

主 编
何海明 罗衍记

副主编
马 澈

中国传媒大学广告学院 国家广告研究院 出品

Time Battlefield 时间战场

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

主 编

何海明 罗衍记

副主编

马 澈

中国传媒大学广告学院 国家广告研究院 出品

Time Battlefield

时间 战场

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

时间战场/何海明, 罗衍记主编. —北京: 经济科学出版社, 2018. 7 (2018. 11 重印)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9548 - 4

I. ①时… II. ①何…②罗… III. ①传播媒介 - 研究 IV. ①G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 161375 号

责任编辑: 于海汛 范庭赫 李 林

责任校对: 靳玉环

版式设计: 齐 杰

责任印制: 李 鹏

时间战场

新媒体创业与创新

中国传媒大学广告学院 国家广告研究院 出 品

何海明 罗衍记 主 编

马 澈 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 18. 25 印张 320000 字

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 11 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9548 - 4 定价: 68. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线: 010 - 88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话: 010 - 88191537

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

本书编委会

主 编 何海明 罗衍记

副 主 编 马 澈

专家组成员 陈 微 广宇昊 后显慧 罗振宇 李 峰
李 伦 李生延 李 亚 刘 刚 门继鹏
邵敏俊 王 凯 王 翔 王晓晖 王雅娟
魏传举 杨 帆 余建军 张泉灵 张巳丁
张欣欣 张 洋 朱凌卿 (以姓氏拼音为序)

课题组成员 杜国清 陈 怡 张 津 符绍强 杨 纯
穆天阳 刘姝君 马腾飞 苏威祺 潘今语

2017年9月，我在中国传媒大学开设了一门课《新媒体创业与创新》。刚从央视转行到学校不到一年时间，我其实是不太了解新媒体的。但我看到我过去的同行离开央视，凡是风生水起的，大多是从事新媒体的。这个现象非常有趣，细想其中原因，大概是传统媒体对平台的依赖性更强，作为个体，离开平台后施展个人能力的空间受限。而新媒体天生的开放性和包容性，使这些人更能够成就一番事业。他们中的代表性人物是“罗辑思维”和“得到”App的创始人罗振宇、“凯叔讲故事”的创始人王凯、腾讯网的副总编辑李伦等。

新媒体的确很新，罗振宇的“得到”App运营了三年多，凯叔的App也刚刚三年，但它们的发展速度极快，2017年“得到”有700万付费用户，收入2亿元，经过了N轮融资，估值超过70亿元。凯叔的公司已有三轮投资，估值超过18亿元。凯叔他们在过去的工作中积累了、有思考，赶上了内容创业和知识付费的风口，在移动互联网时代得以快速崛起，这给传媒从业者极大的信心。罗振宇、凯叔都毕业于中国传媒大学，而我们这个学校过去以培养名嘴、国脸、名导著称，鲜有显赫的企业家，互联网新媒体给了年轻的传媒人机会。

如果把他们请来，和同学一起分享他们的创业创新历程，该有多好。

因为新媒体和互联网发展速度太快，一个人只有处在行业中每天十几个小时的学习和工作，可能才能跟得上发展。在所有的讲课嘉宾中，我没有听到有一位嘉宾说“我和我们公司在引领时代”。

罗振宇从个人的经历和思考谈媒体人创业的得与失，讲知识服务行业的七个逻辑。他讲为什么从创业开始就认定绝不能做广告。

他的逻辑就是将知识打包成产品，直接销售，创造价值。他讲产业、知识、产品、服务、组织、跃进。他说“我们在创业中遇到各种各样不开心的事情，但那些都不重要。我们对失望的最好反击，就是我们心中有现在要做的事、明天要做的事、随时准备放弃的事和一直进行的事”。他的演讲结束快一年了，至今想来仍然让人荡气回肠、心潮澎湃。

凯叔的故事特别励志。他是个特别有心的人，在央视主持《财富故事会》时，他曾经采访过一千多个创业者。他的创业项目“凯叔讲故事”源自女儿成长的需求。当他把给女儿讲的故事发到群里之后，引起了轰动。他感受到用户的依赖，于是停下了所有手头的事情，All in 到付费的故事 App。讲课时凯叔讲故事的激活用户达 229 万，日活用户 22 万。讲完课后的 B+ 轮融资 18 亿元，许多资本都投不进去了。

凯叔讲他如何创作内容产品，我发现他做的每件事都暗合商业规律。凯叔现在很成功了，但我的判断是凯叔的品牌和公司还会有更大的发展，他进入了一个很大的产业，想象空间无限。

喜马拉雅的联合创始人余建军则是典型工科男连续创业成功的典范。在这一波内容创业者中，如果说凯叔是做产品，余建军的“喜马拉雅”则是典型的平台。产品要更多依靠个人，平台则要靠不断的外界合作。产品要自己和团队很优秀，平台则是要把所有优秀的人和团队吸纳过来。他说“这个时代给想创业的人提供了舞台，只要你有理想有价值，创业不再是一件让普通人可望而不可即的事”。他说他不做广播电台，而是要构建音频新生态，即改变知识内容的生产、分发与传播方式，重新定义音频生态圈，分享人类智慧。

他除了阐述音频新生态和内容产业趋势外，特别分享了他的创业心法与成长心得，比如面向未来找风口，不做追随者，做小事情才有机会活下来；关注高频打低频，高频黏住人，低频做有效的商业变现；创业者死于贪婪，必须先从 0 到 1，而不是从 1 到 100；先做点，做到极致，再做减法，然后做乘法，再做加法。

持续不断的思考习惯，持续 All in 的执行力，持续的迭代。这些都是余总对所有创业者的忠告，谢谢余建军。

内容创业的最后一篇是开圣影视文化传媒的 CEO 邵敏俊讲的，

他讲新媒体环境下影视行业的机会。其实在传媒大学能讲影视的学者有很多，请邵敏俊是因为他能够从产业链、从生意的角度来讲这个行业。在影视前期、影视拍摄制作、影视后期、宣传发行以及销售五个产业链的不同阶段中，商业公司的切入点不一样，这涉及公司的商业运营模式。邵敏俊能从模式、数字娓娓道来，清晰明了。

邵敏俊介绍新媒体如何融入影视产业链，抓住影视技术跨界的空白机会，还介绍了影视的金融运作，非常实用。对于一位影视行业的创业者，这篇文章应该成为必读。

这部分我们还请了紫牛基金的合伙人、著名主持人张泉灵女士，她讲内容投资和互联网模型，因为时间原因不能如期放在本书，甚为遗憾，期待下次分享她的精彩演讲。

这门课还请了三位互联网平台的大咖来分享。腾讯网副总编辑李伦在央视就是大才子，他带着《十三邀》的制片人朱凌卿和“谷雨计划”的项目负责人魏传举来到了课堂。那堂课十分生动，气氛很活跃。互联网商业公司如何做公共属性的新闻内容，大家都很关注，近一年的腾讯新闻用《十三邀》《和陌生人说话》《局面》《巅峰问答》等作品给出了回答。他说媒体最大的责任是促进人与人之间的沟通、人与人之间的彼此理解，我感同身受。

这堂课的精彩之处是李伦等三个人与学生的互动，李伦席地而坐，朱、魏两人或站或坐与学生交流，那种平等对话和真诚坦率的气氛让人久久难忘。

我们平常把王晓晖叫晖台，是因为原来他体制内的身份，他曾是新闻传媒领域最高奖项长江韬奋奖的获得者，现在是爱奇艺的首席内容官。这一篇的主题是娱乐内容行业的趋势。我发现王晓晖的市场感觉出奇地好。从商业的角度看所在的行业，“一切行业都是娱乐业，一切娱乐源于故事，一切故事兴于影视”。晖台用爱奇艺为例，讲解互联网视频如何做内容，如何理解、抓住用户，如何打造爱奇艺娱乐世界的核心能力。

本课结束之后，我们看到了爱奇艺在美国上市。真心祝愿晖台和爱奇艺越做越好。

一点资讯的 CEO 李亚是学霸出身，他关于信息流未来的主题非常学术化，从他的副标题中我们也可窥见一斑，“网络化个人主义与

后真相的时代”“被抑制的资讯需求”“用价值阅读驱动消费升级”。在中立的机器算法中加入人的因素，这和他讲课后官方的精神很合拍。身处互联网行业，开放、共享、共创使一点资讯能够兼顾社会公共属性和商业属性，平衡好“有趣”“有料”“有用”。

在营销创新这部分，我们首先请来了微博副总裁王雅娟。她带着微博营销中心总经理张欣欣讲授企业的营销创新，微博从2013年、2014年的谷底强劲反弹，现在成为年轻人社交网络的最爱，并成为企业营销的刚需，这是微博自身产品创新和营销解决客户痛点的结果。推荐各位关注与王雅娟的对话。

京东副总裁门继鹏是年轻的资深营销专家，他离开联想后加盟京东。这次他分享的主题是无界零售与无界营销。门继鹏从四次零售革命转型的视角来讲无界零售带来的变化，讲京东的营销实践，这对很多企业理解电商的思维十分有帮助。

谈到大数据，不能不提到众盟数据的创始人广宇昊，这位百度出身的产品经理，创业四年，建立了国内最大的线下用户数据公司。他认为结构化、可视化的线下数据连接了消费者和场景，更能帮助我们了解用户。通过讲述精准营销和智慧运营，广宇昊帮助我们了解大数据和新零售。

汇源果汁副总裁李生延是传统媒体出身，在传统饮料企业工作，但他讲的课却一点儿也不传统。在互联网时代企业品牌营销如何应变，李总讲汇源品牌的年轻化营销实战很接地气。我们看到了汇源从产品包装到广告创意乃至媒介投放年轻的一面，这是很不容易的。

在互联网金融篇，我们请了先锋支付的CEO刘刚，他是我上海高金的EMBA同学，也是腾讯最早做移动的专家。他做过项目管理，做过咨询，自己创过业，后来在腾讯和先锋做支付。刘刚的工作跨度大、视野宽，因此他讲腾讯的产品文化、微信的商业化之路和创业的体会很独特、客观。从第三只眼看产品文化，让人受益匪浅。

我们还请了民生银行小微金融部副总经理陈微讲支付宝的金融逻辑。陈微也是典型的学霸，高考状元，北大、康奈尔大学的毕业生，在美国银行工作了八年，之后被民生银行引进。这位数学系的高才生讲互联网的逻辑和讲互联网金融的逻辑，让大家能理解金融、

互联网及其演进。

爱钱进的创始人杨帆有超过八年的私人财富管理和资产配置的经验，他创立的爱钱进搭上了互联网金融的快车。互联网金融的核心是金融，金融的核心是风控。很多人对 P2P 谈虎色变，但其实是了解 P2P 的，杨帆深入浅出讲解其中的道理。为普通人提供简单公平的金融服务，这是社会的需求，也是爱钱进快速发展的动力。

“三节课”创始人后显慧是传媒大学的校友，他把知识付费分为三个层次看，用头部 IP 把优质内容下沉，这一层叫开阔视野；以腰部内容更新认知，这一层是平台；还有以“三节课”为代表的行为改变和技能获得的平台。后显慧是做互联网技能的培训，所以他讲互联网产品的核心逻辑，BAT 的商业模式和产品规划，令人印象深刻。

我们这门课也蹭了个热点，请来了 ofo 联合创始人张巳丁。这位北大创业青年看上去像小鲜肉，他和大家分享的是几位创始人的创业历程和梦想，这使在座大学生更能感同身受，效果非常好。

针对互联网创业，我们请了“麻辣面对面”重庆小面品牌创始人张洋，他来分享如何将互联网引进传统的餐饮，以及什么是真正的新零售。希望有更多的人去他的面馆体验，感受这个时代跳动的脉搏。

王翔和李峰是我上海交大高金的另外两位同学。他们都非常优秀，王翔两次创业成功，将公司卖给了上市公司，并将会展做到了全球。李峰做的是为创业者服务的公司。他从公司注册、股权、融资与估值，乃至如何运营公司给学生和创业者分享。特别推荐他“如何树立正确的老板心态”的一节，相信会给创业者启发。

真诚的感谢所有的讲课嘉宾，他们没有保留地把创业和创新的精华奉献给了中传的大学生和所有的听课者。

我们把这些嘉宾的讲课稿整理，并加入讲课主题延展出的对谈内容，请他们修正审阅，最后汇编成书。衷心希望更多的人通过阅读这本书和我们一同回到那思想激荡、令人振奋的现场，也希望这本书能够给创业者帮助。

何海明

中国传媒大学广告学院教授

2018年5月8日

序

2017 年秋，微信圈有一篇《中国传媒大学开设最棒的新媒体创业课》的文章突然刷屏，传媒界、高校相关专业的师生也十分关注。这门课之所以引起轰动，不仅仅是新媒体创业和创新是时下关注的热点，也不仅仅是它以讲座形式邀请了罗振宇、王凯、余建军等一批创业青年领袖，而在于这些讲课老师的内容合乎逻辑地编排成内容创业、媒体创新、营销创新、互联网金融、创业思维等几大部分，回答了当下学生和业界对互联网热点和创业的关注。这门课在几家互联网平台直播成为公开课。从开课到结课，社会关注和好评不断。

这使我想起 2002 年我访问美国斯坦福大学后得到两点感悟：一是斯坦福主张文科和理科结合、科技和艺术结合的教育理念，受此的启发，我回国后就推动建立了数字媒体艺术专业，并引领全国。二是斯坦福独特的实用教育思想和浓郁的创新创业文化哺育了美国硅谷。斯坦福大学创立者利兰·老斯坦福在开学典礼上说：“生活归根到底是指向实用的，你们到此应该也是为了给自己谋求一个有用的职业。但也应明白，这必须包含着创新、进取的愿望，良好的设计和最终使之实现的努力。”斯坦福大学推崇创新、鼓励冒险、宽容失败，与硅谷紧密互动，组织了多种多样的创新活动，并开设了几十门创业课程。于是，我也在思考我们的学生在具有崇高的报国理想的同时，还要有接地气可实现的职业规划，通过职业规划、创业，实现报国之志。

在“互联网+”和“人工智能+”的驱动下，目前传媒行业在发生着剧烈的变革，一切都在颠覆、融合、重构，进入了以时间为尺度的全新战场。中国传媒大学是中国传媒领域的最高学府，培养适应传媒转型、引领传媒变革的人才是国家和时代赋予我们的使命。如何实现这样的教育目标，我想有三点至关重要：首先，要抓住变

革的灵魂，培育学生的创新和创意精神与素养；其次，要打破疆界，广泛吸引最优秀的人才来到大学；最后，要打造有影响力的品牌课程，占据知识高地。知识的跨界融合、网络传播和 MOOC 的兴起，使我们需要重新思考未来的大学教育。未来一所大学的重要能力体现在课程层面，尤其是打破校园围墙和学科边界的课程。一个领域的顶尖课程将会由该领域的几所顶尖大学与社会共同来完成。《新媒体创业与创新》课程就是中国传媒大学面向新媒体创业领域推出的一门品牌课程，达到了这三个要求，我甚至从中看到了当初在斯坦福大学感受到的相似的愿景。

这门课程是从央视回到母校的何海明教授的一项贡献。何海明教授本科和硕士研究生毕业于中国传媒大学，博士研究生毕业于中国人民大学。在央视广告和经营部门工作 20 年，工作之余还参加了两个著名商学院的 EMBA 学习，回来进入广告学院网络与新媒体系（这是全国首家开设网络与新媒体独立专业的院系），他独特的经历使他能冷静地意识到业界已经走到了哪里，需要什么人才。于是他精心设置了这门课程，从互联网与新媒体业界邀请最有分量的创业者、创新者来分享，分享的都是最真实的经历、最前沿的见解，把这门课做成了公开课、精品课。为了使更多具有传媒创业梦想的年轻人受益，何海明教授及其团队还将精彩内容编辑成此书，呈现在广大读者面前。何海明是我本科的同学，毕业留校工作的室友，在 20 世纪 80 年代上大学，和现在的学生比，那一代人的基础教育先天不足，但他特别勤奋，每晚挑灯夜读，以后无论在什么岗位，始终保持书生本色，这次回校任教，符合他的人生定位和同学朋友对他的认知，真心为他高兴。

我相信，通过何海明教授和他的团队以及他请来的新媒体领域的风云人物共同的努力，通过这门课程、这本书籍，通过大学其他新媒体专业培养和创新创业教育，我们一定会为中国传媒的未来种下一批极有灵犀的种子。这是中国传媒大学对社会的贡献，也是我们的骄傲！最后作为中国传媒大学的校长，我也欢迎更多的“何海明”重返校园，从事教育这一平凡而崇高的事业！

廖祥忠

中国传媒大学校长

目录 CONTENTS

内容创业篇

时间战场	3
知识服务行业的七个逻辑	3
对话罗振宇	13
群峰生态	19
拥抱知识新经济	19
对话余建军	31
极致内容	39
打造儿童国民记忆	39
对话王凯（凯叔）	52
链条拆解	57
行外人搞不懂的影视行业	57
对话邵敏俊	65

媒体创新篇

创作愿景	71
互联网内容的原创与想象力	71

关于《十三邀》	75
关于“谷雨计划”	80
对话李伦与腾讯新闻团队	83

制造娱乐	91
追剧的力量	91
对话王晓晖	107

人机共生	111
信息流的未来	111
对话李亚	124

营销创新篇

粉丝经济	133
内容生态变革与粉丝经济	133
微博营销	138
对话王雅娟	140

零售革命	145
无界零售与无界营销	145
对话门继鹏	153

数据赋能	157
新零售领域的商业化之道	157
对话广宇昊	171

品牌活化	177
传统品牌年轻化	177
对话李生延	184

互联网金融篇

产品文化.....	191
微信支付如何弯道超车	191
对话刘刚	199
信用经济.....	203
互联网金融革命与支付宝的金融逻辑	203
对话陈微	212
普惠需求.....	215
互联网金融的缘起与转型	215
对话杨帆	221

创业实战篇

理解趋势.....	225
互联网产业与巨头的核心逻辑	225
对话后显慧	230
校园创业.....	233
小黄车的创业故事	233
对话张已丁	241
实体转型.....	243
小面搞出大事情	243
对话张洋	250

创业体悟.....	253
小行业大公司	253
对话王翔	258
创业起步.....	261
创业，你准备好了吗	261
对话李峰	270
后记	274

知识服务行业的七个逻辑

内容创业篇

时间战场

知识服务行业的七个逻辑

对话罗振宇

群峰生态

拥抱知识新经济

对话余建军

极致内容

打造儿童国民记忆

对话王凯（凯叔）

链条拆解

行外人搞不懂的影视行业

对话邵敏俊

