

国内唯一一本系统研究互联网巨头**失败**产品的书！
互联网很有用，但并不是万能的！

越界

互联网+时代
必先搞懂的大败局

张书乐◎著

结合了百度、阿里巴巴、腾讯、小米和盛大五大互联网企业的**越界失败经历**
互联网企业的管理者、创业者应该阅读本书，因为它能帮助你避开失败的陷阱
传统企业们更需要阅读本书，因为这是一部让你**成功转型互联网+**的书



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn



越

互联网 + 时代
必先搞懂的大败局

界

张书乐◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

全书共分5个章节，分别论述了百度、阿里、腾讯、小米和盛大5个互联网知名公司跨越原有领域，进入互联网其他行业及传统产业领域中遭遇过的各种失败。之后逐步对各种流行的互联网思维如流量为王、粉丝经济、互联网金融、极致单品、饥饿营销、产业闭环等的适用范围及思维困局进行分析和解构，试图通过这些越界的失败案例，为国家“互联网+”战略的展开，互联网企业、传统产业和创业者在未来波澜壮阔的跨界层面提供生动、有价值的试错参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

越界：互联网+时代必先搞懂的大败局 / 张书乐著. —北京：电子工业出版社，2015.6
ISBN 978-7-121-26167-1

I. ①越… II. ①张… III. ①网络公司—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 114094 号

策划编辑：李 冰

责任编辑：徐津平

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：230 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

让失败照亮成功的路



在写这本书的时候，编辑问我：“你到底要写什么？一本互联网当代史吗？”我没有回答，先写吧，回头你一看就懂了。脑海中突然响起了《木兰辞》中的一句：“将军百战死，壮士十年归。”

互联网是一片创业和财富的热土，同时也是热门词汇的发源地。在互联网思维的大概念中涵盖了许多细致的内容，诸如粉丝经济、互联网金融、饥饿营销、极致单品以及让人应接不暇的字母组合——B2C、O2O、P2P……

现在互联网思维有了另一个更具深远意义的名字——“互联网+”战略。李克强总理在政府工作报告中明确提出制定“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。之后，总理在新闻发布会上表示，站在“互联网+”的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来。

“互联网+”是什么？小米创始人雷军在国家发改委一份报告的名词解释中看到了具体内容，他用手机逐字逐句把这些内容发到了自己的新浪微博上：“‘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之中，提高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。”简而言之，“互联网+”代表着跨界的力量，说得更宏观一些是万物互联。

而我想说的是：“成功了叫跨界，失败了叫越界”。这就是这本书的意义所在，揭示互联网企业在跨界过程中曾经的失败、现在的失败和可能的失败，通过一个个具体的案例找出在互联网思维的魔咒下，那些跨界变成越界的深层原因。

互联网行业有一个很形象的名词——试错。没有百分百一定的成功，却有百分百可能的失败，站在互联网行业最前端的 BAT 们也是经历了种种的失败走到今天，站在风口上变成了会飞的猪。

人们往往容易在光环下迷失，总在不断复述着成功者如马云、李彦宏、雷军等人的名言。那么我这里也说一个名人名言，马云在 2014 年的互联网大会上说：“创业十多年来，我最大的心得体会就是永远去思考别人是怎么失败的，哪些错误是这些人一定要犯的。”失败才是比成功更宝贵的经验，与其自己一万次地去试错，不如先坐下来看看互联网巨头们的越界失败，再开启自己的“互联网+”之旅，少一点坎坷，多几分成功，总归是好的。这也是我为何选择先从百度、阿里、腾讯、小米和盛大的各种跨界失败事件中展开分析的原因。比起创业者的失败，比起大佬们的成功，这些不差钱的案例更具有警醒作用，更能预防“大跃进”的流感。拨开荣耀的光芒，这些失败对于大佬们或许只是浪花一点，但对于其他人可能就是惊涛骇浪。

当然，我的分析也不代表面面俱到，更不代表绝对正确，只希望我的这些观点能够给你带来一些启发和思考。

让失败照亮成功的路，这句话放在这里说有点不厚道，先这么说着吧。

目录

第 1 章 “度娘” 还是度狼——百度	1
1.1 搜索，谁的江湖.....	2
1.1.1 很“娘”的品牌形象不是“醉”	2
1.1.2 除了搜索还有什么	4
1.1.3 3B 大战，踢馆的来了	9
1.2 流量为王的哀伤.....	14
1.2.1 不学谷歌做导购	14
1.2.2 战略性的跟风.....	16
1.2.3 程序员的哀伤	20
1.3 百度的富贵病	23
1.3.1 离破产还有 30 天	24
1.3.2 饿不起来的百度	26
1.3.3 “打鸡血” 还是重新创业.....	28

1.3.4	理科生的越界烦恼	30
1.4	延伸阅读：曾经的王者们	34
1.4.1	维络城：被 iPhone 覆灭的往事	34
1.4.2	宏碁：迈错的第一步	39
第 2 章	“屌丝经济”淘不到的宝——阿里巴巴	45
2.1	免费是万应灵药吗	46
2.1.1	消失的平民化软件	46
2.1.2	时髦的免费思维	50
2.1.3	用户：万应灵药，也有万一	53
2.2	“屌丝经济”真的大有可为吗	56
2.2.1	“屌丝”让余额宝成功	56
2.2.2	别处买不到的神话	60
2.2.3	伪 OTT 的本质是众筹	63
2.2.4	只有金融没有思维	65
2.3	阿里的小伙伴们	67
2.3.1	淘品牌：“屌丝”挚爱的悲伤	68
2.3.2	“美丽说们”：被封杀的跟班	72
2.3.3	高德：地图无限，未来有限	75
2.4	延伸阅读：别的电商怎么败	80
2.4.1	麦考林：垂直电商的衰落	81
2.4.2	电商们：玩实体店拉客进行时	85
第 3 章	粉丝经济的边界——腾讯	89
3.1	门口的“野蛮人”水土不服	90
3.1.1	新浪微博遭遇“钉子户”	90

3.1.2	其实腾讯玩微博更早	92
3.1.3	守住社交这块地盘	94
3.2	初探移动互联网不利	96
3.2.1	手机 QQ 玩不下去	97
3.2.2	你听说过海纳吗	99
3.3	当越界碰上边界	101
3.3.1	搜搜还是沉了	102
3.3.2	拍不响的电商	104
3.3.3	“旋风们” 的边界	107
3.4	微信是万能 OTT 吗	108
3.4.1	张小龙干掉了 QQ	109
3.4.2	红包也帮不了打车	111
3.4.3	O2O 再次撞墙	114
3.4.4	娱乐产品还是游戏好	115
3.5	延伸阅读：粉丝经济的另类活法	117
3.5.1	数字音乐：靠粉丝经济能救活吗	117
3.5.2	Kakao：IM 的第三条路	122
第 4 章	极致单品能否击穿钢板——小米	128
4.1	是抄袭者还是领航员	129
4.1.1	“抄袭” 旋涡中的小米	129
4.1.2	小米不怕被抄袭吗	130
4.1.3	学习小米好榜样	133
4.2	极致单品的困扰	136
4.2.1	击穿钢板的艺术	137
4.2.2	熬不出“小米粥” 的凡客	139

4.2.3	极致单品为什么玩不转了	141
4.3	“入侵”家居是个难题	143
4.3.1	猪能不能凭空飞起来	144
4.3.2	上亿美元豪赌智能家居	147
4.3.3	是智能家装还是极客玩具	150
4.3.4	小米盒子的瓶颈	153
4.3.5	电视好像过得不好	155
第 5 章	零字长蛇阵的溃散——盛大	158
5.1	陈天桥的完美闭环	159
5.1.1	一个传奇的 PK	159
5.1.2	有可能打造闭环吗	161
5.1.3	盒子是平台还是“私房菜”	164
5.2	去中心化还是游戏化	167
5.2.1	“贪吃蛇”的迪斯尼布局	168
5.2.2	“衔尾蛇”其实很创新	170
5.2.3	怎么就骨质增生了	174
5.3	产业闭环的痛点	177
5.3.1	战略太多等于没有战略	178
5.3.2	你真的听说过盛大吗	182
5.3.3	产业闭环就是个梦	184
5.4	延伸阅读：互联网企业的网络文化闭环	186
5.4.1	PPTV：重度迷失的跨界之旅	186
5.4.2	阿里影业：电商的票房有多大	192
后记	继续越界，最终跨界	198

第 1 章

“度娘”还是度狼——百度



“我期待着有一天，当人们到国外旅行的时候，只要带着百度翻译，就可以毫无障碍地跟当地人沟通。我期待着有一天，人们可以不再需要电脑、手机，只要把一个小小的芯片植入你的脑子，你就可以无所不知，无所不能。”这是百度董事长兼 CEO 李彦宏在 2014 年最热的 8 月，站在百度大厦东广场，对近万名参加 2014 百度 Summer Party 的百度员工所作的激情演讲。

这个明显山寨马丁·路德·金著名演讲《我有一个梦想》的“连珠炮”，记录下的不仅仅是李彦宏对未来互联网版图的野心，还有他对百度及其员工的期许。就如 2012 年 11 月在百度内网中发送的以“改变，从你我开始”为题的著名公开信中，他要求的“鼓励狼性，淘汰小资”那样。

这一切的缘起，来自于这个男人用来激发士气的一句口头禅“离破产只有 30 天”。

1.1 搜索，谁的江湖

李彦宏很喜欢说一个词——狼性。在他看来，百度迫切需要植入狼性。2012年冬天，百度创始人李彦宏提出“鼓励狼性，淘汰小资”的口号，他给员工指了两条路：其一，想要坐在自由而无用的躺椅上享受人生，最好卷铺盖卷走人。其二，愿意披上狼皮大氅，改造自我，可以跟随他上 IT 战场冲锋陷阵。

2012 年冬天，这个关键词让人不禁联想到另一个词，一个有点花边、有点娱乐性质的名词——“度娘”。

1.1.1 很“娘”的品牌形象不是“醉”

2012 年 1 月，时为百度公司人力资源部门员工的刘冬，在百度年会中表演 T 台秀，之后刘冬在微博上晒出自己年会中的照片，结果迅速蹿红。该照片被网友冠以“长相甜美，神似林志玲，身形苗条，明星范儿十足，性感火辣”等高度评价。短短几小时后，刘冬的粉丝已经增长到 14 884 余人。

当下许多网民并不熟悉刘冬这个名字，但看到她那张照片，脑子里立刻会出现两个字——度娘。尽管之后也出现过许多新度娘，如明星 Angelababy 因为代言手机百度，而被誉为新晋度娘，但度娘的形象已经基本锁定在了刘冬身上，在未来不短的时间内都很难改变。

当然，度娘这个词不是因为一次 T 台秀而诞生，它产生于早些时候，而且似乎得到了百度自己的官方认可。在百度百科的词条中，其解释为“度娘指的是百度搜索，有事请问度娘，代指百度公司的幕后工作者。这一称呼有把百度人性化的意义，表达了众多网友对百度的一种很形象的印象，同时也很好地推广了百度公司品牌形象。”并且在度娘词条后加上了“百度的拟人萌化形象”的字样。

度娘的形象，尽管从来没有什么正规的卡通造型，都是落在真人身上，在很大程度上却比日本的舰娘更加二次元。至少对于 80 后、90 后的网民乃至 00 后来说，度娘比百度二字更加受用。

小知识

角川 Games 与 DMM 合作于 2013 年 4 月 23 日正式推出的舰队养成游戏《舰队 Collection》。舰娘是游戏中驱逐舰、巡洋舰等舰艇的拟人化形态。她们守卫着大海的和平，面对各种咄咄逼人的威胁，毫不示弱地活跃在战场上！

考究度娘的来由显然毫无必要，这就是一个网民智慧和调侃的结果，据说起源于百度贴吧，既然有“谷哥”（Google），那么它的竞争对手叫度娘也就无可厚非。反正百度自己很受用这个名字，至少贴吧账号管理中心也开始使用度娘的称谓。

然而 2012 年年底，李彦宏突然提出了狼性呼吁，要求淘汰小资，这可以看做是对“度娘”生态的反思。当然 2013 年 10 月 24 日，“度娘”刘冬从百度公司离职应该与此无关。

度娘作为品牌形象可以和网民走得很近，有利于用户黏性，但那只是对外。对内，如果把度娘作为公司员工的精神图腾，娘化的结果就是丧失斗志。其实更重要的是百度之前的一连串失利也足以让李彦宏咆哮。

从原始的“图腾”（Logo）中刚性的熊掌寓意，到网名揶揄并已经深入百度肌理的娘化度娘形象，再逆转为狼性化的度狼，李彦宏想得也许太过简单。

冷知识

百度的 logo 上其实有一个明显的熊出没的掌印，在搜索引擎里正好和搜狐的狐、谷歌的狗类似，只是有几个人知道百度公司的官方动物形象是“百度熊”呢？

起码在没有看百度百科前，我是不知道“百度熊”的，结果在百度页面上仔细看时，就发现了熊掌，如图 1.1 所示。可能我以前是知道熊掌存在的，但记得不深，后来直接被度娘给抹掉了记忆。



图 1.1 看，熊掌

1.1.2 除了搜索还有什么

2010 年 3 月，当时百度在中国最大的竞争对手谷歌以频受黑客攻击为由，关闭了谷歌中国的域名 `google.cn`，并将其指向香港服务器，宣告谷歌正式退出中国大陆市场。

百度自那时起，真正成为了当之无愧的国内搜索引擎市场的王者。2010 年，百度的总营业收入和净利润分别为 79.2 亿元和 35.3 亿元，同比分别上升 77.9% 和 137.4%。这一年成为了百度命运的关键节点。

此时距离 2000 年 1 月 1 日，李彦宏从美国 Peninsula Capital 和 Integrity Partner 两家风险投资公司获得的共计 120 万美元的资金，回到北京中关村创立百度公司，正好十年。

2000 年—2010 年百度大事记

2000 年 1 月 1 日，百度创建。

2002 年 12 月，中国移动签约百度企业竞争情报系统；康佳、联想、可口可乐等国际知名企业成为百度竞价排名客户。

2003年12月,陆续推出地区搜索、“贴吧”等划时代功能,搜索引擎步入社区化时代。

2005年8月5日,成功登陆美国纳斯达克,创造了中国概念股的美国神话,首日股价涨幅达354%。

2006年7月,百度推出颠覆性广告模式——精准广告。

2007年3月,百度日文网站首页测试版上线,百度国际化战略构想已迈出实质性第一步。

2008年2月,百度IM软件百度HI开始内测。

2008年4月,百度百科正式版发布。

2008年10月,百度网上交易平台正式定名为百度有啊。

2009年10月,百度联手中科院战略合作开发“框计算”。

2009年12月,百度全面启用搜索营销专业版(即凤巢系统);百度贴吧正式对外宣布:上线仅一个月,用户数突破1200万。

2010年9月,百度输入法正式上线发布。

2010年11月,本地生活类产品——百度身边正式上线。

.....

在上述大事记中,或许很多人看到各种“百度某某”的名称或其他专属名词会不知其所以然。其实我们可以简单理解下,大多数你没看懂名字的,不是百度的搜索产品,就是依靠搜索赢利的营销产品。2008年以后,百度HI、百度有啊这样的产品出现,标志着百度跨界进入到社交与电商平台。2008年是一个很关键的年份,除了搜索之外没有其他产品的百度,开始真正从一元的搜索向多元发展。

我一直认为百度是互联网公司里文学气质最重的一个公司,“百度”二字源于中国宋朝词人辛弃疾的《青玉案·元夕》中的“众里寻他千百度”一句,按照公开的解释,它象征着百度对中文信息检索技术的执著追求。当然,这仅仅只是指它的名字,百度骨子里与李彦宏的学历背景一样,是十分理科化的,标准的程序员风格。

这里要纠正一个认知误区,百度在搜索引擎方面并非山寨谷歌。1997年,李

彦宏在道·琼斯公司担任高级技术参谋期间，获得了“超链分析”技术专利，比谷歌的核心搜索专利 PageRank 技术要早两年。

百度在搜索引擎上的成就无须再赘述，“不知道问百度”这一句话就足以 hold 住全场。在以 PC 为主要载体的传统互联网时代，公认的人口就两个：搜索引擎和浏览器。百度在中国牢牢地占据了一个人口的绝大部分检票窗口，让其他互联网巨头们大多绕道而行，通过浏览器来增加入口控制权。至于门户网站类的概念，其实中国互联网企业在第一次互联网泡沫破灭后就不怎么提了。

关于搜索引擎和浏览器的关系，我打个不一定很精准的比喻，就是导航（也可以说是地图）与汽车的关系。你要出门，必须要有车；如果想要到达目的地，则必须要有导航。当然去的目的地如果是新浪、淘宝、腾讯，自己背得域名，记得路线，还是不成问题的，不过也仅限于此。浏览器虽然有收藏夹，但不可能满足上网的全部欲求，如果你要找从没去过的地名呢？想要了解一个新信息呢？还是要靠搜索导航。之后去得多了，你或许会记住，或许会放在收藏夹里，但更多的时候，对于网民而言，还不如临时用搜索引擎检索一下比较方便。

搜索引擎的强大之处也就在于此了，没有它，普通网民在网络上可以说是寸步难行。如果一家独大呢？那就是出门旅行的必备良药了。

搜索引擎有多来钱，这里也没必要去详细表述，网络营销领域大体就两个门类：一个是文科味浓郁的内容营销，是在社交网络大行其道的 2010 年之后才真正成为主流的；另一个则是理科气息强大的搜索引擎优化（SEO），在内容营销还比较非主流的年代，想要让公司、产品、信息在网上被大家看见，这是首选项。

优化哪个搜索引擎？在中国还有谷歌的时代，大家或许还会附带考虑下没事总抽抽的“谷哥”，算是选修课。但在国内，其实一直以来都是百度一家独大，据艾瑞咨询（iResearch）数据显示，2010 年谷歌在搜索市场份额为 26%，百度为 71.6%，如图 1.2 所示。摸索“度娘”的算法规律成了 SEO 从业者的必修课。到了 2015 年，百度已经在全球范围内站稳了脚跟，根据市场研究公司 Net Applications 数据显示，在 2015 年 2 月全球搜索引擎市场份额大战中，

Google-Global 以 58.44% 的份额占据首席，但份额下降了 4.30%。虽然第二名百度的份额为 26.70%，却上涨了 8.02%。

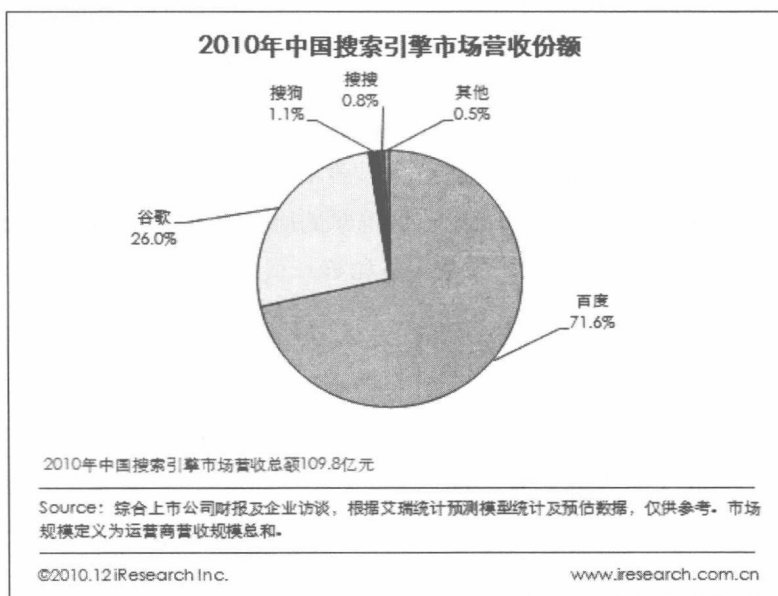


图 1.2 2010 年中国搜索引擎市场营收情况

回头看下百度的大事记，和搜索有关的词汇大多是竞价、广告、营销，单看 2009 年末推出的凤巢系统，从上线开始就基本上天天被大小站长愤怒的口水浸泡着，但骂归骂，给百度的推广钱没有少。结果百度 2010 年第一季度的营业收入为 12.94 亿元，比去年同期增长 59.6%，净利润为 4.805 亿元，比去年同期增长 165.3%。

凤巢系统的技术为什么这样牛？其核心是一个名为宽泛匹配的技术。百度高级副总裁沈皓瑜对此的解释很专业：“此技术的用户使用率很高，当然事先需要一些技术上的解释。宽泛匹配提供的信息也必须具有高度相关性，这样才能被用户所接受。”

当时中国新闻社在报道此事时，把这段很理科范的话翻译成网民都看得懂的

“白话文”：宽泛匹配模式的好处是可以使广告能够在更多的流量上进行展现，为客户挖掘更多的潜在用户，比如买 LV 包的消费者也可能会对宝马车感兴趣，帮助企业增加商业机会。”

看到这里，你应该明白了你有机会出现在竞争对手的关键词里。没钱的，通过技术人员摸索百度的规律，对搜索引擎优化一下，花费不太高。有钱的，一方面从百度批发一些关键词，确保能够进入搜索的第一页，同时继续自己做搜索引擎优化来保证占据更多的搜索页面。资金雄厚的则直接花重金在百度那里买断关键词，甭管自己的还是别人的，抢头条和第一页的所有地盘。

这一幕，其实从百度诞生伊始，推出竞价排名就没变过。所谓技术升级，从竞价排名到凤巢系统，其实就是如何让大家都把搜索引擎优化的预算付给百度，而不是给非百度的优化大师们的博弈过程。这背后的商业逻辑是：相对于用户的“不知道，问百度”，对于商家来说则是“要流量，找百度”。该博弈的要点是“问百度”和“找百度”这两个词的前缀，从“考虑”到“可以”，再到“必须”和“只能”的层层递进过程。上凤巢，其实说白了就是知道谷歌走了，买流量只此一家，别无分店。百度的核心生态圈就是这么简单。

说个周边故事，2008 年淘宝网已经开始屏蔽百度的蜘蛛爬虫，淘宝网在网站根目录下的 robots.txt 文件中设置相关命令，禁止百度蜘蛛获取网页信息。淘宝网这样做的前提是其在当时已经可以不依靠导航，网民自己记得路了。更关键的是淘宝的核心生态圈类似百度：相对于用户的“买东西，上淘宝”，对于商家来说则是“要流量，找淘宝”，而博弈要点也是“上淘宝”和“找淘宝”这两个词的前缀，从“考虑”到“可以”，再到“必须”和“只能”的层层递进过程。如果商家都在百度上引流量，淘宝还怎么过日子？必须禁止百度，这样商家才会死心塌地地找淘宝买站内搜索和广告。

2011 年 8 月，央视财经频道在早间的《第一时间》栏目就曾经报道称：“百度推广”系统换汤不换药，依旧是商户出价越高，排名越高。只要出价合适，百度对与关键词相关的选择几乎不加以限制，搜索“麦当劳”，“肯德基”居然出现