

公司的演变

一部基于互联网的企业发展史

《商业价值》杂志社 著

INNOVATION AND SURVIVAL

IN THE INTERNET AGE

这是一本关于

百度 腾讯 阿里巴巴 联想 京东 苏宁
华为 小米 大众点评 中兴 乐视 优酷

等国内巨头公司互联网生存故事的书。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

公司的演变

一部基于互联网的企业发展史

《商业价值》杂志社 著



**INNOVATION
AND
SURVIVAL**

IN THE INTERNET AGE



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

公司的演变:一部基于互联网的企业发展史/《商业价值》杂志社著. —北京:电子工业出版社, 2016.1

ISBN 978-7-121-27701-6

I. ①公… II. ①商… III. ①互联网—影响—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第284161号

策划编辑:郭景瑶(guojingyao@phei.com.cn)

责任编辑:郭景瑶 文字编辑:秦广萍

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开本:720×1000 1/16 印张:26 字数:610千字

版次:2016年1月第1版

印次:2016年1月第1次印刷

定价:58.00元

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

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

服务热线:(010) 88258888。

商业的脉络

刘湘明

《商业价值》出版人，钛媒体联合创始人

在大家都在讨论媒体转型的话题时，我想说说媒体最不该改变的东西。

1998年的时候，国内关于媒体运营的书籍很少，碰巧看到德鲁克的自传《旁观者》，里面记录他当年和报业大亨亨利·卢斯的交往，谈及很多杂志和媒体运营的理念，于是大家奉为主臬，盲人摸象一般一起悉心揣摩，集体讨论，模仿落实。随后媒体逐渐成为热点，媒体运营管理、历史发展和传媒大亨传记的书籍逐渐装满书架，但回忆起来，对我做媒体影响最深刻的，却是这本书的书名——《旁观者》。

不同的媒体形式，承载的功能完全不同——书籍记录的是长期的历史和思考；报纸呈现的是新鲜的新闻，是历史的瞬间和切面；而杂志的深度报道呈现的则是一个时间区间内的变化。这些报道虽然因为种种条件限制难以达到尽善尽美，但这些短时间内高强度的挖掘和思考，依然是记录一个快速变化时代最好的方法。

最近几年，因为全球化、金融危机以及移动互联网几重因素的作用，商业世界变化之大之快，令人难以想象。回望2009年《商业价值》9月创刊之初，商业世界还是这样的——诺基亚是手机行业无可争辩的霸主，苹果那时还在依靠iPod拉动局面；小米没有成立；家电零售国美、苏宁的“美苏之争”激战正酣；新浪即将推出微博，谷歌还没有退出中国，张小龙和他的团队还在腾讯广州研究院打磨QQ邮箱这个产品，阿里正在筹备第一届“双十一光棍节”……

媒体的发展与过去30年推动中国经济发展的主要动力息息相关，80年代最早解锁中国经济活力的原动力是政策放开和体制改革，所以聚焦企业家状态的媒体成批出现；随后进入90年代，资本和资本市场成为中国经济的又一大引擎，所以迎来大批财经类媒体爆发式增长；2008年金融危机之后，技术变革以及衍生出来的创业大潮逐渐席卷中国，《商业价值》就是因这个判断而创立而发展。我们相信技术可以改变商业，改变社会。坚信这一点，就好像站在未来回看现在，就有了思考的锚点，就更敢于做出判断和取舍。

身处这样快速变化的环境之中，每个人都难免会因为各种信息扑面而来而感到应接不暇，留给自己安静和思考的时间越来越少。所以当我的老领导，现为电子工业出版社总编辑的刘九如先生和我谈起，希望以《商业价值》过往对企业的深度报道为基础，梳理一下过去几年中国商业发展的脉络时，我们一拍即合。于是我的同事和电子工业出版社的编辑一起，按照企业的主线，从过往超过2000篇文章中梳理出来几十篇深度报道。现在看来，因为时间的原因，很多额外的信息干扰已经遗忘消失，以往埋藏在头脑里草蛇灰线的感觉和判断反而成为越发清晰的商业脉络——这6年，《商业价值》其实就是记录了流量和营销理念的逐渐黯淡，用户和产品的理念逐渐站到台前的过程。当时写下这些文字的同事不少都已经离开媒体行业，不再满足于旁观者的身份转而投身到滚滚的商海之中，但是他们记录的时代，在今天串联起来看，反而变得更有价值。

麦克卢汉说过：“我们这个时代的媒介或过程，电子技术正在重新塑造和构建人们相互依存的方式，以及我们个人生活的方方面面。它迫使我们几乎要重新思考和评估此前被视为理所当然的一切思想、行为和制度。”对媒体来说，这意味着要做出双重的抉择——一方面是去改变以适应外部的变化，《商业价值》在2014年也迈出了巨大的一步，开始与国内领先的科技新媒体——钛媒体进行整合的尝试，探寻媒体发展的新思路、新模式；而另一方面，无论如何改变，都需要有人作为冷静的旁观者去记录这个大时代，这是媒体的本分，我们依然责无旁贷。

刘湘明

于2015年11月8日记者节

目 录

百度的变与不变	1	百度和 Uber 三个维度、双线合作 的道路初探	40
引言	1	腾讯的战略	43
百度联盟的普适价值	2	引言	43
后台化的百度	4	腾讯的未来	44
百度的影子——流量的秘密	6	极客公司的转折点	45
流量变现之本	6	从企业到一切	49
从技术到策略	7	大企业的战略趋同	52
百度的影子——SEM 星球	9	腾讯向左还是向右?	54
第三方的“客服”	10	不可避免战争	54
SEM 生态系统	11	打左灯，向右转	55
未来之路	12	最有价值的转变	56
百度森林	14	解密腾讯式开放?	58
加速成长的秘密	14	为什么要开放?	58
平台化	16	如何开放?	59
从一棵树到一片森林	19	为何开放这么难?	60
百度深潜	21	腾讯开放：一小步，一大步	62
从 C 到 B	22	生态系统投资	63
能力输出	24	开放初级阶段	65
全网攻略	25	继承与革命	67
生态挑战	27	腾讯大变局	70
李彦宏：百度的变与不变	30	消失的 R 线	70
变化与好奇	30	协同与隔离	72
喧闹与冷静	31	博弈、合作、未来	73
常量与热爱	32	腾讯互娱：“现金牛”的方法论	75
BAT 金融之局	34	实战创新与快响应	76
阿里金融：资金闭环 + 金融平台	35	创意蜂巢与资源池	77
腾讯金融：支付 + 券商	36	用户探寻与专业度	78
百度金融：产品搜索 + 数据服务	37	能力矩阵与全球化	79
百度投资 Uber 的背后	39	微信成为游戏平台不可避免	81
中美互联网一直存在着 难以逾越的鸿沟	39	微信是什么?	83
中美互联网合作三大问题：短期 利益、点到为止和着眼中国	40	微信的原点	84
		必然与偶然	85
		从移动应用到 I/O 平台	87
		微信的制度与价值观	90

微信 4.0 的赢与代价	92
微信的演进	93
巨头的车轮	94
关系链冒险	95
阿里巴巴的扩张	97
引言	97
对话马云：我们将走向伟大	98
“归零计划”	98
抓住当下	99
未来十年	100
支付宝的局	101
最笨的与最聪明的	101
从技术工具到金融服务	103
从解决需求到拉动需求	104
阿里系的局	107
“二宝”的微妙关系	107
三重棋局	108
国有化宿命和梦想	109
阿里：金融之变	111
金融互联网，还是互联网金融？	111
重塑金融之根	113
变局所在	114
阿里巴巴走向“失控”	116
打散和重构	116
用协同弱化 KPI	118
走向“失控”	119
联想再起跑	123
引言	123
联想：乐 Phone 之背面	124
跳出个人电脑	125
集团军强攻	126
不买 Palm 立足国内	127
联想再起跑	129
第一意味着什么	131
马拉松与旧规则	132
执行力与冒险	133

加法与减法	135
柳传志和他的 70 载世界	137
学习委员的政治课	137
柳传志的终极目标	138
联想：买的是 Moto 看中的是谷歌	139
茄子快传：你所不知道的	
联想互联网基因	141
基因突变	141
新玩法	142
联想真正的财富	143
联想：新制造之王	144
制造之基	144
收购的底气	147
未来	149
对话杨元庆：联想绝对不搞饥饿营销	152
联想的二级火箭计划	155
用云重新定义企业级计算	156
借云计算提升渠道能力	157
京东内变	159
引言	159
关于京东的价值思辨：	
京东为什么存在？	160
京东为什么存在？	160
跳出京东看京东	162
刘强东的新蓝图	163
京东内变	165
为什么要变化	166
表象背后	167
京东、阿里的模式之战	170
盘点中国电商 5 大模式	170
价值链整合模式——京东	170
开放平台模式——阿里	171
两种模式的竞争前景	171
京东金融出发	173
“白条”的逻辑	173
大金融战略	174

JDPHONE 计划：京东还能做什么.....	177
-------------------------	-----

JDPHONE 计划源起.....	177
保持初心.....	179
想象空间.....	180

京东布局智能生态.....	181
---------------	-----

战略升级.....	182
不谈低价谈产业升级.....	182
京东的吸引力.....	183

苏宁的野心.....	185
------------	-----

引言.....	185
---------	-----

苏宁的关键时刻.....	186
--------------	-----

战略十字路口.....	187
电子商务带动新的转型.....	188
未来的布局.....	189

对话张近东.....	191
------------	-----

苏宁易购的百货野心.....	195
----------------	-----

战略的转型.....	195
供应链的优势打通.....	196
线上线下的区隔.....	197

苏宁易购：虚实结合.....	199
----------------	-----

打通供应链.....	199
后端同样如此.....	199
线上线下的区隔.....	200

苏宁的选择：既做亚马逊， 也做沃尔玛.....	202
----------------------------	-----

苏宁面临着一场非常大的挑战， 京东也是.....	202
传统企业的逆袭.....	202
线上线下：互搏还是互补？.....	204
变革的节奏.....	206
张近东的开关.....	207

苏宁大调整中的三个关键.....	209
------------------	-----

采购实现统一.....	209
本地化目标.....	210
物流归入易购.....	211

苏宁转型进入深水区.....	213
----------------	-----

在门店，可以看到苏宁转型	
--------------	--

所有的落地动作.....	214
--------------	-----

O2O 的机会和挑战.....	215
-----------------	-----

转型的深水区和张近东的目标.....	217
--------------------	-----

中兴何去何从.....	221
-------------	-----

引言.....	221
---------	-----

中兴手机：隐形力量的未来.....	222
-------------------	-----

自知之明.....	223
把握转折.....	224
聚焦新市场.....	224
弥补品牌软肋.....	225

中兴低调潜行.....	227
-------------	-----

不押宝、不犯错.....	228
包抄欧洲市场.....	229
进入弯道.....	231

中兴手机：试错与出路.....	234
-----------------	-----

量还是利润.....	234
努比亚：试水高端.....	235
中兴的出路.....	237

从保守到激进：中兴少帅 50 天	
------------------	--

打造互联网思维.....	239
--------------	-----

少帅履新：中兴终端全盘革新.....	239
抢红包：一切只是开始.....	240

中兴决心再造基因：固守电信思维	
-----------------	--

将一败涂地.....	241
------------	-----

M-ICT 时代的新选择.....	242
再造基石：4G 利好.....	243
终端重头戏.....	244
破局政企业务.....	245
巧取服务市场.....	246
基因重组.....	247

中兴终端如何发迹北美.....	249
-----------------	-----

从入门级的贴牌做起.....	249
稳健中庸，一点点破局.....	250
“淘宝”黑莓团队.....	251
北美优势，如何扩展到全球市场？.....	252

被低估的华为	255
--------------	-----

引言	255
----------	-----

被低估的华为终端	256
----------------	-----

站在运营商身边的人	256
智能机市场的引爆者	258
生态系统的潜在优势	258

华为终端的大纵深作战	260
------------------	-----

一招鲜的代价	261
快速战术梯队	262

华为终端：进攻的机会	265
------------------	-----

抓住机会再造不一样的华为	265
不容忽视的隐忧	267

华为手机冲击红线	269
----------------	-----

挑战没人做到的事	269
用三星的方法能打败三星吗	271

华为的野心	273
-------------	-----

华为终端这一年	273
怎么玩转智能硬件	275

小米的低调	277
-------------	-----

引言	277
----------	-----

雷军：小米揭秘	278
---------------	-----

迂回路线	279
用“CSP”重新发明手机	281
雷军的5个判断	283
成功的条件	286

小米手机定价与《怪诞行为学》	289
----------------------	-----

“锚”与心理暗示	290
损失规避	291
社会规范与市场规范	292

小米：你慢些走	294
---------------	-----

小米闯三关	294
火爆之谜	296
想象与约束	297

小米：从配置到气质的修行	300
--------------------	-----

站在“米1”的肩膀上	300
性价比黑盒开启与核心竞争力回归	302
“发烧”的气质	303

小米，与轻狂岁月告别	305
------------------	-----

反思小米核心竞争力	308
-----------------	-----

死胡同	308
真正的竞争力	309
小米 O2O	310

小米的大考验	311
--------------	-----

角色变换	311
“尖叫”的本质和新的版图	313
接下来的挑战是什么？	314

黎万强：小米是如何打动年轻人的？	316
------------------------	-----

雷军：小米去哪儿	318
----------------	-----

小米的边界	318
做一家小公司	319

神圣小米联盟	321
--------------	-----

小米模式的疯狂繁衍	321
体验第一，规模第二	324
不是朋友，就是敌人	328
生态链就是小米的未来	331

大众点评要突围	337
---------------	-----

引言	337
----------	-----

大众点评：下一个百亿公司	338
--------------------	-----

匍匐前进这8年	340
智能手机引领的爆发	343
慢公司	345
专注是一种能力	347
百亿价值从何而来？	348

大众点评的移动征途	351
-----------------	-----

大众点评 5.0：推荐为王	351
智能化的服务：未被开发的金矿	352

巨头阴影下，大众点评的自我突围	355
-----------------------	-----

结构重塑	356
从交易入口到决策入口	357

大众点评为何选择腾讯？	360
-------------------	-----

颠覆者乐视.....	363
------------	-----

引言	363
----------	-----

乐视是个“颠覆者”吗？	364
-------------------	-----

乐视的逻辑	364
-------------	-----

底气	366
----------	-----

颠覆者	368
-----------	-----

乐视：最合适的多屏整合者？	371
---------------------	-----

智能电视=新应用平台	371
------------------	-----

力推多屏战略	372
--------------	-----

乐视：电影 × 互联网的营销时代 ...	374
----------------------	-----

电影大数据关注的是用户，	
--------------	--

不是品类	374
------------	-----

电影 O2O，看的不仅是电影	375
----------------------	-----

营销法则：让营销不着痕迹	376
--------------------	-----

优酷土豆，铤而走险	379
-----------------	-----

引言	379
----------	-----

为什么是优酷？	380
---------------	-----

优酷的四个悖论	380
---------------	-----

是社区、平台，更是媒体	382
-------------------	-----

良性竞争 = 最佳合作	383
-------------------	-----

不盈利才能得到最大利益	384
-------------------	-----

优酷做了什么	385
--------------	-----

优酷的盈利原理	386
---------------	-----

优酷土豆：闪婚之后	388
-----------------	-----

“婚后补恋爱”	389
---------------	-----

形异神同	390
------------	-----

“日子还长着呢”	391
----------------	-----

优酷土豆：老大眼中的未来	393
--------------------	-----

整体大于局部之和	393
----------------	-----

新优酷与新土豆	394
---------------	-----

开放平台	396
------------	-----

多屏背后的思考	398
---------------	-----

优酷土豆：“自制”生态圈	400
--------------------	-----

版权意味着？	400
--------------	-----

内容格局	402
------------	-----

内容生产方法论	403
---------------	-----

◎ 引言

百度不仅仅是一个搜索框，还是一个非常复杂的生态系统。

即使抛开百度后来许许多多的互联网产品，百度的背后也有着庞大而复杂的架构，只不过它被掩藏起来，并不为外界所熟知。从《百度的影子》，到《百度森林》而至《百度深潜》，本书以丰富的材料和专业的认知为基础，穿透表层，渐次深入，以合适的角度清晰地展现了百度构建的生态系统。

伴随百度“生态系统”的建设，百度拥有的成功和受到的争议并行，在成长的过程中付出了代价，而正是这个过程，催生了更加成熟的百度。通过对百度的生态系统构建的阶段式观察，我们发现了百度修炼内功并持续壮大的良方。当百度的枝丫延伸，边界扩大，百度的影子笼罩起更广阔的范围。百度背后隐藏着的无数和百度利益攸关的公司，与百度共舞，由此而冲突，由此而合作，由此而进化，由此我们也看到了百度由一棵参天大树转变为一篇森林的发展历程。

有关百度的最后一篇文章，揭示了百度的发展与李彦宏的个人特质是密不可分的。百度是一家工程师文化浓重的互联网公司，工程师文化的基因可以追溯到其创始人李彦宏的工程师特质。“在变化中保持好奇心，在喧闹中保持冷静的态度，信仰技术，注重逻辑。”李彦宏的严谨和细致影响了百度的决策方式和发展方向。科技的进化总是出人意料，而性格非时间可轻易改变，于是，李彦宏与百度的个性为我们提供了更加稳定可靠的参考标准。

作为国内互联网公司的巨头之一，百度明智地建设了能够实现共赢合作的生态系统。在移动互联网时代，深潜的百度和云端的百度是否能够持续发挥积极能量，他们会以何种方式影响百度的未来，我们拭目以待。

百度联盟的普适价值

从“在别人的地盘上做生意”到“在自己的地盘上帮别人做生意”。

2009年5月14日，在“2009百度联盟峰会”上，百度给出了这样一组数据：“2002年刚开始做联盟类业务时，百度发放给合作伙伴的年分成总额约400万元；2008年，百度向联盟成员发放的分成达到4亿多元。”

简单来看，6年时间百度联盟的分成增长了100倍，再深入研究，发现百度的联盟“市场规模”扩大100倍的同时，这些成员的主体构成也由点到面，然后变成了一个复杂的生态系统。截至2009年5月，百度联盟注册会员已将近30万家，在百度有意识地利用分成杠杆的调节之下，质量、流量、认证等多方构成的综合衡量体系，取代了粗放的按流量分成的方式，成为维系这个生态系统良性运转的法则。

2004年，百度开始组建百度联盟，并专门设置了联盟发展部来专项负责。百度最早是与大量网站合作，网站将百度搜索框代码嵌入自身网页、获取免费的搜索功能，百度则获得搜索流量。之后，百度部署文字链、图片广告代码，联盟成员在嵌入百度的广告后，可经由广告展示、点击等多种方式来获得收入。显然这种流量换现金的合作形式，并不只限于网站，百度联盟的规模越来越大，网吧和电信也逐渐加入进来，变成了联盟成员的主力。

百度联盟发展部前总监周品曾说过，这是“在别人的地盘上做生意”。在当时的许多联盟中，百度联盟能脱颖而出、持续快速发展，周品认为除了搜索引擎本身的优势外，更重要的是百度联盟掌握住了发展节奏，“在正确的时候做正确的事”。

李彦宏深知联盟不仅是提升百度影响力、塑造良性环境的重要环节，也是有效遏制竞争对手的手段，因此百度一直非常重视联盟的发展。在贡献流量和收入都不算高、联盟成员规模都较小的2006年，百度就举行了首届联盟峰会。这届有许多“草根”网站参与的峰会，后来被戏称为“丐帮大会”，李彦宏和百度高层悉数到场。

在联盟规模越来越大、百度的影响力也随之增强之后，百度开始有意识地引导联盟成员重视其自身的发展，并把自己定位为“发展方案供应商”，在沟通中发现联盟成员的发展趋势，实行一站式服务。

2007年5月，百度推出钻石、黄金、绿色3种“大联盟认证”，一改之前流量分成的方式，把联盟会员的质量、合作时长和认证加入考量分成比率的体系。有责任心、重视发展和诚信的会员，在新考量体系中获得了应有的回报。

《百度的影子》这篇文章给了百度很多启示，百度后来的历程，与百度最后走的路线基本与文章预期相一致。本书的价值在于，文章内容深入并且预测非常准确。

谈到联盟，百度商业运营副总裁沈皓瑜说：“很多联盟的成员没有办法自己独立赚钱，或者是因为流量不够，或者他们不愿意去做这个事情，他们没有一个销售。很自然，搜索引擎成为一个帮助他们盈利的伙伴，一个平台。”

所以，百度联盟不仅是“在别人地盘上做生意”，同时也是“在自己的地盘上给别人做生意”。而百度的“地盘”，正是它基于大量的客户、匹配内容的算法和分成模式，打造出的“流量价值转化平台”。

如果说普通人生活的世界，水和电是必不可少的基础服务，那么在百度掌握规则的联盟中，百度也为广大的网站、网吧和电信提供了销售系统的基础服务，成为它们的“销售后台”。百度与联盟成员之间的关系，并不是简单的流量与现金的商业交换。在其中，百度以其明确的目标、从形式到行动的重视和扎实的管理，体现了一个生态系统构建者所应该具有的能力。而其之后对整个生态系统环境的优化、规则的建立与完善，更表现出帮助联盟成员、实现长久双赢的远见。

可以说，百度联盟正是百度官方在大搜索视野下的“身体”努力去拉长“影子”的一种努力，百度在其中不断推进的战略思维和实际行动，也应该成为其从整体上思考“影子问题”的一种借鉴和尝试，让其对推动自身“影子”发展，进而推动自己发展的思路具备更大的普适价值。

（本文来源：《商业价值》2009年第8期，作者：夏勇峰）

后台化的百度

跳出前端化思维，让自己成为更多企业运行的“大后台”，
将是百度走向“伟大企业”的关键一步。

在《滚雪球》一书中，巴菲特说过这样一句话：“如果一个人的一生仅靠他有多少钱来衡量，或是用去年赚了多少钱来衡量，那么他迟早要惹上麻烦。”

当有越来越多的投资人、专家、媒体，看着百度——这家中国互联网的标杆型公司，日复一日重复着股价、市值、财报、利润率这些字眼时，巴菲特这句话，成为我们观察百度的原点。

经济危机中的 2009 年，海外诞生了无数充满创意的企业，新一轮创新看起来正在废墟中发芽。掀开许多企业商业模式的外衣，却能看到一个个清晰的烙印：Powered by Google、Powered by Amazon、Powered by Twitter……国外的互联网公司，在开放他们的技术、资源，甚至用户，帮助更多网站在一系列垂直应用中扎根，并打造出以自身为主体的共生系统。他们就像互联网阳光下的标杆，在身后投下长长的影子。

时代的变化颠覆着传统的沟通模式、广告模式，也颠覆着传统做生意的模式和改变成为伟大企业的路径。

亚马逊（Amazon）一直是一家敢为人先的公司。20 世纪末，它在非假日购物旺季把闲置的服务器租出去，就此开创了云计算这门生意。目前，租用亚马逊基础设施来处理自己业务的企业接近 40 万家，这些客户中有大大小小的新互联网公司，也有《纽约时报》这样的老牌公司。亚马逊不仅为它们提供计算和存储服务，还将自己成熟的 IT 服务“租赁”了出去，成为这些公司的 IT 后台与动力。

亚马逊曾经通过出租服务器来弥补现金流的不足，这就是最早的云的概念。而百度从亚马逊的云模式中借鉴了很多。

谷歌在 2007 年推出了一项企业级服务：Google Apps，将邮件、日历、在线文档等功能打包。任何企业只需要有自己的域名，就能在谷歌的平台上构建自己的公司邮箱系统和协同办公系统，用谷歌提供的从存储、计算到应用的一体化服务，组成自己的“芯”。2008 年 4 月，App Engine（应用引擎）问世，全世界的开发者都能在这一平台上开发软件，而企业则拥有了更丰富的应用可供选择。这一模式被 Google 沿用到了手机操作系统 Android 和新推出的 Chrome 操作系统之上，一个以谷歌为底层的、

谷歌值得百度借鉴的是不仅将服务器工具化，还进一步将其产品化了，使基于服务器获得的产品和服务最终又回到服务器。《后台化的百度》讲述的就是这样一套系统。

从消费级到企业级的 IT 平台正在日趋成熟和丰富。

在国内，阿里巴巴也在不停变化，从阿里巴巴网站的 B2B 到淘宝的 C2C，再到串联二者的从企业到消费者的层级丰富的平台，这一变化还在持续。2009 年，阿里巴巴第一个“云计算”中心落户南京，正式布局“商业云”（Business Cloud），开始利用电子商务已经具有的优势，为企业提供计算和存储级服务。在建立了广泛的组织、管理、生产采购等合作伙伴体系之后，阿里巴巴成为一个传统企业进入电子商务的集存储计算、生产链条到终端销售的全方案解决商，并在传统企业到淘宝店主到消费者的更长链条中，由幕前转向底层服务，向着电子商务的基础服务商前进。

可以说，亚马逊、谷歌，甚至淘宝所做的一切，某种程度上就是通过开放的平台，成为众多企业运营的“大后台”的组成部分，也以此获取制定规则和驾驭潮流的力量。就如同淘宝网副总裁路鹏博士所说：“也许有一天淘宝公司会成为一个支撑中国电子商务的基础设施提供者，那时候，淘宝网这个‘前端’或许都可以变得不重要了。”

一直以来，百度就是一个“前端很小，后台很大”的企业，它的前端小到只有一个搜索框，后台却有近 4000 台顶级服务器和近 7000 名员工。今天，这种被路鹏博士称为“小前端、大后台”的模式似乎要面临着在另一个维度的拓展——百度需要通过推动百度生态系统的发展，去获得更大的“张力”，通过外部性的影响力来促进自己核心价值的不断成长。

在这个时候，百度新推出“凤巢”、“北斗”两个重要的搜索引擎升级平台，是一个强烈的积极信号，它意味着百度向着开放又迈进一步，让百度生态系统获取了更大空间。

李彦宏说：“百度要成为一个平台，所有媒体都通过这个平台来进行变现。这样的想法我们 2006 年就有了，并在不断实践过程当中逐步开始变得清晰起来。”凤巢和北斗能让用户与广告主更精准地连接在一起，拓宽了百度作为营销平台或称为新媒体平台的作用，也无疑将会再次提升百度的盈利能力。而在此之后，借助提升的空间，百度应该让已经具有的 SEM、百度联盟、流量站（广告主）这 3 条明确的影子能够更有序、也更有力地延展开去。

很多百度生态系统的参与者都希望百度以此为起点，以更加积极的沟通态度、更明确的方向指引大家并构建更完善的生态系统规则，成为一个优秀的“大后台”，甚至未来可以出现越来越多 Powered by Baidu 的创新商业模式——虽然，有时候这可能与百度的短期盈利无关。

百度后来的做法就是在后台提供服务，而不是做一个前台的明星——要让合作者成为明星。

如果说，2003 年，百度从后台来到前台，变成一家大公司；而在 2009 年之后，百度要将自己的根茎植入更多后台当中去，并由此开启通往伟大公司的新征程。

（本文来源：《商业价值》2009 年第 8 期，作者：夏勇峰）

百度的影子——流量的秘密

依靠百度流量变现的网站对百度既爱又恨：爱的是依靠百度才能赚钱，恨的是百度在帮他们赚更多钱的问题上“还不够配合”。

仔细研究美国三大搜索引擎上排名前列的广告主，会发现一家叫作 Business.com 的奇怪网站。这家网站是雅虎的第一大广告主，但是其盈利模式，竟然是在网页中嵌入 Google AdSense 的广告。即，通过付给雅虎巨额的广告费用，这家网站从雅虎引入了巨大的流量，然后将流量导入 Google AdSense 来获取更大的收益。

还有更奇怪的，雅虎本身就是谷歌的大广告主，有数据显示，仅 2009 年 4 月 1 个月，雅虎就在谷歌上平均每天花费 9 万多美元，投放了 10 万多条广告。利用这些广告所带来的流量，雅虎引导用户到其购物搜索结果中并完成购物，以此获得更高的收入。

为什么会有这样多层级的流量生意出现？其中到底蕴含着怎样的秘密？

流量变现之本

这些奇怪的现象，在美国已经变为普遍的事实。谷歌前 100 大广告主中，绝大部分都有雅虎类似的行为。而在中国，这种情况也并不少见。

“借由搜索引擎、导航站和百度联盟，百度成为巨大流量的头部，这些流量很多没法直接转化为商业价值。但当它们在用户自主的选择下，进入各类网站，这些网站有着各自的流量变现能力，又有一部分能够转化为价值。” 泡泡网创始人、汽车之家 CEO 李想说。

比如，当一名普通消费者想要买一款手机的时候，会先在百度进行搜索，然后可能来到某个 IT 专业门户的页面进一步了解，在比较之后，最终选择泡泡网上的经销商实现购买。经销商实现盈利，一部分利润以广告形式返回泡泡网，而泡泡网的利润中又有一部分回到百度。

“泡泡网每月大约有 20% 的流量来自百度，其中 6% 的流量来自于百度付费这一块。有些别的 IT 类网站来自百度的流量更多。” 据专家透露，有些网站总流量的 60% 以上来自于百度。

如果说这种方式，还只是网站通过搜索引擎进入的流量来支撑网站本身的商业运营与流量变现，那另一种方式则更为极端。“你说的那个例子，普通用户从雅虎点击到 Business.com，然后在其上逗留之后，再由 Google AdSense 点击到广告主页面，而资金是倒着走，从用户到广告主、Google AdSense、Business.com，最后是雅虎。” 李想说。

类似 Business.com 的网站能在流量变现的过程中切入，主要是因为它实现了更加精确的营销匹配——通过研究雅虎搜索用户的行为，根据不同关键字在雅虎上部署达到的效果来进行广告投放的优化，尽量将有消费需求的流量导入自身网站；在自身网站提供的搜索结果中，提供极其类似 Google AdSense 广告页面的搜索结果，让用户模糊“这是广告”的概念，而将广

告与搜索结果同样看待；根据搜索结果精确匹配广告，让页面展示的广告，与其他内容一样能给予用户价值，进一步消除用户从网站进入广告的障碍。

而其中最重要的一点是，用户在意的是能否更快、更方便地发现自己需要的信息，而不会关心找到的信息是否是广告。“拿汽车之家来说，用户进入一款车的页面，是因为他对这款车有兴趣。这时候，如果百度分析这类用户的阶层，在网页中匹配相应的笔记本、手机或奢侈品广告，那用户也会产生兴趣。”李想说。

值得一提的是，在更深入地挖掘用户需求的过程中，百度与合作网站自身的流量变现平台并无太大冲突，反而有价值的互补性。比如在汽车之家上，网站不可能去拉手机等广告来抢汽车的广告位，用户的关联需求可由百度等搜索引擎来实现价值。

能够满足用户需求的
产品，就是一个好的产品。
更加精确的营销关系是先
抓取用户需求，比如用户
进行搜索是为了买车，百
度发现后就根据用户搜索
结果把汽车类产品呈现给
用户，如果用户据此下单，
这就实现了搜索与用户需
求的对接。在这个满足用
户需求的过程中，对于用
户、百度、商户都是有价
值的。

从技术到策略

2009年7月9日，百度举行了一个名为“凤巢系统博客座谈会”的小型会议，与互联网中一些意见领袖进行广泛沟通。“根据百度给出的数据，目前百度只有5%的流量实现了变现，也就是说，用户搜索100个页面只有5个页面会有推广的结果。”有参会者向记者透露，“但是谷歌的商业结果页面达到了20%。从正面意义来看，百度的商业价值还有非常大的潜力可挖。”

如果说百度的前8年，做到了中国最好的搜索引擎，培养了普通人使用百度的习惯，并且证明在百度上进行营销是有效果的，那么在此之后，百度面临的新的挑战是，如何让自己的商业运转更有效率。

这时候为了赚更多的
钱，百度会采用一些有助
于获取更多利益的方式，
比如在一些最重要的位置
放一些链接，尽管这些链
接与用户需求的匹配度降
低，甚至有损于用户体验，
但是对于百度来说，却可
以获取更多利润。

其实从搜索引擎本身来看，因为它的第一重点是服务互联网的使用者，所以这个挑战还有另外一种表述形式：作为用户搜寻互联网的重要工具，百度如何帮助用户更好地发现符合他们需求的商业信息？

首先，大量的网站产生的用户流量通过百度联盟进入百度，在百度的平台上转换成商业价值并返给网站。在此过程中考验的是百度自身的流量变现的能力，即是否让自己在网站中展示的广告更加匹配内容，是否符合浏览内容的人群的消费要求。

李想向我们展示了“汽车之家”中的两个页面，内容是介绍车型资料。与之对应的百度推广关键字，呈现的分别是“汽车礼品”和“轿车托运”。“其实就汽车之家而言，我们的广告主占据的页面不足1/5，也就是说如果访问量是5000万，其中有4000万就白白变成了空余流量。比如社区等深层页面并没有广告，也有许多用户访问。”李想说，“而一般用户点