

北大创业训练营指定用书

FUTURE TREND

THE START-UP AND INVESTMENT SPECTRA
IN THE INTERNET ERA

风向

互联网时代的创业和投资图谱

杨岩 滕少华 毛挺◎著

互联网创业时代把握先机才能获取商机
全面剖析互联网生态，全方位把握创业脉搏

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F-272
1856

FUTURE TREND

THE START-UP AND INVESTMENT SPECTRA
IN THE INTERNET ERA

风 向

互联网时代的创业和投资图谱

杨岩 滕少华 毛挺◎著

本书从互联网的发展路径入手,详细阐述互联网时代的商业逻辑、创业模式、投资现状以及未来的发展趋势。较为系统地站在投资人和创业者的角度,为互联网时代的创业和投资指明方向。

图书在版编目(CIP)数据

风向:互联网时代的创业和投资图谱/杨岩,滕少华,
毛挺著. —北京:机械工业出版社,2016.6
ISBN 978-7-111-54129-5

I. ①风… II. ①杨…②滕…③毛… III. ①互联网络-
应用-投资-图解 IV. ①F270.7-64②F830.59-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第147075号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:赵屹 责任编辑:赵屹 林静

责任校对:赵蕊 责任印制:常天培

涿州市京南印刷厂印刷

2016年7月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·17印张·1插页·223千字

标准书号:ISBN 978-7-111-54129-5

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

电话服务

服务咨询热线:(010) 88361066

读者购书热线:(010) 68326294

(010) 88379203

封面防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

杨岩是我北大的师弟，八年前把企业一卖，逍遥去了，自己做一些个人投资。2013年，北大企业家俱乐部发起一支支持学弟学妹创业的校友天使基金，他来具体负责。坦白说，我们这些北大出来的人，都有些好高骛远的情怀，杨岩是属于不失情怀又踏实做事的那类人。2015年6月，他请我和俞敏洪与这支基金投过的创业者们座谈，会上我建议他投资要系统化。前些天，他告诉我，按照我的建议，他和团队把互联网的赛道认真梳理了一遍，还把他的投资经验体系化、理论化地写成了本书。我读完还蛮吃惊的，有很多思考，是本非常有价值的书，非常冷静理性地分析了互联网的一些深层的逻辑问题，一些我们创业者所真正需要关心的问题。杨岩这本书，实实在在地用逻辑在分析，把互联网创业的一些基本道理差不多全讲清楚了。创业也好投资也好，它的本质是理性，不是呼口号，一定要讲逻辑、讲理性。现在一个很不好的现象，创业运动化，投资忽悠化，把互联网的水越搅越混。杨岩这本书的最大价值就在于理性和澄清。

我从事投资二十多年，还未曾经历过像今天那么热闹又那么荒唐的境况，用狄更斯的话说：这是个最好的年代，也是个最坏的年代！最好的年代是因为从上到下都在谈创新、谈创业，大量资本往里面涌，互联网把创业的门槛降到很低，随便弄个App就可以融资上千万。这么多的钱，这么鼓吹的创业环境，我是前所未见。但这可能也是一个最坏的年代，创业变成了集体运动，窝蜂式创业导致整体丧失理性，而创业最需要的踏实、坚持和忍让被完全抛弃。从这个意义上说，这也许是一个最容易失败的年代。

这些年我自己也投了很多互联网项目，对互联网创业相当的了解。应该说，互联网领域的创业鱼龙混杂，有成功但更多是失败。现在有很多人天天

拿互联网说事，把互联网搞得神秘化、万能化，这都是违背基本逻辑和常识的。互联网作为一种手段，一种技术工具，它的作用并不是万能的，很多问题光靠互联网是解决不了的。现在很多人被忽悠进去，制造出一堆互联网教主，搞各种互联网迷信，动不动谈颠覆，这对社会创新没什么好处。现在，终于谈免费、谈互联网思维了的人少了，因为谈的公司也都死得差不多了。这说明任何违背基本商业规律的创业，都是走不长的。

互联网创业要成功，一是事，二是人。两者缺一不可。

从事的角度来看：

第一，天花板要足够高，目标市场要大。也就是巴菲特讲的，你要找到长长的雪道，这样才容易成大事。第二，商业模式的可延展性。就是做到一定量级，你的边际成本一定是越来越小。第三，要有清晰的盈利模式。不要以为互联网就是免费，免费不代表不知道如何赚钱。商业最终要回归到赚钱，投资机构不是慈善机构，不赚钱的企业，是不可能活得长的。所以，一个企业找到核心竞争力，并有确定的盈利模式是很重要的。第四，专注。初创企业一定要聚焦，本身没多少资源，这也做那也做，一下摊子铺得很大，现金流就很危险，百分之九十的企业都是因为现金流问题而倒闭。第五，善于抓住时机。对于商机把握是非常重要的，中国互联网有很多先烈，很多时候是因为没有把握最佳发展时机。

创业要成功，创始人是怎么强调也不过分的，尤其是初创企业。这么多年来，我见了无数创业者，亲眼见证了很多本来很好的企业因为创始人的问题而最终垮掉。而那些成功的创业者们，身上几乎都具备这一些共同的特质：

第一，要诚信。一个不诚信的人，无论你做得怎么样，你最后把企业做大成功的概率非常小。第二，要有超越的格局和情怀。一个企业能否做大，与一个创业者的格局有非常大的关系。格局就是眼界，是你一直盯着的远方而不能仅仅是一己私利。情怀就是信念，是你做梦也要去完成的東西。第

三，创业者要是理想主义者。小偷小摸也能创业也能赚钱，但一定做不大，伟大的事业都是伟大的理想主义者造就的。第四，独立思考的能力。一个创业者如果没有独立思考独立作出判断的能力，那么这个企业一定完蛋，只懂得喊口号的公司不会长久。

创业一定要想清楚再去做，激情是很廉价的。事实上，创业并能把企业做成功真是极少数人干的事，大部分人只是陪跑。古今中外创业成功都是小概率事件。我并不赞成把创业变成运动，因为创业并不是大众的菜，而且对大多数人创业带来的坏处可能远大于好处，最后的结果就是把全家辛苦了几十年的积蓄全部花光。有统计资料表明，按照可以上市或者被收购兼并来算，全世界范围内，真正创业成功的企业不到1%，中国也是如此。

再说说这本书，这本书很全面，几乎涉及到了互联网创业的大部分内容。近些年流行的概念：生态型企业、平台模式、O2O、分享经济、B2B、网红、社群经济、电商模式、互联网金融、互联网+、+互联网等它都有很客观详尽的分析。接下来的几个趋势，像虚拟现实、人工智能、3D打印、产业互联、智慧城市、无人驾驶等也有所提及。总体来看，这是目前为止讲互联网讲得最全面的一本书。

书里面有一些很好的观点，比如书中对四类互联网模式典型业态的阐释分析，很深刻，也很值得思考。现在很多创业者是战术上勤奋，战略上懒惰，时常像无头苍蝇，臆想的成分比较多，缺乏对商业模式的一些基本常识，时间全用来试错了。现在很多人吹捧90后，但真正成功概率比较高的创业者年龄在30到38岁之间，而且创业成功最多的是在第三次创业，不是第一次创业。刚出校门就创业的成功概率怎么可能会超过有很多年工作经验的人？只有在一些特别领域学校的学生可能有优势，比如手游因为年长的人可能不会去玩。再比如像四个竞争阶段，其实也就是我一再强调的创业时机，互联网创业都是有窗口期的，过了窗口期再去干这个事，就会非常的难。创业者一定要弄明白，你现在的进入是属于哪个竞争阶段，还有多大的成功机

会。看明白想清楚了再去干，互联网企业跑到现在，能活下来的太少了，大部分都死在路上了。书中的很多观点有利于创业者审视公司的定位和战略。

创业不易，成功更难！但毕竟我们生活在一个最有利于创业的年代，对于有志有能力的年轻人来说，为梦想实现的奋斗过程也许就是人生最美好体验。在你创业的路上，记得揣上这本书，有杨岩与你同在，至少你成功的概率会大大提高的！

赛富基金首席合伙人

阎焱

2014 年我接手北大企业家俱乐部的创投基金后，每周至少要看五六个创业项目，两年下来累积看了不下六百多个，其中 80% 的项目与互联网有关，由此接触了大量的在这个领域的创业者，看到许多创业者由于对互联网内在的逻辑缺乏了解，走了很多弯路。同时我在北大创业训练营担任创业导师，北大创业训练营是北京大学校友会创办的面向社会的公益性创业大学，会请大量有阅历的企业家义务传授创业经验，自 2013 年创办以来，北大创业训练营线上线下培训了几千名创业者。我在北大创业训练营授课的过程中，也有大量的创业者向我咨询关于互联网创业方面的各种问题。这让我意识到无论投资还是创业，都需要对互联网的整体格局和内在逻辑有个深入了解。我也试图从市面上有关互联网的书籍中寻找答案，结果都不太理想，现有的书籍更多是从局部出发，在某个领域有论述，但系统化描述的，我没找到。于是我和我的团队就静下心来把互联网相关的所有主流创业“赛道”做了梳理，结合这几年来在互联网领域的投资心得和实践经验，汇总写出了这本书，同时也希望分享出来，帮助创业者们少走些弯路。

本书主要围绕互联网领域展开，该领域近些年的发展很快，极大改变了人们的生活和工作。同时由于互联网的创业门槛很低，随着“大众创业，万众创新”口号的提出，极大地鼓舞了草根创业者，把这个领域的创业推向了高潮。但同时涌现出许多与互联网相关的新名词、新概念，让人感觉到云山雾罩。我们试图从投资人的视角，还原整个互联网产业的演化脉络和内在逻辑。

投资主要投“赛道”和“选手”，那么面对广大与互联网相关的形形色色的创业者，我们要问：你的创业项目在哪个“赛道”？你的“赛道”在整

个互联网格局中处于什么的位置？项目的天花板在哪里？估值如何？你的项目和产品如何定位？这些现象背后的本质是什么？内在逻辑关系是什么？正是带着这些问题促使我们把整个互联网产业从过去、现在和未来三个维度进行了梳理：

一、历史脉络。我们把从互联网在中国大陆出现后，主要的几波浪潮及其驱动因素、主要玩家和受益者回顾了一遍，阐释了每一波创业浪潮是如何诞生出其中优秀企业的。

二、产业格局和内在逻辑。我提出了互联网的四种典型业态和竞争的四个阶段的观点。这样，每一位创业者都可以把自己的创业项目在这种业态下有一个定位，其意义在于不同的业态定位需要塑造与之相匹配的核心竞争力。比如，你如果做的是细分领域的平台，你的核心竞争力就应该是低成本扩张连接的能力；你如果定位于品牌类企业，你核心的价值就在于提供优质的内容以及塑造品牌的能力；你如果定位于工匠型企业，你的价值就是在单点上做到极致。另外，要认识到市场竞争的四个阶段，那么在每个阶段你所采取的竞争策略就应该有所不同，从而增加胜出的概率。

三、互联网未来的发展趋势。通过梳理互联网发展的过去、现状和内生动力的逻辑，我们就可以畅想其未来发展将走向何处，也就可以为把握下一次风口提供指导。对于当前的热点，如虚拟现实、物联网、人工智能、无人驾驶，都可以在互联网整体格局下思考其未来的发展轨迹。

其中，本书最核心观点其实是两个“四”，如果把业态格局和竞争阶段用坐标系来表达，以横轴表示的四种典型业态和以纵轴表示的竞争的四个阶段。那么任何创业项目放在这个坐标系中，根据它的坐标位置就可以清晰地制定其相应的战略。因此，这两个“四”几乎涵盖了整个互联网创业和投资的核心。这两个“四”看似简单，真正要理解透却很难。而一旦掌握这种方法，无论对于互联网创业还是互联网投资，都大有裨益。我姑且将其称之为“D4（Double 4）理论”，希望读者可以通过阅读本书，真正深刻领悟“D4

理论”的真谛。

本书一共分为六章，分别是“互联网产业在中国的发展路径”“互联网时代的商业法则”“互联网创业的模式分析”“传统企业在互联网时代的变革之路”“互联网风险投资的发展现状”和“互联网的未来发展趋势”。其中第一章主要介绍了互联网在过去的历史呈现；第二章介绍的是互联网带来的一些商业行为逻辑的变化；第三章对当前各式各样的互联网创业模式进行了具体的剖析；第四章介绍了传统企业如何拥抱互联网时代的变革；第五章简要介绍了风险投资在中国的发展以及现状；第六章具体阐述了互联网产业未来的发展趋势。这样的章节安排是为了更加清晰地从各个侧面对互联网进行梳理，同时也方便读者的阅读。

那么这本书是写给什么人的呢？我想以下三类人应该是需要的：

第一类是在互联网领域的创业者。创业者通常是聪明和勤奋的一群人，具有很敏锐的商业嗅觉，但是他们往往只关注自己项目所处的领域，对互联网缺乏一个全貌的认识，有时认识甚至会错位。这对创业项目有时是很致命的，如果方向出现偏差，许多努力将会功亏一篑。我希望创业者能通过阅读此书，再结合自己的创业项目，对自己的赛道有个清晰的认识，对自己公司的定位也更明确，减少试错成本。以我的观察，80%的创业项目失败的直接原因，并非是创业者不够努力，而是由于缺乏经验，缺乏对整体格局的清晰认知而导致战略方向层面的偏差。他们通常是摸着石头过河，通过反复试错，来寻找方向和模式。过多的试错浪费的不仅是宝贵的资金成本，而且是机会成本，一旦错过最佳时间窗口期，也就会与成功擦肩而过。

第二类是传统企业的经营者。很多传统企业家对于互联网的态度是既憧憬又迷惑，既想拥抱它又不知道该如何入手。事实上，这种不知所措感完全是由于对互联网缺乏认知所致的。互联网和移动互联网是这个时代的商业工具，就如同第二次工业革命中电的作用一样。我们现在的商业环境已经无法置身于互联网之外，互联网正在从生产到销售再到组织等各个方面重构传统

企业。传统企业家需要认识到，互联网作为一种工具是有助于促进自身企业发展的，完全没必要杞人忧天。正确的态度是去认知互联网以及其所带来的商业变革，弄清楚互联网是如何改变传统企业的，从而运用好互联网的工具和方法。本书专门有一章就是介绍传统企业互联网变革的逻辑的，想必通过阅读本书会给让传统企业家对如何拥抱互联网有更加直观的认识。

第三类读者就是所有想对互联网有个全息认识的个人。我希望能深入浅出地把互联网的全貌和其商业本质能通过此书让大家了解。特别是有一些刚刚实现了财务自由，想进入此领域进行一些天使投资的朋友，我以自身的认知，帮大家做了个梳理，会让大家对投资这个领域的创业项目更容易下手。

本书的写作始终遵循理性逻辑，并结合我亲身的投资实践，对烟雾缭绕的互联网做出尽可能的澄清。这既是我对自己的要求，也是对读者的负责。由于时间短促，在著书的过程中不免出现一些偏差和错漏，还望各位多多指正。

杨 岩

2016. 3. 29

序

前言

第一章 互联网产业在中国的发展路径 / 001

一、国内互联网产业的发展主线 / 002

1. 计算能力的提升 / 002
2. 传输能力的提升 / 003

二、国内互联网产业的发轫期（1995 ~ 1998 年） / 006

1. 基础设施领域 / 007
2. 通信领域 / 010
3. 内容领域 / 012

三、国内互联网产业的发展期（1999 ~ 2010 年） / 016

1. 搜索引擎 / 018
2. 博客和视频网站 / 020
3. 社交工具 / 022
4. 网络游戏 / 024
5. 电子商务 / 027

四、国内互联网产业进入移动互联时代（2010 年至今） / 032

1. 传统互联网业务的横向拓展 / 033
2. 服务类的电商 / 034
3. 智能硬件 / 036
4. 大数据等新兴领域 / 037

第二章 互联网时代的商业法则 / 039

一、作为“第二空间”的互联网 / 040

二、连接：互联网商业的起点 / 041

1. 无所不在的连接 / 041

2. 内容连接：资讯、商品、服务 / 042

3. 互联网的连接特性 / 043

三、互联网市场结构的变化 / 044

1. 双空间下的市场分流 / 044

2. 分散型市场和集中型市场 / 045

3. 不稳定性与转移成本 / 045

4. 信息不对称问题 / 046

5. 市场分层现象 / 047

四、互联网商业里的成本问题 / 048

1. 互联网改变了企业的成本构成 / 048

2. 好的商业模式是单位成本收敛的模式 / 049

五、互联网商业里的竞争问题 / 050

1. 商业中的竞争行为 / 050

2. 作为道和术的竞争 / 051

3. 互联网竞争：产品、用户、资本 / 051

4. 互联网竞争的四类护城河 / 051

5. 互联网时代的跨界竞争 / 052

6. 互联网竞争的四个阶段 / 054

六、如何理解互联网时代的流量思维 / 056

1. 流量概念在传统时代和互联网时代的区别 / 056

- 2. 互联网流量的三大特征 / 057
- 3. 流量变现的三种方式 / 058
- 七、互联网时代的生存逻辑 / 059
 - 1. 组织和个人的角色转化 / 059
 - 2. 互联网上四类典型的工匠型活法 / 060
 - 3. 互联网带来的生活变化 / 062
- 八、互联网时代的商业价值 / 062
 - 1. 品牌 / 062
 - 2. 创新创业 / 063
 - 3. 人才 / 063
 - 4. 技术 / 064
 - 5. 口碑 / 064
 - 6. 粉丝 / 064

第三章 互联网创业的模式分析 / 067

- 一、互联网创业模式的四种典型业态 / 068
 - 1. 以 BAT 为代表的打造完整生态链的企业 / 068
 - 2. 细分领域平台型企业 / 070
 - 3. 品牌型企业 / 072
 - 4. 工匠型企业 / 074
- 二、互联网创业三阶段：资讯、商品、服务 / 076
- 三、互联网上的两类产品 / 079
- 四、电商模式的发展与趋势 / 082
 - 1. 电商的过去、现在和未来 / 082
 - 2. 电商的三种形式：面、线、点 / 084
 - 3. 关于自营模式和他营模式 / 085

- 4. 电商模式在未来的呈现趋势 / 087
- 五、O2O 模式的创业逻辑 / 088
- 六、2B 模式的创业机会与路径选择 / 092
 - 1. SaaS 模式 / 092
 - 2. 垂直 B2B 模式 / 093
 - 3. SaaS 模式和垂直 B2B 模式的一致性 / 096
- 七、分享经济的三个层面 / 096
 - 1. 实现闲置资源的有效匹配 / 097
 - 2. 社交分享购物的兴起 / 100
 - 3. 作为生活方式的分享经济 / 101
- 八、BAT 格局下的创业机会 / 101
- 九、创业与人性问题 / 104
- 十、互联网创业失败的四个原因 / 106
 - 1. 模式 / 106
 - 2. 竞争 / 107
 - 3. 团队 / 107
 - 4. 趋势 / 108
- 十一、创业选择与趋势判断 / 109
 - 1. 伟大的企业都是时代的产物 / 109
 - 2. 趋势如何形成 / 109
 - 3. 未来创业的十类趋势性机会 / 111
- 十二、关于互联网创业的其他几个问题 / 112
 - 1. 在传统时代和互联网时代创业的区别 / 112
 - 2. 做渠道还是做内容 / 113
 - 3. 直接交易还是间接交易 / 114

- 4. 时间窗口与规模效应 / 115
- 5. 强关系与弱关系 / 116
- 6. 形成流量的两种方式：工具还是媒体 / 117

第四章 传统企业在互联网时代的变革之路 / 119

- 一、“互联网+”与“+互联网” / 120
- 二、互联网对传统企业的冲击 / 122
- 三、“互联网+”：互联网对传统行业的外在整合 / 125
 - 1. 互联网餐饮 / 125
 - 2. 互联网旅游 / 126
 - 3. 互联网金融 / 128
 - 4. 互联网医疗 / 130
 - 5. 互联网教育 / 131
 - 6. 互联网地产 / 132
 - 7. 互联网美业 / 133
 - 8. 互联网汽车 / 133
 - 9. 互联网家政 / 134
 - 10. 互联网体育 / 135
- 四、“+互联网”：互联网对传统企业的内在变革 / 136
 - 1. 共享众包式设计 / 136
 - 2. 生产端改造 / 136
 - 3. 组织平台化 / 137
 - 4. 新品牌建设 / 137
 - 5. 营销推广 / 138
 - 6. 线上销售 / 139
 - 7. 支付变革 / 140

- 8. 物流交付 / 140
- 9. 售后服务 / 140
- 五、走向融合：传统企业未来的发展趋势 / 141
 - 1. 两类传统企业的转型方向 / 141
 - 2. 智能制造时代的来临 / 141
 - 3. 传统企业的供给侧改革 / 142
 - 4. 传统企业在互联网时代的格局分布 / 142
- 六、互联网时代的“渠道革命” / 143
 - 1. 中介为什么会存在 / 143
 - 2. 从传统中介到互联网中介 / 145
 - 3. 分布式电商和集中式电商 / 146
 - 4. 社群经济与情感消费 / 147
 - 5. 销售思维的转变 / 149
- 七、未来的生产方式 / 150
 - 1. 从 B2C 批量生产到 C2B 定制生产 / 150
 - 2. 基于用户的共享式生产 / 153
- 八、企业组织形态的变革：从公司到平台 / 155
 - 1. 企业组织形态的历史演变 / 155
 - 2. 未来组织的五个特征 / 157
- 九、营销革命：从广告到口碑 / 161
 - 1. 互联网时代的营销 / 161
 - 2. 从被动营销走向主动营销 / 162
 - 3. 作为竞争的营销 / 163

第五章 互联网风险投资的发展现状 / 165

- 一、风险投资在中国的发展 / 166