

THE THIRD WAVE

An Entrepreneur's Vision
of the Future



互联网 第三次浪潮

[美] 史蒂夫·凯斯 (Steve Case) 著 / 靳婷婷 译

阿尔文·托夫勒、谢丽尔·桑德伯格、
沃伦·巴菲特、布莱恩·切斯基等鼎力推荐

《乔布斯传》作者沃尔特·艾萨克森亲笔作序

中信出版集团

THE THIRD WAVE

An Entrepreneur's Vision
of the Future



互联网 第三次浪潮

[美] 史蒂夫·凯斯 (Steve Case) 著
靳婷婷 译

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网第三次浪潮 / (美) 史蒂夫·凯斯著; 靳婷
婷译. -- 北京: 中信出版社, 2017.8
书名原文: THE THIRD WAVE
ISBN 978-7-5086-7774-3

I. ①互… II. ①史… ②靳… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 143390 号

Simplified Chinese Translation copyright © 2017 by CITIC PRESS CORPORATION

The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future

Original english language edition copyright © 2016 by Steve Case

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

本书仅限中国大陆地区发行销售

互联网第三次浪潮

著 者: [美] 史蒂夫·凯斯

译 者: 靳婷婷

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)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.5

字 数: 132 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-4940

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7774-3

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给那些致力于改变世界从而激励着我的企业家

往高处爬，
向远处攀，
梦在苍穹，
志在星辰。

——马克·霍普金斯 (Mark Hopkins)

序 言

一不小心，我便亲眼见证了数字媒体过渡期的一个最重要的历史时刻，而在世纪之交，当时的环境背景简直违和到了极点。在这一资本主义的里程碑事件发生之际，我们正在北京人民大会堂庆祝中华人民共和国成立 50 周年。

1999 年，我在《时代周刊》担任编辑的时候组织过一次“新闻之旅”，其中一项活动是我们将时代华纳董事会和其他几家美国企业的领导者带到了中国。中国国家主席在人民大会堂以 12 道菜的规格举办了一场千人晚宴，迎来整个活动的高潮。

给我印象最深的，便是看着时任时代华纳副总裁的特德·特纳（Ted Turner）一面在镀金红色天鹅绒椅子之间利落穿行，一面向别人介绍他的“亲共派妻子”简·芳达。与此同时，我一直在用余光注意着史蒂夫·凯斯。表情平静却双目如炬的他，正在与时代华纳的首席执行官杰瑞·莱文和梅尔夫·安德尔森（Merv Adelson）等

董事会成员进行热切的交谈。

大家聚作几团，谈性甚酣，晚餐结束时更是聊得热火朝天。而一场倾盆暴雨打断了我们的谈话，将等车的我们困在人民大会堂的门廊和台阶上。特纳和凯斯这两位打趣高手正兴致勃勃地互开玩笑。凯斯奚落道：“看来，你的大集团也不能帮我们找到出路呀。”特纳反唇相讥：“你那几十亿美元也一样没法让你们有什么作为。”

然而，这对话并非打趣这么简单，话语中暗示着一个更加深层的事实。一方是成就了电影、杂志和有线电视并不断扩张的传统媒体，一方是曾让“你有新邮件”成为全美消遣方式、而今却受到网络和宽带威胁的炙手可热的在线服务。那天晚上，在印着毛主席笑脸的几百张海报底下，凯斯与时代华纳的领导者讨论起双方应该通过何种方式展开合作的问题。

杰瑞边听边点头，俨然一副睿智官员的模样。史蒂夫则佯装出一副不以为意、惜字如金的架势，好像有关双方合并可能性的讨论并没有勾起他太多的兴趣。不知是在当时就一目了然还是在回顾往事时才逐渐看清，但我知道，会有大事发生。第二年1月，距该理念被首次提出不到4个月的时间，美国在线与时代华纳合并的消息便公之于众。

初见史蒂夫是在1992年，那时，美国在线和《时代周刊》结为合作伙伴，共同成为在线服务的提供者。当时，史蒂夫的公司刚以7 000万美元的估值上市，而至8年后合并完成，美国在线的估

值已达到 1 600 亿美元。

当美国在线尚为一家初创企业时，史蒂夫就有了许多伟大的创见，这些创见在这本书中都有所阐述。美国在线于 1985 年启动了第一款服务，那时，美国的上网人数只占全民的 3%，而从那时起，史蒂夫就相信数字领域不可能仅是资讯和贸易的天下。他坚信，数字领域的首要任务是打造社区，即提供沟通的途径将人与人联系起来。当准备写《创新者：一群技术狂人和鬼才程序员如何颠覆世界》时，我对史蒂夫进行了人物专访，史蒂夫对我说：“早在 1985 年，我们就把大注下在了所谓的‘社区’概念上。我们认为，网络的王牌应用，就是用户。”

史蒂夫是正确的。美国在线利用的正是人们交流、沟通、合作及构建社区的欲望。从脸书（Facebook）、推特（Twitter）、快拍（Snapchat）到红迪网（Reddit），层出不穷的社交平台都在巩固这一趋势。而从很多方面来说，这些新的网络服务都只是对史蒂夫建立美国在线之初的核心理念的回归……

史蒂夫的另一个与此类似的创见也对数字革命起到助推作用，那就是强调全民参与的重要性。在美国在线出现以前，网络世界只是极客发烧友工作和玩乐的场所，而那些一听到“你有新邮件”的声音就会兴奋不已的普通人却并无涉足。凯斯和美国在线领头为此引领变革，实实在在地让美国“上了线”。

时间往前推移一年，当时的参议员艾伯特·戈尔赞助并助推通

过了一条法案，宣布允许将互联网作为商用和公用途径开放，此举让他卷入了“发明”（他其实并未使用这个词）互联网这一不公平的玩笑。^①在此之前，互联网基本上仅限于研究人员和政府承包商使用。戈尔的法案宣布，即便是那些通过美国在线或其他客户服务器上网的网民，也有权登录互联网。凯斯回忆道：“现在看起来虽然很荒谬，但是直至1992年，通过美国在线这样的商用服务器连接互联网还都属于违法行为。”

这次转变缘起于1993年9月。当时，美国在线开放了一个端口，允许会员访问互联网的新闻和公告系统。以资深网民为首的一群人，轻蔑地将这股洪流称为“永恒的9月”。这个说法是指，每年9月，一波大一新生会进入大学并通过校园网络连入互联网。刚开始的时候，很多新生的帖子都挺惹人厌，但不到几周的时间，绝大多数人都已懂得了足够的网络礼仪，因此也便能够融入网络文化之中。然而，美国在线于1993年打开防洪闸门导致网络新手源源不断地涌入，冲垮了网络世界的社交规范和帮派文化。许多资深网民对此表示不满。然而实际上，由美国在线及其他类似服务提供者带来的互联网民主化可谓一个奇妙的转折点，铺开了通往兼容并蓄的突破性数字革命的道路。

^① 1992年，艾伯特·戈尔提出美国信息高速公路法案。1999年，戈尔在接受CNN（美国有线电视新闻网）采访时，曾回答说：“在供职于美国国会期间，我主动创立了互联网”。后被讹传“发明了互联网”。——译者注

在这本书里，史蒂夫·凯斯回顾了包括上文提到的经验教训在内的职业生涯心得，将这些内容整编成一本指导大家如何在新一轮创新浪潮中获胜的前瞻性书籍。史蒂夫助力引领了互联网第一次浪潮，又作为投资者积极参与到第二次浪潮中，他以其独特的经历为我们提供一个框架，勾画出如何将互联网充分融入生活方方面面的蓝图。

《第三次浪潮》是一本令人愉悦的好书，而这本书也是史蒂夫给予我们的一项宝贵的服务。作为一个在 20 多年的时间里观察史蒂夫，学习他的经验，以及惊奇于他的创见的人，想到这本书能够让无数未来的创新者做出同样的创举，我感到兴奋不已。

沃尔特·艾萨克森

阿斯彭研究所所长，《创新者》《乔布斯传》

《富兰克林传》《爱因斯坦传》作者

互联网三大浪潮

第一次浪潮

1985 — ≈ 1999

互联网的建立

为网络世界打下基础

驱动力

人员

产品

平台

合作

政策

坚持



第二次浪潮

2000 — ≈ 2015

应用程序经济及 移动设备革命

搜索引擎、社交媒体和
电子商业初创公司在互
联网平台上成长起来

驱动力

人员

产品

平台



Snapchat



第三次浪潮

2016 —

万联网时代

无所不在的网络为企业
家提供了对现实世界重
要领域进行改变的条件

驱动力

人员

产品

平台

合作

政策

坚持



自序

大四那一年，我大多数时间都躲在图书馆的书堆之中，一遍又一遍地阅读着一本让我爱不释手的新书——未来学家阿尔文·托夫勒的《第三次浪潮》，这本书彻底颠覆了我对世界的认知，以及对未来的构想。

托夫勒写到即将到来的全球转型。用他的说法，人类的“第一次浪潮”指的是在数千年来一直占主导地位的稳定的农耕社会，“第二次浪潮”指的是后工业革命社会，在这一阶段，大规模生产和销售颠覆了人们的生活方式。托夫勒所说的“第三次浪潮”便是指信息时代：这时的社会是一个电子地球村，人们可以在此获取无穷无尽的服务与信息，参与到全球性的互动之中，并凭借共同兴趣而非地理位置建立起自己的社区。他所预言的世界，便是我们现在所知的世界，他的愿景让我着迷。我知道，我想要参与到第三次浪潮之中去。没错，我想要为第三次浪潮的创建贡献一分力量。

美国在线诞生 30 多年来，托夫勒的预言的确应验了。我很幸运地经历了这次浪潮的起始，能够从那以后一直参与其中，更是我的荣幸。

自初始阶段，互联网时代的发展速度就令人瞠目结舌。互联网时代也经历了几个阶段的发展进化，这些都是属于互联网时代的托夫勒式浪潮。

互联网第一次浪潮的内容就是为网络世界打造基础设施与铺设基础。在这个阶段，思科系统、斯普林特、惠普、太阳微系统、微软、苹果、国际商业机器、美国在线等公司创造的硬件、软件和网络，成为人们与互联网及其相互之间联通的工具。我们同心协力，为信息高速公路（还记得这个词吗？）铺设入口匝道。

那时，我们这帮网络先驱事事都需要力争。当时的电话网络大多要收取每小时 10 美元的上网费用，而绝大多数人无力支付，因此我们力争降低上网费用。我们不得不恳求电脑制造商考虑在他们的电脑中安装内置调制解调器后再出厂。当时，只有对网络有强烈兴趣的人才会上网，而绝大多数电脑公司高管都无法想象，普通人怎么会对调制解调器有需求。

在美国在线成立初期，我们的工作大多都是在解释互联网的定义、原理和人们想要上网的动机。记得 1995 年接受美国公共电视网的采访时有人问我：“人们为何需要互联网呢？”当时，这个问题还没有确定的答案。而此时，我们已经为之奋斗了 10 年之久。

网络为下一代创新者提供了绘制蓝图的新工具。伟大的思想者开始考虑如何将全球性的网络连接更广泛地拓展开来。他们做了各种修补与尝试，为构想而拼搏，并创设了公司。（我们的一名用户就是通过入侵美国在线即时通讯软件 AIM 初尝编码的滋味的。他的名字叫作马克·扎克伯格。）

21 世纪初，适逢互联网时代第一次实质性的灾难——“互联网泡沫”。而此时涌起的互联网第二次浪潮则为泡沫充气，并助推了它的爆炸。大批企业家和投资者因此损失惨重，但那些存活下来的人，则做好了引领接下来互联网创新时代的准备。

第二次浪潮是指在互联网基础之上进行的建设。谷歌等搜索引擎的出现，方便了人们探索网络世界中的海量信息。亚马逊（Amazon）和亿贝（eBay）则将自己在互联网上的一亩三分地变成了一家一站式的商店。在第二次浪潮中，社交网络也进入了成熟期。与以整理互联网信息为目标的谷歌不同，社交网络让我们对自己的信息进行规整，从而吸引了 10 亿名用户。在第二次浪潮中，苹果公司推出了苹果手机，谷歌推出了安卓手机，一场手机运动也自此打响。智能手机和平板电脑成为新时代互联网的引擎，打造一个为世界带来百万经济效益的手机应用程序经济体，而这一趋势，也为第二次浪潮增加了助力。

作为服务工具的软件是构成第二次浪潮的主要因素，这其中包括推特和照片分享应用 Instagram 等方便共享理念和图片的社交应

用，也包括位智（Waze）这类因无法随时连接而不再实用的交通应用。虽然绝大多数成功的公司都是通过解决领域内的具体问题而占优势的，但这些公司同时也存在着许多共同点：第一，就实际情况而言，这些公司的产品都具有无限的伸缩性。想要扩充用户群，通常只需通过增加服务器容量和雇用更多的工程师便可达成。第二，产品本身（也就是应用程序）通常是可以无限复制的，这些公司不必生产制造任何东西。

如今，第二次浪潮正逐渐被取代。几十年后，当历史学家编写科技革命的故事时，会有人提出，当人们开始将互联网融入我们所做的一切事情之中时，便是互联网成为遍布世界之力的起点。而这一刻，就是第三次浪潮的开始。

第三次浪潮指的是互联网脱离互联网公司而存在的时代。这是一个产品即便不被网络界定但也无法离开网络的时代。在这个时代，“网络驱动”听起来就像“电力驱动”一样可笑，因为这些词语已经有些画蛇添足了。在这个时代，人们认为在产品间添加“物联网”的概念已太过狭隘，因为我们将会发现，更为包罗万象的“万联网”才是大势所趋。

这个时代的企业家不仅会挑战世界上最强大的产业，也会撼动对我们日常生活影响最大的产业。他们将会重新规划我们的医疗卫生体系，并会重新改组我们的教育系统。他们打造产品和服务，将

会让我们的食物更加安全，并让我们上下班的通勤变得更加轻松。

但是，新一代企业家如若想要成功，那就不能再按第二次浪潮的游戏规则做事了。

在第二次浪潮中，初创公司的故事往往始于在大学宿舍里孕育，继而一炮而红的应用程序，但第三次浪潮中公司的创始故事可能不大一样了。第三次浪潮的企业家需要以第二次浪潮中的企业家不曾用过的方式，跨越不同的领域建立起合作关系；他们需要统筹出一个曾被绝大多数第二次浪潮企业忽略的战略宏图。另外，在他们施展手脚的环境中，进入市场的壁垒（即便是对于有价值的创意而言）比第二次浪潮中的任何壁垒都要高出许多。

第三次浪潮的企业家所需要的，应该是一本适用于第一次浪潮的游戏手册。那时的互联网还很稚嫩，但怀疑精神很高涨；当时进入市场的壁垒高高耸立，合作伙伴则是接触到客户的必要条件；监管体系正在适应新的态势，并努力探索前进的正确道路。

我之所以现在写这本书，是因为我们正处于历史上的一个关键时间点，我希望尽己所能地分享自己的理念，确保我们能有一个光明的未来，找到一种理解未来、规划未来、适应未来以及在未来抓住机会的方法，第一次浪潮的历史经验已变得越来越举足轻重。但虽如此，包括我本人经历在内的第一次浪潮中的许多故事，都尚未被公之于众。

这本书是我站在多重视角上写就的。我是一名初创公司的企

业家，但也有在大型企业工作的经验。我虽然从未在政府从事过全职工作，但对政府内部以及相关工作都有过涉足。我既是一位投资者，也是一位支持者；我虽然不是一位硅谷人，却熟悉硅谷。

因此，我希望通过这本书达到几个目的。我想为大家讲述消费者互联网诞生的始末，聊一聊美国在线这样的公司如何差一点儿功亏一篑。我想要分享一些真实的幕后回忆，也就是这场少有人体验过的惊险过山车之旅的点点滴滴。我想要让你们知道站在顶点的感觉是怎样的，同时让你们看看从董事会的角度向下看的风景。

但是，我并不想空泛地谈论上述内容。这里讲述的每一个故事都意在说明一个更为广泛的概念：互联网第一次浪潮的经验教训在第三次浪潮中是必不可缺的。因此，我也希望能够详细谈一谈第三次浪潮。我会聊到这次浪潮的情况及其将会如何展开，还会带大家一瞥这次浪潮所预示的未来。

• • •

我写这本书，不仅是为了帮助企业家打造他们的梦想，也是为了帮助企业巨头平抚他们的梦魇。这本书不仅是写给商科学生的，也是写给看客的；不仅要写给那些怀念在邮箱中收到美国在线光盘的大龄读者，也要写给那些连“只读光盘”这个名词都没听过的年轻人。

在过去的几十年间，我的人生旅程就是一场难以预期的探险，