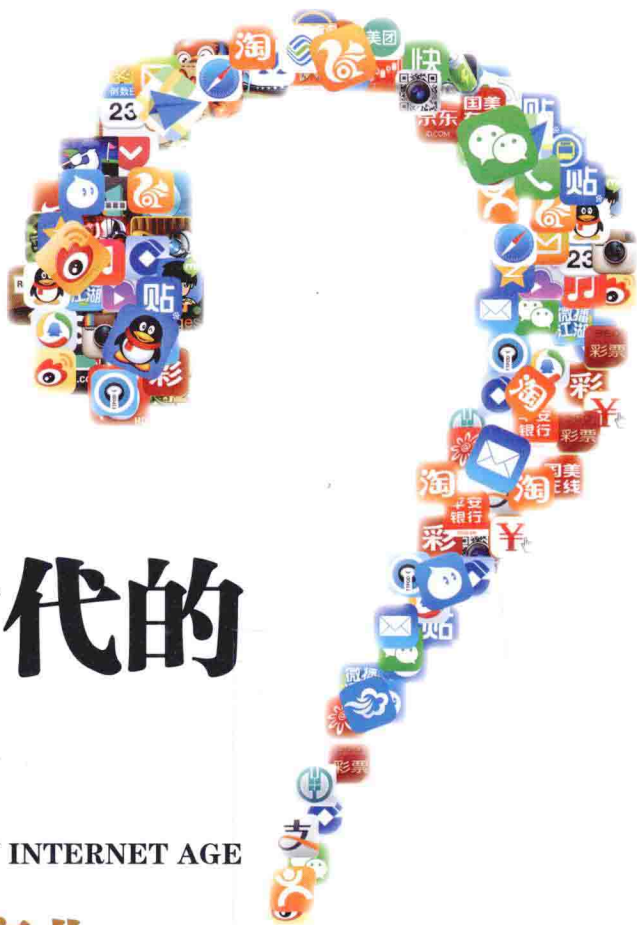




互联网时代的 商业迷局

BUSINESS PUZZLES IN THE NEW INTERNET AGE

互联网思维下的商业 重构与再生

理清 周倩 编著


**WAYS OF
INTERNET
THINKING**

贝壳网创始人及 CEO
姬十三

全球最大租书网站CHEGG
中国区总裁 黄威

智课网创始人及CEO
韦晓亮

鼎力
推荐

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



互联网时代的 商业迷局

BUSINESS PUZZLES IN THE NEW INTERNET AGE

理清 周倩 编著


WAYS OF
INTERNET
THINKING

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

这本书将为读者揭示互联网时代的商业本质,使读者看清银行家、零售商、制造商乃至互联网企业家是如何利用虚拟空间挖掘财富,又是如何被新兴的竞争对手或生意模式颠覆的。本书分析的商业现象都是已经发生和经历过的,也是我们所密切关注的,它将告诉我们众多鲜为人知的事情,让我们走进一个真实的网络经济世界,并从中获益。

图书在版编目(CIP)数据

互联网时代的商业迷局 / 理清,周倩编著. — 北京:
中国铁道出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-113-19084-2

I. ①互… II. ①理… ②周… III. ①电子商务—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 186969 号

书 名: 互联网时代的商业迷局
作 者: 理 清 周 倩 编著

责任编辑: 郭毅鹏
特邀编辑: 黄红梅
责任印制: 赵星辰

读者热线: 010-63560056
封面设计: 多宝格

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京铭成印刷有限公司
版 次: 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 13.75 字数: 264 千
书 号: ISBN 978-7-113-19084-2
定 价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

互联网时代的十五个商业逻辑

近年，流传着这样一个段子来描述互联网思维：网游公司、电商网站都将自己的工作性质称为“云计算”；做耳机的将耳机改称为“可穿戴设备”；办公室出租将办公室改叫“孵化器”，或者叫“创新园建设”；圈地盖楼改叫“科技园区”；放高利贷改叫“资本运作”或者“互联网金融”；借钱给朋友叫“天使投资”；化缘的叫“众筹”；算命的叫“分析师”；八卦小报叫“自媒体”；统计叫“大数据分析”；忽悠改叫“互联网思维”。

但是，商业的本质必须是为客户创造价值，而真正的互联网思维一定要切中这一要义。从互联网出现以后直到现在，人们可以清晰地看到演变的路径，从传播的互联网化到销售的互联网化，再到业务的互联网化，最后到现在变成企业的互联网化。其间的重点不仅在于产品形态的改变，更多的是在于大众的思想意识和行为习惯真正发生了改变。

本书主要从“互联网引发商业思维革命”的角度着眼，总结了15条互联网时代的商业逻辑：

- (1) 做大用户规模，阻隔竞争。
- (2) 大数据依托。
- (3) 关注度是最大资产。
- (4) 低交易成本才能生存。
- (5) 低成本快速扩张。
- (6) 平台思维。
- (7) 交叉补贴，基础服务免费+增值服务赚钱。
- (8) 颠覆源于冷门和侧翼。
- (9) 快速崛起需要“拿来主义”。
- (10) 用户体验至上。

(11) 没有大的打败小的，只有快的打败慢的。

(12) 颠覆性的产品从“简化”开始。

(13) 互联网精神就是“免费”。

(14) 明星化的企业家。

(15) “大而不倒”的互联网巨头们。

书中的论述不但有的放矢，而且诸多见识由于切中要害，带给人极大的商业启发。同时，作者也清楚地指出了互联网思维的局限性。

互联网思维确实新颖，也与传统行业思维区别非常大，但也不是什么行业都可以运用。比如电商价格战多次上演，各路电商巨头大多是不得已才被绑上战车，即使当当网的李国庆万分谨慎，也只是比京东商城少亏一点。

有人提到，如果雷军用互联网思维做房地产，也许房价会降一半。那真是造福民众的大好事！但房地产的根本是土地，借用小米模式把买地或买房的价格降一半，可能性并不大。

对于有些已然成形的事物，用互联网思维去强硬改造是没有必要的，而且也不现实。比如像可口可乐这种流程上已经非常成熟的企业，互联网化的改造除了在销售层面意义比较大之外，在生产流程上体现的价值并不大。

同为从事电子商务的商家，为何阿里巴巴保持着高盈利态势，而京东商城却鲜有盈利？

这主要与其商业模式有关。作为自主式垂直电商，京东商城存在采购、销售、物流配送、售后等投入，这决定了京东不仅需要不断地进行资金输血和融资，还要直接对销售业绩承担风险；而完全开放式平台，例如天猫，只收取租金、佣金，投入甚少，而且不对销售业绩承担风险。

这本书信息量极大，既集中梳理了国内外关于互联网时代商业研究之精华，又对这些精华从更高的角度系统地进行了分析，是一部难得的佳作，应该成为广大读者了解互联网思维的首选之作。在此，我大力推荐有这方面兴趣的读者精读此书。

中国著名经济学家、中国人民大学重阳金融研究院世界经济主管

高连奎

2014年8月

前言

FOREWORD

2014年4月17日，新浪微博成功登陆纳斯达克。在微信的强大冲击下，新浪微博硬是在美国卖出了一个好价钱。

我们以前走路时刷微博，吃饭时刷微博；现在我们还是低头族，只不过很多人把微博换成了微信。从大学教授到政府官员、投行人士、媒体人士、企业主，在所有的主流人群当中，所有的商业精英当中，已经很难找到一个不用微信的人了。同样是社交媒体，微信打败了微博，因为微信更重视用户体验。

微信、微博都是移动互联网时代的产物，移动互联网正在超越传统的PC互联网，引发商业格局的重大变化。

移动互联网时代，最重要的两个概念就是“云计算”和“大数据”。

“云计算”这个概念，还是美国电网提出的。过去，工厂在批量制造产品之前，首先要建自己的发电机房，甚至是电站。每个企业要买发电机，但后来随着公共电网出现以后，企业就没必要买发电机了，省掉一笔很大的费用。公共电网出来以后，企业无非多安装几个插座，插上就可以用电了。从发电机时代到电网时代，一个公共网络出现以后，终端就变得越来越轻，几乎到没有的地步。

云计算也是这样，大量的信息存储、信息处理都被放在后台解决，我们操作的电脑、智能手机越来越像一个显示平台，需要什么样的信息服务，上网搜索即可。

但是这样下去，我们每个人会掉入“大数据”的陷阱。

在移动互联网时代，每个人身上带着手机或是iPad（移动终端），我们每天都在跟互联网打交道，每天都在不断地发送信息和下载信息，还有微博、微信，可能有的人的手机还跟银行账号绑定在一起……从技术上讲，我们每个人早已经被这个互联网世界看得通透透透。

任何一个人只要想了解某个人，技术上完全可以做到，问题只是这个人值不值得了解而已。

在“大数据”时代，转变最大的还是企业的商业思维。比如，一个普通人一个月内的信用卡账单信息，并没有太大价值，但是如果是几百万甚至是几千万人几年的消费数据，就可以分析出很有价值的信息。这些“用户数据”可以教会企业如何做正确的事和正确地做事。

从商业游戏规则来看，互联网上的产品（增值服务）尽管千变万化，但挣钱的模式可分为以下3种。

（1）利用互联网卖东西。如果卖真实的东西，就称作电子商务；如果卖虚拟化的投资品，比如基金、债券、理财产品，就称作互联网金融。

（2）广告。如果做的信息资讯不赚钱，只要能吸引足够多的眼球，有足够多的用户，就可以找广告客户收钱。

（3）增值产品。比如2009年年底，奇虎360推出永久免费的杀毒软件，这使那些传统杀毒软件（比如瑞星）彻底断了财路，当然，奇虎自身也少了上亿的收入。当时，奇虎360创始人周鸿祎表示：“将来要走增值收费的路子，目标是赚大钱。”免费的360安全软件一两年间就累积了3亿多的新增用户，有了如此海量的用户，还有谁会担心奇虎赚不到钱？例如，奇虎可以提供安全存储服务，这当然不是每个人都需要的，但只要360五亿多用户中有1%的人使用，收入就相当可观。

不论利用互联网做什么样的生意，前提是一定要想办法获取最大的用户群——以互联网为平台网聚人气。那么，用户体验就显得至关重要。亚马逊已经把生意做得那么大了，其创始人贝佐斯仍表示：“在客户体验方面，我们已经设置了非常高的门槛，并且有着异乎寻常的不断改进的紧迫感。”

本书内容主要从“互联网引发商业思维革命”的角度着眼，总结了15条互联网时代的商业逻辑，并穿插于各章之中。期待在商业江湖打拼的朋友们，能借此书扩大视野，打开思维。

编 者

2014年9月

目 录

C O N T E N T S

第一章 CHAPTER

鲨鱼与沙漠：超级企业的时代 迷局 / 1

慢一步就可能步步皆输 / 2

大数据：商业智能的挑战 / 6

关注度是一大资产 / 10

谁在逼你作出抉择 / 14

进退两难：从 PC 互联到移动互联 / 18

最重要的不是思维，是做法 / 21

第二章 CHAPTER

变局从何而起 / 25

大佬们的青葱岁月 / 26

早期互联网公司的三大盈利模式 / 30

沉沦的“电子商务之父” / 34

玩不转的卓越网 / 38

反思过后，仍会一错再错 / 44

马云与郭凡生 / 46

击败 eBay 易趣 / 49

有些钱，直接不如间接 / 56

第三章
CHAPTER

互联网公司的免费经济学 / 59

- 马化腾的盲战 / 60
- 史玉柱的颠覆 / 62
- 地失人在，人地皆得 / 64
- 交叉补贴：没有谁能和免费竞争 / 65
- 奇虎与腾讯的体系作战 / 68
- 微软、百度实现赢利的关键一步 / 69
- 心理成本是一道鸿沟 / 71
- 商业模式≠挣钱模式 / 73
- 绕不过去的商业铁律 / 75

第四章
CHAPTER

从电商到云商 / 79

- 长尾理论可靠吗 / 80
- 衬衫行业中的戴尔电脑 / 82
- 凡客诚品：电子商务的中国魔咒 / 84
- “我们失去了亚马逊的梦想” / 95
- 京东商城：向一切暴利开战 / 100
- 竞底之殇 / 105
- 互联网化的国美与苏宁 / 107
- 大数据资产 / 112
- 全民信息透明化时代 / 113

第五章
CHAPTER

平台的力量 / 117

- 平台思维 / 118
- “群聚”平台的商业价值 / 120

赌场老板的生意逻辑 / 121

跟随战略：拷贝打败原创 / 123

马化腾的一张王牌 / 125

世界是平的吗 / 127

第六章 CHAPTER

用互联网思维做硬件 / 131

一年一款产品有多难 / 132

乔布斯的互联网思维 / 134

索尼被谁打败 / 140

日本在互联网时代的沉沦 / 143

为企业加速 / 146

简化：推动苹果成功的秘诀 / 148

“零利润”时代 / 150

近在眼前的网络迷局 / 152

第七章 CHAPTER

当金融遇到互联网 / 157

银行的护城河 / 158

传统银行最忌惮什么 / 159

泛金融化 / 161

野蛮的 P2P 人人贷 / 163

为何经营银行生意比造火箭更难 / 165

互联网金融能否弯道超车 / 167

第八章 CHAPTER

创业家与投资家 / 171

因为疯狂 / 172

风险投资的老祖宗 / 175

怎样做才算最好的风险投资人 / 177
如影随形的“黑天鹅” / 181
为什么说互联网公司最需要强势老板 / 183
股权战争 / 186
铁打的营盘：马云崛起的关键 / 188

第九章
CHAPTER

伟大企业多崎路 / 193

模仿，是好的策略吗 / 194
业务部，还是新公司 / 195
侧翼崛起 / 197
微创新从冷门开始 / 200
互联网公司是如何衰落的 / 202
天知道，大胆闯 / 208

互 联 网 时 代 的 商 业 迷 局



互 联 网 思 维 下 的 商 业 重 构 与 再 生

鲨鱼与沙漠：超级企业的时代迷局

慢一步就可能步步皆输

我有时候半夜会醒，一想起事情就害怕，但如果不这样的话，很快就会被别人干掉。

——迈克尔·戴尔

21 世纪世界上只有两种生意，就是拥有网站的企业和将被收盘的生意。未来要么是电子商务，要么无商可务。

——比尔·盖茨

以支付宝为代表的互联网第三方支付，已经削弱了银行作为社会支付平台的地位。而以 Facebook 为代表的社交网络，更是威胁到银行生存的根基——存贷中介功能。

——马蔚华

互联网行业任何创新都可能在一秒钟内使全行业发生颠覆性的变化，因此在未来的发展方面很多事情让我夜不能寐。

——马化腾

还没有被互联网改变的未来，未来一定会被互联网改变。

在移动互联网时代，零售商、制造商乃至互联网企业自身，都有着沉重的危机感和紧迫感，而企业界仍在猜测：互联网下一个会“颠覆”谁？

谁摧毁了中国的个体零售业

2009 年，中国网购市场交易总额才 2 500 亿元左右，5 年之后的 2014 年，这个数字翻了近 10 倍。

以淘宝网为例，淘宝原本是学习美国 eBay 模式的，但是在 eBay 上交易的商品 80% 是二手物品；而在淘宝网站流通的商品 90% 是新品。为何会这样呢？因为淘宝的门槛很低，在淘宝网站进行交易基本不用缴税，只要

交保证金，然后注册一个支付宝账户就可以交易了。

欧美国家的网络零售商品更多的是电子书、软件，而中国的网络零售商品几乎全是生活用品，诸如衣服、鞋子、书、化妆品等，实体零售商主要就是卖这些东西。为何那么多中小零售商要放弃实体店，而选择到网上卖东西？主要是因为实体店负担太重，而且支付的租金和员工工资也不断升高。

知道吗？国内开一个杂货店要办的手续，并不比开一个百货公司要办的手续少，而且税项也不能获得减免。一个杂货店要缴纳营业税、增值税、城建税、教育费附加以及印花税、城镇土地使用税等。除此以外，还要根据各地情况交各种费，比如工商行政管理费、文化局审批收费等。如果是特许经营的，比如盐、烟、酒、药等，还要到公安局办理有关登记与备案手续，当然这也会收费。

这么多税费实在太麻烦了，而且都会分摊到销售的货品上，最终由顾客来埋单。到淘宝网上开店，能避开这一系列税费，对于商家来说，无疑是一种解脱。

实体店租金价格的连年大涨，更加重了商家的负担。房地产价格已经被炒高很多倍了，商店的租金不可能不跟着涨，长期下去，就是大集团企业开的大商场和品牌连锁店，也可能承受不了。法国跨国连锁企业家乐福超市不断关闭连锁店，李宁公司一年关闭几百家店铺，苏宁、国美等电器连锁店也在加快收缩店面规模。其他的中小零售店，不论是卖服装的，还是卖日用百货的，还能做下去吗？

电商网站自然成了零售商的避难所。国内的网购这么发达，就是因为网上的东西在减去税收、租金之后，比实体店成本便宜很多。

互联网金融意味着什么

英国《金融时报》某篇文章曾表述这样一个观点：“现今，即使中国的人均国民收入只有美国、日本的 1/5 到 1/8，但中国已拥有世界最大规模的电商市场和地球上一些最老练的消费者。更不可思议的是，中国在互联网金融领域的蓬勃发展也世界领先。”

中国很早就有了网银，人们可以通过网上银行查询账户、转账、网上支付、买卖股票等，这种状态叫“金融互联网”，本质上它还是传统金融。而互联网金融的本质，是要摆脱银行这个中介（媒介），专业上叫“金融脱媒”。

2013 年，中国银行业每天的利润就超过 35 亿元人民币，比绝大多数行业的利润率要高，可以赚钱赚到“不好意思”。但是 99% 的中小民营企业没法找银行贷款，因为银行利润太高，但提供的信贷服务却只能覆盖到很小的范围。

而互联网大公司的金融部门，比如阿里巴巴旗下的阿里金融，可以绕过银行便捷地给中小企业提供贷款。比如，在北京做网上汽车用品生意的小企业主轻点鼠标，就能从远在杭州的阿里小微金融贷到款。

没有任何抵押，就这么轻松地贷到了款。难道阿里小微金融就不怕风险吗？

中小企业在阿里巴巴网站上积累的信用和订单，成为阿里金融发放贷款的依据，阿里小贷最多可以给中小企业 200 万元的贷款额度，而且随借随还，利息按天计算。

除了网上信贷业务，互联网上还有诸如余额宝、百度百发、团购财富基金等各种网上理财产品。似乎公众都不用把钱存银行了，而可以直接把钱交给阿里巴巴、百度。

颠覆“制造业的前端”

互联网对制造业的颠覆，明显对中国有利。在网络通信设备、智能手机、平板电脑领域，中国制造商借互联网技术革命的势头，后来居上，一举超越多个世界级 IT 巨头。

当年的手机巨头诺基亚、摩托罗拉、黑莓因为跟不上互联网的节奏，已经被淘汰出了智能手机的主流阵营，纷纷被收购或重组。而中国的小米借助互联网营销模式，仅仅 3 年就变成估值过百亿美元的强势品牌。

快速更新的节奏，对制造业而言也是有风险的。在智能手机、智能电

视领域，更新的速度是过去的几倍甚至几十倍，一个判断失误，就可能积压库存，甚至被淘汰出局。

在互联网通信产业高速发展的 20 年中，似乎日本没有涌现出引领世界潮流的企业。而中国的华为、中兴经历了创业期、高速成长期，逐渐成为这个行业的巨头。比如，在互联网核心设备——路由器、交换机的制造领域，华为科技已超越美国思科，率先研制出 400G 路由器。400G 意味着什么？意味着在电信骨干网的建设中，同一根光纤传输的信息量更大、速度更快、成本更低、竞争力更强大。

在华为与思科的全球对决中，日本，甚至欧洲都成了旁观者。

“互联网对传统行业的改变，是外在能力对原有资源的提升。”如果外在能力（互联网技术）不能迅速强大，原有资源（传统制造业）也会慢慢沉沦。

“制造强国”日本，不仅没有一家成规模的通信网络设备制造商；而且在移动终端领域，日本老牌的电器企业虽然扮演了主要角色，却没有出现一家像苹果、三星这样新兴的终端设备制造商。日本制造的手机、电脑在早期国际市场上还有一定的份额，但近几年迅速萎缩，在中国市场上几乎是全军覆没。

在日本也没有一家高速成长的互联网企业，日本最强的互联网企业是雅虎日本。而在中国，腾讯、百度、奇虎 360 这些互联网企业从无到有，如今已经成为各自细分市场上的巨头。

如果不是自己打败自己，就可能被颠覆

互联网技术的颠覆力之强，哪怕是在 IT 行业，也使企业巨头们感到忧虑。

硅谷流行着一种说法：“软件业将会消失，但软件服务会越来越发达。”这个现象，几年前就在中国发生了。

2009 年，奇虎 360 突然改变生意方式，不再主要靠卖软件产品赚钱了。360 安全软件永久免费，目的是吸引海量用户（360 目前有 5 亿用户），在

巨大用户规模的基础上，以开发增值服务（比如安全存储服务）来赚钱。

杀毒软件的赢利模式可以被颠覆，其他领域的软件业务为什么不能？

以前软件企业最担心盗版，因为中国的知识产权保护得不是那么严密。而金山公司的雷军却说，如果他们以盗版的价格卖正版软件，也能赚钱。问题是，他们无法派人到马路边摆摊、到天桥上摆摊，铺这么大的销售渠道。所以，金山软件一直处于非常艰难的运行当中。

现今，互联网技术有了巨大进步，卖盗版光盘的小贩都被淘汰了。除了微软卖的是操作系统软件，有垄断优势，属于特例。多数软件企业已很难再把软件当成产品来卖，只能卖软件服务，甚至连杀毒软件服务都被奇虎 360 “免费”了。

即使像腾讯这样有强大的即时通信平台——腾讯 QQ，每个月有 6 亿多的活跃用户，也依然存在被颠覆的可能性。马化腾曾做过一个假设：“坦白讲，微信这个产品出来，如果说不在腾讯，不是腾讯自己打自己的话，而是在另外一个公司，腾讯可能现在根本就挡不住。”回头来看，生死关头其实就是一两个月。那时，腾讯几个核心的高管天天泡在上面，说这个怎么改，那个怎么改，对产品进行调整。

这也再一次说明：在互联网时代（移动互联网时代），一个企业看似牢不可破，其实都有大的危机，稍微把握不住这个趋势，就非常危险，之前积累的优势就可能灰飞烟灭。但是，一旦过了那个坎儿也就势不可挡了。

大数据：商业智能的挑战

在互联网的冲击下，现代企业的商业逻辑开始转向一个新概念：大数据。

大数据每天在人们身边不断发生。当人们阅读电子邮件时，页面上会显示很多广告，这些广告往往和这人正在阅读的这封邮件的内容密切相关。当人们逛淘宝、京东商城时，会发现总有一些可能令人感兴趣的物品被推荐给自己，有时还推荐得相当的准。很多网站热衷于发布“年度盘点”，比如支付