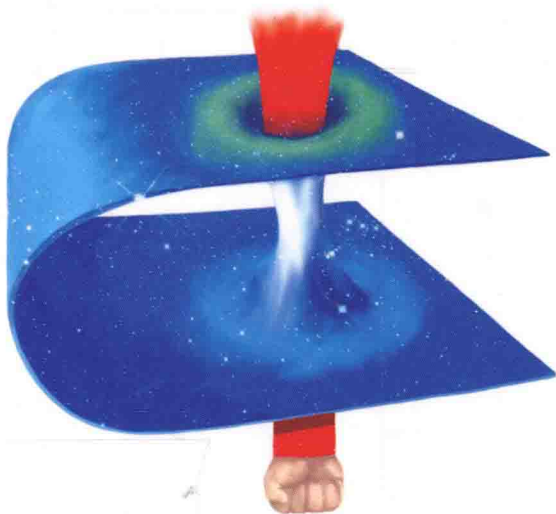


由“三体”科幻走向商业实战
降维打击
让处在弱势的企业
借助互联网
有了可以战胜商业强敌的机会

降维打击

“互联网+” 大数据时代颠覆性变革的力量

杨 健·著



降维打击

“互联网+”大数据时代颠覆性变革的力量

杨 健·著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (C I P) 数据

降维打击：“互联网+”大数据时代颠覆性变革的力量 / 杨健著. -- 北京：北京时代华文书局，2016.9
ISBN 978-7-5699-1202-9

I. ①降… II. ①杨… III. ①企业竞争-研究 IV.
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 217718 号

降维打击

著 者 | 杨 健

出 版 人 | 杨红卫

监 制 | 李广顺

责任编辑 | 曾 丽 周毅泽

策划编辑 | 侯愿及 徐 畅

装帧设计 | 赵云蛟

营销推广 | 周莹莹

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
北 京 时 代 华 文 书 局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011 电话：010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678
(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm × 1230mm 1/32

印 张 | 8.5

字 数 | 162 千字

版 次 | 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1202-9

定 价 | 68.00 元

版权所有，侵权必究

前言

“不是我们不明白，只因这个世界变化太快。”人们时常会发出这样的感叹。

当人们刚了解了互联网时，移动互联网就以颠覆之势袭来；当人们还津津乐道云计算的时候，大数据时代已风靡全球。

在这个“互联网+”大数据风行的时代，派生出的新名词层出不穷，而在互联网领域，不少大咖饭后茶余谈论最多的就是“降维打击”。互联网大咖都在用全新的理念，结合自己从事的事业解码“降维打击”。

在科幻作家刘慈欣的小说《三体Ⅲ·死神永生》中最早出现了“降维攻击”一词，因其概念与商业管理实践中的竞争异曲同工，所以，我们就把为了取得商战胜利，而对商业对手采取的各种“降维攻击”手段，称为“降维打击”。

“降维”的确是个新潮名词。就以三维空间做比喻，如果一个人适应了三维空间，一旦去掉一个维度，进入二维世界，那么他就无法生存。同理，一旦某个企业适应了传统的销售渠道、

品牌等维度的核心竞争力，如果去掉了这些维度的价值，这家企业就像出水之鱼，无本之木，难以存活。而去掉了这些传统竞争优势的维度，对于这家企业来说，就是被“降维打击”了。

“降维打击”，让不具明显竞争优势的企业，有了可以挑战商业强敌的机会。在这个互联网大数据时代，理解“降维”的意义，不仅对商业行动帮助多多，也对企业竞争大有裨益。

当一场名为“互联网+”的风潮席卷产业及资本市场时，犹如一针兴奋剂，打在了每一个创业者和投资者的身上。这不仅仅是一阵风，因为风会停。人们有理由相信，这是一个互联网重构商业模式的伟大时代，也是资本流向和商业价值的一次大洗牌。

国家层面的“互联网+”行动计划，将推动移动互联网、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。这预示着互联网行业已迎来了发展的黄金阶段。

商机无限，发展潜力无限，机遇与挑战并存。如何将“降维打击”的思维渗透到各行各业日常的生产管理中，已经成为企业领导者最关心的话题。

未来十年是中国商业领域大变革的时代，来不及变革的企业，必定遭遇前所未有的劫难！你还不知道对手是谁、对手在哪里，企业经营数年的心血就被跨界“打劫”了。

未来十年，是一个资源整合的时代。在这个高速发展的互

联网时代，不要说你停止学习，就是慢一点学习都有可能被淘汰出局！

趋势，无法阻挡。抉择，需要智慧！国内一位很著名的成功学大师曾说过：“趋势就像一匹马，如果在马后面追，你永远都追不上，你只有骑在马上面，才能和马一样快，这就叫‘马上成功’！”

在“互联网+”大数据大变革的时代，学会“降维打击”，找到破局点，要站在比别人更高的维度想清楚方向，才有可能不被跨界“打劫”，甚至去“打劫”竞争对手。

互联网时代来临，改变了人们的生活方式，并颠覆了以前的传统商业模式，传统企业转型势在必行。

什么是降维打击？

如何实施降维打击？

降维打击有哪些利与弊？

如何重塑互联网时代的商业格局？

降维打击会对哪些传统行业形成颠覆性的冲击？

降维打击下有哪些新商业规则？

如何正确运用降维打击战略？

在互联网企业纷纷实施降维打击的背景下，传统企业的发展将走向何方？

让我们通过本书的系统学习，一起走进降维打击的世界，分析降维打击，懂得降维打击，学会降维打击，思考降维打击。

自序

我，创业者。

我，理想主义者。

我，一个不安于现状的人。

我，自认为是一个很“好”玩的人。这个“好”字可以读三声，我很有趣；这个“好”字也可以读四声，我很乐意去做一些有趣的事情。

从我的职业经历来看，从读大学到创业，再到国企做总经理；从读博士到政府供职，再到大学做研究工作；然后又创业……从我所从事过的行业来看，从互联网到软件，再到影视传媒，然后做动漫、汽车配套、矿业、教育，再回到互联网……我不断去学习、接触、实践一些新鲜有趣的事情，一步步走来，回头看看，我的履历可谓很丰富，过得也很充实。

我目前做的事情是“互联网+”农业的“大米科技”，自创的C2F商业模式，用智能厨房设备+大米的“物联网+大数据”思维，从整合供应链的角度，做线上大数据、线下体验店的综

合模式，实现了对传统大米销售的“降维打击”。大米科技成立短短一年多的时间，拿到了 100 多项专利，销售额每过一两个月就能翻一番，从零开始，做到了超过 10 亿元人民币的市值。

毕竟，我曾经读了一个管理学的博士学位，也曾在中国顶尖的高等学府做博士后研究工作，应该研究点儿有用的东西出来。我的博士后研究方向是大数据背景下的商业模式创新，而且自己这次创业所做的，也恰恰是对自己所研究的大数据理论的验证。我曾经听大师级的老师讲课，老师认为，中国该有自己的管理学理论了，当前的中国，已经具备了这样的土壤。

我对于大数据的研究越深入，理解也越深，大数据思维的核心，就是预测和辅助决策。有了大数据的预测，企业的市场行为将无往而不利。在这个背景下，我突然发现，所谓预测，就是在时间这个维度上占了先机！这就是跨越四维世界与三维世界的“降维打击”！

我刚好在这个时间段，读了《三体》，说不上是《三体》迷，但对作者的思维维度，很佩服。结合《三体》里面提出的“降维攻击”，网络上也有很多管理学学者、企业家开始研究“降维打击”的理论。《三体》中所描述的“降维”很形象，如果人类适应了三维，去掉一个维度，进入了二维世界，那么人类就会因为缺少了原来所适应的一个维度，而无法生存。我们把这种“降维攻击”的思维引入到企业经营管理中，如果采用《三体》中的这种方式，把竞争对手的企业拉到一个更低维度的

竞争模式中，会让对手因为失去了一个原有的竞争力维度而无所适从，并最终被我们打败。在我看来，降维打击的核心，就是运用高维度思维，找到可以将竞争对手一击致命的那个维度，并将对手在这个维度的竞争力直接降为零。按照我的理解，企业竞争力可以体现在若干个维度的累加上，这些维度包括核心技术、成本优势、管理优势、人才优势、地域优势等多个方面，具有更高竞争维度思维的企业，主动将竞争对手的某一核心维度的竞争力降为零，并跟对手在自己更具备竞争优势的维度内进行竞争，往往很容易实现以小博大、以弱灭强的商业竞争结果，这就是企业竞争中的“降维打击”。

在大米科技的经营过程中，我也不断地反思，不断地运用自己在“降维打击”理论上的思考成果，分别从不同维度建立了企业的竞争力，每次验证的结果，都给企业带来新的活力。

于是乎，把这套理论系统地总结出来的想法，就慢慢在我的脑海里萌发了。

写书很累、很烧脑，尤其在我经历了博士论文的“洗礼”之后，对于写一本“鸿篇巨著”更是心生敬畏。我平时有运笔写文的习惯，在不知不觉中，关于“互联网+”、大数据、“降维打击”的随笔就积累了一箩筐，一咬牙、一跺脚，决定把它们串起来。

我不标榜自己有多么强大的理论创新，也不求所谓的“学术成果”，就是把自己所做的、所想的，用文字表达出来，给后



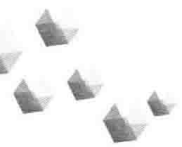
来者以启迪就好。

尤其在最近几年，对于传统企业来讲，经济大形势不是很乐观，好多朋友都诚惶诚恐，就怕哪一天“互联网+”颠覆了自己的行业。其实，在降维打击的时代，企业主动拥抱互联网、主动思考降维打击、学会降维打击也不失为一种好的战略。甚至，传统企业先做升维思考，在增加了互联网这个新维度之后，可以对纯粹的互联网企业来一次逆向降维，逆袭的成功率也是非常高的。

对于一个创业者来讲，我把一路走来的心得感悟诉诸笔端，分享给大家，也不辜负这个美好的时代。

在这里，我要感谢我在大连海事大学读博士学位的导师陈燕教授，是她把我引上了大数据之路；我要感谢我的两位博士后合作导师董大海教授、陈劲教授，感谢中国大连高级经理学院和清华大学经管学院，他们都给了我充足的空间，让我一边做研究，一边做创业实践，去验证自己的理论的同时，也为社会创造新的价值。

另外，我要感谢家人的支持，由于自己忙于工作，疏忽了对她们的照顾与陪伴，谨以此书作为送给妻子和两个女儿的一份礼物！



目录 CONTENTS

前言 /1

自序 /1

第 1 章 如何认识互联网时代的降维打击



第 1 节 什么是降维打击 / 3

第 2 节 互联网时代的降维手段 / 19

第 3 节 降维打击下的 O2O 商业模式 / 28

第 2 章 降维打击重塑互联网时代商业格局



第 1 节 降维竞争下的大格局 / 45

第 2 节 最易被降维打击冲击的行业 / 54

第 3 节 降维打击下的商业新规则 / 69

第 3 章 互联网时代，降维打击的战略运用



第 1 节 降维打击的战略步骤 / 85

第 2 节 跨界竞争，输赢只在谈笑间 / 101

第 3 节 降维打击的营销策略 / 114

第4章 互联网时代，降维打击下的商业模式



第1节 产品中心模式 / 123

第2节 增值服务模式 / 134

第3节 粉丝效应模式 / 145

第5章 互联网降维时代，传统企业的转型之路



第1节 降维打击直逼传统行业 / 161

第2节 降维攻击下的传统与创新 / 180

第3节 传统行业的升维改造 / 191

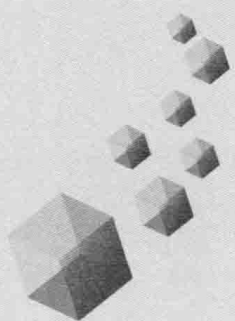
第6章 降维打击的未来



第1节 降维打击的发展路径 / 207

第2节 移动互联时代的降维打击 / 226

第3节 降维打击背景下的企业运营 / 236



| 第 1 章 | 如何认识互联网时代的降维打击

第 1 节 什么是降维打击

第 2 节 互联网时代的降维手段

第 3 节 降维打击下的 O2O 商业模式

第1节 什么是降维打击

走进降维打击的美丽世界

伴随着互联网走进千家万户，人类进入大数据信息科技时代，一些新潮的名词也随之成为了人们热捧的口头禅。“发烧友”“团购”“打赏”“秒赞”“网红”……似乎，如果你不会说，或者听不懂，那就真的落伍了。而且，这些新潮的名词已经不只是在口头语中使用了，甚至被应用到了现代经营管理的商战中，“降维打击”就在这个背景下，出现在我们的视野中，笔者

也试图通过系统化的研究，总结出一套商业模式创新中的“降维打击”理论。

什么是“降维打击”？

首先说说其中的重点字眼——维。维，在几何学上指空间独立而互相正交的方位数，通常的空间有三维，平面或曲面有二维，直线或曲线只有一维。

人类能认识到维或维度经历了一个漫长的过程，就好像人类对宇宙的认知一样。

天圆如张盖，地方如棋局——这是古代人对宇宙认识的“盖天说”。而“浑天说”则认为：天之包地，如壳之裹黄。托勒密的地心说认为：宇宙结构是以地球为中心的一系列同心圆行星体系。哥白尼的日心说认为：太阳是宇宙的中心，地球围绕太阳运转……

总之，科学的宇宙观确定：宇宙是一个有层次的天体结构系统。

如果把宇宙的每一个层次都想象成一个维度的话，那么，整个天体系统将有多少维度啊！

就普遍的认知来讲，二维指的是只有长度和宽度的平面世界，而三维则是一个立体的空间，如果三维空间再加上时间，就变成了我们人类生活所在的四维空间。

“在数学上，人能想象第四维，可是在物理上，人不能看到和直觉地想象第四维。”这是伟大的科学家爱因斯坦曾说过的一

句话。

对于爱因斯坦来说，第四维只是在数学上存在着，他的理智是不能理解第四维的，然而，中国的科幻作家刘慈欣却想象出来了。

刘慈欣，这位山西娘子关水电站的计算机工程师，用他的科幻小说《三体》三部曲，带领人们走进了一个拥有巨大信息量的维度空间之中。不仅创下了连续八年荣获中国科幻最高奖“银河奖”的纪录，同时，还获得国际科幻的最高奖——雨果奖。

刘慈欣在他的小说《三体Ⅲ·死神永生》中，首次提出了“降维攻击”这个名词。书中描述神一样的文明是如何毁灭太阳系的一段写道：

“瓦西里用戴着宇宙服手套的手接触纸条，手从纸条中穿过，手套表面完好无损；瓦西里也没有收到任何心灵传输的信息。他再次把手穿过纸条，并且停在那里，让那个小小的白色平面把手掌分成两个部分，仍然没有任何感觉，纸条与手掌接触的部分呈现出手掌断面的轮廓线，它显然没有被切断或弄破，而是完好无损地穿过了手掌。瓦西里把手抽回来，纸片又以原状悬浮在原位，或者说以每秒200千米的速度与太空艇一起飞向太阳系。”

瓦西里玩弄的小纸条就是大名鼎鼎的二向箔，这是歌者抛向太阳系的，看起来很神奇同时又是不起眼的玩意儿，然而这