

社群经济

移动互联网时代的
生存哲学

徐远重◎主编 李骏翼 莫子笑◎副主编

THE CROWD ECONOMY

揭秘应对移动互联最佳企业实战
解码新经济的内在运行规则
透视变局中的商业核心动力



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

THE CROWD
ECONOMY

社群经济

移动互联时代的生存哲学

徐远重◎主编 李骏翼 莫子笑◎副主编

图书在版编目（CIP）数据

社群经济：移动互联时代的生存哲学 /（美）徐远重，李骏翼，莫子笑编. —北京：中信出版社，2015.7
ISBN 978-7-5086-5255-9

I. ①社… II. ①徐… ②李… ③莫… III. ①网络经济-研究 IV. ①F062.5
中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第121473号

社群经济：移动互联时代的生存哲学

著 者：徐远重 李骏翼 莫子笑

策划推广：中信出版社（CITIC Press Corporation）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京画中画印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

版 次：2015年7月第1版

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-5255-9 / F·3409

定 价：45.00元

印 张：17 字 数：272千字

印 次：2015年7月第1次印刷

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

序言

学会和未来谈恋爱

文/刘东华

(正和岛创始人, 中国企业家俱乐部创始人)

关于未来, 很多企业家还在被两大疑虑所困扰: 一是中国改革的“硬骨头”到底能不能啃得动, 党的十八届三中全会详列的改革规划能否真正落实到位; 二是互联网、移动互联网带来的影响和冲击到底有多大, 大潮过后自己的企业将得到救赎与新生, 还是颠覆甚至毁灭?

对此, 一向理性务实的著名经济学家周其仁, 在 2014 年正和岛辽宁岛邻机构成立仪式上表现出了前所未有的乐观情绪。在他看来, 这一届中央政府领导班子既有担当的决心和勇气, 更有担当的智慧和能力, 令全球震惊的反腐工程只是第一步。他提醒在座的企业家最大的风险是“放弃”, 不管多难都要“挺住”, 未来 5 年、10 年、15 年很可能会有大的惊喜。一定要知道未来是什么在等着自己。

改革开放 30 多年，有一件事情被反复证明，那就是社会、经济形势最好的时期，一定是政治家与企业家最默契的时期；反之，即使表面上形势还算稳定和谐，也一定是为未来埋雷甚至埋大雷的时期。

我们有理由推断，企业家期待已久的，政治家与企业家新的、更大的默契正在形成过程中，而且这种默契对改革的攻坚克难至关重要，这么关键的时刻，企业家怎么能“掉链子”呢？

而对于互联网可能带给中国企业的未来，柳传志是这样说的：“对传统产业而言，互联网思维的最大作用不是颠覆，而是改良和改善。”张瑞敏是这样说的：“我们现在要踏上的节拍是互联网的节拍……就像英国作家狄更斯在《双城记》里说的一样，这是最好的时代，也是最坏的时代。如果跟得上（互联网的节拍），对于我们就是最好的时代，如果跟不上，就是最坏的时代。”

说到“颠覆”，我想象不出哪个行业比传统媒体受到互联网的颠覆更大。令人惊喜的是，也有一些传统媒体和媒体人确实在颠覆和自我颠覆中获得了新生。仔细观察一下会发现，那些原本没有核心能力的传统媒体，本来就该死，所以死不足惜；原有一定的核心能力但反应迟钝拒绝转型创新的，基本也是死路一条；最有希望的是那些原本就有某些不可替代的核心能力的传统媒体，现在又敏锐地找到了互联网带来的新工具、新模式、新载体延伸和放大这些核心能力，继而创造出了新的核心能力，等待它的当然就是“最好的时代”了。

对于互联网、移动互联网等各类新事物，我经常嘲笑自己是“因为恐

惧而敏感”。如果一个你不懂甚至不愿意懂的事物必将成为你生活中必不可少、密不可分的伴侣，害怕与逃避都无济于事，你该怎么办？我的选择是：正视它，迎接它，拥抱它，并努力让自己爱上它。我已经努力了十几年了，其实这也正是正和岛产生的缘起。

记得若干年前王石在和同行打赌时，曾经非常自信地说：“我不相信谁能打败规律，不相信太离谱的政策能走太远。万科会用自己的方式跑到前面等着你们，等着一些事情向常识回归。”

周鸿祎出了一本“自述”——《周鸿祎自述：我的互联网方法论》，其中不乏令人耳目一新乃至振聋发聩的见解。而我想在这里拎出来说说的，是他和王石类似的一个观点：“没有人能打败趋势”。

如果我们没有能力去引领潮流、洞察趋势的话，我们能否努力去理解和尊重它？如果我们已不能代表和掌控未来的话，我们能否主动地迎接它，热情地拥抱它，投入地爱上它？

我们还有没有和未来谈恋爱的能力？

前言

互联社群趋势下的企业进化论

文/徐远重

(三生社群联合创始人, 原正和岛高管)

李骏翼

(三生社群联合创始人, 原正和岛高管)

奇葩的生命

达尔文的进化论发表至今不到 200 年时间, 相对于几十亿年生命演化史而言是微不足道的一瞬, 以至于这个理论至今仍然备受质疑。

然而, 企业这种被我们称为“法人”的特殊生命体诞生不过 400 年, 却在众目睽睽之下从欧洲的一角蔓延至全球, 讲述着激动人心的故事。这种被人类制造并豢养的“物种”, 在生命规律的指引下不断进化, 这个过程无须赘述, 企业能量与速度已经让它的主人们也感到惊讶, 以至于当企业庞大到成为托拉斯级怪兽的时候, 全世界都会联合起来启用绳索、利

刃与烈火来抵制它的贪婪。这或许是人类最大的自我嘲讽，因为托拉斯（Trust）的本意恰恰又是人们孜孜以求的最美好的情感元素——信任。

企业，这种奇葩的生命，我们创造它，然后关爱它且被它关爱、养育它并被它养育。

企业，让我们爱之深、恨之切、纠结又纠结。

企业加速进化进行时

近几年，互联网转型成为炙手可热的时代词汇，对于中国企业界而言，在互联网的大潮下，“生生不息、生不如死、死去活来、涅槃重生”的故事将轮番上演。据统计，中国企业的平均寿命只有3到5年，而人们的工作寿命超过30年，人们来不及悼念一个企业的陨落便开始为另一个企业拼搏。企业重组、传承再变异，让企业这个生命物种得以加速进化。

请不要忽视速度！那些被互联网连续加速数十年的行业，牛顿级的成功法则已经作废，钟摆凝滞，时空错乱，基业长青的节操碎了一地。有人开玩笑说互联网行业已经是传统行业，这让无数更加传统，但已经被强迫安装了互联网加速引擎的行业的企业家们开始如坐针毡、持续焦虑。

请不要忽视微观！那些懂得爱因斯坦相对论的草根们，挖点矿石，搞点反应，包个铁皮，制造出一个丑陋的核弹，或许绝大部分只会“嘶嘶”冒烟，但极少数轰的一声，就能让一片辉煌瞬时成为经典。微观世界里的链式反应释放出极大能量，几十个人组成的微社群式企业将创造更大的商业奇迹。

请不要忽视人！虽然已经有预言家在不断描述奇点的临近，但至少就目前而言，人类仍然是企业的主人，只是在悄然之间，原本那些描述人与企业关系的理念越来越无助，人力资源的工作者表示很无奈，因为这个名字就已经让很多年轻的心感到无聊。

互联社群——基因合体

互联网出生不久，核心推动力量就已经不是技术本身，在既有的技术条件下，人们不断创造各种方式，重新构建人与人的关系。每次的技术突破，都让人与人的关系形态得以蛙跳式升级，碎片化的身影出现在各式各样的群体当中。

互联网底层技术与应用技术都呈现出飞快地迭代发展，甚至已经有企业开始主动放弃专利红利或者默认创新的开放。技术在改变人的价值逻辑与组织关系，那些寄期望于在原有组织体系上直接嫁接新技术元素而获得更高效率、更大市场的尝试，很快就会收获失望，甚至于新技术带来的冲突，反而会破坏原有的运作体系的和谐，得不偿失。

越技术，越人性；越相互连接，越倾向社群；互联网技术发展与人的社交关系重组，忽略其中任何一项，都会因为基因的残缺而孕育出缺乏生命强度的企业。这样的案例已经不胜枚举，在传统企业向电商转型的领域表现尤为明显。

企业进化的方向

“不赚钱的企业是不道德的”，这曾经风靡的言论揭示了典型企业的社会属性。事实上，无论销售额、利润、纳税、就业或公益，即使提到企业文化价值观这些，讨论它们时往往回归其对企业成长的帮助，而这些都是在客观效益这种单一维度之上所建立的对企业本质的理解。

当进入社群时代，基于社群的非物质属性，社会对企业的认知开始呈现出“主观审美”这个新的维度，其中有些在经济回报方面表现卓著，而有些甚至连续数十年都呈现财务上的亏损，但这并不妨碍它们成为令人瞩目的企业明星甚至被纳入伟大企业之行列，它们将共同引领企业进化的一个方向。

企业家进化的命门与节奏

企业的成功，可以浓缩为企业家的成就；企业的发展高度，受制于企业家的个人境界；企业的进化，同时也是企业家的进化。

企业家持续学习成长、经验不断丰富，但如果不能实现自我革新，不能适应互联网与社群时代的市场格局，就算不上真正的进化。缺少了流血失败甚至死亡的代价，进化也就变得软弱无力。企业家的生命和资源非常有限，无法接受这样的代价在人生尺度上数次轮回，通过修炼实现自我进化将是一个极难实现的奢望。

企业家进化的命门与节奏，恰恰来自互联社群的力量。除了构建适合自己的广泛社交之外，更需要将自己融入恰当的企业家深度社群，在其他企业家的生命中修炼自己的生命，让彼此在事业之路上付出的代价，在相互的分享中获得 10 倍以上的价值回报，从而实现社群内企业家的共同进化。

未来之路

企业与企业家的进化都离不开社会环境，互联网已经成为标记这个时代特征的最强元素，而社群也已经成为诠释这个时代人与人关系的最佳注脚；互联社群，就是未来企业的进化之路。在这个层面上，传统行业与互联网行业企业的差异就不再显著，而基本站在了同一条起跑线上。

序言 学会和未来谈恋爱 刘东华 // V

前言 互联社群趋势下的企业进化论 徐远重 李俊翼 // IX

第一章 商业世界到底发生了什么

移动互联时代的基本大格局 // 003

互联网思维的进阶之路 // 012

一场从“买卖”到“社交”的零售革命 // 021

新窗口打开了，我们怎么办 // 029

第二章 社群，下一个商业核心驱动力

产品型社群，一种新组织形态的诞生 // 045

为何是社群 // 057

社群经济裂变启示录 // 063

从社交到社群的产品演化 // 070

一场有关互联网、社群与企业进化的哲学漫谈 // 087

第三章 依托社群经济的企业突变

公司的兴起 // 095

85 后——公司进化新变量 // 103

小米扁平到极致的秘密 // 114

360 的企业文化特色：极度扁平化和 90 后当家 // 125

互联网文化真能落地万达商业吗？ // 131

伟大的互联网公司有什么样的特质 // 137

云时代的创新公司长什么样？ // 143

第四章 社群经济浪潮中的从 0 到 1

- 走进尚品宅配，最该学什么？ // 151
- 八八众筹：产业互联网浪潮下的资本社交新玩法 // 159
- 分期乐：年轻人的消费银行 // 166
- 积木盒子：打造 P2P 领域的小米 // 172
- 为什么你搞不定互联网金融 // 180
- “后互联网时代”的智能革命与新商业文明 // 188

第五章 传统企业如何与互联社群基因合体

- 湖南步步高：用真刀真枪重塑企业基因 // 197
- 被逼出来的裂变转型三部曲 // 205
- BT 传媒的创新型社群商业模式 // 214
- 4 个案例告诉你平台该怎么玩 // 223
- 传统企业“逆袭”的互联网启示录 // 232
- 后记 现在和未来说“嗨！” // 239
- 致谢 // 245
- 附录 互联社群之碎片解析 // 249

移动互联网时代的基本大格局

第一章 商业世界到底发生了什么

移动互联时代的基本大格局

文/陶闯

(PPTV聚力集团创始合伙人、首席执行官)

移动互联网到2014年6月，第一波算结束了，它基本上用两年半时间，走完了PC互联网8年的路。我们认为到2014年6月，移动互联网基本的格局之战将结束。后面的争夺是看谁还有创新，谁还有特别强的产品。反正基本上人类能想到的东西，目前已经都有人在做了。

80后，所谓的互联网一代正在成为消费的主流，昔日的草根变成主流人群，这是巨大的人口红利。

而我理解的移动互联网是“草根”的时代，目前35%的移动互联网用户的收入在两千元以下，属于主流用户人群。那移动互联网的核心是什么？我认为，移动互联网形成了一种全新的人与人之间的关系人群链，其人群关系组织特征体现为社交、本地、移动、个性。

互联网发展的三大趋势

对于现在的互联网用户，按月度来看，目前视频是第一大互联网应用。中国人现在平均每天消费视频的时间为 2.5 个小时，人们最宝贵的黄金时间段都浪费在了视频上。但是我们目前最后的一块屏幕，实际上还没有被互联网化，它是一个体验最糟糕的屏幕，这就是电视机。

每个用户花费时间越长，对此就有更多机会做到商业化。互联网思维本质是从用户出发，第一要考察的是有没有覆盖很大的用户人群，第二考察用户群黏性是不是很高。

目前访问频次最高、时长最多的是视频应用，社交网络、电子商务、微博、网络游戏，依次排下来。这基本上也是互联网公司间 PK（争夺）的标准。

但互联网公司应该怎么算估值？实际上至今也没办法算，推特此前在美国上市时，连盈利模式都还没有；包括 PPTV，截至 2014 年 6 月还是亏本，这估值怎么算？资本界一般会参考用户数量，比如一个用户按 30 美元算。目前 PPTV 每个月有 3 亿用户，平均每个人每天的使用时长差不多 2.5 小时。可以算算这个人的价值有多少。基本上所有的互联网公司都想提供一种服务，使得用户使用时间延长，以找出变现机会。我们从互联网发展趋势，或许可以找到变现的方法。

趋势一：从信息服务走向生活体验服务

当前，互联网已从信息服务进入生活体验服务。