

蓝血16杰

BAT帮创业的故事

阿里研究院 著 魏武挥 执笔

BLUE
BLOOD



机械工业出版社
China Machine Press

蓝血16杰

BAT帮创业的故事

阿里研究院 著 魏武挥 执笔

BLUE
BLOOD



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

蓝血 16 杰: BAT 帮创业的故事 / 阿里研究院著. —北京: 机械工业出版社, 2015.8

ISBN 978-7-111-51341-4

I. 蓝… II. 阿… III. 企业家—生平事迹—中国—现代 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 198970 号

蓝血 16 杰: BAT 帮创业的故事

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王 彬 刘立卿 关 敏

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 6.375 (含彩插 0.125 印张)

书 号: ISBN 978-7-111-51341-4

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序1

FOREWORD

创业者的春天

阿里巴巴集团副总裁，阿里研究院院长 ◎高红冰

马云说：坦克在地上跑，加了翅膀也飞不起来；飞机落在地上却还能跑，只不过跑得没有坦克好而已；而在地面上打枪打得最准的战士，坐上飞机基本上就已经不会打枪了。

未来必将“消失”的互联网

上面那段话的意思是，如果以未来的视角观察今天的变革，我们可以预见未来所有的商业、业务、产业都是互联网的。届时，互联网这个概念会消失，因为它已经无处不在。

与之相应，一切都需要互联网视角。你必须以互联网为中心，把自己放到互联网的世界，用互联网的思想和方法看待它，而不是用传统方式。虽然，传统的商业本质没有变，供需没变，但是，它的形态和业态、逻辑和组织方式全变了。很多概念上的争论没有意义，事实胜于雄辩，看现实状况是什么，这一点更重要。

一个“精神分裂者”的春天

我非常喜欢画一张图。如图1所示，传统经济是一圈（A圈），互联网是另外一圈（C圈）；而在A与C这两圈之间一定有重叠的部分，

那个部分是B——这就是“互联网+”加出来的东西。

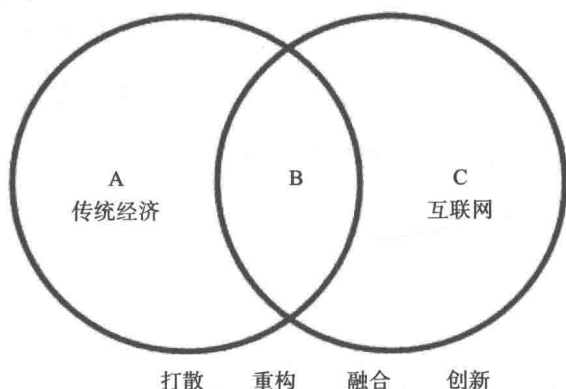


图1 传统经济与互联网经济的关系图

“互联网+”是在重叠的部分产生一个增量，产生一个新的、更厉害的东西，它绝不是简单地把传统的东西搬过来。淘宝也不是将线下产品搬到线上销售就成功的，一定是打散、重构、融合、创新，有新的业态、新的方法，有新的团队、组织、流程和技术手段。

今天正处于双重人格、双重思维的时代。一个创业者如果只有一种思维方式，是很难取得“互联网+”的胜利的。他一定在具备互联网思想、方法和能力的同时，又对传统的商业、经济、产业很有经验。两种思维方式都要有，而且在其中不断切换。

这是一个“精神分裂者”的春天。创业者要很好地享受精神分裂带来的快乐。今天是一个跨界融合的时代，又是两种思维碰撞的时代，更是一个“精神分裂”的时代。想成功的人在“互联网+”里就是在冷水里泡一下再到热水里泡一下，每三分钟替换一次，做冰火两重天的切换。所以，不是“精神分裂者”在今天很难成功。

挨批的行业才有真机会

今天，移动互联网商业模式创新的背后，是对需求的发现和满足，是对新需求的挖掘和整合，是对产品进行再造。

你需要带着自己的技术、工具、思想方法到传统行业和日常生活中找问题。什么问题为用户最痛的？哪些是不能解决，骂声最多的？那个地方一定有革命性的创新模式。相反，如果这个行业已经解决得很好，不要去！你没有机会。

在存在价值链冗余、信息不对称、被消费者批评的行业和环节，创业者用互联网思维去切入就能带来创新和机会。这也是创业者怎样分辨和找到商业模式的视角和方向。

序2

FOREWORD

行者无疆

贝贝网 ©张良伦

懂得越多，越觉得自己无知；想得越多，越不敢下笔。

三年前，当我还是个一心想折腾点事的小年轻，满腔都是创业的热血。三年后，当我真正管理这家近千人的公司，我发现其实我只是在经营，经营一家公司，经营一个平台，也在经营着自己。当某天拥有了别人眼中的成功，或许只有你明白，你只是没有失败。

创业迄今你遇到的最大挫折是什么？这是记者常问的问题，也是我很难回答的问题。儿时，考试不是第一名，我会感到挫折；大学，当不了学生干部，我会感到挫折；而今，不知从何时起，我竟忘记了挫折。回想过去创业的三年，我遭遇了一个个棘手的问题，然后一个个地解决了。不是未曾经历，而是未曾感到挫折。当公司早期业务增长过快导致资金不足时，我用自己的积蓄和信用卡熬了过来；当我的信用卡刷爆的时候，我向天使投资人借款，然后熬了过来。当一个个问题见招拆招之后，我们就这样“很顺利”地走了过来。这几年我认识了很多牛人，他们中的不少是中国乃至世界级的。一开始，我无所适从地感受着自己的渺小，当我慢慢成长到可以和他们平等对话时，却更加感知到自己的平凡，并感知到这些“大人物”的平凡。他们是平凡的，只是这种平凡，是一种不平庸的平凡。与他们共事，似乎没有解决不了的问题，似乎没有过不去的坎儿。

这是一个属于创业者的时代，年轻人要顺势而为，敢当弄潮儿。互联网的兴起极大地降低了我们这些普通年轻人的创业门槛，而风险投资则很好地解决了启动资金的问题。但与此同时，随着更多创业者和资本的参与，创业的时间窗口正在缩短，创业公司的护城河也正在变窄。互联网企业的资产正在加速贬值，一个沉淀数年的品牌可能顷刻之间被一个全新的品牌代替，一个运营数年的模式可能顷刻之间被一个全新的模式颠覆。在这几年时间里，我亲身参与和见证了多个行业的兴衰。每个行业的初期即所谓“蓝海”，都有一群创业者蜂拥而至，之后资本进入，然后成为“红海”，只留下少数几家，最后渐入平静。时至今日，真正还活得很好的公司往往都是在每一波浪潮的拐点处成功转型的公司，他们凭着敏锐的嗅觉抓住了一波又一波的趋势，在不断的自我否定与自我重建的过程中实现了里程碑的超越。所谓创业的运气，或许正是这种顺势而为的“势”，发现趋势并顺应它，然后借助趋势的力量自我成就。每一个巨大的行业，都一定会有人去成就。而最后成就了这个行业的人，也同时成就了自己。

创业者需要修行，需要心存敬畏。我的创业选择——无论是米折网还是贝贝网，一开始我们选择进入时，行业中的老牌往往认为我们是一个不懂行的外来户和搅局者，一开始他们是不屑的。当我们以迅雷不及掩耳之势占领市场后，他们会心生敬畏。而后，我们也会开始慢慢对所在的行业心生敬畏。一开始的成功来源于将你的优势发挥到极致，而持续的成功往往还取决于是否补上了各处的短板。这是一个将你的优势放大的过程，也是一个不断放大你的缺点的过程。所谓创业者的修行，或许正是这个对创业心生敬畏的过程。

当站在山脚，和很多人一样，我们看到的是一样的平地；当爬过一座座山，我们看到的是下一座山的风景。最高的山峰在哪？或许还不在线里，但它一定在前方的路上。

行者无疆，心中有路，路自在脚下。

前言

PREFACE

从“互联网基因”到“互联网思维”到“互联网+”

◎魏武挥

互联网圈子里是喜欢炮制一些概念的，道理很简单，风险投资需要概念。另外，媒体也需要概念。

有些概念很空、很飘，不值一提。

有些概念其实很实在，比如，我一向认为 O2O 其实是一个非常实在的概念。

那么，互联网基因、互联网思维、“互联网+”这三个概念是飘着的呢？还是实实在在的呢？

互联网基因

这个词在数年之前火过。大致上的用法是：如果批评某一个公司的时候，就说它没有互联网基因。

这个词在吴军那本很畅销的《浪潮之巅》中出现过。

互联网基因的要害是在说：有些公司不具备互联网基因，就像一个人不具备某种基因，那是天生的，是无法改变的。

互联网基因这个词，基本上给太多的非互联网公司判了死刑：你们就是恐龙，是无法改变的。基因这个东西，怎么变呢？

虽然我个人认为大部分企业其实是很难转型的——这也是基因说之所以能成立的重要理由，但这话公开说，总是有些得罪人。

互联网思维

相对来说，互联网思维比互联网基因更讨巧一点。

因为换思维，看上去比换基因容易很多。基因是先天的，而思维则可以后天习得。

互联网思维的前提假设是：只要你改变思维，用互联网思维武装自己，你就可以顺应大潮。

互联网思维这个词的火爆程度远胜于互联网基因，后者甚至在百度指数里都没有被收录过。

我曾经就互联网思维写过一篇恶搞性质的文章，不过我对互联网思维真正的认识是：产品思维 + 媒体思维。

简单来说，就是产品思维极其重视用户体验，有所谓“将体验做到极致”的说法。简单易上手、满足虚荣心（包括个性化需求）、有一定的惊喜感、让用户帮你传播等等，都是这一翼追求的目标。这部分不太考虑具体的商业收入。

媒体思维，就是羊毛出在狗身上。它和“免费经济”有关。其实今天很多互联网产品，在商业模式的构筑上都有媒体的影子：部分用户想获取增值服务而缴费（比如媒体行业里有定制化报告的做法），大部分免费用户作为“注意力产品”售卖给第三方客户（这是非常典型的广告模式）。这两块收入加起来，远超支撑免费用户所花的成本，形成了利润。

产品思维可以吸引大量的用户，而且有足够的行为数据支撑，于是商业化这一部分的媒体思维得以展开。把用户卖给客户，或者把免费用户变成收费用户，不彻底了解用户是不可能的。

互联网思维的兴起，也与中国市场经济发展的大背景有关。

依靠风险投资，依靠网络炒作，一些非常年轻的企业或企业创始人迅速崛起，这让太多的传统企业领袖瞠目结舌。从质疑到膜拜，根子上都是：企业领袖们充满着危机感。

与互联网基因“判死”定论不同的是，互联网思维看上去是能够学习的。

所以，趋之若鹜。

互联网+

这个词之所以能上到总理发言的高度，是有原因的。因为它含有强烈的“政治正确”。

“互联网+”显然比“互联网思维”更容易被传统行业所接受。因为思维看上去太虚无缥缈了。

而且“互联网+”暗示着这样一个论断：很多行业规律不是那么轻易可以被颠覆的。互联网企业不可能将所有传统企业打败，而一个武装了“互联网+”的传统企业，可能更胜于武装了传统行业某些元素的互联网企业。

电子商务行业里有过很大的争论，究竟是电子，还是商务。最后比较统一的看法是：商务是本质，电子是工具。事实上，很多迅速崛起的淘品牌，依然需要在商务上补课。

一位很有名的淘品牌创始人和我说过，电子这个东西可以速成，但商务这个东西没法速成。

这话用大白话说就是：前人走过的路，你还是要走一遍。

今天整个中国经济的要害不是培育大量互联网企业，而是利用互联网进行产业升级，说得再大一点，就是弯道超车。

产业升级，看上去就是原有的行业进行一次提升。但实质情况是：太多的企业根本无法提升。

产业升级的背后，存在机遇，同时竞争也是很残酷的。

弯道超车，车速很快，离心力很强，很容易有人掉下去的。

“互联网+”的核心

如果说产业升级的话，最一开始的“互联网+”是从媒体行业开始的——我说的是整个媒体行业。

可以这么说，大部分传统媒体在媒体行业里的“互联网+”大潮中并没有获得胜利。

但现下也很难讲它们万劫不复，就此玩完。

无论是政治上的要求，还是它们自身的实力，这场升级运动，还没有到可以宣布终结的时候。

事实上，有一些零星的传统媒体，已经看到了曙光。

媒体行业的“互联网+”，历时20年，有很多宝贵的经验可以吸取。

我和联想公司的一些人士聊过，我觉得联想作为一个制造业的巨头，面临的很多问题其实都是传统媒体所面临的。

比如说，联想和传统媒体一样，不太知道自己的用户究竟是谁，虽然每年都是亿以上的销售量。

“互联网+”的核心是匹配。对资源进行有效的供需匹配，这包括成本和效率的匹配。

资源如果得以最大效率地利用，科学发展观就成为一个可落地的价值主张。资源掠夺式的粗放式资本主义就得以成功摆脱。

前工业时代是个性化生产，以手工作坊为主，高消耗，低效率。

工业时代是大规模生产，以流水线为主，实现批量化、规模化，却抹杀了个性化。

互联网时代是个性化、智能化的大平台生产，它带有一丝手工作坊的影子，故而工匠精神抬头。

大平台生产还能够达到个性化，就必须有智能化匹配。

大平台是一种中介，但和过去的中介不同的是，大平台这种中介并不依靠阻隔供需双方形成信息不对称来赚钱（俗称差价），而是靠有效匹配来获取利益（其实是佣金）。

好了，你们应该可以看到这两样东西了：云计算，大数据。

也许，未来还会有其他什么名词出现。

但在历经千人一面的大规模流水线生产之后，一个更能满足供需双方的个性化、千人千面的大规模生产，随着互联网的极大渗透，已然到来。

目录

CONTENTS

序1 创业者的春天

序2 行者无疆

前言 从“互联网基因”到“互联网思维”到“互联网+”

第一篇 在线旅游的佼佼者

第1章 途牛：一个有销售也有服务的旅游产品超市 // 3

在线旅游业的行业态势 // 3

途牛：在线旅游业的京东 // 5

“互联网+”的向上加与向下加 // 8

第2章 我趣旅行：碎片化、颗粒化后的海外自助游产品 // 13

所谓在线旅游3.0 // 13

我趣的解决方案 // 17

第3章 同程旅游：与携程的不解之缘 // 21

与携程的差异化 // 22

来自携程的进攻 // 23

同程的门票吸引了海量的用户 // 26

最强大脑点评

- 王禹媚：新C行业的机会 // 29
- 于 扬：如何成为互联网中的一个中心 // 30
- 赵大伟：什么地方有创业机会 // 31
- 高红冰：一点感想，三点体会，九点认知 // 33
- 王利芬：数据是未来“互联网+”里的一个标配 // 36

第二篇 “互联网+”下的O2O

第4章 车蚂蚁：一种新的汽车服务方式 // 39

维修保养与BAT无关 // 39

出行保障平台的管家式养车 // 41

车蚂蚁的梦想 // 44

第5章 51用车：重新挖掘私家车的价值 // 47

一次聊天引出来的创业 // 47

概念的确立及市场教育 // 50

怎样将拼车服务做好 // 52

从0到1的冷启动 // 54

第6章 功夫熊：我们需要怎样的健康服务 // 57

为什么是推拿 // 57

功夫熊是怎样成长的 // 58

扫大街式地推的成本很高 // 61

第7章 e袋洗：一个洗衣店的梦想 // 63

这个时代相信的是专注而不是优化 // 63

让西瓜店老板坐不住的e袋洗促销活动 // 65

e袋洗的未来 // 68

第8章 回家吃饭：当在家做饭遇上互联网 // 73

从行业效率到社会效率 // 73

另外一种社区氛围 // 75

第9章 嫁拍：用婚纱摄影切入婚庆市场 // 79

提升婚纱摄影的效率 // 79

从婚纱摄影到婚庆服务 // 82

最强大脑点评

王禹媚：80后、90后消费的崛起撞上了互联网的改革 // 86

于 扬：从信息到商品到服务，是互联网的演进 // 87

刘 松：O2O的核心是场景、人群和服务 // 87

王利芬：创业者真正的护城河是创业者本人 // 88

第三篇 新一代移动电商

第10章 必要：只有C2M才是商业的未来 // 93

中国当下消费市场的价格体系 // 93

三句话来描述中国的制造业 // 97

把整个渠道上的每一个环节短路掉 // 98

第11章 人人车：二手车电商终极模式 // 103

最需要的地方就是没有被互联网渗透过的行业 // 103

建设优质透明的二手车交易平台 // 104

解决用户的痛点，就是有价值的事 // 108

第12章 贝贝网：为妈妈而生的“互联网+” // 111

贝贝网是怎样出炉的 // 111

贝贝网解决了什么问题 // 113

第13章 尚妆：举着时尚大旗其实在做大数据和智能硬件 // 119

革命者 vs. 领跑者 // 119

顾问式的导购策略 // 121

智能硬件与大数据 // 124

美丽宝，中国第一个基于消费的理财产品 // 127

第14章 吉屋：让房产交易更畅快 // 131

房地产交易三个方面的改变 // 131

吉屋的连接 // 132

向后延伸 // 136

最强大脑点评

王禹媚：如果说制造中心在德国，创新中心在美国，那么极致体验中心一定在中国 // 139

于 扬：平台很残酷，非此即彼 // 140

刘 松：创业者需要“邪”而不“恶” // 143

王利芬：平台的两大难点 // 144

第四篇 互联网的基础建设

第15章 分期乐与桔子理财：年轻人信用消费平台 // 149

在金融端围绕用户创新 // 149

用户的信任产生价值 // 151

第16章 UCloud：“互联网+”万众创业平台 // 157

第一个300公里 // 157

两个例子 // 159

UCloud：从IT走向DT // 160

最强大脑点评

王禹媚：往上大数据，往下沉O2O // 164

于 扬：to B产品的消费化 // 165

赵大伟：大平台+小而美 // 166

高红冰：计算是一种能力 // 168

王利芬：创业者切忌跟BAT竞争他最核心的业务 // 171

后记 O2O共享经济与平台引擎 // 173