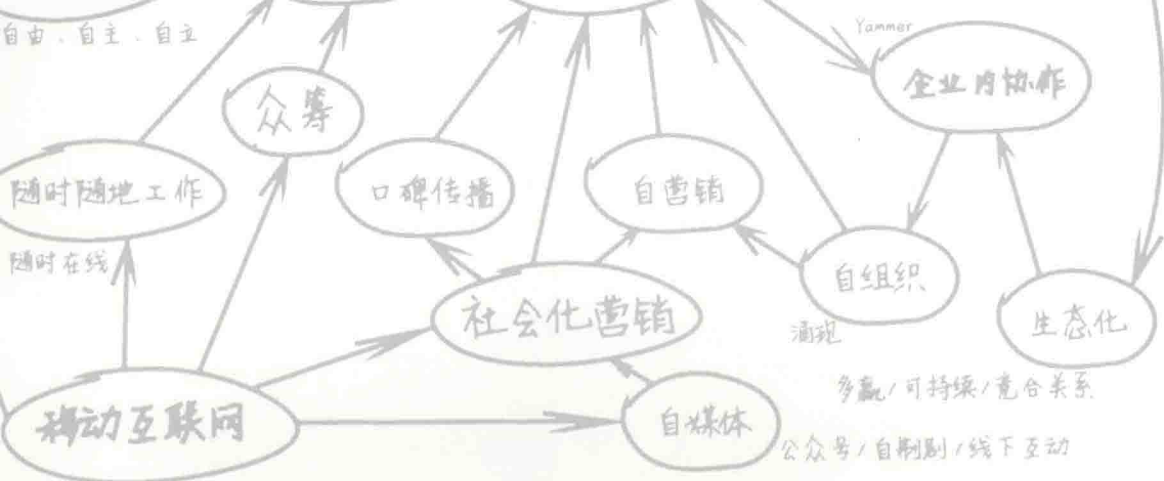




自商业

未来网络经济新形态

杨健◎著

接地气、有格局，移动互联网浪潮下的全新商业形态
系统盘点互联网新商业的原动力，揭示电子商务未来十年的红利本质



自商业

未来网络经济新形态

杨健◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

自商业:未来网络经济新形态 / 杨健著. —杭州:
浙江大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-308-13556-6

I. ①自… II. ①杨… III. ①网络营销
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 158015 号

自商业:未来网络经济新形态

杨 健 著

策 划 者 杭州蓝狮子文化创意有限公司

责任编辑 杨 茜

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 231 千

版 印 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13556-6

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

目 录

导 言 **互联网对商业的重构**

- 唯有变化不变 //001
- 商业的变化 //002
- 可凭借的方法 //005
- 使商业产生真正的价值 //007

第 1 章 **电商不赚钱了**

- 电商过山车 //011
- 红利溯源 //013
- 风险投资之“罪” //014
- 2009,礼崩乐坏 //016
- 移动互联网新时代 //018
- 移动电子商务 //021

第 2 章 **在微博上做生意**

- 源起于哥哥的吹牛 //029
- 没有支付宝咋办? //032
- “三年老母鸡” //034
- 先吃再付钱 //038
- 电子商务原生态 //039
- 自主自在的生意模式 //041

第 3 章 **一只猫咪的“带盐”**

- 乐活理念与纸媒何处去 //047
- 小网站与小小体验店 //049
- 媒体延伸的实践 //050
- 手机商城更像电子杂志 //051
- 黄乐乐做代言 //054
- 商品、内容两条线 //056
- 反向定义商业 //060



第4章 文艺青年玩自媒体

- 网络文学与自媒体 //067
- 粉丝想要书 //069
- 小伙伴的热情参与 //070
- 自出版怎么玩? //074
- 尝试微电影 //076
- 浅析自媒体 //077

第5章 玛莎的商业帝国

- 波兰移民家庭 //083
- 主妇的创业项目 //084
- 全媒体公司上市 //087
- 牢狱之灾 //089
- 东山再起 //092
- 女皇的坏脾气 //094
- 偏执与勤奋 //097

第6章 白沟模式启示录

- 白沟的历史 //101
- 第一淘宝村 //104
- 与其他区域经济体不同 //107
- 真正的 C2B //111
- 超级有机体 //113

第7章 闪亮登场自商业

- 与体制说“再见” //119
- 红利大转移 //122
- 营销主体的变化 //124

基础价值观	//126
90 后来袭	//129
自商业寒武纪	//132

第 8 章

移动互联时代

个体个性释放	//141
随时随地工作	//142
自雇佣	//145
社会化营销,口碑传播	//151
再谈自媒体	//153
《罗辑思维》自媒体	//155

第 9 章

圈子效应与个人品牌

圈子、圈层	//161
邓巴数与差序格局	//164
强关系,弱关系	//167
广告代言	//169
达人经济	//173
自代言	//175
个人品牌	//177

第 10 章

企业互联网战略

企业互联网化	//181
生态化与自组织	//184
典型企业掠影	//185
海尔的互联网战略	//191
互联网化之思考	//196

**第 11 章 勿在浮沙筑高台**

- “产品—服务—用户” //203
- CRM 之前世今生 //205
- 新商业 CRM //207
- 商品管理 //209
- 财务核算 //211
- 持盈保泰 //214

第 12 章 该出手时必出手

- 从最简单开始 //219
- 选择阵地,经营阵地 //222
- 正确的营销 //223
- “粉丝”的由来 //224
- 粉丝与商业 //225
- 用户粉丝周期 //227
- 自商业准则 //231

结语 让商业更靠谱

- 新商业人 //239
- 被误读的概念 //240
- “新基尼系数” //241
- 自商业的价值 //242

后记 //243

导言

互联网对商业的重构

唯有变化不变

互联网正在快速重构所有行业。

现在讲这句话,已经很少有人表示异议。但另一个问题却清晰地摆在了人们面前:我们该怎么做?

这个问题几乎是不可解的,因为可凭借的旧理论支点已经不复存在。这就犹如你原先在陆地上,有很多东西是静止的,山不动,地不动,水在流;现在来到了大海上,即使是坐在一条大船里,船身也不免会时而摇摆,时而倾斜,海面有时风平浪静,有时则会巨浪狂飙。

我们发现,现在面对的事和物比以往任何时候都有更多的不确定性。在这个时代里,唯有变化才是真正不变的。

要解答怎么应对时代变化的问题,已经不能让农夫拿着更高级的锄具对抗海浪,而是要将农夫变成水手。否则,所有对“我们该怎么做”的解答都不可证伪。

或主动,或被动。农夫已走在变成水手的路上。



商业的变化

21 世纪初,商业领域最有活力的是电子商务。但在 21 世纪第二个十年里,“电子商务”这个词可能就要消失了,取而代之的是“商务电子”,或 O2O。然后,这些词也会消失,只留下“商业”本身。那时候,就像空气之于人一样,互联网将成为商业的必需品。

在这个趋势下,我们发现不仅传统商业的边界日益模糊,商业公司的机制也在不断改变。传统企业的科层制和部门分工已经不能适应商业环境,公司企业的集中决策和长审批链成了弊端,要灵活地应对,只有持续地扁平化,并授权给基层部门做决策。这也应了华为任正非先生的名言:“让听得见炮声的人做决策。”

实际上,海尔的张瑞敏先生已经踏出了令人震撼的一步。从 2013 年开始,他发动了海尔互联网战略的大革命,将海尔的 8 万名员工拆分重组为 2000 个自主经营体,从而打造出了一一种不断演进中的“人单合一”模式。反复研读《张瑞敏思考实录》后,我们能够清楚辨析出,海尔的网络化战略应是张瑞敏先生深思十几年的延续动作,绝非一拍脑袋张口就来。但是,这么大的一个品牌化组织,又承载着国家和民族的期望,从战略到落地到底会是怎样的动作呢?整个行业和学界,甚至全社会都在拭目以待。

我是最早的一拨 80 后,赶上了“大时代”的尾巴,有幸接触到一段短缺经济时期(经济学者普遍认为,1998 年前后中国开始从短缺经济过渡到相对过剩经济),切身感受到中国从底层成长起来的民营经济的活力。我有一种本能的感知:起源于美国的互联网革命与中国商业的真正融合一定是从基层开始的。在 20 世纪 90 年代互联网进入中国后,中国所有的网络商业模式几乎都是复制美国的。而现在,中国巨大的人口用户和文化存量开始发力。事实上农村农民已经在使用互联网和手机实实在在地赚钱了。在城市,也有很多专业的或有才华的人,不依赖传统的商业做法而取得了阶段性的成功。这也是一年多的时间里,我利用各种机会在长三角、京津冀和粤闽浙等地做调研的原因之一,其中还包括很多“淘宝村”。越是偏远的地方,越可能存在新商业原生的活力。做这些调研的目的,就是想获

得些使商业更靠谱的方法,进而尝试去分析“面对新时代,我们该怎么做”。

就在2013年9月初,我刚刚结束一轮长三角调研回京时,接收到科斯先生^①离世的消息。那时还没来得及阅读书架上科斯与他的弟子王宁共同著写的新书《变革中国》。后来读这本书,并重新认真阅读科斯晦涩的论文《企业的性质》时,才真正明白自己正在思考的一些问题在科斯和其他大师级学者的书里早有论述。

科斯认为,交易费用(transaction costs,也译作“交易成本”)是公司存在的原因。顾客四处找工人生产组装商品,存在钱和精力的耗费,而公司的存在就避免了这样的耗费。所以顾客找到公司,避免交易费用。科斯也认为公司越大,管理成本越高。最后当市场交易的边际成本等于企业内部管理协调的边际成本时,就是企业规模扩张的界限。按照一体两面的原则,这一论述的另一端是公司越小,利润与管理成本的比值就会越高。按这个逻辑,如果公司只有一个人,那么管理协调成本就为零。

在移动互联网不断提升单个人价值成效的时候,似乎一个人的公司成了一种可能。这跟自由职业者不一样,因为自由职业者本质上还是在为别人打工。一个人的公司需要自己做价值生产、自己做营销,还需要自己维护客户和上下游的供应与代理。一个人的公司,会产生更好的成本利润率,有足够的决策灵活性和商业活力。但一个人的公司,本质上又是对科斯定律的挑战,因为传统研究里一个人不能称为公司,一个人的公司仅仅是一种逻辑可能。而这样的一种逻辑可能,起因依旧是互联网。

那么一个人的公司跟互联网化的企业,是不是有某种关联呢?从实际来看,是有的。尤其是在一些新互联网公司内,已经有不少短期聘任的兼职员工,这种员工有核心技术和独特技能,有的本身就是个小团队,他们能够在独立经营和被某一公司雇佣之间平滑地迁移。适合这么做的,首先是一些新锐媒体人,他们使一个叫“自媒体”的词汇火爆了起来。接着是一些独立专家、律师、设计师、咨询师

^① 罗纳德·哈利·科斯(Ronald H. Coase, 1910. 12. 29—2013. 9. 2), 1991年诺贝尔奖经济学奖得主,交易成本理论的提出者、产权理论的创始人,发表有两篇著名论文《企业的性质》与《社会成本问题》。



等,有些掌握核心技术的IT人、程序员,也在搞这种自由商业的玩法。而互联网化企业,其实也在往这种方向转变。扁平的互联网化企业中,大部门会拆分为一个个小组,每个小组独立经营。每一个独立经营小组就是一个自由商业体,小组可以是一个人,也可以是几个人,但人数肯定不会太多。

另一方面,农村和县城对这些玩法也并不陌生,很多家庭作坊式的淘宝店就是自由商业体(多为淘宝网店,但实际上淘宝的生态已非常复杂,包括为淘宝店提供拍照、物流、包装等,都属于这种自由商业体)。现在电子商务平台上的很多交易数字,都是由一些“淘宝村”贡献的。这些淘宝经营体在移动互联网兴起后,遇到的最大问题是营销成本。不依赖点击付费,拓展自营销方式,有些淘宝店反而走出了一条稳妥的盈利路径。而一些区域性的淘宝村,甚至能覆盖产业全环节,形成了如蚁群一样的区域性商业集群。这种区域性商业集群所代表的“超级有机体”,可能就是传统企业互联网化的未来形态。

汇总这两端,能够看到我们的经济已在悄悄地进行着一场新的变革。这场由互联网引起的变革是经济新活力的释放,尤其是移动互联网无疑会将商业推进到新时代。在这个商业新时代里,将会出现一种新的商业机制,这种商业机制将与国有经济、民营经济等一同构成中国商业生态的大版图。这种新的商业机制比较突出个人、个体、小团队,特点是自由、自主、自立。

由信息传递技术革新而演化来的这种新的商业机制,可以命名为“自商业”。

在科斯与王宁的《变革中国》一书里,就讲到了中国经济改革的“双源说”。³⁰多年中国经济改革之路,有两个源头,一个源头是政府推动的国有企业改革,另一个源头是中国的边缘力量发起的边缘革命。科斯认为四大“边缘革命”才是改革的重要组成,而国有企业的改革更像是微调。这四大边缘革命分别是农村家庭联产承包、农村工业化诞生的乡镇企业、返城知青开创的私营经济以及经济特区的开辟。推动边缘革命的是农民、城市待业者及其他计划经济下被边缘化的力量,他们是推动市场转型的先锋。^①

^① 罗纳德·哈里·科斯、王宁:《变革中国:市场经济的中国之路》,徐尧、李哲民译,中信出版社2013年版,第95—97页。

从这个视角可以得到一个分析的思路:中国国内已经有很多互联网新商业现象,有很多的商业热点非常火爆,有的确实在创造价值。但这些热点可能仅仅是变革之一源,另一源在信息喧闹中被忽略了。在改革开放初期,大家的眼睛都盯着国企改革,而真正推动前进的力量却来自边缘。每一位审慎的行业研究者都不该盲目地追风。追捧一些商业热点或许会在短期内获得关注,但可能得不出深入的价值。在思想者塔勒布^①的新书《反脆弱》中讲到一个观点:“一个事物的未来预期寿命与它过去的寿命成正比。”^②例如百老汇演出表中,上演档期最长的戏剧将经久不衰,大金字塔有五千多年历史,而柏林墙只存在了二十几年(塔勒布曾经游览过大金字塔和柏林墙,当他见到柏林墙时,柏林墙只立起来十几年,又过了十几年,柏林墙就倒掉了)。

按照这样的思路和价值判断,本书避开了当前热门的一些商业现象,在切实调研和观点有记载佐证的基础上完成了本书的写作,期望能给读者一些清新、恒久的认知。

可凭借的方法

有数千年历史的中国商业发展到今天已经极度复杂,随着历史朝代与技术的更迭,每一时期都会有商业的新变化。如何去把握变化,需要一定的方法工具。我在十几年的商业咨询和项目管理中,常用到两个方法。

第一个是“**产品—服务—用户**”模型。这个模型是我摸索出的一个商业分析工具,可以适用于分析较大的商业走势,也能用来分析微观的商业现象。如图1所示,模型由三个元素构成,分别是产品、服务、用户,这是构成一个商业现象的基础三元素。三个元素如果转不起来,或者不齐全,这个商业现象会有问题。通过不断的实践和打磨,后来我发现这个模型还是个方法工具。依托它,可以产生新

^① 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布(Nassim Nicholas Taleb),超级畅销书《黑天鹅》、《随机漫步的傻瓜》的作者,位列2009年Crainier Dearlove最具影响力的50位商业思想家排名第40位。

^② 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布:《反脆弱:从不确定性中受益》,雨珂译,中信出版社2014年版,第272页。



商业人的方法论体系。

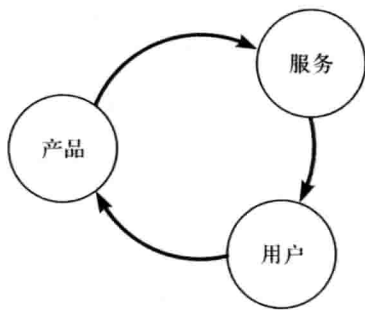


图1 “产品—服务—用户”模型

第二个是**商业发展必然规律**。著名历史学家黄仁宇^①先生在《中国大历史》一书的结尾，用图示描述了他大历史观的哲学立场^②。我参考黄仁宇先生的图，绘制了商业发展必然规律模型，以此作为研究商业规律的工具，如图2所示。与黄仁宇先生的历史研究相比，用于观察分析商业现象，其实是把这个研究工具往小处用了。商业的发展，始终受两个力的影响，一个是商业理想主义的张力，一个是总在羁绊和拖延的向心力。大到时代，小到公司，都在这两个力量的牵引下划出了自己的轨迹。时代在不断发展，公司的发展如果能踩在与时代发展轨迹相吻合的实践上，公司商业就能成功。

打开资讯类的网站，或者打开智能手机，潮水般涌来的信息大多都是张力。少有客观的商业评论能把向心力分析清楚。将向心力洞悉出来，也有一套章法，如可使用图1的“产品—服务—用户”模型。对新商业现象来说，往往是产品先行，技术革新产品化更容易做些，但没有妥帖的服务运营，就落不了地。有的服务运营跟上了，但用户并不配合，用户不成熟背后透出的是商业机遇的时间窗口没到。

^① 黄仁宇(1918—2000)，湖南长沙人，曾从戎于抗日战争和国共内战期间的国民党军队，后赴美求学，密歇根大学历史博士，以历史学家、中国历史明史专家、“大历史观”(macro-history)的倡导者而为世人所知，著有《万历十五年》、《中国大历史》等畅销书。

^② 黄仁宇：《中国大历史》，生活·读书·新知三联书店2008年版，第397页。

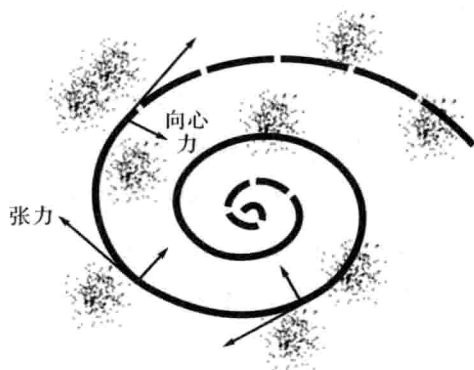


图2 商业发展必然规律模型

这是最简的分析,实际上有不少商业现象是服务先行,还有的是用户倒逼,几乎都是摇摇摆摆着发展起来的。如果商业张力过强,会不知道滑向哪儿去了,最终必然陨灭。如果向心力太强,只能分食被迅速摊薄的商业利润,最后可能会饿死。互联网新商业的发展,虽然有很多新奇的特色,但也会遵循商业发展必然规律的路径。

就在我将本书样稿发给编辑的时候,看到了网上的一则新闻:阿里巴巴的马云先生为推广一个产品,创作了一幅“马体墨宝”,并拍卖出了242万元的天价。随后,网友们大呼看不懂,有人问:这是太极图吗?甚至有人调侃像是煎饼果子,还有人说是塔防游戏。

得此消息,哭笑不得。如图2的这一商业发展必然规律模型,跟是不是太极图没关系,价值在于其阐述。

图2的开口一定要往外抛。黄仁宇先生的图趋于向内收,马云先生的墨宝闭合成圈,但商业的量级发展,应伴随人类知识总量的几何增长。

使商业产生真正的价值

即使有研究工具和方法,也无法解答“我们该怎么做”。人们心里的“我们该



怎么做”是一个伪命题，因为背后真正想要的是“我们该怎么做出绝对正确的商业决策”。这是愿景，不是命题。

同理，这本书不是糊弄人的灵丹妙药，这本书能使商业产生真正的价值。

十几年前，我就有一个推动商业价值进步的信念，直到今天这个信念都不曾动摇。通过不断摸索，发现信守“接地气，有格局”的原则是让商业更靠谱的办法，所以又将这一原则用到了实地调研、知识创造、商业咨询中。这些知识和信息除了转化为传递给商业客户的咨询价值，还积累了一些通用和普适的知识，这自然能够梳理创作成一本书。

本书将互联网商业可能出现的新“物种”称为自商业，不只是在研究这种新物种的机制，也分析总结出商业的一般性道理。通过这本书，读者朋友会了解到网络经济的新形态，也会掌握互联网商业盈利的真正做法，还能够学到商业可持续发展的至真精髓。

另外，我们能够感知到现代商业人有各种各样的焦虑，危机感时刻紧拉着每一个商业经营者的神经。本书提出的自商业体系化策略是解决这一现实问题的方法，也是对未来健康商业态的一次系统化梳理。

如果一定要归个类，那么可将本书看成一本互联网新商业指南的书，适宜于紧跟时代的企业家、商业人、互联网从业者、商学院和 MBA 学生，也适宜于政府公务人员、非营利组织从业者、互联网转型企业员工、电商从业人员、产品经理、打拼中的奋斗者和对未来满怀憧憬的大学生。

互联网时代背景下的当代人都应该读一读这本书，必将大有裨益。



第1章

电商不赚钱了

