

高德◎著
未来10年的商业新玩法！

降维攻击

——未来互联网商业的三体法则

小米创始人**雷军**、
猎豹移动CEO**傅盛**等企业家
都推崇的新商业思维。

阿里巴巴、腾讯一直在用降维战略颠覆传统行业，
涉足多个领域，对市场实施降维覆盖，获得超竞争力！



世界图书出版公司

降维攻击

——未来互联网商业的三体法则

高德◎著



世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

降维攻击：未来互联网商业的三体法则 / 高德著 .

广州：世界图书出版广东有限公司，2016.12

ISBN 978-7-5192-2264-2

I . ①降… II . ①高… III . ①网络营销 - 商业模式 -
案例 IV . ① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 304005 号

降维攻击——未来互联网商业的三体法则

JIANGWEI GONGJI——WEILAI HULIANWANG SHANGYE DE SANTI FAZE

著 者：高 德

策划编辑：紫云文心

责任编辑：朱 霞 袁梦甜

装帧设计：尚世视觉

出版发行：世界图书出版广东有限公司

地 址：广州市新港西路大江冲 25 号

邮 编：510300

电 话：020 - 84459701

网 址：<http://www.gdst.com.cn>

邮 箱：E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销：新华书店

印 刷：三河市兴达印务有限公司

开 本：787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张：14

字 数：240 千字

版 次：2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5192-2264-2

定 价：39.80 元

版权所有 翻印必究

(如有印装错误，请与出版社联系)

很多企业家都会思考一个问题：为什么一些拥有强大的研发能力、较高的品牌知名度、一定的市场规模和悠久历史的企业会马失前蹄，在与后来者的竞争中败下阵来？这些企业在遭遇技术变革和市场变化时，往往会同时遭到竞争对手有预谋的“攻击”。它们输掉竞争一定是有缘由的。或许顾客的口味是一个不错的理由，但又是什么让顾客无情地收回了他们的青睐呢？

在著名的科幻小说《三体》中，作者刘慈欣为我们描述了歌者文明攻击地球文明的可怕场景，一种叫做“二向箔”的“维度打击”武器被投掷到了太阳系，对包括地球在内的太阳系空间进行了残酷的“降维攻击”——三维空间中的一维无限蜷缩，太阳系内所有的物质都塌缩到了二维空间中，就像一只猴子被压缩到了一张绝对平面的纸上，人类文明也随之灭亡。换句话说，可以在二维空间生存的低维文明打败高维文明最有效的方式，就是降低对方的维度。

这在商业竞争中难道不也普遍存在吗？并且，随着互联网技术的日新月异，越来越多的传统企业已经感受到了这种降维攻击的竞争压力，一种全新的吸收了近20年来的互联网技术红利的商业模式也应运而生。对传统大企业而言，资金存量、物流规模、技术专利、品牌优势等都是必须具备的不同的维度，它们由此生存在更高的维度上，占据了这条商业生物链的最高端。但是，当新兴企业可以突破这些维度，用更低的成本、更快的速度、更具有个性化的服务灵巧地发动攻击时，商业格局迅速发生了翻天覆地的变化。

第一个问题：降维到底是什么？

我们知道，超大型企业的经营门槛是很高的。它往往需要很多条件同时存在才能有力地掌控一个行业，建立自己的规模和地位。去掉其中的一个条件它就会出现問題，去掉两个条件它就会陷入危机。互联网出现后人们发现，有些条件对企业的强大变得不再那么必要了，对轻装上阵的新兴企业而言，它们是可以去掉的。这时，竞争环境发生了本质的变化，从高维降到了低维，造成的结果就是——它对传统行业的打击异常惨烈。

一个典型的例子便是世界上最好的胶片制造商柯达公司（Kodak），数字技术的出现和发达降低了摄像的门槛，胶片不再是成像技术的必需品。在这种情况下，制造胶片所需的高昂的成本、笨重的设备和严重的污染使柯达公司的业绩迅速下跌，经历连续几年的战略重组后仍然没有摆脱困境，最终在2012年提交破产保护。柯达的没落就是竞争对手在新技术的主导下对其实施“降维攻击”的结果。事实上，并非对手打败了它，而是由于它无法实现降维生存才自我终结。

通俗地理解，降维就是能够主动地减少生存条件，在一个对技术要求较低的环境中通过自己的努力“攻击”对手，让强大的对手无法适应而败退。光脚的不怕穿鞋的？不，是像《三体》中的歌者文明一样，降低生存维度，以更低的成本战胜对手。但是，降维攻击的目标并不仅仅是打败对手，而是以低维的方式展开自己，拓展生存空间。就像我们把自己切成了无限薄的“厚度为零”从而成本为零的切片，它可以用一种低维的方式无限展开，覆盖整个宇宙。

这就是本书的主题——我们如何在降维攻击的基础上赢得持久的竞争？

第二个问题：降维如何体现？

苹果公司的前任CEO约翰·斯卡利（John Sculley）曾经提到过两个词，一个是抽象（zoom in），一个是聚集（zoom out）。前者是升维，告诉你要看到大局，懂得从战略高度审视和分析问题，把握整个行业方向；后者就是降维，让你专注于每一个细节并且做到极致，然后找到最直接的一条路径。只有当两者可以统一起来时，我们才能理解这两种降维的模式：

第一：通过自创新来降维。

第二：通过把对方置于低维来降维。

可以参照足球比赛，许多强大并且处在巅峰期的球队在重要比赛中阴沟翻船，被名不见经传的平民俱乐部淘汰出局。强队输球有一定的偶然性，但这种结果每隔一段时间就会发生。弱小球队如何才能击败身价比自己贵20倍的豪门球队？答案是，你要么创造更强的技术体系（短时间内的自创新是几乎不可能的），要么通过特殊的战术策略，把高水平的对手带入到你比较适应的节奏和环境中，最后赢得比赛的胜利。后者的核心不是攻击对手，而是把他置于更低的维度，使他在这个维度无法跟你竞争，让他“无能致死”。

为什么许多高精尖技术公司在特定的市场竞争不过中低端技术水平的小企业？因为小企业生存在更低的维度，它们虽然设计不出飞行控制系统和精密的车床仪表，但如果双方争夺电饭煲和饮水机市场，它们总会赢。在这场看似实力悬殊的战斗中，能够生产航天飞机和智能机器人的企业无论如何都会败下阵来。可这并不奇怪，它正是一家企业的竞争力在不同维度所表现出的差异决定的。

在很多行业中，我们都能看到降维竞争的成功案例。尤其在互联网出现后，市场的多样性被充分开发，技术的普及和成本的降低不断地抵消“先入者”的优势，个性化需求的飞速增长也让市场几乎无限扩张，任何一家企业

都获得了可以直接面对每一名顾客提供点对点服务的机遇——不论企业的规模有多大。市场的门槛在降低，竞争的维度在减少。在这种情况下，即便你没有庞大的财力和强大的品牌优势，没有无孔不入的营销体系，只要你拥有一项出众的技能，在单一的维度为顾客提供最好的服务，你也会获得很大的市场，甚至有可能凭借成本优势长时期垄断市场。

商业的变革

在以前，我们要开一个商场必须满足许多十分苛刻的条件。你要选择人均收入很高的城市，最好不是西部的山区小镇；要开设在人流量很高的街道，不能半天没一个人；要考虑周围的交通是否便捷，要有发达的公共交通和私人停车位……只有这样才能保证足够多的生意。你还要准备品种繁多的充裕库存（货架存量）和雄厚的备用资金（现金储备），以应付不同需求的消费者和支付昂贵的房租、人员工资等各项日常开支。即便如此，商场的收入也很难超过年均人流量这个无法突破的“天花板”，因为一座城市能够容纳的人口是有限的，它受到地域和交通维度的限制，并被锁死在当地经济水平的维度内。但是，当电商平台发展起来以后，它把购物从线下搬到了线上，不管是城市白领还是农村居民，坐在家里只要鼠标一点便可以送货上门，地域的维度没有了。由于电商平台多数都是向生产厂家按需下单，自己的仓库只是中转站，库存这个维度也去掉了。于是，在电商强有力的降维攻击下，线下的商场变得越来越困难。

另一个例子是杀毒软件，通过向用户提供电脑杀毒服务而收取费用，是以前卡巴斯基、江民、瑞星等科技公司的主要收入。但是360的出现打破了这种局面，因为它完全免费，取消了收费这个维度。于是，在360的降维攻击下，传统的杀毒软件有的退出市场，有的只能跟着采取免费模式，才能取

得用户的认可继续生存。

现在，借助互联网技术，所有的行业都开始了一场经营与销售模式的降维变革。从乔布斯的“极简主义”到小米公司的“小米社群”，从360的“免费至死”到小狗电器的“嗨修”售后模式，无一不是降维思维的体现。他们手握互联网时代的二向箔，成功地使自己实现了降维生存，极大减少了中间环节和经营成本，获得了海量的用户支持，并从容不迫地打击自己的竞争对手。这种优势比技术本身更为珍贵。

万科集团的创始人王石说过一句话：“你不是输给了互联网，而是输给了不相信互联网。”与其说他在充分肯定互联网带来的科技成果和便利服务，不如说是在警示人们——互联网对于我们思维的改造才是真正决定性的力量。许多企业的失败并非因为技术和创造力的不足，也不是死在资金链的断裂和没有长远眼光，而是缺乏对升维思考（战略）和降维攻击（战术）的认知，以及对这场商业变革本质的洞察力。

在本书中，我们将看到“降维攻击”是如何利用互联网技术发展为主宰性的商业模式的，和它在哪些环节切实改造了企业和推动了他们的成功。本书也详细阐述了降维攻击的基本理论、结构模型，引用了当前世界上最成功企业的案例，深度分析它对全球企业战略的变革造成的影响，并且指出未来的创业者应该注意的问题。

希望人们可以对这个新的时代有深刻的理解！

第一章 如何理解“降维攻击”

- 01 “老鼠”的胜利 // 003
- 02 全新的商业模式和竞争思维 // 009
- 03 降维的路径 // 023

第二章 降维竞争（上）——破坏性战略

- 04 市场打败技术 // 029
- 05 羊是怎么吃掉狼的？ // 038
- 06 “Big Bang”式破坏 // 046

第三章 降维竞争（下）——颠覆式创新的时代

- 07 破坏性创新 // 053
- 08 平台创新 // 063
- 09 竞争的末日？ // 068

第四章 降维营销（上）——成本革命：去掉一切中间环节

- 10 越复杂死得越快 // 079
- 11 逐渐消失的“地域维” // 086
- 12 中间成本为零 // 093
- 13 免费时代的利好 // 098

第五章 降维营销（下）——长尾理论：未来属于小众市场

- 14 “长尾”的降维战争应该怎么打？ // 105
- 15 个性化定制和库存的消亡 // 111
- 16 “产品型社群”如何降维运作？ // 119
- 17 长尾经济学并不总是有效 // 127

第六章 降维决策——创业者要看清的现实

- 18 决策的维度与执行力 // 133
- 19 降维：如何避免死在起步期？ // 142
- 20 扁平团队 // 147
- 21 破维：发现和进入新的市场 // 154

第七章 升维思考——高维度思维，低维度攻击

- 22 抽象和聚集 // 165

23 告别“线性思维”，寻找“破局点” // 170

24 请放弃“试错思维” // 175

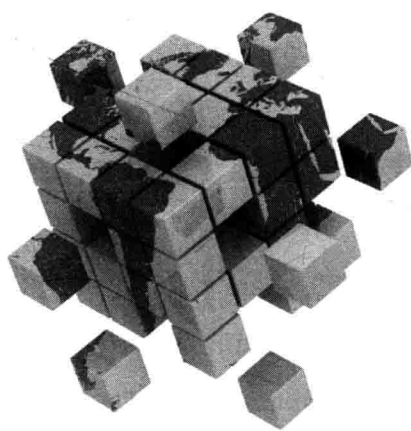
后 记 // 180

附录

引领未来商业的30条降维实战法则 // 187

/ 第一章 /

如何理解“降维攻击”



- 选择战场是降维的第一个原则：要找到属于你的主场、你的地盘。
- 极简主义、差异化、自增长是未来商业模式的降维三要素。
- 创新的目的是让用户越来越“方便”，“自生态”的建立则“令对手无能”。

01 “老鼠”的胜利

▷ 战场决定胜负 ◀

当商界人士兴致勃勃地讨论《三体》中的维度在商业中的应用及“已经发生的伟大故事”时，我坐在高盛公司的小房间俯视华尔街人潮如流的地面，想到的却是老鼠，这种现存的最原始的哺乳动物之一。

我问身边的高盛海外投资部门的副主管菲格尔：“你知道华尔街下面有多少只老鼠吗？”

他会意地答：“大概几万只？”

“至少有一百万只老鼠，它们靠华尔街的给养生存。”

菲格尔哈哈大笑。华尔街的投行能操纵全世界的经济，但却打不过老鼠。地面之上，华尔街掌控全世界；但地面之下，老鼠是这里的主人。

老鼠遍布地球的每一个角落，它们是让人恶心、痛恨的动物。几千年来，人类为了灭鼠想了不少办法，但它们为什么无法灭绝呢？原因正是那本叫《三体》的书告诉我们的：在老鼠的维度，人类无计可施。不论你是高维还是低维，是多维还是单维，其基础属性就是“战场决定胜负”，其他所有的环节都没有实质意义。这是本书要昭示的第一个降维法则：

谁在主场，谁就有最大的胜机。

老鼠的寿命很短，通常能活一至三年。但它们种类多，除了最常见的灰褐色的家鼠外，还有无数我们不清楚的种类，这方面的信息残缺不全，所以人类不完全了解这个对手；另外，老鼠的适应力极强，在什么样的环境下都有它们活跃的身影。人类承受不了缺氧和潮湿的地穴，它们可以；老鼠对吃也从不挑剔，是人类垃圾的消耗工同时又传播致命的病毒；最重要的是，它们的生命力旺盛，繁殖速度极快。据观察，一只普通的母家鼠，平均一个多月就能产下一窝小老鼠，一年生产多达七八次，每窝都会有四到七只。小老鼠成长四个月就可以娶妻生子，繁殖下一代，产下更多的老鼠。

主场优势加上自身的特点，让老鼠永世不灭。在它的地盘，它的规则内，人类很难取胜。相对于人类的三维，老鼠的世界堪称是一维的，它对环境的要求极少。人类会钻进下水道跟老鼠决斗吗？我们赢不了这场战争。因此有生物学家大胆预言：一千年后，地球的主人是老鼠。

在《三体》的世界中，文明之间是分维度的，低维看不到高维，高维看得到低维。比如人类是三维生物，只能生活在三维世界，但还有许多生物是活在四维、五维或更高维世界的，我们不能发现。“降维攻击”就是把你从三维瞬间变成二维，从人变成蚂蚁。在二维的世界，人类没有任何战斗力，但对手却不受影响。

在谈到互联网这些年的全球格局时，菲格尔有一个百思不解的问题：为什么到现在为止没有一家外国互联网公司能够在中国成功地实现预期目标？他管这叫“中国诅咒”——只要进入中国市场，不论多么强大的跨国公司都像被下了诅咒，无法在竞争中击败中国的本土企业。当我们分析一个现象时，重点不是它的过程，而是：为什么？因为中国市场具有一个较低的维度，在高维度的欧美市场可以笑傲江湖的公司降维后就变得适应不良，很难发挥自己的优势。

例如电子商务和团购，都是在全世界已被证明成功的模式，在美国有20%的毛利，但在中国就只有5%。过度的主场竞争无限挤压行业的利润，迫使这里的企业依靠其他服务获取收益，只有具有本土化优点的企业才能生存下去。拿京东为例，在电商领域的竞争最后变成了物流的博弈与后台服务的比拼，而不是卖货的对决。后台体系比前台服务更重要，外来者顿时丧失了自己的“优势维”。一个身体强壮的武士钻进下水道，弯下腰跟一位身材弱小但灵活的小个子决斗，胜负的天平不会倒向强者，只会倾向于在低维空间适应性更强的人。

这就是主场所带来的维度优势，也是本书对中国企业，特别是中小企业和创业者的第一个忠告：你一定要有自有地盘，要建立归属感。

就像在《三体》中，遭受外星文明的打击时，为什么人类不能坐着飞船逃跑去外太空延续文明？因为对人类来说，建立在星舰上的文明没有前途。我们做产品和做商业模式也是一样，凡是没归属感的、依附于别人的产品，都不具有强大的持续的竞争力。

老鼠的“降维战略”

2016年5月份，我和菲格尔一起去旧金山见“项目所有人”。他们中有第二个“李彦宏”、第二个“马云”，但他们成不了新的李彦宏和马云。我用5分钟就做出了这个判断，只有1%的项目所有人值得投资。

总结起来，大部分“项目所有人”的身上存在一个共同的特点：他们不清楚、不懂得发现和利用自己的优势去打击对手，占领市场。恰恰相反，他们总是试图挤入对手的维度展开竞争，并且天真地认为只有这样才能赢得“比赛”。

有位上海来的融资者拿来一份雄心勃勃的计划书。他想做一款全新的搜

索引擎，免费向用户提供近百项产品。与百度、谷歌等不同的是，他的产品揉进了大量的智能识别与语音服务。但是，当他开始讲产品的成长战略时，第一句话就让我失去了兴趣。

他说：“我们准备先在美国孵化一个周期，再杀回中国市场。”

我问：“如何孵化？”

他答：“可以考虑与谷歌互补合作。”

我问：“同样作为搜索引擎，你与谷歌体量差距巨大，又是在它的主场，它有什么顾虑不是吃了你，而是跟你合作？”

他说不出话来了。

我又问：“孵化成功，如何杀回中国市场？非本土化产品，怎样保证自己不受中国本土的搜索引擎企业的重重围剿？”

他再次答不上来。产品融资到这个环节，就宣布失败。

这几个问题延伸出来，我们可以清晰地看到一个成长型企业的战略视野是如何决定它生死存亡的。企业家对战略的理解有三个层次：第一是知道自己要做什么；第二是知道应该怎么做；第三是知道自己可以做多久。多数融资者和年轻企业家并不理解那位搜索引擎产品的设计者为何不能先在美国孵化再去中国市场发展。这正是他们不理解企业成长战略的表现。答案就在我给他的回答中。

6月份的一天，这位融资者给菲格尔打去电话，希望再见一面。这次他的目的已经不是获取资金，因为他的项目已经被华尔街所有的投行和天使基金拒之门外。他准备回国发展，希望可以在中国国内找到愿意合作的资方。菲格尔没有同意见面，只是在电话中祝他好运。世界是残酷的，就像茫茫宇宙中的万千文明，任何一个失误都会让自己成为一颗被放逐的星球。我们只能希望他找到自己的方向。

在不同的场合，我总提醒一无所有又意气风发的创业者，要学会做老