

# 产品型社群：互联网思维的本质

作者：李善友

书名：产品型社群

作者：李善友

出版社：机械工业出版社

出版时间：2015-01-01

ISBN：978-7-111-49079-1

## 目 录

### 缘起

#### 引言 互联网时代的生存方式：产品型社群

#### 第一部分 两种思维之争

##### 01 思维是案例背后的逻辑体系

##### 02 从10亿元赌局说起

##### 03 从小米模式看互联网思维

#### 第二部分 互联网思维之产品篇

##### 04 降至一维，唯剩产品

营销和产品，哪个更重要？

技术和产品，哪个更重要？

战略和产品，哪个更重要？

颠覆，以产品为颠覆

产品是怦然的“心动感”

##### 05 产品的审美主义时代：极致、简洁和情怀

审美与极致：把自己逼疯，把别人逼死

审美与简洁：至繁归于至简

审美与情怀：一切品牌都将人格化

#### 第三部分 互联网思维之社群篇

##### 06 小米盈利的秘密——小米社群

定位核心人群：寻找100个天使用户

020社群运营：抢占意识空间的制高点

参与感游戏：小米销售的是参与感

##### 07 社群商业模式（上）：中间成本为零，如何实现营收

零广告费的营销神话

零库存的商业模式

零渠道费就在一戳之间

降维化：中间成本为零

产品就是广告，社群就是渠道

##### 08 社群商业模式（下）：毛利率为零，如何实现盈利

降维化：毛利率为零

价值链递延，实现二次打击

手机是入口，用户是资产

新社群商业模式：用户估值是王道

第四部分 产品是入口，社群是商业模式

09 互联网时代的二向箱

10 社群势能方程式

11 今天，人就是商业模式

12 互联网思维七字诀——产品、社群、自组织

附录 学员感言

李善友的异端学说与恐怖裂变（节选）

一生悬命，谨致匠心（节选）

□

有的人的作品是一尊无与伦比的雕像，

用雕琢将大理石中的灵魂释放；

有的人的作品是一部耐人寻味的小说，

用文字表达经得起平淡的流年；

有的人的作品是一部警示后人的语录，

用毕生阐述“传道授业解惑”。

他的作品，其实是一场独角戏，

他自己是编剧、是导演，也是演员；

这是一场看似悲剧的喜剧，

因为看似美好的结局，总是在颠覆和被颠覆。

这是一部要跑赢时间的作品，

让互联网思维不只是一个流行词；

这是一部要抛开空间的作品，

让颠覆式创新不再是一个人的狂欢。

他是李善友，

他说，他的课程就是他的作品，

不求完美，但求极致。

即便是独角戏，他仍会寄予生命的热忱：

用哲学的挖掘机向自己的骨子开挖，

用湿透的衬衫完成酣畅的表达。

李善友说，

请你忽略他本人，只留下被他视作生命作品的这节课，

希望这次让你继续深度体味将被摧毁的完美。

缘起

颠覆式创新研习社

李善友

这是一套可视频的互联网思维教材，所有的内容都来自颠覆式创新研习社的公开课。

颠覆式创新研习社是由中欧创业营150位同学共同发起的一个学习型组织。

为什么要做这样一件事？先说缘起，我这个人有毛病，我喜欢讲课！最开始在中欧创业营里讲课，后来我的学生说，“我听了你的课，但我的高管没听你的课，结果回去之后没法对话”，所以就开始慢慢给创业营同学的高管讲课，逐渐发展到越来越多的企业都希望能听到这样的课。因为能够系统、全面、深入地讲互联网思维的人很少，需求却非常大。所以同学们提议，为什么不把这件事情做得让更多人、更多企业都受益？这才有了今天的颠覆式创新研习社。

创新研习社所面对的是那些喜欢学习，对新生事物乐于去拥抱的人。这件事情回归到一个原点——对互联网时代的热爱，喜欢这个气味的人聚到一块儿来，不认同的人，不要过来。

创新研习社成员以一颗纯粹的心来做一件纯粹的事，也请大家把对这个社的期望回到最纯粹。研习社的核心产品，单点、极致的东西就是演讲，研习社的调调就是学习，我能承诺的是我的演讲每次都会更新，如果两三个月之后你听我的演讲，我没有更新的话，我向你道歉，这是我的承诺。

□

颠覆式创新研习社

颠覆式创新研习社是一个自发式的学习组织，希望能够充分发挥大家的智慧，所有组织工作由群主完成，没有任何商业性行为，研习社所有社内活动全部内容必须围绕着学习和践行。

关于这套教材，目前包括《颠覆式创新》、《产品型社群》、《互联网世界观》和龚焱教授的《精益创业方法论》。随着认知的层层深入，由外而内，其探究的是互联网时代一整套的生存法则、思维方式、世界观和创业方法论。如果你能理解，其实我是在做一道大的证明题——探索工商管理的边界，探索企业在移动互联网时代的操作系统，这也是创新研习社的立意所在。既然是探索，它一定是一个渐进的过程，所以教材也会随着课程不断迭代。互联网时代充满着不确定性，而应对不确定的唯一方式就是“变化”。

此外，这套教材创造了一种新的图书形式和阅读体验，将课程视频、PPT和文字整合，读者通过扫描书内的二维码，就可以直接用手机观看演讲视频，充分体验移动互联网的颠覆式传播。

最后，很感谢大家为研习社贡献了自己的力量。颠覆式创新研习社一定会成为在互联网时代创业、创新领域最有深度的一个学习型社群！

## 引言 互联网时代的生存方式：产品型社群

伴随着移动互联网的急速发展，越来越多的人感受到互联网作为一个时代已经到来。未来，不会有互联网企业与传统企业之分，取而代之的，将是互联网思维与传统思维的较量与融合。借用科幻小说《三体》中的概念，用互联网思维来做离互联网最远的事情，就是在以“降维”的方式攻击低维文明，尚未动手，胜负已定。

在颠覆式创新理论中，核心概念是“价值网”，其三大特征是成本结构、性能属性和组织形式。在某一价值网中的企业都会遵循固有的成本结构，并以某种性能属性为最重要的价值判断。价值网一旦形成，就极难逃脱，人们以为是管理者在做决定，其实是由所处的价值网所决定。

企业所处的时代背景恰如一张无形的价值网，而互联网时代与工业时代在三大特征上都表现出深刻的差异，本书将从三大差异出发，推导出三条思维模式法则：功能成为标配，情感成为强需；

中间成本趋零，二次打击盈利；

个人异端化，组织社群化。

并且在此基础上，总结出互联网时代的生存方式是“产品型社群”。

### 互联网思维之一：功能成为标配，情感成为强需

工业时代的价值网崇尚科学，然而，工业时代发展至今，我们发现科技进步的速度与幸福感增长并不合乎比例，这印证了《创新者的窘境》中的公理——“技术进步的步伐要快于市场需求增长的速度”，并且“技术越进步，产品生命周期的更迭将越短”，逻辑推导到极致，产品周期会无限趋近于零，这也意味着功能体验已经没有最优，消费者对情感体验的需求超过对功能体验的需要，审美将代替科技成为互联网价值网最重要的性能属性。

产品生命周期趋近于零，方生方死，方死方生，竞争优势和品牌优势都在速朽。企业需要具备的是不断颠覆自我、快速刷新的能力。苹果的伟大，不仅在于它能推出苹果电脑、iPod、iPhone、iPad这些极致的产品，也在于它能不断地进行自我颠覆，在颠覆中创造新机会，它映射的正是这个颠覆式生存的时代。

产品的重要性前所未有，但产品优秀并不等同于技术领先。功能属性自然是产品的必需属性，但情感属性已然上升为优秀产品的标配。当我们心甘情愿为iPhone付出高价时，并不是因为它更丰富的功能，大多数人，仅仅是在为其出色的设计与体验带来的心动感买单。

被赋予情感的产品会具有人格化特征，形成“魅力人格体”。互联网品牌则是创始人、产品与粉丝之间的合谋，有极致的产品体验，粉丝就会去传播。营销与产品合一，又一次实现了降维。正如雷军所说：“好产品就是最大的营销。”

### 互联网思维之二：中间成本趋零，二次打击盈利

进入互联网时代，信息成本大大缩减，“一切行业皆是媒体，一切内容皆是广告”。优秀的产品可以让企业直接连接用户，获知用户的确切需求，摆脱对广告、渠道以及库存的依赖，继而可以做到消除中间成本，以成本价销售商品，使商业模式更具黏性与竞争力。比如小米与特斯拉，通过社会化媒体接触用户，通过自有电商平台销售产品，并与用户形成有效互动，根据用户预订量分批生产产品，从而实现“零广告费、零库存、零渠道费”的成本结构，这对于传统厂商来说则不可想象。

而企业可以趁势让利给消费者与用户，以后续递延利润的方式来获得盈利。比如京东的实物销售毛利率趋近于零，但计划从在线金融获得70%的利润。从实物交易到在线金融，即为利润递延，意味着企业从工业时代以商品为中心转变为互联网时代以用户为中心，从经营实物转变为经营用户，用户成为零售商最重要的资产和变现的基础。

### 互联网思维之三：个人异端化，组织社群化

人与人的冗余度为零是互联网价值网的第三大特征。瞬息万变、开放融合的互联网消解了中心，每个掌握终端的人都与互联网相连。在极致的逻辑推演中，社会分工越来越细，人与人的冗余度为零，即两个相同的个人，必有一个被淘汰。要生存，需要将才能发挥到极致，直至异端。所谓异端，虽与主流格格不入，但不容漠视。Facebook、谷歌、苹果、小米，在选才、用人的标准和方法上都极速趋向两极化：要么天才，要么狗屎，不杰出必须走人。

当个人走向异端化，才可能吸引追随者，从而形成组织的社群化。Netflix最为核心的观念是：“你能为员工提供的最佳福利，是招募优秀的员工，让他们和最优秀的人一起工作。”优秀的互联网公司相信所需要的只是几个甚至一个顶尖的人才。因为一个顶尖的人才，会吸引一群水平相当的人，在此基础上，才有可能凝聚社群。

“人即公司化”也指日可待，公司的边界被打破，公司变轻，团队变小，层级变少，管理变淡。比如，苹果极度强调会议效率，无关的人不允许参与会议；小米以米聊群代替组织架构，实施内部项目管理，这样的管理其实已经广义化、外部化与游戏化。“管理与业务谁更重要”的问题不复存在，将员工管理嵌入业务管理，把内部沟通融于外部沟通，把所有的管理、文化、价值观、愿景融于一件事——做出让用户尖叫的产品。产品成了引领、激励和衡量一切的风向标。麦当劳与Twitter都已经取消了COO（首席运营官）岗位，人事、财务、总裁办也可能在未来不复存在……通常意义上的管理与产品合一，管理也被“降维”了。

互联网时代的生存方式：产品型社群

基于以上分析，我认为互联网时代的生存方式可能是——产品型社群。这是互联网时代社会组织的新特征，是家庭、企业之外的一种新的连接方式。产品型社群并非互联网文明下企业生存的唯一方式，但这条路径是目前已被验证且符合逻辑推演的一条路径。

去毛利率、去库存、去渠道、去营销、去管理，当这些独立的维度都降为零时，什么才是互联网时代最为重要的维度？产品与社群。互联网时代最重要的是产品，它过去承载具体功能，现在承载趣味与情感。当企业能够用优秀的产品连接用户、粉丝群体，经营自身的产品社群，做到营销和产品合一、粉丝和用户合一时，那么就未必要通过产品直接盈利。互联网时代的企业需要更多地接触用户、粉丝与市场，因此它的组织形式也注定更为扁平，将实现管理和产品合一、内部和外部合一。

“产品型社群”已经有了一些成功的实践，比如“罗辑思维”。罗辑思维是个优秀的产品，它围绕“罗胖”建造，既有高质量的知识分享，又被赋予了“罗胖”的人情温度。产品背后的罗振宇本人“死磕自己，愉悦他人”，在互联网媒体中蹚出一条新路，毫无疑问是个异端。正是因为他的不同凡响，“罗胖”的魅力人格体才能吸引百万用户，形成一个气味相投、互相信任的社群。尽管罗辑思维的视频与微信内容免费，但在社群中，有各色商业模式可被探索，比如“不剧透物品清单、不提前预热、不打折销售，仅以推荐人的魅力人格背书为核心的图书包限量闪购活动”，8000套单价499元的图书礼包在90分钟内被抢光，即是产品型社群的水到渠成。

小米、特斯拉、微信、滴滴打车、黄太吉煎饼、雕爷牛腩、KaKaoTalk、WhatsApp、罗辑思维……它们并非毫无关联的特例，它们如此相似，其内核都是互联网思维。它们的出现宣告了一个时代的来临，一个降维化生存的时代，一个方生方死的时代，一个颠覆式生存的时代，一个超时空获取资源的时代，一个审美的时代，一个灵性回归的时代。

我们都是幸运儿，眼前的时代如此波澜壮阔。

## 第一部分 两种思维之争

□

“任何一个体系凡是自洽的，必是不完全的。”

——哥德尔第一定理

## 01 思维是案例背后的逻辑体系

在这本书里，我重点会讲小米案例。我认为只有把一个经典案例讲到极致才能对听者产生触动人心的力量。但是，这种讲法容易惹人不快，认为我在为人做广告。我的目的不是为了案例，而是为了阐释互联网思维，小米只不过是我的授课工具而已。很多人会把注意力过多地集中到我讲的案例细节上，那是你没有掌握到听我讲课的技巧。就像我常说的，你坐船过了河，是继续往前走，还是扛着那艘船？禅师用手指月亮，你到底是看月亮，还是看手指？这里讲的任何案例、任何技巧、任何推导过程都只不过是这根手指而已，我希望引导大家看到的是“月亮”，是案例背后的逻辑体系，所以请大家千万不要计较案例里的是是非非。而且，我也坚决不赞成大家按照案例里的细节去做，时和势都发生了变化，照搬只能起到反作用。

□

我讲的都是错的

赌局

雷军vs董明珠

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《产品型社群：互联网思维的本质》李善友 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/650.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

