

睿炼

Business Logic
in mobile internet era

互联网+

时代的商业逻辑

吴俊◎著

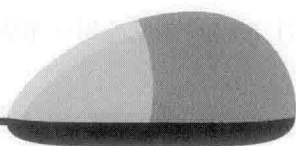


中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

睿炼



Business Logic
in mobile internet era

互联网+

时代的商业逻辑

吴俊◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

睿炼：互联网+时代的商业逻辑 / 吴俊著. — 北京：
人民邮电出版社，2015.10
ISBN 978-7-115-40193-9

I. ①睿… II. ①吴… III. ①互联网络—应用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第186523号

内 容 提 要

本书沿着溯源—审势—寻道—求索的逻辑，先回顾了桌面互联网到移动互联网的商业演变历程，进而解析移动互联时代用户侧、终端侧、管道侧、云端侧正在发生的变化，在此基础上深入探讨了移动互联时代商业创新的基本法则及内在规律，然后对移动互联网商业实践的典型创新模式展开分析，最后总结了国内外典型厂商的移动互联网战略与布局。

-
- ◆ 著 吴 俊
 - 责任编辑 李 静
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
 - 印张：19.5 2015 年 10 月第 1 版
 - 字数：270 千字 2015 年 10 月河北第 1 次印刷
-

定价：59.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

前言

preface

一. 本书目的

当前,计算机信息与通信技术(Information Communication Technology, ICT)呈现加速融合的态势,以高速光纤网、第四代(4G)移动通信网、物联网等为代表的新一代信息网络基础设施日益宽带化、泛在化和智能化,推动着移动互联网、云计算、大数据等新技术的快速落地,也促进着便携、移动、智能型终端和具有富媒体特征的融合创新型 ICT 应用的迅速普及。与此同时,全球范围内掀起新一轮互联网技术与通信及传媒行业(Telecommunication, Media Technology, TMT)的产业融合,以及与传统农业、制造业及传统服务业的跨界整合。从产品到服务,从生产到消费,从个体到群体,从产业到社会,新一代 ICT 技术正深刻影响着人们的工作、学习与生活方式,企业的运营模式与转型方向,政府的社会化管理与服务形态乃至人类社会的文明发展历程。在 2015 年 3 月 5 日召开的十二届全国人大三次会议上,国务院总理李克强在政府工作报告中首次提出要制定“互联网+”行动计划,“推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合,促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展,引导互联网企业拓展国际市场”。虽然互联网的影响力有目共睹,但不同行业、不同人士对于互联网的认知尚存在较大差异。有的传统行业的从业者将互联网视为洪水猛兽,还有的对“互联网+”心存疑虑,抱着观望的心态,更多的则是较为迷茫,看不清面对“互联网+”这一新经济形态应该怎么办、怎么干。

变革的时代通常是颠覆与嬗变齐飞，解构与重构同现。鲁迅先生曾说：“太伟大的变动，我们是无力表现的，不过这也无须悲观，即使不能表现他的全盘，我们可以表现它的一角。巨大的建筑，总是一石一木叠起来的，我们何妨不做一做这一石一木呢？”借鲁迅先生之言，本书试图管中窥豹，以互联网商业发展历史为经纬，总结典型企业的成功经验与失败教训，见微知著，探寻“互联网 + 时代”商业创新的内在逻辑与成功之道。

市面上以互联网创新为题材的书不少，各具特色。本书有什么特别之处呢？

其一，本书的作者是 70 后，同时确信，生于 20 世纪 60 年代末 70 年代初的人可能是最具互联网发展历史感的一代人，让 70 后执笔回顾互联网商业发展历史，总结商业运营规律应该更有历史沉淀。众所周知，互联网的前身——美国军方构建的阿帕网，实现了加州大学洛杉矶分校第一节点上的电脑与斯坦福研究院第二节点上的电脑远程通信，是在 1969 年 10 月 29 日。中国驰名江湖的互联网老兵，无论是互联网三巨头 BAT 的创始人李彦宏、马云、马化腾，还是声势斐然的小米公司创始人雷军、京东商城创始人刘强东等都是出生在 20 世纪 60 年代末 70 年代初期，他们横跨新旧交替的时代，成长于信息技术高速发展的时期，经受过互联网商海起伏的洗礼，引领着产业跨界整合的趋势。作为企业的创始人，他们是真正的互联网英雄，不仅因为他们识大势所趋，顺大势而为，扎根于中国的土壤，培育出世界级的互联网企业¹，更是因为他们在塑造 85 后、90 后数字化新生代认知方式的同时，也形成其同侪驱动去中心化的思维模式。这将给长期以来习以为常的社会权力结构带来深远的影响，传统的以封闭和排他、对立和独占为特点的旧权力体系，将会被崛起的以参与和共创、合作与分享为特征的新权力体系逐步替换。

历史很少由一个人来书写，作为他们的同龄人，本书作者虽没有直接投身于

1. 以收市价计算，截至 2014 年 11 月 11 日，阿里和腾讯分别位居全球科技企业市值排行榜第 4 名和第 9 名。

早期互联网商海的搏击，但也曾近距离观察并反思过当年 365.com 失败的经验教训；虽没有经历过互联网创业刻骨铭心的失败，但也曾直接调研总结过通信运营商移动互联网业务创新停滞的根源所在。与其仰望，不如并肩。奥地利著名小说家斯蒂芬·茨威格在其名作《人类群星闪耀时》一书中有句话让笔者颇为触动：“一个人最大的幸福莫过于在人生的中途，富有创造力的壮年，发现自己此生的使命。”当时钟迈入 2015 年，彼时而立，今已不惑，作者觉得时运已到，何不把这些年来的所思所想结集成册呢？有人说，70 后是最后一批具有理想主义情怀的一代人，于作者而言，就是把理想主义化作写作的激情，将岁月的长度化作思想的深度。

其二，本书作者早年曾工作于国内知名 IT 企业，具备大型企业的服务管理和信息化管理实践经验，后入学术界，主持参与过国内主要通信运营商的十余个管理咨询项目，深谙通信运营与互联网运营的差异。2013 年赴美访学一年，对美国的互联网与通信业进行了近距离的考察与交流，对欧美学术界的最新思想动态与学术见解有所了解。在本书中，作者按照溯源－审视－寻道－求索的线索梳理了互联网已经、正在和将要发生的商业变化，同时也加入了众多个人的思索与心得。作者相信，丰富的企业经历和学术研究经验，将力保本书兼具实用可读性和一定的思想深度。

其三，本书至少从两大方面提出了一些具原创性的观点以飨读者，包括：①从需求和供给侧分别对互联网＋时代的解构与重构现象进行了剖析，总结了数字新生代用户的六大行为特征，描述了演进中的“端－管－云－台”新一代信息基础设施构成；②提出了互联网＋时代的商业逻辑遵从互联网服务逻辑的思想，建构了企业层面的互联网服务逻辑分析框架，并给出价值创造三步曲、价值交付三原则以及价值获取四维度，以指导企业的实践。在信息转发泛滥的年代，“干货”才是王道。作者相信，阅读本书带给你的不只是超越时空的一场经验之旅，更是浓缩精华的一席思想盛宴。

写作本书的目的有三。其一，为不熟悉桌面互联网、通信网和移动互联网既往商业历史的行业外人士提供参考。如果抱此目的，建议读者先行阅读本书第一篇第一章、第二章、第三章和第二篇第四章、第五章。其二，为看不清大势、不明既往互联网商业创新成功经验的传统行业人士，提供一个互联网商业逻辑分析框架，为其拓展思路指引方向。这部分读者可以先行阅读本书第三篇第六章、第七章。其三，为准备在移动互联网和即将到来的产业互联网领域一试身手的创业者展示最新的互联网金融创新及业务创新实践模式。怀有此目的的读者，可以先行阅读本书第四篇第八章、第九章、第十章、第十一章。

本书的写作是团队合作的结果，我的研究生高思思、崔昊哲、石宏磊、文联参与了部分章节初稿的撰写，具体分工如下：第一章 1.3 节、第六章 6.1.3 节、第十章由文联负责；第二章 2.2 节、第九章由高思思负责；第二章 2.3 节、第八章由崔昊哲负责；石宏磊参与了第一章、第二章、第三章的文字审校，剩余章节和全书的修订由作者完成。此外，邓为丹绘制了全书中的大部分图表。本书的成功出版离不开他们的全力付出，在此对他们的辛勤劳动深表谢意。在撰写本书过程中，团队成员参考了国内外大量文献资料，我们力求注明每一个出处，如果挂一漏万，也请大家指出并海涵。

二. 组织框架

本书由 4 篇 11 章构成，按照，溯源—审势—寻道—求索的逻辑，本着问题导向、实践导向的基本原则，通过对近 20 年来桌面互联网、通信网及方兴未艾的移动互联网商业发展历程的解析，提出面向“互联网 + 时代”的互联网服务逻辑分析框架，试图揭示这变革时代企业层面商业运营的内在规律，进而为发展中的商业创新实践及企业战略布局提供一定的参考。本书的各章节之间有前后衔接，建议对全书内容不熟悉的读者可以依序阅读，对相关章节内容较为熟悉的读者可

以选择跳跃性阅读。各篇章内容简要介绍如下。

第一章，桌面互联网的商业演进历程。首先对 20 世纪 90 年代以来的桌面（PC）互联网商业历程做一回顾，进而总结互联网商业发展三阶段的显著特点，然后以海内外的典型互联网巨头为对象，分析它们在这三阶段的各自成长过程，最后小结桌面互联网商业发展的经验启示。

第二章，通信网的商业发展历程。本章以通信（有线及无线）网络上承载的业务演变过程为线索，总结海内外典型运营商的商业发展历程的特点，并对通信运营商和互联网企业的商业运作特点做对比分析。

第三章，走进移动互联新时代。在前两章基础上，本章首先概述移动互联网与桌面互联网的联系与区别，然后比较通信运营商主导的封闭式移动互联网阶段与多方主导的开放式移动互联网阶段的各自特点，最后展望在未来万物互联场景下，工业互联网、能源互联网等新兴经济形态的发展前景与商业趋势。

第四章，用户侧：Internet of Me——数字新生代的崛起。本章站在信息服务的需求侧——用户的视角，首先从数字技术的使用场景，以及人机交互方式、人人交互方式、终端及应用偏好四个维度对以 85 后为代表的“数字新生代”与以 60 后为代表的“数字移民”用户进行了比较，然后分别对数字新生代用户的移动应用行为和消费行为特征进行了总结，同时给出了相应建议。

第五章，供给侧：“端—管—云—台”格局建立。本章站在信息服务的供给侧——企业的视角，首先从整体上探讨“端—管—云—台”的信息产品/服务供给格局的形成动因及其对移动互联网产业发展的影响，在此基础上，从终端侧、管道侧、云端和平台侧等维度解析各自的商业运营特点。

第六章，数字化——颠覆与重塑的力量。ICT 产业的解构与重构引致行业相关企业大浪淘沙，本章以在这场产业变化浪潮中不同经历的典型企业为样本，探讨它们在数字化技术大潮冲击下转型经历的挫折与教训。

第七章，互联网+时代的商业新逻辑。本章在总结工业时代产品主导逻辑特

点的基础上，结合服务主导逻辑思想和互联网精神提出互联网服务逻辑分析框架，并给出价值创造三步曲、价值交付三原则和价值获取四维度的建议。

第八章，互联网众筹模式及应用。本章以互联网技术驱动的金融服务创新——众筹为对象，回顾了众筹的缘起与发展历程，围绕什么是众筹、人们想通过众筹达到什么目的、众筹有哪些类型、适用于哪些领域展开分析。

第九章，互联网 P2P 借贷模式及应用。以债权众筹的典型应用——基于互联网的 P2P 网贷为对象，介绍其基本内涵、发展历程以及典型应用。

第十章，虚实融合的 O2O 模式及应用。本章以互联网技术驱动的业务创新——O2O 模式为对象，从 O2O 模式的内涵及特点、O2O 模式的主要应用领域以及 O2O 典型案例三方面展开内容。

第十一章，大数据应用及价值创新。本章以大数据技术与业务创新为对象，分别就什么是大数据，互联网、通信等行业的典型大数据应用，以及如何基于大数据驱动商业创新展开论述。

本书受国家自然科学基金面上项目资助（编号：71172134）。

欢迎访问作者微信公众号：beiyouwujun，分享作者原创思想，交流互动管理心得。

目录

contents

第一篇 溯源：互联网+的前世今生

第一章 桌面互联网的商业演进历程	4
1.1 桌面互联网商业发展的三段论	4
1.2 海外典型互联网巨头的发展历程	7
1.2.1 雅虎门户网站的兴衰	8
1.2.2 谷歌的搜索引擎之路	11
1.2.3 脸书的社交之路	16
1.3 中国典型互联网巨头的发展历程	24
1.3.1 新浪、搜狐和网易开启门户时代	25
1.3.2 百度、阿里和腾讯争雄生活服务领域	30
1.4 桌面互联网商业历程的启示	48
第二章 通信网的商业发展历程	51
2.1 通信网络业务的发展概况	51
2.2 海外典型通信运营商的发展历程	56
2.2.1 AT&T 的商业发展历程	57
2.2.2 NTT 的商业发展历程	62
2.3 中国三大通信运营商的发展历程	66

2.4 通信网商业发展历程的启示	68
第三章 走进移动互联新时代	73
3.1 移动互联网的内涵与特征	74
3.2 移动互联网商业发展的两阶段	77
3.2.1 封闭型移动互联网发展阶段	77
3.2.2 开放型移动互联网发展阶段	81
3.3 万物互联的未来趋势	85
3.3.1 工业互联网的三国演义	86
3.3.2 能源互联网的前景展望	92
3.3.3 产业互联网的演进方向	96

第二篇 审势：互联网+时代的解构与重构

第四章 用户侧：Internet Of Me——数字新生代的崛起	102
4.1 数字移民 VS 数字新生代	103
4.2 移动互联时代的生活 - 工作 - 学习 - 娱乐情境	108
4.3 数字新生代用户的行为特征	118
4.3.1 数字新生代用户的移动应用使用行为特征	119
4.3.2 数字新生代用户的个人与群体消费行为特征	124
第五章 供给侧：“端-管-云-台”格局建立	129
5.1 演进中的“端-管-云-台”新一代信息基础设施	129
5.2 接入侧：移动、智能、泛在连接的终端与产品	137
5.3 新一代数据基础设施的构建	143
5.3.1 管道侧：从“动车、高铁到磁悬浮”的进化	144

5.3.2 云端侧：数据“公用电厂”的作用与威力	146
5.4 平台侧：新一代互联网应用设施的框架	148
 第三篇 寻道：互联网+时代的商业创新逻辑	
第六章 数字化——颠覆与重塑的力量	156
6.1 渐行渐远的柯达	158
6.2 亟待救赎的诺基亚	162
6.3 走下神坛的索尼	167
6.4 守旧企业之殇的反思与启示	173
第七章 互联网+时代的商业新逻辑	176
7.1 新范式：服务主导替代产品主导逻辑	176
7.2 新思路：互联网服务逻辑分析框架	186
7.2.1 价值创造三步曲	189
7.2.2 价值交付三原则	193
7.2.3 价值获取四个维度	197
 第四篇 求索：互联网+时代的商业创新实践	
第八章 互联网众筹模式及应用	204
8.1 什么是众筹	204
8.2 众筹的缘起与发展	206
8.3 众筹的典型类型	209
8.3.1 实物众筹	210
8.3.2 股权众筹	212

8.3.3 捐赠众筹	214
8.4 众筹模式的商业创新途径	214
8.4.1 基于众筹网站的商业创新	215
8.4.2 基于众筹项目的商业创新	223
第九章 互联网P2P借贷模式及应用	226
9.1 什么是 P2P 网贷?	227
9.2 P2P 网贷的发展历程	230
9.3 P2P 网贷平台的商业变现方式	240
9.4 典型 P2P 借贷的成功与失败案例	243
9.4.1 Lending Club 的成功经验	243
9.4.2 典型的 P2P 网贷平台失败案例	248
第十章 虚实融合的O2O模式及应用	251
10.1 如何理解 O2O 模式	252
10.2 O2O 模式的应用领域	257
10.3 O2O 的典型成功与失败案例	262
10.3.1 租房 O2O 先驱——空中食宿的成功	262
10.3.2 社区 O2O 试水——叮咚小区的教训	266
第十一章 大数据应用及价值创新	270
11.1 拥抱创新力量——大数据的现象与本质	270
11.2 大数据技术的典型应用行业及领域	276
11.2.1 互联网业的典型大数据应用场景	278
11.2.2 通信业的典型大数据应用场景	280
11.3 大数据驱动的价值创新实践	289
结束语	299

第一篇

溯源： 互联网 + 的前世今生

不论你是不是网民，无论你远离互联网还是沉浸其中，
你的身影都在这场伟大的迁徙洪流中。超越人类经验的大
迁徙，温暖而无情地开始了。

——纪录片《互联网时代》



目前，互联网正以人们始料不及的惊人速度迅速普及，截至 2014 年 6 月 30 日，全球互联网用户数达到 30.36 亿，占全球人口总数的 42.3%，2000～2014 年这一数字的年均复合增长率高达 741.0%。作为人类历史上通用目的技术（General purpose technology, GPT）的代表之一，互联网向各行各业的渗透与融合正在成为驱动中国经济转型升级的重要动力。自李克强总理在 2015 年两会上提出要实施“互联网+”行动计划以来，该计划受到举国关注，实业界和学术界人士纷纷提出各自看法，表达不同意见。“互联网+”和“互联网+”行动计划的内涵分别如下。

“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域中，提升实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。

“互联网+”行动计划将重点促进以云计算、物联网、大数据为代表的新一代信息技术与现代制造业、生产性服务业等的融合创新，发展壮大新兴业态，打造新的产业增长点，为大众创业、万众创新提供环境，为产业智能化提供支撑，增强新的经济发展动力。

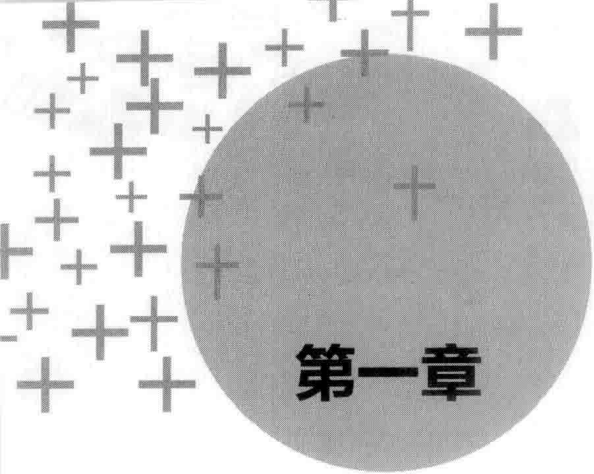
从上述界定中，我们不难发现，“互联网+”强调要将互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，但一个前提基础是要搞清楚互联网企业的创新路径、创新成果与传统行业的创新有什么异同。法国作家托克维尔在《旧制度与大革命》一书中有句名言：“历史是一座画廊，但原创性作品很少，都是复制品”。中国古



人也云：“以铜为鉴，可正衣冠；以史为鉴，可知兴替；以人为镜，可明得失”。要想洞察“互联网+”时代的商业创新规律，就不可不翻阅过去 20 年波澜壮阔的桌面（PC）互联网商业发展历史以及当下方兴未艾的移动互联网商业创新动态，也许能从中发现些蛛丝马迹，获得点滴感悟。

另外，互联网自诞生、发展到现在，其内涵一直在不断延展变化。为保证概念内涵的一致性，本书将互联网按照其在不同发展阶段体现的主要形态分为桌面互联网、移动互联网及万物互联网¹。本篇共分为三章，第一章首先对 20 世纪 90 年代以来的桌面（PC）互联网商业历程做一回顾，进而总结互联网商业发展三阶段的显著特点；然后以海内外的典型互联网巨头为样本，分析它们在这三阶段的各自成长过程；最后小结桌面互联网时代互联网商业成功或失败的经验启示。第二章以通信（有线及无线）网络上承载的通信业务发展为线索，分析其演变历程，进而总结海内外通信运营商的业务发展特点及其成功或失败的经验启示。在第一章、第二章基础上，第三章首先概述移动互联网与桌面互联网的联系与区别，然后比较通信运营商主导的封闭式移动互联网阶段与多方主导的开放式移动互联网阶段的各自特点，最后给出万物互联的发展趋势以及工业互联网、能源互联网等新经济形态的演进方向。

1. 需要特别强调的是，这些概念不具学术意义上的严谨性，同时相互之间也不是绝对的非此即彼的关系，这样分类主要是方便读者理解和把握。



第一章

桌面互联网的商业演进历程

互联网企业就像萤火虫一样，群体前景光明，个体九死一生。

—— 保罗·格雷厄姆

桌面互联网时代的商业创新与工业时代的商业创新是否不同？如果不同的话，在哪些方面有较大差异？本章首先概述桌面互联网商业发展的三个阶段，然后以欧美及中国的典型互联网企业为代表，剖析他们的发展历程，总结归纳桌面互联网时代商业创新的特点及其与工业时代商业创新的异同。

1.1 桌面互联网商业发展的三段论

1991年，欧洲粒子物理研究所（CERN）的科学家在蒂姆·伯纳斯·李开发出万维网（World Wide Web）时，一定无法预料到互联网技术的诞生如潘多拉魔盒的开启，它所具备的超越时间与空间连接的魔力会让人类世界发生如此翻天覆地的变化。相对于父辈和晚辈，生于20世纪70年代的人，对互联网可能是最具历史感的。笔者至今还清晰记得1995年盛夏初次用Netscape浏览器登录康奈尔