

将创意变为现实，用创新引爆需求

揭秘：互联网创业亟待解决的问题

+ 成功商业模式

+ 未来面临的竞争

互联网时代的 新创客

杨 慧 马旭飞 编著

互联网创业的新思维和新模式

互联网思维解决互联网创业问题的实战手册

推特、脸书、雅普……

国际互联网企业如此成功，谁将是最强王者？

易到、小米、新浪微博、大众点评……

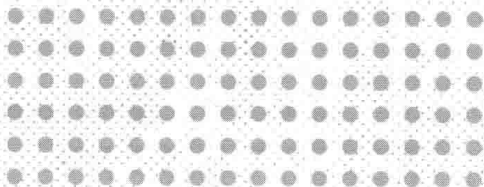
国内互联网企业异军突起，谁与争锋？

周鸿祎 徐二明 游五洋

艾 斌 张 佑 联袂推荐



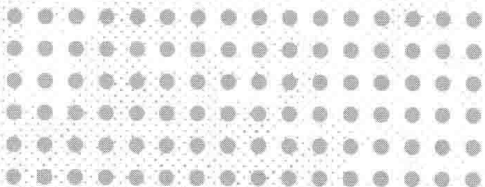
中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



将创意变为现实
用创新引爆需求

互联网时代的
新创客

杨 慧 马旭飞 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代的新创客 / 杨慧, 马旭飞编著. —北京: 中信出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5086-5364-8

I. ①互… II. ①杨…②马… III. ①网络公司-企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 170962 号



互联网时代的新创客

编 著: 杨 慧 马旭飞

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2015 年 10 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-5086-5364-8/F · 3435

定 价: 45.00 元

印 张: 8.25 字 数: 180 千字

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

前言

本书的诞生就是一个创业的过程。最初的一个念头——想要探寻东西方年轻企业家们成功背后的故事，激荡起了一小群人内心沉寂已久的热情；为了这本书，十多个来自不同城市，甚至素不相识的青年人聚在了一起。

面对“新常态”下的经济大势，乘着“互联网+”的发展东风，出于对创业的兴趣与敬意，大家的思想涌起、碰撞、迸发，最后汇集到了一起。

在这里，有生动有趣的创业故事；在这里，有鲜明翔实的数据对比；在这里，有新颖别致的切入视角。众包的写作模式，迥异的作者背景，赋予了书中每一篇文章差异化的个性标签。

2014年10月的香港，一个闷热的午

后，刚刚看完《财富》杂志新出炉的“40under 40”（40个40岁以下的商业精英）榜单的我，面对着专题页面上醒目的“Experience or Intuition?”（靠经验还是直觉？）这个问题，陷入了深深的思考。《财富》杂志已经连续5年发布这个榜单，这些来自世界各地的年轻人，带着自信的笑容、快速成长的企业，以无法抵挡的气势进入世人的眼中。诚然，他们中有些人稚气未脱，公司虽已做大但是前途未卜，但是他们都有着一个共同的信念，那就是用技术改变这个世界。他们的出现，打破了“只有积累经验才能走向成功”的窠臼，改写了商业竞争的历史。

为何我们不能针对他们写一本书呢？

这个点子刚刚从脑海中诞生，就让我激动不已。

同为年轻人的我们，不正是能够理解他们的“直觉”以及改变世界的“初心”的那部分人吗？于是，我将这个想法告诉了我的博士后导师——香港中文大学的马旭飞教授（系里最年轻的终身教职获得者），他非常支持这个想法。我们一拍即合，立刻将这个�息放到微信群里，很快就得到了小伙伴们的热烈响应。

一个有关新创客的故事集就这么诞生了。

首先，我们确定了这本书的基调，我们既不希望它是一本晦涩难懂的教科书，也不希望它成为很快就会淡出人们视线的心灵鸡汤。它应是一本发人深省的案例集，语言平实近人；它要描述这些年轻的创业者的创业历程，以便为更多的年轻创业者指明方向。在这个时代，每个人的书架上都应该有这么一本书，用来纪念这个时代，以及这个时代出现的这些年轻而令人难忘的面孔。因此，我们采用了管理学中的对比案例的思路，综合采用了访谈、案头调研等数据收集方法，叙事性和说理性相结合，最后形

成了本书的主要内容。

在写作上，本书也创造性地采取了智力众包的模式。首先，由我和马教授整理出了“40under40”榜单中十几家具有代表性的新兴企业，然后通过线上线下的形式，统一了写作思路，也就是用案例对比的方式，将这些外国企业与具有类似商业模式的中国企业就创业初期的创意实现、战略布局等方面进行对比。

本书分为 10 个章节，内容涵盖社交媒体、O2O（线上到线下）、垂直电商、硬件制造等多个新兴领域，每章由一名作者负责收集线上线下的资料，对相关的企业高管进行采访，初步撰写稿件。之后，稿件由我和马教授进行修改，并拿到写作团队中讨论，请大家给予修改意见。通过一次又一次的整合与修改，最终，这本书变成了现在的模样。感谢以下的作者，加入我们的工作团队中，为这本书增光添彩（按照章节先后顺序）：

案例内容	作者姓名	作者简介
优步 vs 易到用车	唐松	毕业于香港中文大学工商管理学院
米克麦斯 vs 小米	毛轶群	毕业于同济大学生物信息学专业，英国南安普顿大学金融学与经济学硕士，现就职于中国银行上海分行
祖道克 vs 挂号网	林国新	香港注册会计师，毕业于香港中文大学工商管理学院会计系，现为香港理工大学企业管治专业硕士研究生
推特 vs 微博	申浣杉	毕业于香港中文大学，主修金融学和计量市场学；现就职于英国保诚

(续表)

案例内容	作者姓名	作者简介
课程时代 vs 网易公开课	朱烨	毕业于英国卡迪夫大学国际经济银行金融专业，现就职于中国民生银行
众筹客 vs 点名时间	何智君	香港中文大学工商管理学系学生，主修金融和国际商业管理
阅后即焚 vs 咔嚓	李丹阳	毕业于香港中文大学，主修营销和金融方向，从事互联网相关工作
图钉 vs 堆糖	杭凯	毕业于香港中文大学
雅普 vs 大众点评	龚子豪	现就读于香港中文大学工商管理学系，曾在多家管理咨询公司 & 欧资银行实习
脸书 vs 人人网	魏阳坤	现就读于香港中文大学

此外还要感谢张一开、付寒、熊博轩、任诗怡、范洪源等在写作过程中提供的帮助。大家虽然来自五湖四海，但是对互联网行业充满好奇、兴趣和期望。我们正以互联网创业为目标，不断探索这个新兴的“小宇宙”。互联网正迅速地渗入并改造着各行各业，逐步成为生活“必需品”，我们在思考、聆听、学习，努力跟上时代的变化节奏，那您呢？

诚然，本书并不能为您提供最专业的商务分析和标准化的解决方案，因为每一个人、每一家企业都有其独特的基因和背景，在此仅期望沉淀在文章中的点点滴滴，能够为您今后的工作与生活带来别样的启发与创意。

目录

前言 /IX

第一章

共享经济的交锋，谁将是最强王者

——优步 vs 易到用车 /1

颠覆的商业模式 /4

在各自不同的战场上，它们如何发展 /6

融资与估值，谁更厉害 /12

在各自的主战场，战况如何 /18

在新兴战场，各自能否站稳脚跟 /24

未来，它们要成为怎样的公司 /26

第二章

双城记

——米克麦斯 vs 小米 /31

创业的初心 /33

互联网时代手机的发展大势 /38

创业、守业要顺势而为 /43

资本的盛宴 /50

前景展望 /54

变局 /59

第三章

药引

——祖道克 vs 挂号网 /63

都是保险惹的“祸” /66

一次看病排队激发的联想 /68

私营 vs 公立 /69

善战者，因其势而利导之 /75

医者能否自医 /81

当配角，唱主角戏 /85

第四章

社交媒体世界

——推特 vs 微博 /87

大洋彼岸的微博始祖“推特”的诞生 /90

地球另一端的强力回音 /92

新浪微博是推特的“拷贝”吗 /93

社交媒体能颠覆传统媒体吗 /100

第五章

文人对弈，竞争，但不伤感情

——课程时代 vs 网易公开课 /121

慕课，一群知识分子的狂欢 /123

知己知彼，做更好的自己 /126

知识无价亦有价——资金来源和盈利模式 /134

产业价值链 /136

外来的和尚真的会念经吗 /138

第六章

众说纷纭之“众筹”

——众筹客 vs 点名时间 /141

何谓众筹 /143

众筹始祖众筹客 Vs 创意启动机 /144

中国的众筹始祖 /146

网站用户量及影响力 /147

初期资金来源以及经营模式 /150

项目要求 /153

众筹网站的前景 /159

第七章

挑战传统分享模式，开启图片社交新玩法

——阅后即焚 vs 咔嚓 /163

- 发现需求缺口，私密社交初体验 /165
- 坚守理念，不和“土豪”做朋友 /168
- 延续梦想，商业版图再扩大 /170
- 探索前路 /176
- 水土不服，跌跌撞撞在中国 /177

第八章

会说话的照片

——图钉 vs 堆糖 /183

- 来自女友的名字和来自处女座的情怀 /185
- 符合社交和阅读潮流的商业模式 /189
- 4年磨一剑的图钉和稳定发展的堆糖 /193
- 未来不是梦 /194

第九章

“吃货”时代的电商新飞跃

——雅普 vs 大众点评 /197

- 当美食遇上胆识 /199
- 拷贝还是创新 /201
- 风雨上市路 /203
- 无处不在的广告 /208
- 来自第一线的声音 /211

第十章

社交王朝

——脸书 vs 人人网 /219

王兴的“校内”时代：实名制网络，萌芽于
清华 /221

陈一舟的人人时代 /222

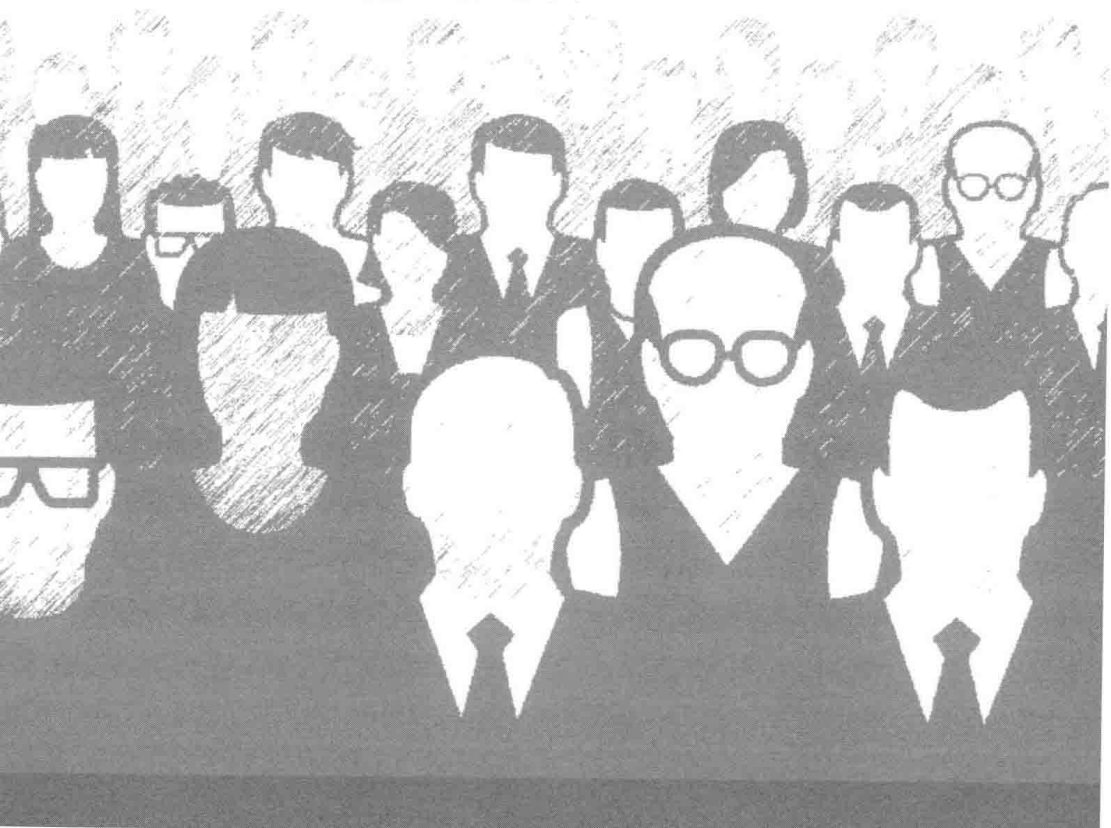
脸书：来自哈佛学生宿舍的社交帝国缔造者 /235

参考文献 /247

第一章

共享经济的交锋，谁将是最强王者

——优步vs易到用车



2008 年一个风雪交加的夜晚，Uber（优步）创始人卡拉尼克（Travis Kalanick）和他的朋友坎普（Garrett Camp）在巴黎街头等出租车，却一直没有等到，他们当即发誓一定要推出一款颠覆性的应用程序来解决这个问题。他们的构想很简单：按个按钮就能轻松叫车。

当时，卡拉尼克刚出售了他的第二家公司，这家内容发布公司被以 2 000 万美元卖给了阿卡迈科技公司（Akamai Technologies）。坎普也在前一年以 7 500 万美元的价格将自己创办的一家网络发现引擎公司出售给了易贝。怀揣着大量资金，他们去欧洲参加一个互联网行业年度科技大会（LeWeb 年度科技大会），寻找下一个商业点子。

卡拉尼克回忆起当时的情景：在音乐和美酒的陪伴下，两个人绞尽脑汁思考到凌晨 5 点。坎普的点子是解决旧金山可怕的出租车问题——在街上打不到车对于每一个旧金山人来说已经习以为常。坎普喜欢有品位、舒适和便捷的服务，这样的理念也得到了卡拉尼克的认可，于是这个天马行空的主意便以在旧金山提供

豪华轿车租赁服务开始了。

2009年3月，他们开始着手优步的成立与开发。2010年5月底，优步的服务开始上线，蔓延全世界的狂欢即将开始。

在地球的另外一边，另一个人也碰巧有了类似的创业想法。易到用车（以下简称“易到”）创始人周航去上海出差，在虹桥机场等了近一个半小时的出租车。他的另一次经历更惨痛，排长队，终于排到了自己，结果被告知排错队了。正是这些不愉快的出差经历，促使周航创办易到。

2010年，周航萌生了进入租车市场的念头，他想让“每个人不需要购买车辆，就能在每个城市享受专车待遇”。周航没有选择杀入火爆的传统租车市场，他将目光投向了互联网，想用互联网的方式重构租车业。

更巧合的是，2010年，卡拉尼克38岁，周航36岁。卡拉尼克经过两次创业，怀揣大量资金；周航离开与哥哥周洲一手创立的天创数码集团时，也是身家丰厚。两个怀揣激情和梦想的男人，在奔向不惑之年的时候，不谋而合。那么，谁才能改变汽车出行的传统，解决出行的问题呢？

颠覆的商业模式

在旧金山，打车的状况十分糟糕。这里的居民经常抱怨，因为有限的出租车数量经常导致他们要等好久，而且服务也不尽如人意。同样的情况也出现在北京，交通拥堵成为困扰北京上班族的难题，上下班高峰期打车难，个别出租车司机的拒载更让打车难上加难，对此，市场上也一直没有很有效的解决之道。

以优步与易到为代表的互联网专车项目则恰好解决了这个问题，它们的模式颠覆了传统出租车行业的商业模式。相对于数量有限的出租车，互联网专车商业模式让任何有车一族都可能成为司机，这极大地增加了车辆的数目，使等车不再成为乘客的烦恼。在打车高峰期，乘客在路边叫车往往会等上很长时间，互联网专车让乘客可以提前使用手机在任何地方叫车，无须等待。另外，相比于传统的出租车行业，优步和易到的服务质量也让人赞不绝口，除了提供无线网和饮用水，司机还会亲自开门，让乘客享受到如同私人司机般的服务。在车费支付方面，人们也方便很多，可直接用手机支付，在中国还可以选择支付宝，这既免去了找零钱的烦恼，又能让忘带钱的乘客轻松支付（见表1-1）。

表1-1 互联网专车与传统出租车行业对比

项目	传统出租车行业	互联网专车（优步与易到）
汽车数量	数量有限，打车难	数量多，任何人都能成为司机
等待时间	路边叫车，往往要等很长时间	可在任何地方叫车；可提前叫车，无须等待
服务素质	不尽如人意	提供无线网、饮用水
付款方式	多为现金，常常需要时间找钱	手机支付，快捷方便

相较于出租车市场的一车难求，租车公司则有大量的闲置汽车。日租和月租的模式让很多只需要短途交通的顾客望而却步，这正是卡拉尼克和周航的大好机会，他们正想用互联网的方式整合租车公司的闲散资源，向人们提供租车服务。

如果能把闲散资源利用起来，既能解决租车公司的资金和资