

“减法”，“互联网+”时代的创业法则

文/施德俊

**为道日损，损之又损，以至于无为，为无而无不为。
——老子**

今年以来，“互联网+”已经成为一个时代性的全民热词。移动互联网带来的全新生活形态，每个人应该都能感受到。网络新经济带来的全新商业模式变革，体现在市场变化的方方面面。互联网的重要性似乎超过了一切其他生产要素，有着化腐朽为神奇的魔力。于是，人人皆谈“互联网+”，希望能够做个新时代的飞猪，希望能够赢得奇迹般的成功。

但是，“互联网+”并非魔法，也没那么简单。它所带来的，绝不仅仅是一时的风口，而是推动时代前进的大势；也绝不仅仅是简单的创业机会，而是重构经济社会形态的创新浪潮。今天，无论新公司的初次创业，还是成熟企业的再次创业，都需要思考如何利用互联网重构价值创造的方式，这决定着创业能否成功，也决定着企业能否成长。

每个时代都有其独特的主导技术，它驱动社会经济的快速发展，也不断地改变和重塑商业价值的创造模式。没有电力技术的发展，电灯不可能出现，爱迪生的电气王国不可能成就伟业。没有计算机技术的发展，windows 不会出现，全球首富的光环不会长久地停留在比尔·盖茨头上。而在这个互联网唱主角的时代，新的创业传奇正在不断上演。但是，大多数时代弄潮儿的成功，凭借的都是主导技术的“用”，而非其“有”。

在这个倡导创业的新时代，如何“用”好互联网？需要探问：“互联网+”究竟是什么？它所带来的创业机会与挑战是什么？“互联网+”时代运行的底层机制是什么？因此应采取的创业法则是什么？如果不能正确回答这些问题，追求“互联网+”所带来，恐怕不是创业传奇，而是创业闹剧；不是改变世界，而是糟蹋资源。

可见的现象：“互联网+”时代的创业形式

上升到了国家战略层面的“‘互联网+’行动计划”，很大程度上是政府对于业界实践和讨论的回应。三年前互联网业界兴起的关于“互联网思维”话题，冲破了互联网的行业边界，吸引了各行各业的参与。在泛财经领域，人人都在热议互联网，都在思考自己可能抓住的机会以及面临的挑战。从2013年至今，“用互联网思维改造XX行业”一直是流行的商业宣传口号。

今天许多新兴的行业，十年前都是不可想象的。如智能手机、移动App、移动社交和互联网金融等等目前最火的新兴行业十年前还未见踪影。从市场的边缘开始发展，移动互联网已经渐渐成为主流，正在逐步改变着越来越多的行业，改变着整个社会经济的面貌。BAT已经是不折不扣的市场巨头了，而社会生活中的吃穿住用行，也越来越深刻地互联网化。

互联网确实正在越来越多地“+”于各行各业，重构各行各业，从而孕育与创造着一种全新的经济社会形态。全面的重构，意味着全面的机会。这也可以理解，为什么几乎所有的市场从业者，都在积极地寻求“+”互联网的机会。

在“互联网+”新经济时代的大势之下，我们如何才能判明市场机会，做出明智的创业决策与行动？换句话说，“互联网+”表现出来的形形色色的创业形式的背后到底“是什么”？如何才能创业成功？

历史不会重演，但历史的规律会重演。我们有必要走进商业史的长河中寻找启示与智慧。事实上，所谓的“……+”时代，并不是第一次发生。

隐形的逻辑：“互联网+”时代的创业机制

历史上的那些“……+”时代

20世纪初是工业的鼎盛时期，电动机正在改变着商业世界和社会生活。当时西尔斯百货曾经销售过一款“家用中央电动机”，提供一个现代家庭所需的所有动力。于是，打蛋器、电扇、搅拌器、磨粉器和砂轮等等家务活需要的工具都可以接入这样的动力，带来更多的便利，更高的效率。这可以说是一个完美的“电动机+”时代。家用中央电动机早已没有了踪影，每一个家庭中却仍有无数的电动机在工作，空调中、电视机中、电脑里、手机里……正如施乐 PARC 实验室首席科学家 Marc Weiser 所洞察的，“电动机是如此的成功，以至于它都不见了”。因此，发展电动机不再是最重要的，发展基于新动力的应用性产品和服务更加重要。

80年后，PC 热潮席卷全球，工业制造、商业服务以及普通家庭都越来越多的依赖计算机，形成了事实上的“计算机+”。但是，科技先知凯文凯利（KK）当时的分析结论是，“计算机技术也正在走向隐形”。这一预言正在被证实——孤立的台式计算机越来越少，虽然计算需求越来越大，但是“计算”却越来越多的发生在计算机以外的地方，比如智能手机，比如可穿戴设备，甚至是电视、冰箱、热水器、电灯等普通家用电器里面的智能芯片。套用 Marc Weiser 的说法，“计算机是如此的成功，它将会消失

不见”。因此，发展计算机不再是最重要的，发展基于计算能力的应用性产品和服务更加重要。

电动机的“消失不见”，计算机的“隐形”，这是否是对一切新技术的未来可能性的隐喻呢？互联网又会怎么样呢？

电动机看不见了，但是动力一直都在发挥效能，并且发展得越来越强大；计算机正在隐形于不同的设备之中，但是计算能力仍循着摩尔定律在飞速发展。新技术的发展，在越来越广的“+”的同时，其形态却越来越不可见。

正在消失的“互联网”

今天，所有的电子设备都已经或正在通过接入互联网而实现更多的功能和更高的效率，呈现出精彩纷呈的“互联网+”。

不同于电动机和计算机，互联网原本就是无形的。而它最主要的呈现形式 web，早在 5 年前就被宣布“已死”——2010 年，时任《连线》杂志主编安德森总结了互联网的发展趋势，提出著名的“网页已死，互联网永生”（The Web is Dead, Long Live the Internet）。

但是，当时风头正劲的网络应用（APP），在五年后的今天也日渐式微，light APP，H5 等新模式层出不穷。。

互联网真正能够“永生”的特质，既然不是 Web，也不是 App，会是什么呢？今日风头正劲的移动互联和社交网络，是不是也会有消失的一天呢？

随着技术和产品的衰亡，Web 时代的明星们也同时在陨落——门户网已经沦为“传统行业”，Yahoo 今日的市场地位依靠明智的投资而非门户主业支撑；Google 把搜索做到了巅峰，但是正受到 Facebook 等社交网站的威胁；阿里京东的上市，标志着电子商务的成熟，但是来自移动社交的潜

在威胁让他们放不下心来享受胜利的果实。除此之外，传统线下零售的O2O逆袭、新兴垂直类电商的创新实践，更是不断丰富着这个快速增长的新市场。

与此同时，新贵们则汹汹来袭：社交有了许多新花样，Facebook、Twitter已经显出颓势，WhatsApp、Instagram、Snapcha成为社交新宠；Uber、Airbnb则把网络和社交落地到了实实在在的线下商业和生活。更重要的是，“网络”正在突破互联网的边界，在金融、制造、城市管理等多个领域深刻地改变着社会经济的面貌。互联网金融已经不是新鲜事了，智能硬件也正慢慢成为主流。但可以肯定的是，他们也一样会衰亡消失。

互联网正变得无处不在，同时也正在消失不见。谁又真正见过“互联网”呢，所见的不过都是互联网的“用”罢了。

用“减法”连接一切

互联网最初是作为一种通讯技术和工具进入社会生活和商业世界的，它所体现出来的，是一种连接的力量。而建立连接，主要是通过减少信息传播的阻力来实现的。

“互联网+”正是对这样一种连接力量的在时间和空间上的不断扩展，直到社会生活和商业世界的方方面面。从而实现更快速、更直接、更丰富、更低成本的“连接”。此外，伴随着数据技术的发展，同时实现可见、可知、可管理的“更清晰的连接”。

某种意义上来说，所谓“互联网+”，我们看到的“加法”，其实只是种种表现形式，背后隐藏的机制实为“减法逻辑”。

“减法逻辑”，是一种从信息连接机制发展起来的新的商业规则，能够不断地消减市场沟通成本，实现更高的管理效率、更优的资源配置、更好的价值创造。

三年前最早正式提“互联网+”的马化腾其实已经意识到了这一点：“互联网+要先做减法，才能加进新东西，未来瞄准核心业务‘连接’和‘内容’”。可惜，我们却很少注意到这个重要的“减法”前提，自然也难以把握其中蕴藏的巨大挑战和机会

可用的工具：“互联网+”时代的创业法则

互联网的“减法逻辑”带来的，其实是通讯的革命，而在今天，通讯就是一切，用凯文·凯利的话来说，“通讯就是经济”。于是，“减法逻辑”正在带来巨大的商业规则变迁，并由此重构创业组织从无到有、从小到大、从大到强的历程。

具体来说，从“减法逻辑”出发，创业组织至少可以参考三个创业法则：一是基于“减闲置”的新资源分配模式；二是基于“减边界”的新竞争模式；三是基于“减冗余”的新管理模式。

创业减法 1：减闲置，塑造新资源分配模式

以 Uber 为代表的共享经济，是当前最有生命力的新兴商业模式。这一商业模式通过连接和聚合闲置的社会资源，提供低价优质的服务，创造更大社会价值和经济价值。它其实是一种新的资源分配模式，从整合商业资源，进入到了整合社会资源的阶段。并且让商业越来越多的具有了公益色彩。

滴滴、快的、Uber 上演的从“出租车大战”到“专车大战”的连番大戏，以及破天荒的“补贴”模式，让用户和市场都深刻认识共享经济的好处。抛开背后的微信、支付宝大得益处的衍生效应不谈。滴滴、快的本身在竞争中取得了惊人的成功，两家公司都是 2012 年成立的，至今年 2 月最

终战略合并，估值已经高达 150 亿美元。从当前的发展结果来看，乘客得好处、司机增加收入、Uber 们得到了发展、资本获得了收益。完美的多赢结果。

以减闲置为核心的共享经济的商业模式之所以能够在今天成为可能，其实是互联网影响力的深化和变形：与消费者直接连接技术障碍被极大的消除了；与分散的社会资源连接的技术障碍也已经基本可以忽略不计了；促成更便捷的消费的交易成本日益趋近于零；分散资源的管理成本因为数字化的发展而不断下降；消费者权益和自主意识的增加。

与用户的直接连接。直接连接是移动社交网络最为显著的特征，通过智能手机和社交软件，每个人都成为了精确的网络节点，可以被快速的连接和聚合。互联网时代没有可能发展滴滴快的这样的打车软件，因为无法连接到移动状态的乘客，也无法那么精准和简便的对接资源、促成交易。

与资源的直接连接。打车软件公司本身没有或者很少拥有出租车，外卖软件公司也并不自己经营餐馆，洗衣软件公司大可不必自己替用户洗衣服，美甲软件公司也不必自己雇佣美甲师，而 Airbnb 也并不自己经营酒店。这些创新公司之所以能够促成便捷的消费，除了连接用户，还有一个重要的因素是可以连接和聚合外包资源。这让新的商业模式可以快速的发展，也可以快速地被超越——商业战略的生命周期被大大缩短了。

交易成本趋近于零。成功的商业模式必须促成实在的交易。上述这些增益了社会福利的创新公司之所以能够实现用户-资源对接的快速实现，很大程度上是通讯网络发展引致的极低的交易成本。今天，通讯网络的花费大幅下降，人们可以用很低的费用享受实时在线的通讯便利，许多的商业模式因此成为可能。比如说，相比较于低价打车得到的好处，为此支出的通讯费用几乎可以忽略不计。我们需要应对的，是一个交易成本趋近于零的商业环境。

管理成本不断降低。不过，即使有了快速、便利和低成本连接，要实现资源的聚合，以及有效的分配，还需要科学严谨的管理。这给商业世界带来了一个重要的数学概念——“算法”。Uber 最值钱的不是公司本身，甚至可能不是它聚合的用户，而是它独特而又高效的算法。正是因为有了高效的车辆调派、计价、结算系统，数百万的社会车辆才能有序运转。而促成公司高速发展的用户补贴、司机补贴模式，依靠的也是运算而非管理经验。今天，计算和分析技术的低成本，让社会资源的高效分配成为了可能，也让社会价值的实现有了更为坚实的基础。

更多的用户权利。互联网赋予了普通用户更多的权利，商品和服务的价格及其他信息变得越来越透明。最初因为消费者缺乏必要知识而不得不让渡给企业的利润，已经越来越难以维持其生存的空间。

我们身处的社会还有许多社会资源仍在闲置。教育、医疗、扶贫、环保、能源等领域，以增益社会福利为先导的商业模式有着极大的发展空间。共享经济模式，以及“慕课”、远程医疗等新兴商业模式的兴起，有可能在创造新的经济价值的同时，带来更多的社会公平，增进广泛的社会福利。

创业减法 2：减边界，塑造新竞争模式

就商业竞争环境来说，这是个“我不犯人，人要犯我”的时代。以前的竞争对手很清楚，就是行业内做同样产品和服务的企业，但是现在不一样了，对手有可能从完全不相干的地方，以让人看不懂的方式打过来。

蚂蚁金服，名字虽然还有几分陌生，却是让所有银行都夜不能寐的可怕颠覆者——这是一家旗下业务包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷和网商银行的互联网金融公司。2013 年之前，支付宝还只是用来在淘宝上支付网上购物的工具，但是一夜之间，它的产品余额宝成了

中国最大，全球第二的金融理财机构，资金规模达到 7000 亿。而与之合作的天弘基金也顺势成为了最大的基金公司。就这样，电商支付工具变成了传统银行的噩梦。

2015 年 6 月 25 日，蚂蚁金服筹建许久的阿里网商银行正式开业，“狼”终于真的来了。面对一家不需新建网点，开发新客户的边际成本几乎为零，也不需要教育用户使用习惯的对手，拖着沉重的线下网点成本和人力成本的传统银行怎么应对呢？

跨界明星当然不止是阿里。小米以手机起家，已经广泛的进入了包括电视、充电器、手环、空气净化器、路由器等消费类电子行业，甚至传说还要在家装、汽车等领域一显身手。小米并没有遇到太大的政策壁垒，它的成功，集中体现了“减法逻辑”的力量对技术壁垒、中介壁垒、基础门槛的消减。而直观反映出来的，就是“带着粉丝去跨界”的巨大势能。

从以上案例来看，新竞争模式有着以下几点“减法”特征：

政策壁垒消减。金融行业的保护性垄断政策开了口子，2014 年腾讯、阿里等 5 家公司分别拿到了民营银行牌照。政府此举是为了缓解中小企业的融资难题，引入新的玩家来促进金融市场的发展。却也很有可能是因为互联网金融的健康稳定发展而放心试水新的可能。

技术壁垒消减。凭借着早年淘宝、支付宝的积累以及后期在无线端的迁移，支付宝早已成为国内装机量最高的几款应用之一，并且用户形成了熟悉、熟练的操作习惯。同时，因为大量商家及个人的交易记录、整体商业环境的数据积累，以及信用评级建设，阿里的信用评价能力已经达到了非常成熟。央行牵头的中国的信用评价体系都邀请了阿里加入。近期正式建立了芝麻信用体系，致力于替代传统信用卡的部分业务。可以说，阿里已经完全能够胜任传统的金融业务了。

中介壁垒消减。与传统的金融业务不同，阿里的网上银行，办理业务完全不再需要网点、柜台、人员等专业的服务设施。各类第三方支付、余额宝、理财通等产品、P2P平台已持续对用户教育数年。因此，与用户直接对接的业务操作完全没有障碍。

基础门槛消减。金融理财是非常专业的知识密集型工作，传统上需要大量的专业人员来开展业务、维持运作，这些都是基础的行业进入门槛。但是因为垂直分工的解体和外包的兴起，即使是高度专业的金融业务，也可以引入外包合作伙伴来共同完成市场拓展。天弘基金+支付宝就是一个典型的双赢合作案例。

今天，市场的颠覆，往往会从不可预想的地方打过来。面对移动社交网络时代的跨界新打法，传统企业几乎毫无还手之力。这样的市场环境下，创业和创新，需要以全新的视角来看待市场的边界。

创业减法 3：减冗余，塑造新管理模式

自九十年代末以来的互联网创业大潮中，最引人注目的就是一个一个成功而又新奇的新兴商业模式。从阿里、QQ、360，到小米，大多经历了被各色竞争对手“看不起一看不懂一追不上一学不会”的颠覆式创业历程。

但是在现象的背后，创业能否成功，商业模式的价值创造能力是否具备，是以组织的执行能力为保障的。没有组织管理模式的创新，很难成就商业模式的创新。而互联网英雄们所创造的“叫人看不懂”的奇迹，多半也有着“雷人”的组织管理模式为支撑。

相对于传统管理模式来说，新管理模式有着浓厚的“减法”特征——减掉组织管理中一切不必要的冗余和成本。主要体现为：减少自上而下的命令式管控、减少中间层级的金字塔结构、减少信息的不对等不透明、减

少部门界限的资源隔阂、减少组织边界的创新阻隔等等，最大可能地在消除科层制、官僚化的影响。由此产生的结果，就是企业快速、灵活、高效的市场应对能力。

成功打造小米手机，并且不断扩展消费类电子商业版图的小米，在“粉丝经济”、“让用户尖叫”等奇葩的商业运营模式背后，更有着叫人大跌眼镜的组织管理模式。主要包括：没有绩效评估（KPI）；管理层很少；不开会。

小米的这三个管理特征，目的都是一个，就是快速响应市场的变化。因为今天 App 的更新周期是“周”，相比以“年”为更新周期的软件快了 52 倍。而这样一种快速反应、灵活机动的管理模式，又会反过来影响和形塑组织的价值观和企业文化，形成一种可以在飞速变迁的时代中持续取胜的核心竞争力。

据内部人士分享，阿里内部“充满了各种雷人的事儿，各种不靠谱的计划此起彼伏，绵延不断”，但是这并没有影响淘宝、天猫、支付宝一次又一次的成功。而支撑这种野蛮生长的，其实是一种不断成长的“自组织”式的“生态化的组织形态”建设。对此，阿里有自己的清晰认识——所谓更生态化的组织形态，就是自上而下的管理会减少；与此同时，横向之间的主动连接会更多，基于兴趣、靠任务结合起来的项目和自组织的业务会越来越多，这跟原来金字塔结构的组织形态大不一样。

从小米、阿里，以及 360 等新锐企业的创新实践来看，移动互联网时代的创业管理特征有如下几个方面的“减法逻辑”：

管理，从纵向到横向。灵活应对市场，需要真正的放权，而非有限的授权。纵向的上级管控越来越少，横向的业务部门合作越来越多。阿里在 2013 年启动改革，调整集团既有业务架构和组织，成立 25 个事业部，业务发展将由各事业部总裁负责。陈春花教授有个形象的提法，“把指挥权交

给听得到炮火声的人”，也就是让一线员工掌握应对市场变化的主动权。这样做，一方面可以有很好的绩效，另一方面，也激励员工的斗志，提升组织的能力。

层级，从长链到扁平。从金字塔变为更生态的组织，这个越来越横向连接的过程，必然导致中间层级的逐步消减。传统的经理管理专业人员，转变为专业人员带项目。小米在成长初期的基本模式是七八个合伙人，下面分别有个主管，管理着七八个小组，然后就是普通员工。管理异常扁平化，把职能拆得很细。

信息，从模糊到透明。这是生态型组织的基础保障机制，如果信息不能平等化、透明化，是形成不了自组织的。Twitter 和 Square 的创建者杰克·多西认为透明度和信任度是企业运作的原动力，他坚持每一位为他工作的员工都要知道这家公司的目标是什么，以及为什么要这么做。多西确实身体力行这一原则，也收获了员工的高度忠诚。

资源，从阻隔到连接。资源配置模式是企业组织管理模式的实质所在。横向连接的增多、中间管理层的减少、信息的透明，将资源配置的模式，从“整合”慢慢变为“聚合”，不再是控制、命令、计划、预算等传统手段，而是靠激发、鼓励、指明方向、自下而上的促成事业的发展。包括内部部门界限的打破，以及外部的组织界限模糊化两个方面。许多成功的互联网公司里，项目团队的人员缺口，很少是集团统一调配，而是自己去说服别人愿意跟你干，是聚合资源。就像一个个风火轮，能力足够大就会吸引更多的能力、资源。以一种市场的力量，生态系统的力量来配置资源。资源被项目本身的意义和价值吸引，而不是行政命令。

想要留在原地，就得发力狂奔；想要不断前进，就得另谋出路。在这样一个新的商业环境中，新创的事业如果在组织管理模式没有创新，不可能赢得市场的成功。

“互联网+”的可能性：格莱珉手机的故事

在不起眼的穷国孟加拉，一场由手机引发的变革和发展，悄然发生在移动通讯飞速发展的上世纪 90 年代末，这场相隔不远，并且仍在继续的变革，对于我们理解“加法”的可能性，及“减法”的力量，显然更具现实意义。

孟加拉的格莱珉银行是相对为世人熟悉的。创始人尤努斯获得了 2006 年诺贝尔和平奖，他通过向村民发放小额贷款的模式，成功实现了有效的扶贫，也建立了高效且成功的新商业模式。但是除此之外，孟加拉还有另外一家值得尊敬，值得研究的公司——格莱珉手机，它从信息传播机制创新入手，同样实现了有效的扶贫，同样构建了高效且成功的新商业模式。

格莱珉手机成功的商业模式，正是建立在“改变连接模式”的基础之上的。其创始人伊克巴尔的信条是“连通性就是生产力”，从小在落后乡村生活的经历，以及在美国学习工作获得知识让他认识到，无论在那个领域，便捷地获取和传递信息都是非常必要的。

1997 年，在手机还只是“专门给雅皮士准备的玩意儿”的时候，在手机的持有及使用的整体花费高达 2000 美元的时代，伊克巴尔成功的将这一昂贵的通讯工具变成了高效的生产工具。格莱珉电话公司帮助穷国孟加拉贫穷的农民获得了独立经商的机会，也带来了生活水平的提升。并且，它还创造了一个孟加拉国政府无力创造的公平竞争的平台，很大程度上改变了整个国家的面貌。

手机可以让农民提前联络镇上的商店，少走冤枉路，少耽误时间。手机也可以让农民定时获得农贸市场的最新资讯，让他们知道最新的需求变化和价格波动。手机还可以让农民充分协调收割和运输，这样在计划和操作上可以获得更高的效率。

在今天的中国社会，互联网所建立的连接和带来的影响，远远超过了格莱珉手机在孟加拉的作为。随着互联网的作用机制正日渐深入到更为广泛的社会生活和商业实践之中，“互联网+”行动计划，有着更为广阔的想象空间。

而无论格莱珉手机还是“互联网+”带来的巨大影响，发挥作用的基本逻辑，其实是一种“减法”——减少时间、障碍、边界、成本的，更快速、更直接、更丰富、更低成本的“连接”。

结语

当前，“互联网+”热潮正在持续的发酵。几乎所有的企业和个人都在积极准备和行动，寻求经济新常态下的开创与再创。但在谋划“互联网+”发展之路前，实在有必要预习一下互联网带来的新经济的底层作用机制——那些消除了和正在消除着经济发展障碍的新的商业逻辑，它所呈现出来的是反而是一个促进商业关系简单化、与之相对的“减法逻辑”。在此基础上，一个复杂而又丰富的“互联网+”体系才会逐步建立起来，渗透到社会生活的方方面面。