

# 互联网黑洞

## 跨越边界的中国式企业扩张

磐石之心◎著

行业巨头裹挟着巨大的资本和流量，  
所到之处“寸草不生”

**企业的互联网扩张真的没有边界吗？**

马化腾、张志东、李彦宏、雷军一致称赞的IT独立评论人  
揭示中国互联网经济的独特发展逻辑



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

# 互联网黑洞

跨越边界的中国式企业扩张

磐石之心◎著



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

互联网黑洞:跨越边界的中国式企业扩张/磐石之心著. —北京:新世界出版社, 2016.7  
ISBN 978-7-5104-5836-1

I. ①互… II. ①磐… III. ①网络公司—企业发展—研究—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第145679号

### 互联网黑洞:跨越边界的中国式企业扩张

---

- 作 者 磐石之心 著  
责任编辑 贾瑞娜 汤巧巧  
责任校对 宣 慧  
责任印制 李一鸣 余燕龙  
出版发行 新世界出版社  
社 址 北京西城区百万庄大街24号(100037)  
发 行 部 (010) 68995968 (010) 68998705(传真)  
总 编 室 (010) 68995424 (010) 68326679(传真)  
<http://www.nwp.cn> <http://www.nwp.com.cn>  
策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司  
经 销 新华书店  
制 版 杭州真凯文化艺术有限公司  
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司  
规 格 710×1000毫米 1/16  
字 数 260千字 印张 19.25  
版 次 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5104-5836-1  
定 价 49.00元
- 

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: 0571-86535621

## 互联网这个黑洞

中国正在发生翻天覆地般的变化，其中很大一部分都是由移动互联网、智能手机的普及带来的：人们坐在家里的就可以通过手机 App 呼叫出租车，几分钟后下楼，司机已经等在路边了；坐上出租车，突然想买一件衣服，掏出手机在电商网站上挑选后，第二天衣服就能送到家；到陌生城市出差，住进酒店后肚子饿了，只要拿出手机在订餐网站上找到一家符合自己口味的餐厅，下单后没一会儿热腾腾的饭菜就会送到面前……

吃、穿、行这几个与人们密切相关的产业都在被互联网深度改变。专业的出租车司机、出租车公司被业余的私家车队伍替代；遍布全国的商场被电商网站替代；饭店即使不再大规模地开店，也可以将食品卖到店铺周边三千米外的食客手中。

除了吃、穿、行外，还有许许多多的行业都正在被互联网吸引、改变。互联网就如同“黑洞”一般“吞噬”了几乎所有产业，由此诞生出崭新的互联网经济，同时也让许多传统产业从业者倍感煎熬。曾经，许多人认为互联网只是一种工具，如同蒸汽机、发电机一样，驱动着火车、轮船、汽车、电力设备的诞生与发展，提高了人们了解世界、改变世界的效率，而如今却猛然发现互联网不仅仅是工具，反而成为了新经济的主宰者。任何不与互联网发生深度关联的企业都变得举步维艰。

与此同时，大批传统企业被从互联网上“长”出来的企业颠覆了。假如政府的力量不对网络约车进行规范与限制，那么出租车公司或许将面临大规模死亡，甚至出租车司机这个“工种”都将很快消失；在互联网公司基础上诞生的手机企业，仅用3年时间就可以超越传统手机制造商，完成许多其他制造行业10年也难以完成的成绩，并将这种模式迅速复制到其他智能硬件领域……

互联网变得既让人觉得不可思议又让人感到恐惧，这与宇宙中的“黑洞”似乎有着相同的特征。我翻阅了关于“黑洞”的解释：

黑洞是现代广义相对论中，宇宙空间内存在的一种密度无限大、体积无限小的天体。黑洞的引力很大，使得视界内的逃逸速度大于光速。

1916年，德国天文学家卡尔·史瓦西（Karl Schwarzschild）通过计算得到了爱因斯坦引力场方程的一个真空解，这个解表明，如果将大量物质集中于空间一点，其周围会产生奇异的现象，即在质点周围存在一个界面——“视界”。一旦进入这个界面，即使光也无法逃脱。这种“不可思议的天体”被美国物理学家约翰·阿奇巴德·惠勒（John Archibald Wheeler）命名为“黑洞”。科学家猜测，穿过黑洞可能会到达另一个空间，甚至是另一个时空。

互联网这个“黑洞”也同样密度极大，其质量就是互联网所能覆盖与连接的用户数，而体积则是互联网企业。“轻公司”与“轻模式”的特性让很多互联网企业可以拥有极快的市场反应速度，以迅雷不及掩耳之势将所有靠近它们的商业模式都吸进来与“黑洞”本身融为一体。

穿越“黑洞”可能达到另一个空间，甚至是另一个时空；而互联网这个“黑洞”则在改变人们的生活方式，使人们可以随时随地进行交易，获取信息和服务，从而真实地打造了一个崭新的“时空”。

面对“黑洞”，除了“黑洞”本身外，其他任何人都难免会感觉到恐惧。因为一旦进入“黑洞”，就将无法继续掌控自己的命运，只能听从“黑洞”的安排。所以，大量的传统企业面对互联网这个“黑洞”变得无所适从，它们迷失了方向。更让它们担忧的是，中国互联网的“黑洞”不仅仅只有一个，似乎各行各业都正在诞生这样的“黑洞”，即便想要逃离也难以找到方法。

法国思想家霍尔巴赫曾有句名言：“人之所以迷信，只是由于恐惧；人之所以恐惧，只是由于无知。”互联网“黑洞”对于传统企业来说是可怕的，因为传统企业业者不清楚“黑洞”的运行原理，所以他们会因无知而感到恐惧。

那么，我们能否帮助传统企业探究互联网“黑洞”的运行原理，帮助他们解除迷惑并克服心理上的恐惧？我们能否帮助互联网“黑洞”找到自身的边界，让其更好地管理自己的能量？科学家认为，“黑洞”也是会死亡的，并在死亡之后变成“白洞”，然后喷射之前捕获的所有物质。互联网“黑洞”或许也将拥有同样的特性。

我想，在这个时代的转折点上，这种研究和讨论的意义十分重要，因为这关系到整个互联网新经济的未来，关系到所有人的生产、生活。

# 互联网“黑洞”的本质是建立连接

“连接”这个词语目前被广泛提及，甚至像腾讯这样的互联网巨头公司也提出了“连接一切”的战略，百度提出了从“连接人与信息”变成“人与服务的连接”，阿里巴巴则提出了“数据科技”（Data Technology）战略。而纵观当前的互联网，确实是在“连接一切”。

“连接”应该就是互联网“黑洞”的本质，而这里的“连接”还应该包括两个层面。

第一个“连接”是技术上的连接。手机、汽车、房子、手表、衣服、设备等所有物品，通过互联网技术、芯片技术实现联网，同时又与人进行连接和交互。

这在PC（个人电脑）互联网的时代是不会发生的，因为PC互联网只是实现了计算机之间的联网，而并未实现其他随身设备的连接，更没能实现任何场景的连接。所以PC互联网时代的连接是比较局限的，这意味着那时候的互联网所能影响到的范围仍然较小。

然而自2009年开始，智能设备、移动互联网不断普及，手机作为第一个普及的智能终端，又被随身携带，于是让人与网络之间进行了连接。同时，各类智能设备也通过移动网络实现了连接。这意味着任何人类活动的场景都出现了“连接”，设备与设备之间、设备与人之间变得密不可分。这是前所未有的变化，同时也意味着一系列商业模式的改变和用户新习惯的诞生。

第二个“连接”应该是商业的连接。虚拟的互联网与现实世界发生了关联，让商业的边界变得模糊。

商业的连接则带来了“中介”的消失，让企业与用户之间可以直接进行沟

通、交易。这让许多构建在“渠道”层上的企业变得无关紧要，因为它们原本存在的理由是帮助企业连接用户。而现在，因为互联网已经赋予了企业自身连接用户的能力，这就意味着“中介”将失去意义。而中介的消失则意味着消耗在中介环节的管理成本、消息传递成本、沟通成本都将被免除。所谓电商，其实就是利用互联网建立了企业与用户之间的连接，让线下的大量渠道商都失去了机会。

企业可以直接向用户销售商品、提供服务，而不需要再依赖第三方来帮助自己采用在地面开店、拓展渠道等传统方式去缓慢地拓展市场；乘客不需要通过出租车公司就可以与私家车主建立连接，然后享受出行代步服务；医生不需要再通过医院的平台，而是通过与患者建立网上的连接，从而提供问诊服务；旅客不需要通过酒店预订房间，而是通过与普通愿意提供住宿的人建立连接，找到可供住宿的房子。

“中介”消亡是必然趋势，然而取代“中介”的不是另一个“中介”而是互联网平台。由于互联网的低成本优势，因此企业可以大幅降低渠道成本，专注于产品的研发、服务的提升，从而让产品与服务更加回归本质。

商业的连接还会导致“去中心化”的发生，导致价格、成本、利润的扭曲。此前的商业由于没有建立连接，因此可以通过地域的限制、信息的不对称来实现区域性的垄断经营，从而获取垄断的利润。而互联网生来就是扁平化的，让商业不再受限于区域限制，同时连接的产生还导致了信息不对称的消失。

例如，电商就让商品的价格变得十分透明，同质化的商品之间无法通过区域来限制价格，无法通过信息不对称来影响消费者的决策。这让用户可以轻松地进行“比价”，并通过其他用户的评价好坏来作出购买决策，这对于企业来



说是十分痛苦的。以前都讲“买的没有卖的精”，而商业的连接导致了价格垄断体系的崩塌，信息的透明导致消费者都成了“专家”。

在C端（Customer端）的变化直接导致了B端（Business端）的变化，企业必须要生产更加出色的产品，还要保证更优秀的品质、更好的服务，这对于没有能力完成B端产业链变化的企业将是灭顶之灾，同时也将让优秀的产品获得更多用户，而差的产品、服务则被淘汰。这似乎是一种非常理想化，又十分完美的商业。

然而，任何事情都并不存在完美之说。哲学讲，有利必有弊，物极必反。将一切商业都放在理想的模型中去分析，是不符合实际的。因为在现实的商业中，有太多的变量。

如果整个世界都是靠机器操控和运作的，而每个人都是编好了程序的机器人，世界的管理将变得十分简单，商业也确实可以趋于完美。但世界因为百变而更加美好，所以这种商业连接之后的完美只是现阶段人们对未来的一种美好期待。

商业是极其复杂的，涉及人、政治、法律、金融、技术、文化、环境、道德等诸多变量，而当前所有关于互联网与传统商业融合的讨论则都没有考虑这些变量的存在，因此是不现实的。

更为重要的是，目前掌控舆论的企业正是这些具有连接能力的互联网“黑洞”企业。它们充当了传统企业“掘墓人”的角色，是既得利益者，又掌控话语权，它们所表述的观点难免会带有一定的自私与偏见。商业的战争是残酷的，商人的言论必然会偏向于对自己有利的方向，这对其他企业和个人来说是不公平的。所以，我们更需要研究这背后的一些重要“变量”。

## 互联网“黑洞”的引力场

天体中的“黑洞”质量极其巨大，而体积却十分微小，它产生的引力场极为强劲。那么互联网“黑洞”的引力场又有哪些呢？我认为，互联网“黑洞”的引力场包括流量、资金、舆论控制力、扁平的组织架构和先进的管理模式。

第一，流量。既然互联网“黑洞”的本质是“连接”，那么连接的目的就是获得流量，这就如同一家商场获得进店客流一样，丰富的客流可以带来更多的生意。在 PC 时代，流量的入口被搜索、社交等几个大型平台瓜分，诞生了百度、腾讯这样的互联网巨头。

而在移动互联网时代，我们发现流量入口虽然出现了场景化、碎片化的趋势，但是百度、腾讯却通过其在互联网领域所固有的技术优势，迅速在许多能够连接用户的场景中建立了手机 App，再次成为了流量入口的提供者。QQ、微信、手机百度、手机淘宝、腾讯新闻、QQ 浏览器、UC 浏览器、百度地图、腾讯视频、优酷土豆、爱奇艺等，排在用户上网最常用应用排行榜前 10 位的手 App 均诞生于百度、阿里巴巴和腾讯。

特别是腾讯，更是通过微信、QQ 这两大用户作为网络身份证且使用最频繁的社交软件将更多的用户留在了自己的平台上，其总用户数超过 10 亿，活跃用户也在 5 亿，实现了对上网流量入口的绝对垄断。

这是任何一家传统企业都难以企及的流量平台，这就如同“黑洞”一般让自己变得越来越庞大，而其他平台则越来越被弱化。因为用户的时间每天只有 86400 秒，只要消耗在某个平台上的时间多，就意味着在其他平台消耗的时长会减少。通过庞大的流量可以吸引到更多企业与其合作，将更多的企业吸引到

自己的身边，这其实就是“引力场”。

第二，资金。若有足够多的钱，就可以买下整个世界，金钱也决定着“黑洞”的引力场强弱。过去的20年是“硅技术革命”所带来的信息化时代和“光革命”的互联网时代，而中国的百度、腾讯、阿里巴巴均是2000年前成立的公司，它们是这个科技信息时代的弄潮儿。

这些企业都获得了巨大的发展，并拥有庞大的财富。在2015胡润中国富豪排行榜中，马云位居排行榜第二的位置，家族资产1450亿元；马化腾位居第四，他的财富为1200亿元；雷军的财富为920亿元，位居第五，作为一位从互联网渗透到传统制造业的领军者，他的财富在一年内增长了104%；李彦宏家族的财富为850亿元，位居第七位。

2015年中国个人财富排行榜的前十名有四位来自科技和互联网界，过去来自能源、地产、制造等行业的富豪独占排行榜前十位的常态被彻底改变了。这也标志着科技和互联网行业已经成为财富的重要聚集地。

再来看百度、阿里巴巴、腾讯这三家公司的营收增长情况。百度2015第三季度总营收为人民币183.83亿元（约合28.92亿美元），比2014年同期增长36%；阿里巴巴2015年第三季度营收为人民币221.71亿元（约合34.90亿美元），同比增长32%；腾讯2015年第三季度总收入为265.94亿元，同比增长34%。

在中国制造业、房地产业、金融业、能源产业纷纷出现大规模营收、利润双降的情况下，三大互联网巨头的营收都保持了30%以上的增长，利润也十分惊人。显然，这三家公司已经成为中国最富有的公司，它们手中都握有充沛的现金，可以用来购买各类资产。而这三家公司自2010年至今也都投入了上

百亿元人民币进行投资和并购，使互联网行业中上演了一场又一场并购大戏。

通过巨额财富这个最有话语权的“引力场”，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）正在将更多的消费市场、文化传媒、医疗、智慧产业等传统产业纳入自己的版图，或收购、或投资、或控股。更可怕的是，这些互联网巨头们谙熟资本市场，因为它们自身就是资本市场培育起来的大树。它们在自己疯狂投资的同时，又拉来全球范围内的资本一起在中国市场上疯狂地买买买！

而这些被互联网“黑洞”吸入的企业，正在它们所在的行业利用流量入口优势、资金优势将对手们一拳打倒，让对方失去生存的机会。

第三，舆论控制力。商业的成功不能忽视营销推广的力量，品牌的塑造不能忽视舆论的制造能力。互联网公司天然的信息传播平台，同时它们拥有海量的用户，在建立了连接之后，就可以向这些用户进行“广播”。

在推出两款相同的产品或两项类似的服务时，互联网企业可以迅速让数以万计的人知道，而传统企业却只能利用缓慢的地面推广和看不到精准投放效果的广告进行传播，显然互联网企业的产品或服务会在竞争中领先。

而当前在技术、生产同质化的年代，许多产业的技术壁垒变得十分脆弱，这就意味着营销能力会成为重要的引力场。即使这款产品并不十分出色，但是互联网企业依然可以因自身掌握了舆论而制造信息不对称，让用户觉得这款产品非常出色。

特别是在许多品牌不强势的细分市场上，这种营销的势能、舆论的控制力会成为决定胜负的关键要素。无论是互联网手机企业的快速胜出，还是在一些智能硬件市场上新企业的崛起，又或是一些互联网公司进入服务业等，都是以舆论控制力作为“引力场”击碎了对手，让对手没有任何还击的能力。

这也让许多埋头做研发、做技术、做服务的公司吃了大亏，因为当它们抬起头来看一眼市场的时候就会发现，在互联网中成长起来的对手们已经攻上了全国各大媒体的头条。而且由于“连接”的存在，用户迁移的成本增加，从而建立了竞争的壁垒。显然，互联网在消除信息不对称的同时，还制造了由互联网企业控制的另一种巨大的信息不对称，导致市场中“劣币驱逐良币”，这不得不让人警惕。

第四，组织扁平化与先进的管理方式。当代最伟大的管理学家彼得·德鲁克曾经说过，21世纪企业最大的困难在于对知识人的管理。福特时代的流水线，主要研究的是对机器的管理，而当代企业则是对拥有知识的工作者的管理。也有许多企业家认为，企业最终的失败都是因为人的因素。

传统企业有着明显的层级关系，呈现一种树形的结构。这种组织架构通过上层管理层向下延伸，直至底部的工作者。德鲁克的一个重要观点认为，企业必须要减少组织结构中的层级，以实现信息沟通的顺畅，从而提升企业运行的效率。

企业这种组织形态的诞生，本身就是为了将有专业技能的人组织在一起，然后通过利益关系指挥他们的行动。但随着企业不断壮大，这种组织架构中的层级会变得越来越复杂，这就是“机构困境”（the institutional dilemma）。企业想要对知识人进行管理，就必须承受这种管理成本的增加，最终让许多企业都变成一头头行动缓慢、反应迟钝的大象。

而互联网本身就是一个出色的扁平化组织，因为互联网轻松实现了企业所有员工、用户之间的连接，他们之间的沟通成本、管理成本因互联网技术而变得非常低。例如，通过一款移动办公软件，可以轻松实现员工的出勤、计酬、

线上会议和通知通告。

更为重要的是，由于消耗在这些基础管理中的资源变少，因此互联网企业一切都以产品为中心，所有人都为产品来服务，这是德鲁克曾经梦寐以求的管理方式。加之互联网公司采取全员持股的方式，让员工享受企业发展的红利，从而更有企业的责任感，每个人都成为具有主观能动性的SBU(战略事业单元，Strategic Business Unit)，每个人都有自己的工作目标，都可以使用互联网平台上的资源，打破企业部门之间的壁垒。

扁平化的组织架构和先进的管理方式成为巨大的“引力场”，可以吸引更多优秀的人才进入这样的优秀组织，而人才则决定着企业竞争的成败。同时，社交网络的诞生，人与人之间的连接成本、组织成本几乎为零之后，会诞生一个又一个“自组织”群体。这也将替代许多专业劳动者和企业，并产生出各种先进的不以报酬为目的仅以满足个人爱好而诞生的产品、项目，比如维基百科全书、百度知道、开源软件、公益社群等。

互联网“黑洞”的这些“引力场”是互联网公司以及被它们收购、投资的企业独占资源，传统企业难以获得这种能力，因为“壮士断腕”的精神不是所有企业都具备的，从零开始也不是传统企业能够做到的。这意味着在一场新战役面前，传统企业将缺乏新的武器，进入一个落后与先进对抗的时代。

## 这是一场革命，还是后互联网时代？

在2015年的十二届全国人大常委会第三次会议上，李克强总理在《政府工作报告》中首次提出了“互联网+”行动计划，并带动了一场围绕互联网而

展开的“大众创业、万众创新”热潮，引发了全世界的关注。以举国之力对“互联网+传统经济”支持，从而催生了许多新型创业公司，这让许多人觉得一个崭新的时代到来了，认为这是一场前所未有的经济革命。

曾在2013年就提出了“互联网+”这一名词的腾讯创始人马化腾，在李克强总理提出“互联网+”行动计划后曾撰文写道：“‘互联网+’生态，以互联网平台为基础，将利用信息通信技术与各行业跨界融合，推动各行业优化、增长、创新、新生。在此过程中，新产品、新业务、新模式会层出不穷，彼此交融，最终呈现出一个‘连接一切’（万物互联）的新生态。”

同时，他还特别强调，“互联网+”与各行各业的关系，不是“减去”（替代），而是“+”上。各行各业都有很深的产业基础和专业性，互联网在很多方面不能替代。

科技制造业的领军者任正非对互联网有这样的评价：“互联网造就的不是Google，不是阿里巴巴，不是腾讯，而是造就了千百万实业家，他们挖掘信息，提高制造技术，改进产品与服务，造就整个社会的进步。”“华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是最重要的。乌龟就是要坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。”

一位是互联网的领军者，一位是科技制造业的领军者，他们对2015年的互联网与传统产业融合、竞争发表了自己的观点。马化腾认为“互联网+”是一场崭新的革命，而任正非则认为互联网只是工具，并提醒华为人不能盲目地羡慕互联网企业，而是要继续提高制造技术，改进产品服务。任正非甚至还提出要已向已故院士李小文学习，向日本的工匠精神学习。这显然与互联网公司所

推崇的生态论、连接论是不同的。

马化腾提出“互联网不能替代许多行业”，这种观点在他的多次讲话中也都提到过。但是在互联网与传统产业融合的过程中，却出现了许多互联网直接进入传统产业并替代的案例，比如出租车营运、手机制造、电视制造、家政、二手车市场等，甚至还有企业要制造汽车。

“替代”正在发生。互联网企业一旦不满足只作为工具存在，直接进入传统行业，由于互联网黑洞“连接”的本质，因此它们在拓展许多传统业务的时候，很容易实现全国范围内的垄断。而这种垄断区别于仅存在于线上的虚拟网络空间垄断，涉及许多商品、服务的价格，涉及千千万万其他企业的经营。

而我们发现，当前互联网正在替代的行业，多发生在渠道、流通、服务业等缺少技术含量的领域，这是最容易被互联网去中介属性所替代的领域，它们利用连接的技术优势，烧钱进行补贴大战，轻松地实现了全国范围内的垄断经营，这意味着从其他传统企业的手中抢夺市场份额。由于《反垄断法》一直对互联网公司进行保护，因此相关法律决策部门还没有意识到它们入侵传统产业后可能带来的影响。

从本质上看，具有品牌、技术壁垒的行业暂时还难以被互联网公司替代，而所有没有强势品牌、技术壁垒的行业似乎都将遭遇麻烦。互联网公司传统企业的市场抢到自己手中，在这个过程中它们并没有创造新的市场，只是完成了市场和财富的一次大转移。

前三次工业革命都是因新技术的诞生而导致新产品的诞生，从而出现新的市场，让世界经济迈上一个又一个大的台阶：蒸汽机的发明诞生了火车、轮船，推动了冶金、采矿、物流、航运，提升了各国之间的贸易；电气化时代诞生了



各种电器、内燃机、新交通工具、通信工具，并被运用到工业、生活的方方面面，诞生出无数个崭新的市场；原子能技术、PC 和互联网的诞生让世界科技发展大步向前，也造就了今天的互联网繁荣。

在工业革命中，都是新技术带动新产品诞生，创造出新需求。由此看来，中国互联网目前所进行的一系列融合似乎并不符合工业革命的条件，没有创造出任何新的市场和需求，没有带来经济的增量，只是一种在消费层面的模式改变。所以，这能否称得上是一场革命，或者仅仅是进入了后互联网时代？本书将详细进行解读。