



100 %

“新物种时代”的生存逻辑

迭代

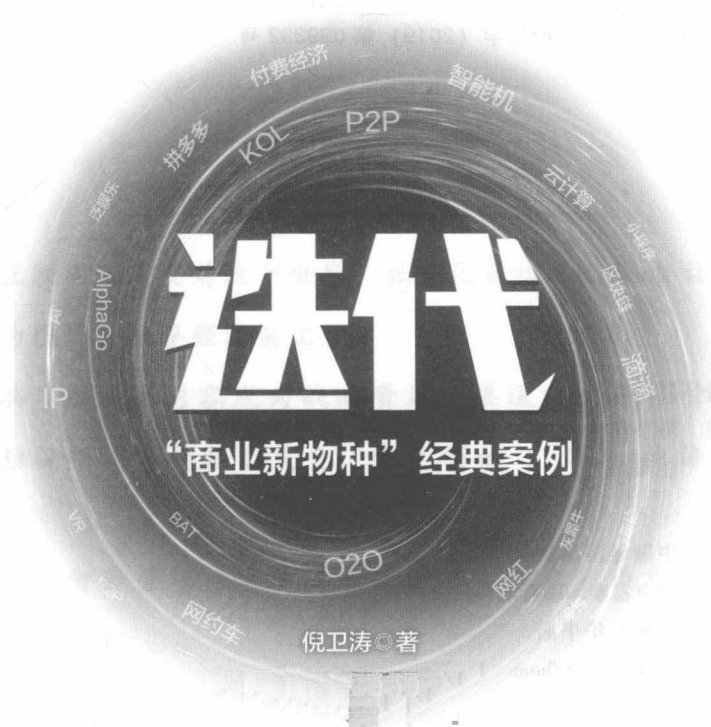
“商业新物种”经典案例

倪卫涛◎著

还原新零售、AI、区块链等网络新事物的真面目
展示互联网经济的变革模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

迭代：“商业新物种”经典案例 / 倪卫涛著.

—北京：中国经济出版社，2019.5

ISBN 978-7-5136-5573-6

I. ①迭… II. ①倪… III. ①网络经济—研究 IV. ①F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 039392 号

责任编辑 夏军城

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12.25

字 数 116 千字

版 次 2019 年 5 月第 1 版

印 次 2019 年 5 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本 版 图 书 如 存 在 印 装 质 量 问 题 , 请 与 本 社 发 行 中 心 联 系 调 换 (联 系 电 话 : 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

序 言

互联网正改变着这个世界，社交化鼻祖 Facebook 让信息分享成为现实，分享经济诞生。

共享经济使内容成为战略资源、渠道空余一张骨骼，直播、短视频使电视黯然失色，意见领袖（KOL）使传统媒体势微。

人工智能登场，区块链潮流袭来，虚拟货币市场“掘金战”正在迭起。

产业在迭代中裂变、交织、融合。从信息技术到人工智能，从无生命到赋予思维、赋予生命，新物种百花齐放。

本书对内容经济、泛娱乐、服务市场升级、新零售、云计算、人工智能、区块链等进行了全面论证和剖析；同时结合经典案例提供了翔实的运作方案，实现了方法论的落地。

这是一本互联网新经济变革史、互联网新物种演变和升级史图书。

在瞬息万变的互联网风口，如何进行知识付费、短视频等

泛娱乐内容营销？如何搭上区块链快车，在电子货币时代实现个人价值？

在新旧交替的新商业浪潮中，企业如何生存和升级？企业如何转型求生？泛娱乐时代，企业如何掘金未来？服务大升级风口，企业如何战略转型？云计算、人工智能浪尖，企业如何把握机遇……

目 录

第一章 决胜内容下半场	1
第一节 分答战知乎	1
第二节 付费浪潮	5
第三节 众媒之战：内容智能化	10
第四节 “大 V” 的抉择：知乎战头条	14
第五节 网易新闻 “分而治之”	19
第二章 内容创业 “灰犀牛”	23
第一节 内容怪象	23
第二节 付费阅读须警惕事件	25
第三节 微信指数之败局	30
第四节 微信公众号为什么不能做信息流	33

第三章 掘金泛娱乐	37
第一节 QIM 布局腾讯短视频	37
第二节 千播大战后时代	41
第三节 网易云音乐变身独角兽	44
第四节 腾讯音乐娱乐国际化“拼图”	48
第五节 豆瓣泛娱乐化	52
第六节 打造升级版“Steel stacks”	56
第七节 游戏亚文化的“反哺效应”	60
第八节 直播的收官战	64
第九节 移动互联网提前“剧终”	67
第四章 服务大升级	74
第一节 团购硝烟	74
第二节 外卖格局之变	78
第三节 连接者小程序	81
第四节 小程序：服务版“微信”	84
第五节 小程序助力微信商业化	88
第六节 微信重构硬件生态	92
第七节 “互联网+猪”与“P2P（个人对个人）+猪”	95
第八节 教育新物种	99
第九节 逆袭的哈罗单车	104

第十节 无人售饭机	107
第十一节 过剩的共享经济	110
第五章 云计算风口	113
第一节 云计算格局之变	113
第二节 迅雷的下一张船票	117
第三节 云视频取代传统视频	120
第六章 人工智能大蛋糕	125
第一节 内容分发的人工智能时代	125
第二节 “AI+” 战场	128
第七章 新零售时代	132
第一节 无人店撬动的下一个风口	132
第二节 消费金融浪潮之巅	136
第三节 电商新格局	139
第四节 物流中心西进	143
第五节 农村新零售	145
第八章 区块链浪尖	148
第一节 首次公开币发行箭在弦上	148
第二节 哈希世界：区块链 2.0 时代	151

第九章 新品牌风向标	155
第一节 颜值如何与品牌接轨	155
第二节 私人定制汽车	159
第三节 拼多多的弯道超车	162
第四节 华帝的尴尬营销	164
第十章 智能机进化之道	167
第一节 国产智能机的“新三角”	167
第二节 苹果机的衰落	170
第三节 游戏：手机市场下半局	173
第十一章 巨头进退	176
第一节 今日头条加速全球化	176
第二节 美团和滴滴的战争	178
第三节 小米：沟通生态链核心	181
第四节 虚火“特斯拉”	184

第一章 决胜内容下半场

第一节 分答战知乎

移动互联网重塑了产业经济形态，内容经济如火如荼；催生了网络新物种，网红、直播、短视频等信息碎片化成为常态。在手机等移动互联网终端，信息爆炸升级为内容大爆炸。

在知识经济领域，网红知识版分答和高端知识版知乎这对欢喜冤家硝烟不尽，胜负难分。

分答网红 PK 知乎 KOL，巅峰对决

分答首创语音付费，堪称“零售微信版”。分答自上线以来，刷爆朋友圈，赚足了眼球。“国民老公”王思聪仅凭 32 个问题便将 25.7 万元收入囊中，情感网红 Ayawawa 收益颇丰

……迅速崛起的分答成为新生网红大展拳脚的阵地。知乎凭借日积月累的知识深耕，成为高端知识分子的标配，扛起共享经济大旗，掀起一场认知狂潮。

分答用了2周时间完成了知乎2年的战绩，网络新资纷纷涌入，类似于微博初兴之时。用户倾向于窥探名人的隐私，在意名人对生活 and 人生的看法，分答满足了用户零距离倾听名人声音的欲望。网红新资以几近信仰的姿势挤破分答的大门，和数年前入驻微博的姿态几无差异。迷恋偶像的用户病入膏肓，痴迷于窥探偶像的私生活，不惜豪掷巨款。知乎和偶像式网络社区毫不相干；依靠生活经验、人生见解、科学之谜等高端知识保持神秘调性，本土意见领袖拔地而起。

分答的主宰是网红新资，背后是“网红经济”；知乎的主宰是网络高端用户，背后是知识经济。分答充盈不了知识经济，知乎也孕育不了“网红经济”。

分答和知乎殊途同归，谁能开出一条新道？

知乎上线“值乎”文字刮刮乐，开内容付费先河，但仅仅火一把就死。为挽回惨局，值乎推出2.0悬赏提问同样反响平平；直到知乎顺应网红经济风口，推出直播产品知乎Live。同时，分答母体在线推出付费语音产品分答，网络新贵挤破大门，火爆势头持续。瞬间，整个互联网充斥着知乎Live和分答

的争执。谁能掌控知识经济的入口，扛起未来知识经济的大旗？笔者认为火爆和争论背后的导火索正是当下火势正旺的网络红人。引起这场商战的幕后推手显然是“网红经济”，而不是各自本身。知识经济的变现远非那么简单，知乎上线付费语音版值乎 3.0 失去了先入为主的机会，为时已晚。

分答和知乎所有动作都在朝着一个方向——构建知识变现所需要的场景。刮刮乐的趣味、悬赏的高价值、直播的即时、语音的亲近、“网红”的造势……都在去除知识付费大道上的草莽荆棘。分答和知乎次第入场，最终却殊途同归。分答依赖微信公众号推出“分答·专业工具版”，值乎也推出了基于微信的公众号工具包。知乎和分答围绕变现而建立的场景愈加完整。显然，它们的目标是微博、微信式生态。两者的火爆会因为网红经济而红极一时，却不会因为知识经济持续恒久。因为曲高和寡，知识经济永远是少数高端人群的饕餮盛宴，恰恰和如火如荼的“网红经济”形成强烈对照。不论分答和知乎有何差异，寻找知识变现新径虽历尽九曲回肠，终归统一。谁将成为知识变现的开拓者，还未可知，知识变现是一条不归路。

谁能摸准大众的感官体验，掌控变现秘诀？

仔细观察风口上的互联网产品，便会发现一个趋势：流量依据人的感官体验而分发。值乎刮刮乐文字分发，知乎 Live 语

音文字分发，分答和知乎 3.0 语音分发，视频直播视听觉分发，虚拟现实（VR）视觉分发，互联网的流量随用户的个人体验而转移，知乎和分答在探索知识变现的道路上异曲同工。

不同的是知乎在知识上垂直，在载体上融合图文、语音直播，有大综合意味；分答在内容上融合影视演员、娱乐八卦，在传播载体上以语音为主。这造成知乎知识性意见领袖云集，分答网络红人霸屏的迥异局面。

因为用户的天然迥异，分答自然成为主流平台外的又一网络名人掘金之地；知乎成为知识专家、高端 KOL 的长居之所。分答适合网红经济，知乎适合知识经济。分答的急速火爆点燃主流平台之外的语音付费第三方阵地；知乎经过 6 年深耕，点滴积累，成知识经验高地。知识 10 年积淀，“网红”一时爆红；知识高端，“网红”大众；知识重价值，“网红”重娱乐。

沉稳知乎、锐利分答，谁能完美收官？

成败在于战略。知乎深耕知识，十年如一日，点点滴滴，聚沙成塔，终于奠定了知识经济的“一哥”地位。业界常以科技知识为核心的果壳与其对标，然而果壳和知乎在定位、气质乃至格局上千差万别。果壳的 Slogan 意为“科技有意思”，定位于科学经验、见解。与科学有关的生活经验、科学小组、线下阵地、科学松鼠会、十五言专栏、动漫、在线教育，与生俱

来带有科学的气质，自然而纯粹、丰富而饱满。知乎却是一个综合体，内容与时政、生活、影视等联系紧密，一条算法控制，一条道走到黑，没有果壳的横向整齐划分那么清楚自然。果壳虽然简单粗暴，却将科学从垂直层面完全剖开。知乎的强项在于算法，基于用户的自然选择而筛选高端内容，用户因此可观。

果壳正因科学气质，在战略上先知乎一步，知识经验于线下变现；分答，“网红经济”的语音回答变现。不得不承认，知乎落后了。也许因为曲高和寡而被疏远，也许因为墨守成规而被遗弃，但知乎终究还是按自己的路子一步一个脚印，平稳渐进。说到底还是基因，如同阿里巴巴和腾讯。阿里巴巴系擅长战略部署，自电商、金融打开生态；腾讯系擅长打磨产品，自内容始，自成生态。网红经济玩得正大的分答，知识经济玩得也酣的知乎，两者亦是基因之别。彼此的劣势恰恰是对方的优势。分答没有知乎的沉稳渐进，知乎也没有分答的战略锐气，或者说霸气。

第二节 付费浪潮

在知识付费浪潮之下，出现了专业用户生产内容（以下简称 PUGC）纯付费平台和用户生产内容（以下简称 UGC）社区

付费。以分答小讲、逻辑思维得到专栏为代表的 PUGC 专业内容付费平台和以知乎 Live、喜马拉雅 FM 付费“音频课”为代表的 UGC 付费社区，成为当下知识付费社区的两大阵营。

因此，也出现了知识付费两种模式的正歧之争。两类平台模式谁正谁歧，可从生态场景、用户付费习惯、付费机制、付费规模 4 个方面来解析。

生态现象：谁是付费新生态的缔造者？

PUGC 平台是付费模式的新物种，UGC 付费社区则是 UGC 社区高端价值内容分化，自我生态的升级进化。

在生态的缔造上，用户生产内容、平台建设生态的 UGC 社区，用户和平台互利共生，具有吸纳用户的天然优势。UGC 付费社区内容供给端则为原社区头部高端用户进化而来。基于庞大用户基数、成熟商业生态，“背靠大树好乘凉”，顺势而为，自然比 PUGC 轻松万倍。

PUGC，万丈高楼平地起，要成体系和规模，需经历千锤百炼。默多克旗下的《太阳报》迫于竞争对手的压力宣布拆除付费墙，给正在迈向内容付费大道上的开路者泼了一盆冷水。

付费不可凭空而为，需平稳渐进，一步一个脚印。分答语音问答的惨败就是铁证，因网络名人而突然引爆的分答语音仅昙花一现，终归于宁静。

知乎 Live 这样的 UGC 社区在于可以延续自身生态优势基因，顺藤摸瓜，集结知乎实现生态的自然进化。分答欲借“网红模式”贪求一劳永逸，结果却适得其反——直到小讲的出现。证明这种建立在传统小讲堂之上却又类似知乎 Live 模式的正确性。

为避免重蹈覆辙，小讲依然需要塑造足够的知识消费场景，消除“网红经济”所掩盖的知识假象，才有可能真正实现生态构建。

付费习惯：谁是用户付费行为的开拓者？

微信、微博、知乎 Live、喜马拉雅 FM 这样的 UGC 付费社区，像一个天然用户栖息地，孕育了自身生态特有的用户、文化和环境体系，在免费时代难免得意忘形。一旦进入付费领域，纵然用户基数庞大，也难免被惯性的免费思维束缚，必然要进行用户习惯的养成和适应。面对庞大的生态体系，欲让免费用户转化为付费用户，需经历一个点滴渗透的过程。

在用户付费习惯的养成上，UGC 社区显然不如得到、分答小讲这样的 PUGC 平台。PUGC 平台恰恰可以心态归零，无任何后顾之忧。登录小讲平台的用户早就做好了付费的打算，付费习惯天然自带，跨越习惯养成这个过程，无须考虑 UGC 社区用户付费习惯的养成问题。

PUGC 在商业模式和生态上，亦是一种全新重构。

PUGC 从一开始就注定了付费的必然，先发制人，精准筛选内容源、迅速聚集消费端目标用户，高效快速地建立起自己的商业付费路径；UGC 则循序渐进，细水长流，做好生态内免费用户和付费用户的利弊权衡——这正是微博、知乎 Live、喜马拉雅 FM 不紧不慢，而微信公众平台早已撕破嗓门大吼付费，却迟迟未敢实施的根本原因所在。

反观得到专栏、分答小讲步子则迈得更大。

罗振宇停播罗辑思维视频，将注意力转移至得到；分答小讲则大力集结情感、法律、育儿等各界各流大有碾压 UGC 社区的气势。

付费机制：谁能洞察用户心理，洞见未来付费机密？

PUGC 付费平台分为罗辑思维得到这种高端文字付费产品和分答小讲这种建立在传统付费模式上同时借鉴在线教育经验的语音小讲堂。得到是传统高端内容在互联网线上的付费墙，分答小讲则是传统教育培训和在线教育的合体。

本质上，它们都是传统付费模式的进化；准确地说，PUGC 平台是传统纸媒、音媒的涅槃重生。

互联网刚刚兴起时，免费浪潮欲盖弥彰，掀起互联网免费风暴。但互联网免费思维很快改变，认知盈余必然需要通过变