
创新 的 洞见

虎嗅2015精选

虎嗅·编



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创新的洞见

虎嗅
2015精选



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创新的洞见 / 虎嗅编. — 北京 : 人民邮电出版社,
2016.3
ISBN 978-7-115-41739-8

I. ①创… II. ①虎… III. ①新闻—作品集—中国—
当代 IV. ①I253

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第018080号

内 容 提 要

作为领先的科技创新媒体及交流平台,虎嗅网365天不停歇地在追踪趋势、讨论方法与得失。它发布文章的角度与深度,令这个平台独特。

这本书是从它过去一年近万篇文章中精心选择出来的代表作品,它们成功超越了时间施加在新闻上的速朽效应。希望读者能从这些看似零星散落的篇章里感知创新的去处、未来的风口。

-
- ◆ 编 虎 嗅
策划编辑 俞 彬
责任编辑 俞 彬
责任印制 张佳莹 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 14.75
字数: 290千字 2016年3月第1版
印数: 1—3 000册 2016年3月河北第1次印刷
-

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

funu.com



+ 王航

新希望集团
副董事长



+ 邓天卓

京东副总裁
O2O 负责人



+ 雕爷

阿芙精油
CEO 孟醒



+ 郭理靖

北京同仁堂
国际 CTO



+ 肖知兴

领教工坊
创始人



+ 陈悦天

创新工场
投资总监



+ 霍炬

wxieshuo
微信公众号
“歪理邪说”
创办人



+ 阑夕

techread
虎嗅年度
作者、逐鹿
网创始人



+ 白鸦

有赞创始人



+ 陈昌业

察影
华谊兄弟
研究院总监



+ 张昭轶

closersecret
跨界互联网、
文娱和投资的
产品经理





+ 伯通

ibotong

虎嗅年度作者，【虎扯】专栏作者



+ 康宁

理财实验室

虎嗅年度作者



+ 毛琳

fengmaolj

虎嗅年度作者



+ 评论尸

赤潮 AKASHIO

虎嗅年度作者



+ 涵诏

虎嗅资深编辑



+ Eastland

ThomasLee126

虎嗅高级编辑



+ 李清乐

电商内幕

虎嗅编辑



+ 曾西瓜

虎嗅编辑



+ 西西里闷牛

GZ_Gary-su

交通、互联网与共享经济研究者



+ 王康的思想力量

花开富贵

曾为21世纪经济报驻华尔街高级记者，目前在互联网私人银行财富派任职



+ IrisAlina

irischerub

隆领投资天使投资人张璐





+ 志剛水煮通信

水煮通信

专注移动互联网和通信行业的实践者和观察者



+ 寻空

xunkong2005

社会化营销工作者和探路者，虎嗅认证作者



+ 响铃

xiangling0815

资深媒体评论人



+ 王小瑞

安全牛

安全牛网主编



+ 董焘

dongtao

创业者，移动互联网创业观察者



+ 举个栗子

case-case

实体从业，业余写作。尊重客观规律



+ 零壹研究

research01

互联网金融领域的垂直门户



+ 姜十一

tnizi006

小微企业财税服务平台产品创业者



+ 路北

lubei2014

新媒体创业者，主要关注移动互联网和互联网金融



逐鹿

+ 逐鹿网

hizhulu

互联网金融创业报道的网站

商业、科技、未来轰然而至，你需要的是带着好奇心、别致的视角、见识和趣味去观察它。这些刚好本书中都有。

蔡钰 / 虎嗅联合创始人

2015 年是我在虎嗅工作的第一个完整的年份，工作中结识了非常多的作者朋友，我想特意介绍其中的一位：人造天堂，江湖人称“天叔”。有同事评价其曰“语言上下翻飞、指东打西，引用来源广泛得令人发指，动漫、电影、历史、文学，安排无不妥帖”。有兴趣的朋友可以去虎嗅网上搜索“一发地图炮”……

王子中 / 虎嗅编辑

入虎嗅将近一年，“水平一般，能力有限”。虽然靠做内容养自己糊口，但仍在热闹之中学习门道。虎嗅的作者们在我看来就是一些会看门道的人。

鲁茜瑶 / 虎嗅编辑

在虎嗅最大的乐趣大概是可以大尺度地张扬个性和文采。除此之外的一个乐趣则在于每天看着虎嗅作者文笔翻飞，最喜欢的是伯通和阑夕，从容不迫中偶带金戈铁马。

周超臣 / 虎嗅编辑

虎嗅每天收到各行各业的作者投来上百篇文章，而最终的通过率只在 5% 左右，这本书更是优中择优，是对热门行业的复盘。很难断言未来一两年，互联网影响最大的行业会是什么，你不要指望得到确定的答案，但或许你能从这些文章里感受到某些思维方式以及对未来不停息的焦虑，不知你会如何，但这对我来说就够了，不枉无数概念、符号、泡沫这么热闹地起伏一回又一回。

李清乐 / 虎嗅编辑

与作者的交流仅限于网上。有时候会好奇，他有怎样的经历会写出这样的文章。也会羡慕那些能一针见血、点明要害的作者。入职虎嗅4个月，错过它2015年的大半年，希望这本书能弥补上。

吴倩男 / 虎嗅编辑

你怎么知道，互联网死了23%才只是开始；你怎么知道，动漫和二次元是两个东西；你怎么知道，BAT是更好的“接盘侠”；你怎么知道，“共享经济”并不只会出现在出租车业和酒店业；你怎么知道，互联网金融是风口还是悬崖；你怎么知道，你不在了，手机还在，微信还在。你怎么知道。看这本书就会知道。

华思雨 / 虎嗅运营

我记得《人物》有一篇文章说知乎的周源是“文火熬汤”，其实虎嗅何尝不是。过去这几年，作者们像工蜂一样给虎嗅提供了大量优质的内容，有深扒、有分析、有点评，甚至还包括《现代化十六讲》这样看似和商业科技无关的内容。在我看来，虎嗅最大的优点在于自由，自由包括两个方面，内容生产上的自由，以及从信息到人的自由，说解放思想有些夸张，但启蒙心智、开阔视野则毫不为过。

马伟民 / 虎嗅编辑

致素未谋面的你：

你和我 # 或许只是我 # 最大的问题在于

读书太少而想太多、见识太少而鸡汤喝太多、视角太窄而心太宽

为此，我有一个还不错的建议

2015，关于商业科技和未来视角……

那些你不该错过的细节沉淀，可以来这翻翻。

还想说的是

我们在招人

明年的序你来写

猴不猴啊……

周栋 / 虎嗅运营

作为一枚在虎嗅待了两年的新人，学习当是常态，而本书中不少作者被我尊为老师，他们每或以视角之新奇、见解之深刻、笔触之辛辣打动我，叫好之余又感叹一下差距，亦算鞭策。

王立娴 / 虎嗅编辑

“精选”二字似乎代表着干货、方法论甚至创业成功学。但我认为在虎嗅文章里，更可贵的是遇见“为什么？”“这不对！”以及“还有呢？”这背后是质疑、否定和求索——这些推动创新的原动力。虎嗅最近有些招黑，也有人说虎嗅戾气重，但正是作者的惴惴不安、嬉笑怒骂和脑洞大开逼人们去思考。你开始了，就没法停下……

罗砚 / 虎嗅编辑

互联网金融与互联网农村，一个高贵冷艳，一个无比接地气，究竟谁会掌握 2016 年的下一个风口？还有哪些从没爆发过的能量，会在某个不知名的领域发出巨响？

张依依 / 虎嗅运营

2015 年，我在虎嗅的第一年。开始渐渐习惯在自己所工作的平台上看见以往似乎遥远的意见领袖、网络红人们说学笑骂，也开始渐渐沉淀，试图碰触那些词汇的巧妙组合背后深刻的洞见。这一年，和过去的每一年一样，风云变幻，或许多年以后想起来亦平淡无奇，但当你再读起这些对于“变化”的思考，你会突然懂得 2015 年里潜伏的深意。

曾欢 / 虎嗅编辑

人类社会正在经历史上前所未有的割裂。这种不均等，体现在财富分配上，更体现在教育上。尤其是，体现在信息的获取和掌控上。如果说人类经历过公民平权运动，那么 21 世纪，我们将面对的是一场捍卫公民隐私权的斗争。科技的飞速进步，改变了商业的形态，也改变了政府管理国家的手段。科技成了一部分人“统治”另一部分人的办法。捍卫公民隐私权的议题，从来没有如此严重地摆在我们面前。在虎嗅，我们关注最前沿的技术趋势，我们也同样关注因技术发展而带来的更加重大的问题。这些问题在现阶段或许并没有得到足够的关注，但是必将在未来愈加凸显。

韩昭 / 虎嗅编辑

某位虎嗅读者讲过，30 岁之后，思维结构逐渐固化，再看文章，不求体系完备，但求观点新奇，甚至最好能刺痛自己，逼自己从舒适区挪出来透透气。在我看来，评

论尸和伯通的文章就有此等妙用。当然，还有我最喜欢的人造天堂，别错过。

姚坤 / 虎嗅编辑

好文章要做到四点。一是让当事企业无话可说。他们都是行业专家，但面对有理有据的点评甚至批评，心中不爽也不便发作。二是经得起时间考验。在瞬息万变的互联网时代，很少有文章能够成为经典，但至少要做到一两年后回过头来看不会被“打脸”。做不到这一点，文章对读者的价值不大。三是有“景深”，被描述的事件发生在今天，但写作者心里要知道昨天、前天并将必要的信息传递给读者。四是不能被“机器人”替代。虎嗅这本精选集里的文章即是如此的好文章。

李彤 / 虎嗅编辑

我借他的笔，你借我的眼睛。作者与编辑每日如农民般翻拣耕耘，存着希望“手作出更多价值而不是垃圾”的侥幸。至于这侥幸有几分成真，评判者是你。向在虎嗅平台上辛苦劳作 365 天、7×24 小时无间断写作与编辑的人们鞠躬，感谢！

李岷 / 虎嗅创始人

目录 | contents

编辑手札……i

第一部分

从零到一 说创业

001

1. 事态从“BAT抄你怎么办”变成——“BAT不投你怎么办?!”……002
2. 最好的成功学：5位创业者用8分钟讲出最痛的教训……008
3. 白鸦三次创业的反思：公司遇到问题，怎么走都是对的，吵架就死了……014

第二部分

创新有腔调

017

1. 写作还有什么用……018
2. NASA：依赖施舍的伟大……022
3. 互联网死了23%，这只是开始……030
4. 人文视角看互联网……036
5. 找不到工作的大学生，一样也创不了业……046

第三部分

安全和隐私： 互联网时代的 权利运动

050

1. 黑盒里的数据：马化腾所说的“信息能源”指什么……051
2. 俄罗斯版微信Telegram的背后，有富豪、黑客高手、极权和阴谋……056
3. 携程可能摊上大事了——崩溃原因分析之“高能技术贴”……063
4. 元数据杀人？我们已被网络空间绑架……066

第四部分

O2O, 让创业者走开?

070

1. O2O上门服务2015年将退潮, 裸泳者开始退场……071
2. 刷单“黑市”折射下的O2O泡沫……074
3. 雕爷: 让O2O实现流量变现的6大分析工具……078
4. 腐败、低效的O2O线下组织如何进化……083
5. 内部干货分享: 京东O2O是如何炼成的……087
6. 阿里注资饿了么: 四国军棋, 两家霸业……093
7. 生鲜O2O: 游戏刚刚开始……97

第五部分

共享经济: 光环与黑洞

103

1. 眼看着, 共享经济就会渗透这9个行业……104
2. 共享经济背后的三大黑洞……109
3. 劳工问题: 共享经济的阿喀琉斯之踵……112
4. “份子钱”和“优惠券”: 为什么说专车服务的现行监管措施“治标不治本”……119
5. 垄断? 垄断就对了: 科技创业就是要制造“垄断”……122
6. 专车监管创新的“上海模式”, 前途在哪……125

第六部分

娱乐业的两 个棋眼: IP与 二次元

128

1. 阿里腾讯华谊爱奇艺乐视五巨头共话IP: 这究竟是个什么鬼……129
2. 动漫和二次元是两个东西, VC们本质上投资的是垄断……135
3. 阿里万达乐视腾讯, 四巨头纷纷在体育上下了什么注……140
4. 如果百度音乐与QQ音乐都撑不下去, 其他人何以为继……145

第七部分

互联网金融： 奇兵逆袭、泥沙俱下

149

1. 风口还是悬崖？互联网金融六模式在2015……151
2. 互联网金融：逆袭、普惠，还是众生平等……155
3. BAT都要连接人与服务：手机百度、微信和支付宝谁能胜出……159
4. 从红包大战，看银行与微信、支付宝的差距……165
5. 勿以空想压垮微众银行幼苗……168
6. 众筹？哥（阿里）玩的是预售，优等生京东和成绩差的百度……171
7. 一张图读懂国内股权众筹平台背后的商业逻辑……176
8. 电商、银行、消费金融公司、P2P平台、分期网站……消费金融还缺什么……183

第八部分

未来风口之 “奔向农村”

188

1. 现代农业除了科技感，还面临“四个新时代”……189
2. “互联网+农业”报告：一个近10万亿规模的市场，正被这些公司分食……193
3. 京东农村电商VS 阿里农村电商，刘强东与马云谁更接地气……200
4. 工厂卧底，深度调查，“杀马特”级农民工App机会何在……206

第九部分

未来风口之“无 人驾驶”与 “虚拟现实”

211

1. 通往无人驾驶汽车的两条道路……212
2. 将融10亿美元的AR公司Magic Leap，正在把魔法带回现实……216

第一部分 从零到一说创业

2015年，中国创投走了一圈“小一轮”，从年初的万马奔腾，到下半年的资本寒冬。短短几个月间，创业者们在大势之中如同坐过山车经历大起大落。

我们从趋势、经验的维度挑选出虎嗅在2015年与创业相关的精华文章。不要嫌干货太干哟！

趋势。BAT是中国创业者在可见未来仍回避不了的主旋律。作者毛琳通过文章《事态从“BAT抄你怎么办”变成——“BAT不投你怎么办？！”》论证：资本寒冬下，BAT是最好的接盘侠。你大可看看是否认同。

经验。这里不打包鸡汤，只有经验外卖。不如听听这些看似成功的创业者，曾经犯过哪些错，跌过哪些坑。我们精选了两篇文章，它们来自虎嗅两次活动中请到的几位创业者，文章分享了他们自己亲自犯过的错，更加发人深省，总有一款适合你。



事态从“BAT 抄你怎么办”变成—— “BAT 不投你怎么办？！”

本文作者毛琳，原文发表于 2015 年 10 月 22 日

金秋十月。对中国互联网来说，当下同样也是一个“收获”的季节，在 10 月中，已经发生了多起改变互联网细分行业，甚至是改变整个互联网格局的事件，让我们一起来回顾下：

10 月 8 日，美团大众点评合并成为新美大，再次把腾讯和阿里拉到了 O2O 的同一条船上（上次是滴滴快的合并），估值 170 亿美金，成立 12 年的大众点评卖身给了成立 5 年的美团，两家亏损的公司抱团减少价格战；

10 月 12 日，58 到家在卖给腾讯后，又以 3 亿美金再度卖了股份给阿里巴巴，估值 10 亿；

10 月 15 日，神州专车与 e 代驾正式合作，品牌及产品共享，对抗同样巨额亏损的滴滴；

10 月 16 日，阿里巴巴以 45 亿美元现金收购优酷土豆为主体的合一集团；

10 月 17 日，腾讯牵手京东推“品商”平台，这被认为是年亏损 8 亿美元的京东再一次向腾讯靠近，腾讯再一次成功地渗透进了京东；

2015 年上半年互联网也发生了非常多的并购，阿里 5.9 亿投资魅族；烧钱的滴滴快的合并，在专车领域把腾讯和阿里两个死对头拉到了同一条船上；上半年亏损 7930 万美元的 58 同城并购了赶集；OTA 行业唯一盈利的携程并购了持续亏损的艺龙……

在这一系列的并购 / 投资里，行业不同，并购大小不同，但有两点相似：

1. 盈利的并购亏损的，估值高的并购估值低的

高估值（市场份额高）的并购低估值（市场份额低）的是行业的基本规则，毕竟高估值企业前景可期，为了取得更大的份额和止损避免价格战，VC也乐于推动。而盈利企业并购亏损企业也是新崛起的一个趋势。互联网公司在VC的吹捧下信奉以亏损换市场，以价格求用户，本身盈利的企业就屈指可数，他们的竞争力是靠价格补贴成长起来的同行所无法比肩的。众多盈利型公司纷纷借助并购来打压新模式消灭竞争，或投资团队补充新鲜血液，或迅速获得细分市场的份额。

2. BAT成为VC后的另一个并购主角

BAT就像孙海英广告说的一样，怎么哪都有你？在2015年中，BAT再度怒刷了存在感：阿里巴巴参与10余起近40亿美元投资；腾讯仅Q2就参与了10起投资事件，涉及领域涵盖了文娱、本地生活、医疗健康和汽车；百度也不含糊。一时间并购成为了BAT的“军备竞赛”，多样的产业布局和财务投资让人目不暇接，形成了VC投资之外的另一番风景。

从2015年下半年开始，市场就急转直下，最直观的表现是连百度、阿里、腾讯都停止了招聘，只出不进。二级市场不断下挫和美股中概股的低迷，上市窗口关闭带来了一级市场的恐慌，寒冬应声而至。资本寒冬席卷整个创投领域，泡沫最多的互联网行业首当其冲。据投中研究院的数据，中国互联网行业2015年Q2融资额仅为Q1的一半，与此同时创业投资基金的募资也出现了下滑。据清科研究报告指出：2015年7月中外创业投资及私募股权投资机构新募资本量38.86亿美元，与6月79.96亿美元募资规模相比下降51.4%，与2014年同期的47.05亿美元募资规模相比下降17.4%。寒冬到了，互联网的格局也将带来巨大的变化。

BAT2015年投资布局 @ 毛琳 Michael 整理				
投资方	时间	被投资方	投资金额	
阿里巴巴	2015年1月	paytm	5.75亿美元	
	2015年2月	魅族	5.9亿美元	
	2015年3月	光线传媒	约4亿美元	
	2015年4月	优酷土豆	12.2亿美元	
	2015年5月	全峰快递	数亿元	
	2015年6月	粤科软件	8.3亿元	
	2015年6月	micromax	7亿美元	
	2015年6月	财新传媒	12亿元	
	2015年7月	魅力惠	未知	
	2015年8月	snapdeal	2亿美元	
腾讯	2015年8月	苏宁	283亿元	
	2015年9月	点我吧	3亿元	
	2015年10月	优酷土豆	45亿美元	
	2015年1月	饿了么	3.5亿美元	
	2015年1月	易题库	数千万元	
	2015年2月	易车网	13亿美元（合投）	
	2015年4月	微影时代	1.05亿美元（合投）	
	2015年4月	Scanadu	0.35亿美元（合投）	
	2015年4月	Glu Mobile	1.26亿美元	
	2015年5月	创宇	6亿元	
百度	2015年5月	欢网科技	5000万元	
	2015年6月	马斯葛	7.507港元（合投）	
	2015年6月	疯狂老师	2000万美元	
	2015年7月	同程旅游	2亿美元	
	2015年2月	神奇工厂	1亿美元	
	2015年2月	沪江网	1亿美元	
	2015年3月	优信二手车	1.7亿美元	
	2015年4月	客如云	6600万美元	
	2015年4月	51用车	未知	
	2015年4月	天天用车	未知	
	2015年5月	Taboola	数百万美元	
	2015年6月	糯米	200亿元	
	2015年6月	华视互联	0.7亿元	
	2015年6月	16wifi	1亿元	
	2015年6月	最美控股	1.6亿港元	
	2015年7月	e袋洗	1亿美元	
	2015年7月	百姓网	未知	
	2015年7月	Uber	未知	
	2015年10月	我买网	2亿美元	