

●新浪 C+ 系列策划

●新浪 专栏 · 创事记 最具人气作家李智勇倾力之作

# 互联网+时代 的 7个引爆点

看懂互联网思维、抓准创业最佳时机  
深度剖析互联网企业的发展战略!

新浪科技 © 编著

●阿里巴巴移动事业部总裁 俞永福

●启赋资本董事长 傅哲宽

●小米联合创始人 林斌

●小猪短租联合创始人 王连涛

●爱奇艺创始人 CEO 龚宇

●中手游CEO 肖健

倾力推荐

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



# 互联网+时代 的 7个引爆点

新浪科技 编著

## 内 容 简 介

本书主要关注的是互联网时代种种现象的底层逻辑。书中先是从真实世界与虚拟世界相分离的宏观视角描述了互联网时代的根本特征，接下来又从打造产品的模式、经营社群的方法、技术的发展脉络、竞争方法的改变、文化上的影响等具体的视角来进一步分析和验证这些特征。虽然这一过程中涉及的具体业务领域非常多，从社交网络到电商再到专车等都有涉及，但因为根本目的是透过现象看到本质，所以使用了基本统一的分析方法，先尽可能地尝试打造清晰的概念边界，并依靠必然逻辑和某些相当于不变量的假设进行综合与分析，这样做的好处是可以避免随性的发挥，并且逻辑严格。

本书适合关注互联网、对互联网时代究竟给人们带来了怎么样的改变，并对此存有困惑并想透过现象看到本质的读者。

### 图书在版编目（CIP）数据

互联网+时代的7个引爆点 / 新浪科技编著. —北京：  
中国铁道出版社，2015.10  
ISBN 978-7-113-20732-8

I. ①互… II. ①新… III. ①网络经济—研究 IV.  
①F062.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第162783号

书 名：互联网+时代的7个引爆点  
作 者：新浪科技 编著

策 划：王 佩  
责任编辑：苏 茜  
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056  
封面设计：多宝格  
封面制作：**MXK** DESIGN  
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）  
印 刷：北京铭成印刷有限公司  
版 次：2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷  
开 本：720mm×1 000mm 1/16 印张：11 字数：130千  
书 号：ISBN 978-7-113-20732-8  
定 价：49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

# 序言

PREFACE

2015年3月5日，在十二届全国人大三次会议上，李克强总理在政府工作报告中正式提出了“互联网+”行动计划，这意味着“互联网+”正式被纳入顶层设计，成为国家社会发展的重要战略。那么，到底什么是“互联网+”？互联网可以“+”什么呢？这是每一个创业者甚至是每一个互联网从业者都该去深入思考的问题。

在这个问题上，如果我们只是机械的将一些公司的成功案例罗列出来，显然并没有太大的参考价值。公司的成败，与其发展过程中的市场背景以及机遇有很大的关系。如果我们脱离了这些背景和机遇，妄图通过复制这些企业的经验来取得成功，显然就落入了“刻舟求剑”的滑稽境地。但可惜的是，热衷于“总结经验+复制”式发展理论的互联网公司，在如今的时代并不罕见。

这些公司中，一部分是将海外企业的模式复制到国内而不经本地化改造，也就是所谓的C2C（Copy to China）。尽管彼得·蒂尔在从0到1中提到，这是中国互联网发展的一条捷径，但其实走这条路的成功率并不高。即便是海外的互联网公司亲自将其模式搬入中国，也并没有取得很好的效果，这其中比较典型的例子有易贝以及雅虎中国。

另一部分公司我们可以称为潮流追随者，他们看到电商赚钱就一窝蜂的做电商，看到社交火了就做社交，看到游戏利润高就扎堆做游戏。结果就会如团购最火年代的“千团百团”，绝大多数成为了商战中的炮灰。

由此可见，在互联网这个快速迭代的行业中，我们无法通过总结经验来得到万能的钥匙。但正如在运气至上的赌局中，仍然会有胜多负少的高手出现，同样在互联网+这场时代的大赌局中，我们也可以用一些技巧来提升自己的获胜概率。在本书中，作者通过分析互联网时代种种现象中的底层逻辑，窥探时代发展的趋势，从而让互联网从业者在时代的风口形成之前，便占据有利的位置。

本书作者先是从宏观视角描述了互联网时代的根本特征，接下来又从打造产品的模式、经营社群的方法、技术的发展脉络、竞争方法的改变、文化上的

影响等具体的视角来进一步分析和验证这些特征。虽然这一过程中涉及的具体业务领域非常多，从社交网络到电商再到专车等都有涉及，但因为根本目的是透过现象看本质，且使用了基本统一的分析方法，所以可以让读者在一个严密而有序的逻辑中，逐步抓住时代发展的脉络。

随大势而行，成功就容易了许多。而在如今这个机遇风险并存的年代中，保守或许不会有损失，却将错失这个巨大的时代风口，作为对成功有野心的创业者，应该要号准时代脉搏，在恰当的时机就应该敢于 showhand。

新浪在大家的印象中是一个比较严肃的新闻门户网站，绝大多数的人对我们的定位是一个新闻资讯的提供者。但是我们也在尝试对时代的发展趋势做出解读，进而在自己的内部做出变革。

从新浪大平台的角度上来说，我们孵化出了微博这样的国民级产品。在财经科技事业部内部，我们紧跟时代风口，开辟了创业频道，力图通过我们的媒体渠道，为创业者和投资者找到更好的沟通方式。我们也和南方基金一起，推出了 i100、i300 指数基金，这是一条用大数据改造金融、理财产品的道路，我们希望把投资者在新浪财经上阅读点击率和情绪行为反映在产品上。随后，我们即将正式推出的理财师产品，也算是互联网+金融的一种尝试。

新的时代背景下，我们虽不敢言必胜，但我们走在时代发展的潮流上，就必然不会输。坚信自己正走在正确的方向上，互联网+时代，与诸位共勉。

新浪财经科技事业部总经理，新浪网副总编辑

邓庆旭

2015 年 8 月

# 前言

FOREWORD

互联网已经深刻地改变了我们的生活，这种改变是全方位的，购物、出行、学习、教育、娱乐、阅读等，随便哪里都有互联网的影子。但如果《奇点临近》里的观点是对的，那我们事实上身处在一场巨大变革的前夜，而不是尾声。这样一来，在这个时间点，偶尔把视角拉高，超然地看看互联网的底层逻辑是有意义的。

在这本书里探讨偶然与必然，本质与细节时，我写过这样一段文字：

本质上的趋势决定大尺度时间上的走势和必然性，而细节则决定具体差异（包括短期成败），具有极大的偶然性。比如说：人的本质特征是能思考，有一个头，会衰老，寿命有限等，这是人的本质特征，但区别不同的人的特征却不是这些，而是性格、肤色、发色等细节。

再比如说：软件本质上是只有人才能处理的东西，因此公司中程序员群体的衰落一定会导致软件自身的衰落，只有优秀的程序员群体，才能保证软件的持久成功，这是必然性。但优秀的程序员却不一定确保当前项目成功，任何人在细节上的小疏忽，都可能导致软件在市场上崩溃、死锁、进而导致灾难性后果，这就是偶然，是细节决定成败。

所以成败本身虽然万众瞩目，但对个体而言却只是一种偶然和机巧。当事人可以很努力地平衡本质上的追求（长期视点）和细节上的追求（短期视点），但变更的始终是一种成败可能性。

公司起落，成败得失虽然万众瞩目，但确实是一种偶然与机巧，这本书里的文章关注的其实不是成败本身，而是主导成败的本质力量和拥有历史必然性的契机。

本书中部分文章也曾发表在“新浪科技[创事记]专栏”，这里并不是要求大家毫无保留地相信我所讲的观点，我是想要提醒大家认真思考目前已经即将形成的体系，在互联网+时代找到适合自己的生存方式。这是我的目的。

编者

2015年7月

# 目录

C O N T E N T S

## 第一篇 在众创时代找风口

引爆点 1  
CHAPTER

### 抢占意识空间制高点 / 2

互联网带给我们什么 / 3

一种新的玩法 / 7

现实中的互联网思维与非互联网思维 / 9

互联网思维的模式与产品开发 / 11

互联网思维下需规避的坑 / 13

互联网思维下的狂热、浅陋、荣光与思辨 / 14

引爆点 2  
CHAPTER

### 风口淘金术 / 18

请在风口淘金 / 19

敢问路在何方 / 21

用“+模式”颠覆原有形态 / 23

摸准互联网+发展的内在脉络 / 25

颠覆式创新：在巨头的獠牙下另立山头 / 27

加法不是人人都会做的：请当心“雄狮效应” / 31

**引爆点 3**  
**CHAPTER 错维竞争 / 35**

为什么容易僵持在红海中 / 36

什么是错维竞争 / 38

为什么错维竞争得以存在 / 39

**引爆点 4**  
**CHAPTER 正合奇胜 / 42**

免费时代的价格战，一个不得不做的游戏 / 43

这是一次基于场的竞争 / 45

以正合以奇胜 / 46

注意力，注意力，还是注意力 / 47

**引爆点 5**  
**CHAPTER 得粉丝者得天下 / 49**

粉丝这事的边界 / 50

社群的种类与起航的动力 / 54

社群的培育 / 57

**引爆点 6**  
**CHAPTER 起于产品成于平台 / 60**

产品、运营与平台的关系 / 61

平台思维的先与后 / 63

创业的两种活法与死法 / 65

**引爆点 7**  
**CHAPTER 跨界与转型，寻找合适的转身契机 / 70**

历史到底是包袱还是财富 / 71

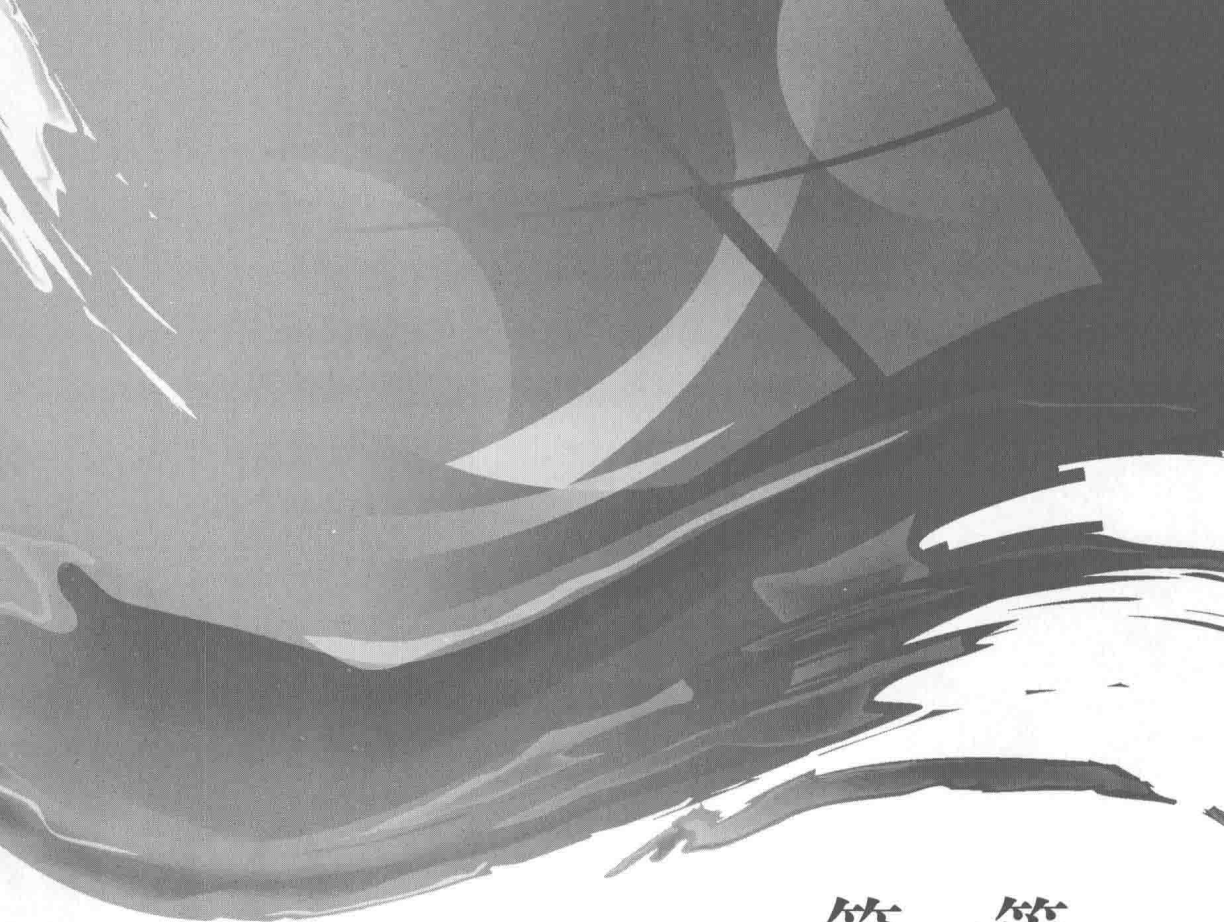
三千年未变的组织结构 / 73

从转型和跨界的角度再看组织形式 / 75



## 第二篇 互联网企业深度剖析

- 给中国的互联网大佬排排座次 / 78
- 下一代“BAT”公司会出自哪里 / 82
- 雷军到底想带小米干点什么 / 89
- 手机江湖事：华为、联想与小米的三种突围思路 / 94
- 2015 年会不会是微信由盛而衰之年 / 98
- 剖视微商：人际关系能产生多大的利润空间 / 102
- Windows 会不会变成另一个 Android / 106
- 为什么微信做企业号必然失败 / 110
- 谁是手机江湖里的王者，小米、华为还是它们 / 114
- 零毛利率视角下的手机大厂 / 120
- 肉搏的时候请不要耍流氓 / 125
- SNS 2.0：用归属感打败微信 / 129
- 从《参与感》看小米模式的创新与隐忧 / 136
- 锤子手机降价与其用户定位严重冲突 / 142
- 马云说的到底对不对，京东到底行不行 / 146
- 如果互联网推倒商业银行，谁是金融界的阿里巴巴 / 151
- 任正非的开明专制能否促进华为创新 / 156
- 凯文·凯利到底哪里错了 / 162



## 第一篇

# 在众创时代找风口

# 01

第一章

## CHAPTER

### 引爆点 1：抢占意识空间制高点



## 互联网带给我们什么

从科普书籍中我们知道，现代人身处的世界实际上处在一种非常奇妙的状态，它同时受两种并不兼容的规律统治。

在宏观尺度上，牛顿的定律以及爱因斯坦的相对论可以帮助我们精确地计算许多的东西，其中包括火箭升空、行星会不会撞到地球等。在这里，世界是确定的、可观察的、可预知的。

在微观尺度上，世界则要受量子力学支配，在这里，世界具有很多玄幻色彩，光可以既是粒子也是波，不管我们是否观察都影响不了事物所处的形态。在这里，世界是不确定的、不可观察的、不可预知的。作为结果，牛顿的定律成了一种世界观，他的影响超出了物理的范围，而延展到了经济学乃至管理。人们试图对一切进行预测、分解、度量、控制和优化。这体现在管理上则是泰勒的科学管理，直到今天工厂里的大规模生产仍然是

基于这样一种思想建立起来的。卡内基梅隆试图把这种思想移植到软件开发上，于是就产生了 CMMI。

如果没有互联网，那么社会也许就会持续地按照牛顿的模式被操纵下去。但互联网使人们的意识空间与现实空间相分离，等价于在真实世界之外营造了一个类似于电影《黑客帝国》里面的矩阵。这个意识空间一经建立就带来了很多人费解的事情，比如免费、开源、一夜成名等。这些东西在不停地挑战我们的常识，在商业社会里正常情况下是不应该存在开源或者大规模免费这种东西的，但不管你喜欢不喜欢，它们就在那里。于是人们试图为它建立新的理论。就像当年社会科学中很多人从牛顿那里寻找灵感一样，新科学的发展使一些人把目光转向了量子的世界。量子力学里的东西确实蕴含了一种独特的思维方法，但确实没有证据证明这种思维方法一定适用于互联网，这种跳跃确实是没有道理的，只能说是一种触类旁通，结果如何有待未来事实的验证，但不可否认的是，从量子的世界观来看待互联网所带来的种种现实确实能获得更好的解释。

依我所见，在国内进行此类思考的有宋朝弟与李善友，他们分别从不同的视角对此进行了思考和阐述。在国外则是索罗斯以及写作了《领导力与新科学》的玛格丽特·KK 的《失控》切入视角不同，但却得出了许多与这条路上的人相似的结论。我在后续章节中也参考了他们的观点，接下来我们来探讨一下从量子的世界里可以获得哪些灵感。

### 牛顿与量子的叠加态

上面讲的东西也许看着很好玩，并能够给踌躇满志的人带来机会，但实际上却给想干事的人带来了麻烦。因为环境一下子变成牛顿与量子相叠加的状态了。是的，互联网建立后我们的世界既不是牛顿式的，也不是量子式的，而是一种叠加状态。在现实空间里牛顿式的世界观更有效，而在意识空间里量子式的世界观更有效。

这是上帝也没处理过的事情，上帝设计世界的时候还记得区分宏观与微观，让规则各安其位，**但我们用互联网改造了世界，把牛顿式的规则和量子式的规则平摊在一个平面上，让它们同时作用于我们的企业和社会，当事人要自己寻找相应的边界。**

我们可以把互联网的世界分成两部分，一部分是大家常说的线上，另一部分是线下。越贴近线上越符合量子式的规则，越贴近线下越符合牛顿式的规则。但由于人总是受现实空间的约束，所以即使是线上部分，也不可能是完全的量子态。

这种叠加在一众卖手机那里体现得最明显。我记得在《创新者的窘境》一书中作者说自己被建议如果想研究点什么最好关注硬盘驱动器行业，那么在这个时代里这一观点应该换成，如果想研究点什么，就研究一众卖手机的，尤其是中国卖手机的。

因为手机正好既需要线下的功力也需要线上的功力，特别需要很好地驾驭这种牛顿与量子的叠加态。从各种报道来看，锤子显然是在量子式世界玩得比较好，但对牛顿式世界不太有概念，所以出现产能乃至工艺问题。其他一众厂商则是在牛顿式的世界里玩得好，但不太适应量子式的世界，所以被小米这个后起之秀反超。

### 牛顿式世界与量子式世界的规则差异

牛顿式世界与量子式世界最核心的差别有三个：一个是索罗斯提出的反身性，这打穿了唯心和唯物的边界；一个是场的价值，这实际上相当于在说整体并非部分之和；一个是连续变化还是跳跃式变化，这事实上会挑战我们预测未来的方法。

反身性说的是思维和存在的关系，核心内容简单来讲就是我们自己的想法自身就会对现实产生影响，也是现实的一部分；**形象来讲就是当索罗斯说股市会跌的时候，事实上他的发言就成为让股市下跌的力量，股市进**

一步就真可能会因此而下跌。类似的马云、刘强东如果说电商的冬天到了，那么冬天很可能就因此而到来，新兴电商企业很可能就因此融不到资。这和海森堡测不准原理实际意思相似，但与牛顿的世界则不大相同。当工人生产一部 iPhone 时，工人的行为决定了 iPhone 的质量，而不是工人的想法。在牛顿的世界里意念并不能干涉现实（能的话就是传说中的超能力），但在量子的世界里这则是普遍现象。

由反身性可以衍生出很多东西，其中非常关键的一个就是我们都处在一个彼此关联的场之中，当然现实中场的建立依赖于互联网的出现。当互联网建立一种普遍关联，每个人又都对现实和彼此施加影响时，就形成了一个混沌的场。场里面有的人能级大些，有的人能级小些。一个人与周围世界的联系定义了他自己的角色，也在改变着他的角色。可以说没有互联网的世界一定程度上也是这样的，所以会有名利场这类说法，但规模略逊。另一个关键的区别是，原本我们更多地区分层级和角色，我们试图把每个人的角色都定义得像生产线上的工人那样明确，很多管理手段是为此背书的，但是当普遍形成之后，那就更多地需要关注整体，个体会变得越来越不可控。我们常说的文化、意识形态等实际上是一种场，豆瓣的文青实际上也是一种场。在牛顿式的世界里，我是我，屋子是屋子；但在量子式的世界里，光究竟是波还是粒子取决于它所处的场，观察者是场的一部分。从这个角度应该可以更好地理解场的作用。

反身性和场的建立又会带来第三个差别，即世界会由连续变化变成突变，这无疑是最让人头大的一点。场的建立带来的一个直接后果就是反身性会产生连锁反应进而被迅速放大，这在之前也有，比如费翔可以一夜红遍大江南北，但场的建立使这类事情常态化了。这很像原子弹爆炸的过程，一旦超过某个临界值，铀 235 就开始裂变，迅速释放出巨大的能量。很有意思的是，并不是能级高的人一定可以引发链式反应。马云的能级很大，

反身性效果也很大，但他并不一定能催生现象级的东西，但脸萌和 **Flappy Bird** 就可以，这非常值得探讨，在后续章节里会进一步展开。

在宏观世界里连续不连续更像是一个速度的概念，一辆汽车行驶得再快我们也可以用方程式计算出它每个时间点的位置，但在微观世界里，粒子是真的不连续，我们不知道一个微观粒子究竟在哪个位置。上面所说的突变虽然还达不到微观世界那种程度，但相对于以往这种变化的速度确实是大不相同了，更多的是给人一种不连续变化的感觉。想象一下，我们现在用汽油驱动汽车，它是现在这样一个速度；但如果把原子弹爆发的能量用来驱动汽车，那么汽车就会突然从眼前消失，这在人的感知里面就是突变。在中国，人们消灭用畜力耕地前后用了几千年，**iPhone** 消灭功能机则只用了几年，人们喜欢脸萌则只用了几天，从这种现象里我们可以体会到变化趋于不连续的现实含义。

## 一种新的玩法

很多人感觉到现有的管理体系似乎不够用了，所以马化腾在说灰度理论，雷军则去掉 KPI 和大量层级。这事实上是叠加态对战略、组织、产品等领域的既有认知形成的挑战。我们原本面对的是牛顿式的世界，所以经典管理里的各种做法是有效的，这就好比在低速、大质量的世界里牛顿定律是有效的一样；但现在世界变成叠加态的了，所以很多事情就变了，这就需要新的思考和探索。

互联网使人与人之间的连通变得极为廉价，信息可以存储在人们唾手可得的地方，作为结果，互联网促使人的意识空间与现实空间大幅度分离。想象一下，一个纯粹的宅男和《黑客帝国》中躺在营养液里的尼奥是不是非常的相似。当前的互联网还达不到《黑客帝国》中矩阵的那种程度，但



已经有了基本的雏形。这种事情之前不能说完全没有，比如阅读历史哲学书籍时，人们会去与非现实世界的思想交汇，但普及广度及深度上的差异已经导致有没有互联网是一种本质差别。

凯恩斯说过：经济学家与政治学家的思想，其力量之大，往往出乎常人意料。实际上，统治世界的不过就是这些思想。这一观点道出了一个基本事实：意识决定行动。虽然在更宏观的视角下，有的人坚持认为现实世界塑造了人们的意识，但短期视点内意识决定行动也是不错的。

这与互联网营造的独立意识空间相结合就催生出了一新的玩法：你可以先尝试左右人们的意识，在意识空间胜出，这往往可以用非常低廉的成本达到，一旦这个目标达成了，在现实空间中自然会呈现同样的结果。这么说有点抽象，简单讲就是如果你可以让一个人在互联网上坚信你的产品是好的，那么在现实世界中他必然会用你的产品。而左右人们意识的方法其实有很多，现在发掘出来的有：

产品开发的参与感+粉丝+饥饿营销（雷军自己的描述为：专注、极致、口碑和快）

情怀+粉丝

……

就像常年征战得出三十六计一样，左右人们意识的具体方式必然也会越来越多，而不会局限于眼下看到的几个经典模式。但估计不管手段如何，粉丝是必需的，因为最终目的就是在用户的意识空间里占据一席之地，一旦成功，那就必然会产生粉丝。历史上与这种行为最像的其实是宗教的传播。所以在我看来，这种先在意识空间中抢占制高点，并以各种手段（包括现实产品的低价、让人尖叫等）来巩固它的思维方式才是独属于互联网