供相应帮助，而很多企业的领导者也认识到构建各部门、人员相互协作的企业文化的有利之处。

3. 推动企业不断发展

消费者行为可以改变商业世界，商业世界的转型才刚刚开始。企业应该意识到社会的变革，开始着手创新，研究新时代的变革和新媒体的特征，并将洞察力应用于实际工作和日常生活，创造适应新时代的企业文化和流程，使企业全面融入新时代。

价格优势、良好的服务、广泛的营销渠道、优质的产品，这些无疑都是一个成功企业的要素。在这种思维模式下，人们会把客户体验等同于一些数字，比如商业目标、成本降低、效率提升、销售预测等。对于企业而言，与赢得消费者一样重要的事情是留住消费者，而赢得消费者的难度比留住消费者要大得多。一些企业已经看到了这个现实，发现正面体验的分享可以让它们用更少的成本赢得客户的青睐。

本章小结

随着互联网技术和工具的逐步发展，越来越多的商业形态受到互联网的冲击。当这种冲击不断加深和变革不断加剧的时候，互联网就不再仅仅是一种技术，而是逐渐演变为一种思维范式，也就是互联网思维。

本章介绍了互联网思维的相关定义、内涵、载体；阐述了互联网思维产生的基础，即影响力与决策环；描述了互联网思维对企业发展的意义，主要包括推动企业文化变革、重塑企业文化和塑造企业品牌。

思考与练习

实践训练 ▶▶

1. 搜索5个应用互联网思维创业的成功案例，试从互联网思维的角度分析这些企业成功的原因。
2. 搜索1~2个互联网思维的创新案例，并分析创新的亮点。

简答题 ▶▶

1. 什么是互联网思维？
2. 什么是企业文化？
3. 你知道哪些有名的企业文化？
4. 社交媒体的影响力具体体现在哪些方面？

案例分析题 ▶▶

嘀个公交上下班：嘀一巴士，互联网巴士定制行业的后起之秀

嘀一科技(北京)有限公司成立于2015年，基于大数据海量用户需求，以移动互联网

思维推出“嘀一巴士”出行软件，业务涵盖企业班车、社区摆渡、大巴拼车、线路订制、团体旅游等多个领域。成立之初，嘀一科技与天马通驰公司成为战略合作伙伴，天马通驰拥有车辆3000余台，其中近2000台新能源巴士用于嘀一战略部署。之后，公司还与河南万里集团、广东宏建集团等客运企业发起成立客运联盟，成为长期战略合作伙伴。作为互联网巴士服务平台，嘀一巴士服务于当地政府、相关机构、开发区等，提供城市、园区、机场、社区等智能出行解决方案；同时满足上班族每日海量、高频的出行需求，解决他们对改善出行方式的渴望；亦为人流密集区提供到公交/地铁站的摆渡车(摆渡车)，解决最后一公里的问题。

“全国市迹、省迹长途客运显然大于市内定制公交市场。”“企业用户对SAAS平台的需求和价值的认可度越来越大，以前白给用户都不爱用，现在却愿意花钱购买服务。”嘀一巴士创始人张昭一一分析市场当前的需求。基于这些需求，2019年，嘀一科技在互联网长途定制客运领域发力；在系统服务上持续深耕；探索“村村通”项目，将全国交通不便利的农村串联起来；顺应消费升级的需求，持续优化七座、九座等小型巴士出行，并基于出行场景提供生活、电商、娱乐等多方位服务。

“为用户提供更好的服务”，这一理念深刻地体现在嘀一服务的各方各面。在基本服务层面，嘀一巴士主要服务于白领，提供一人一座、专车直达的服务。用户可以通过手机实时定位，即时查看车辆位置，精确掌握出行时间及定位车辆行驶路程。用户可以通过App或者微信公众号进行购票，搜索起点和目的地，选择线路购票，快捷方便。在安全层面，嘀一巴士运营车辆全部为自营巴士，班车司机皆为平均10年以上驾龄的司机，驾驶技术专业可靠。在用户体验层面，嘀一巴士瞄准对于上下班出行需求较高的中高端族群，倾力打造符合这部分人出行理念的驾乘服务。实时线路查询、精确的接送时间、精准的线路优化、舒适自由的乘车空间，在带给用户完美体验的同时也不断自我完善。在业务拓展层面，考虑到北京的交通状况，为节约用户的时间同时保证用户准点上班，嘀一巴士的线路会定期收集用户需求，以优化和新开线路，不仅改善了不少人口密集、道路拥挤地区的出行难问题，更有效缓解了当地上下班早晚高峰拥堵的压力。

嘀一巴士“由点到线，由线及面”的发展策略正改写着京城出行的困局，也改变着民众对于新型交通出行方式的看法。

(资料来源：佚名.嘀一巴士：还原互联网交互本质 以服务理念引领定制巴士新思路[EB/OL].[2016-07-13].
http://science.china.com.cn/2016-07/13/content_8893233.htm.)

讨论：

1. 嘀一巴士成功的原因是什么？
2. 嘀一巴士解决了哪些用户痛点？
3. 简述嘀一巴士的创新模式。