

连接的进化，商业的重构

——长江商学院总裁班返校日主题演讲

廖建文

互联网到底改变了什么？这是站在今天的商业世界中，需要思考的问题。

表面变幻纷繁，热闹无比的商业故事，背后其实是商业模式重构的趋势，而这一趋势的实质却又是连接方式的进化。

总裁班，以及其他的校友活动也是一种连接的方式，是一种非常直接的连接，背后蕴藏着巨大的力量和价值。从连接的本质来看今天的商业活动，看正处于风口上的移动互联网、社交网络，以及未来的可穿戴和物联网，整个商业重构的变化逻辑就会变得比较清晰。而连接变化的系统性分析框架，也将能够很好的导引启示我们在当下情境中的商业创新发展实践。

今天，移动互联网尤其是社交网络改变了什么？

这两年有很多著名的打赌，董明珠和雷军的打赌，马云和王健林的打赌。背后代表的，是传统经济和新经济的一种互动、碰撞和对接。

另外，出现了许多创新商业模式，牛腩面突然出名了，煎饼突然出名了，打车神器也开始上市了……现象纷繁复杂，本质上却有规律可循。

今天的社交网络和移动互联网，所代表的连接的方式，和过去的互联网已经完全不一样了。但商业的本质并未改变，依然是连接和交换，这让需求和供应成为可能。商业技术的所有的改变，其实是连接方式的改变。未来商业模式改变和重构的方向，就在这些被改变的连接方式之中。

连接的历史

温故可以知新，梳理连接的历史，可以看清楚连接的改变，看明白商业模式的变化。

在人类社会的早期，农业社会手工时代，连接是非常直接的，连接的内容也

是非常丰富的。因为受交通工具、通讯工具的限制，无论做鞋子的，还是做帽子的，服务的对象就是 10 公里之内。但是，那时候所有的产品都是定制化的。每一个手工业者都是“拥有用户的公司”，他和用户的连接非常的直接。今天的企业是不需要拥有客户的。比如说，无论卖手机还是卖奶粉的，销售量再大也不知道——并且不需要知道每一件产品卖给谁了。

到了工业化时代，机器出现了。机器改变了什么？它放大了人的体力，从而提升了生产力，扩展的交通通讯能力。企业和用户连接变得不直接了。此外，连接的范围更加的广了。正因为连接的范围更加广，中间出现了很多的渠道。工业化的游戏规则，是规模经济——通过规模把成本降下去。其实在工业化时代，连接也讲究流量概念，只不过是在物理的空间里面把流量导引过来——渠道起到了线下引流的重要作用。所以，连接由直接变得间接，由非常小的范围变成比较大的范围。

走到互联网时代，在早期，PC 成为了信息化社会的开端。PC 的本身成为了流量入口。当时还没有出现网络，每一个 PC 都是单独运行的，但 PC 可以在操作系统上面开发企业端的应用，包括生产、运营管理的应用。这些应用的软件就成为了进入企业的入口。此外，在操作系统基础上的各种其他应用，比如说办公软件等等，变成了接入个人的入口。到了 1990 年代，在 PC 连接成为网络之后，可以接入网络的各种应用，包括从浏览器到后面的电商，就成为了企业与用户之间很重要的连接入口。

二、连接的现在：互联网时代的连接模式：

互联网时代几个重要的商业模式，如 BAT，本身也代表着连接的一种方式，只不过各有侧重：百度是对信息的连接，阿里是对物的连接，腾讯是对人的连接。他们连接了不同的路口。

这个时候连接从物理入口进入虚拟的入口。原本间接性的连接，现在变得相对直接——注意，是相对直接——网络最大的优势，是打断了中间的链条，并且打断之后，形成了新的网络，形成了最大的中心和最大的中介。

网络的游戏规则是赢者通吃，意味着只有老大。所以这个时候，网络聚集之后，因为网络平台效应，使得网络的聚集能力和影响力变得极其强大，流量的入

口变得非常的集中。

在传统工业化社会，供应商对渠道是有着较大影响力的。但是网络时代，供应商对网络的影响会变得非常非常小，因为处于中间的网络平台的聚集能力非常大。所以这个时候就出现了 BAT 处于流量入口的相对垄断的位置。

百度对信息搜索的相对垄断，意味着把很多关键词的占有影响力非常大；阿里对电商交易的相对垄断，意味着其交易平台影响力非常大；腾讯对社交网络的相对垄断，意味着对人的连接的影响力非常之大。这些就成为了非常集中化的平台，而平台的影响力非常大。通过阿里的财务数据可以看出一点端倪：阿里 2013 年销售近 500 亿，大概有毛利 70%，净利可以达到 47%。为什么一个企业净利会有那么高？因为平台聚集效力非常大，而它大部分的收入都来自于起中介价值的广告。

网络时代，也可以称之为“N 对 1 的时代”。“1”意味着一个网页；“N”代表着无数用户。“N 对 1”，即，几亿人上一个网页。网页的影响力因此非常的大。

网络时代和工业化时代，在游戏规则上有一个共同点：工业化时代讲究的是物理规模经济，网络时代讲究的是信息规模经济。网页信息越完整、越集中，网页的影响力越大。比如说像携程，有动力把酒店、机票，以及其他所有的旅游信息都集中在一个网页上面。网页信息越集中，平台效应越大，用户越多。而更多的用户导致了平台聚集力越来越大。

从这个意义上来说，**网页虽然把工业化时期的链条打断了，但是网页成为了最大的中介和最大的中心。**换言之，网页本身，并没有实现直接的连接。

而由此产生的**流量**，是这个时代最重要的商业资源。而在高企的价值背后，是因为**流量不精准，所以才越发要找流量**。质的缺乏，只能靠量来补足。只有海量的流量才能转换成一定的用户：流量转换率 0.5%已经非常不错了，如果从 0.5%转换成 1%，就是巨大的提升。这个流量主要来自于百度，现在这更多的来自于腾讯，他们是流量的供应者。而阿里则是主要流量的消耗者。

背后的实质是什么呢？——在 PC 时代，信息是静态的，“没有人知道你是一条狗”——企业不知道用户在哪儿，也没有数据积累。企业并不真正知道用户是谁。但是到了移动互联网时代，不仅知道你是谁，而且知道你在哪，知道你喜欢什么。

网络时代的游戏规则是：平台化、集中化、间接连接、讲究流量、相对静态的。阿里和京东 2014 年的上市，代表互联网时代的巅峰。从上世纪九十年代开始的互联网赢者通吃的模式走到终点。连接方式发生了根本的改变，因为移动，因为社交，因为可穿戴等等，使得这个时代和互联网时代变得完全不一样——连接方式的不一样。

三、连接的变化

1. 连接形式的变化——去中介化

连接的变化，首先是形式的变化，叫做去中介化。

社交网络的模式是 2004 年开始的，以 Facebook 的创立为标志。社交网络有一个非常有名的原则，叫做 6 度分割原则，换句话说，在全球范围内，你要与另一个人联系，中间的需要过度的，不会超过 6 个人。

社交和网络时代的游戏规则发生了很大的变化。

过去，一个街头艺术家，比如画画的，往往是在街头摆两张画，当场画，画完把画卖掉。他应该找什么地方卖画呢？很可能是火车站，那是“流量”，即，人流量大的地方。但是今天社交网络层面，画家有一千个粉丝就可以活得非常好，因为什么？每个人买他一百块的画，一千个人就等于十万。关键是，十万块钱背后影响力不仅仅是在这一千个粉丝，在这一千人背后的社交圈子的连接更加的重要。

社交的连接会变得非常非常的直接，而且不仅直接，更重要的是精准。每一位用户背后都有一位或多位有关联的用户。这种连接意味着，我影响到你的时候，我也很可能会影响到你背后的用户。这种影响力，远远会超过网络时代“流量”的连接，网络时代不精准，而社交会变得非常精准，而且具有放大效应。

社交的连接往往是高频次的。去天猫淘宝买东西，一个月买一两次已经不少了。但是你上一次上微信，多半是几秒钟之前——这意味着影响的效力也是高速的。比如微信红包现象，红包不是微信的首创，支付宝很早就发红包。但为什么支付宝没有形成太大的影响力，而微信却引爆了网络？因为微信可以直接分享出去，并且是非常高频次、非常精准、有互动、有放大的分享出去。

这意味着实现了原来在手工时代，“企业”和用户的直接连接。那时的直接

连接是原始的，没有技术支持的。社交网络提供了在一个新技术平台上的更加广泛、直接和精准的新的连接。

这种连接和网络时代不一样，它让企业成为了“真正拥有用户”的公司。而未来真正有价值的公司，正是这样的公司。一家手机出货量 1 亿的公司，估值可能远低于出货量几千万的小米，因为小米是真正拥有用户的公司。

从这个意义上来说，大中小公司回到了同样的起跑线上。酒店行业过去的商业模式是，很多的小酒店挂在携程上面，通过携程导流量，导到小酒店来下单。现在不需要平台来倒流量了，直接通过社交网络、微信平台，赢得自己的粉丝，从而成为真正有价值的，拥有用户的公司。

今天的社交网络平台，实际上给大中小企业提供了一个新的竞争手段，出现新兴的商业模式，我们叫做**社群电商**。逻辑思维虽然是一个资讯平台，却可以卖月饼，可以卖桃子，和我们所熟知的代运营完全不一样了。

社群电商的出现，是因为社群网络的存在——通过兴趣，通过应用，把人群聚集成为一个群体，而后，把人群的兴趣和注意力不断延展到相关的产品里面去。因此，产品即内容，内容即产品，商业关系变得非常有意思。内容，变成了一个连接用户的很重要的手段。

我们以传统电商思维做互联网运营的时候，首先想的是要把产品卖出去，即，把产品卖给目标客户。而社交网络的思维，是先不要思考销售产品的问题，首先要思考通过一个什么样的形式，什么样的内容，什么样的兴趣，什么样的连接，把这些用户给连接起来，连接起来之后，他自然而然会走到你的你这里来。

正是因为这个逻辑，所以才有了大姨吗的传奇——当有一亿的女性在用大姨吗的时候，大姨吗几乎可以做与女性相关的一切产品。所以，产品本身的连接作用变得不那么重要，产品之前的内容的连接，变得非常的重要。所以这个时候出现“**产品即内容，内容即产品**”的新规则，二者的边界变得非常的模糊。我们的商业思维应该有所更新了——不管是以“应用”方式，还是以“内容”的方式，先把用户群给聚集起来。这比销售产品更加重要。原来的网络平台的中介作用会变得越来越弱。

2. 连接结构的变化——去中心化

连接的第二个变化是结构性的，叫做去中心化。

移动智能手机的出现是去中心化的最主要推动力。智能手机和手机最大的区别，是因为智能手机的平台作用，把用户连接成为一个更大更深入的网络。网络是信息聚集越多，信息聚集越完整，影响力越大。

手机和 PC 最大的区别在哪？最重要的是手机有定位的功能，这意味着手机有一个场景的应用。移动终端，今天主要指手机。但以移动连接为目的，还可以有可穿戴。连接成网络的移动的本质是一个场景的应用——我知道你在哪。这使得信息的连接会变得更加的精准，由此产生的可能性也更有想象空间。

还有手机代表简单、小而美的连接。网络时代我们强调的是网页，手机则只思考 APP——解决简单小而美的问题，并且只解决一个问题。一个鲜明的对比是，代表网页的携程对面，出现了代表 APP 的“非常准”。非常准没有干别的，就查航班准不准，但一下子把千万级的流量从携程分流了。网络平台的聚集能量变得越来越弱。

移动终端代表未来的新的时代，叫做“1 对 N 的时代”——N 个应用、N 个 APP 服务 1 个人。于是，根据个人的生活需要，我只下载连接我相关的应用。每个专业的应用，每一个 APP 都成为非常高效的连接人的方式。下载这些 APP 的人，往往是根据他的生活形态，根据他的需求所组合出来的一个高度个性化的生活形态。

另外一点值得注意的是，“软”的公司突然对“硬”的东西感兴趣了。360 宣布进入酷派，谷歌做眼镜，小米做智能硬件，百度进入智能设备，这些都是行业旧闻了。

在 PC 时代，在互联网时代，往往是软做软，硬做硬，软和硬是分明的。不过，软硬分明之前是垂直一体的，电脑公司从软到硬完成所有的工作。之后，IBM 做硬件，英特尔做芯片，微软做程序，这样的分离。

今天，走到可穿戴的时候，软硬又开始结合了。就是因为连接发生变化之后，每一个连接变得更加的直接，变得非常的高频，意味着未来的连接你都不知道到底会发生在哪个平台。今天也许想象到的是手机平台，未来也许会在眼镜里面——照相的功能肯定是不在手机里面了，会在眼镜上面，甚至是眼睛里面的一个薄膜，眼睛一眨就把相照完了。未来的运动的相关的连接肯定不在手机，而是在手

表和其他可穿戴设备。

而行业发展早期的时候，往往需要硬件的承载各种软件，所以硬件一夜之间变得非常的重要——拥有了合适的硬件，就相当于找到关键用户的一个很重要的入口。因为硬件是连接用户很重要的一个手段，在硬件上面才有软件的承载，才有连接发生的可能性。

3. 连接内容的变化——多元化

连接的第三个变化是内容的多元化。

互联网主要是企业和用户之间的连接，叫做眼球经济时代。现在正处于眼球经济时代高峰时期。不过，这个时代只是对价值链做了重构，但是没有真正的价值创造。只是利用互联网在营销方面做了改变，推广模式做了改变。

未来真正的空间，是企业、人和物的连接。这代表了正在到来的物联网——每个产品都有可能是智能的，都有感应器。甚至是一个杯子，都能发生连接。**每个物品，每次连接，都会变成信息的起点，而不是信息的终点。**

未来的产业互联网、工业互联网是产品和企业的连接，叫做**产业互联网**。我们今天称之为“互联网”的一切，只是解决一部分的社会问题。今天，产业互联网才刚刚开始，代表了未来的真正的价值创造。从最基本的感应器开始、构件开始，感应器之间联系，在感应器上应用，在应用中获得大数据，从而做到批量化。这个行业的未来想象空间非常大，而且才刚刚开始。

未来，连接内容将会变得非常多元化，从眼球经济走向价值经济，从价值链走到价值网。在连接的网络中，每个企业都可以参与价值创造，即形成一种合作经济。所以从连接的影响力来看，今天还只是万里长征的第一步，中间当然还有伴随连接来的大数据。

4. 连接主体的变化——扁平化

第四点，是连接主体的变化，叫做扁平化。在连接扁平化层面，其中一个重大的改变，是用户的参与。

在传统的价值链里面，企业在为用户创造价值——通过产品的设计、运营、服务、营销等等，把产品推向用户。用户处于价值链的最尾端。

未来，因为移动社交，用户将很容易的参与到价值的创造。比如耐克的鞋，这双鞋是否适合你，这双鞋什么时候该换了，耐克比用户更早知道——因为每一个鞋子里面都有感应器。雨天的早上，哪个人出去跑步了，耐克也知道，因为有信息连接。于是，耐克的整个运营，从开端的研发就有了坚实的用户信息支持，用户从最尾端参与到价值创造的前端。未来价值是一个**价值共同创造**的过程。

从这个角度出发，可以重新思考**什么是真正的 O2O**。

其实 **O2O** 并不仅仅是我们今天理解的线上线下的概念，而是通过用户的**共同参与来创造价值**。用户很容易参与线上的内容的创造，线上设计，线上服务。这使得线上的高度的个性化，和线下产品的标准化，能实现一个互补，从而创造更好的体验，更大的价值。

任何一个产品，任何一个服务都有两个层面，一个是产品服务的功能性，一个是产品服务的情感性。产品服务的情感性代表了你的体验，产品服务的功能性代表了产品的性能。性能的层面是标准化的，按流水线来生产（当然工业化时代这个也会被改变）。与此同时，线上情感方面则可以做到高度的个性化。因此，本质上来讲，**真正的 O2O 应该是如何通过线上的工具来抓住用户的情感价值，来弥补线下标准化的产品的功能价值**，这样才能够实现真正的 O2O。

另外，未来的**扁平化**应该是企业和企业在共同创造价值，变成一个合作经济。这意味着其实未来的连接，不仅仅是企业和用户的连接，更重要的是**供应商，还有其他的相关的利益相关者在平台上连接形成了未来零边际成本的社会**。

想象一下用 3D 打印机来做玩具，未来的打印机和今天家庭的打印机一样普及。需要玩具？打印一个就可以。谁来帮我设计？所有人都在帮你——线上有专门的玩具设计平台，全球所有自己设计玩具的人都放在这里，你只需要在上找到一个，或者是请他们帮你设计即可。而这整个的过程中几乎不产生成本。

今天的阿里、京东的服务人员无法帮你解决这样的技术难题。因为企业太庞大了，成本太高了！

未来的扁平化，是因为产品的设计，产品的服务，产品的运营等等都会被虚拟化，因为企业很容易和相关的合作者建立连接，而连接的成本几乎等于零。

这样，GDP 就不再具有任何意义了。GDP 代表了什么？代表了投入和产出。

有投入才有产出，你有投入，帮我设计产品，但是没有收费，也就无法体现在GDP里了。在未来的合作经济里面，GDP作为一个测量指数将不再有任何的意义。

结语：

所有的改变，不管是今天的移动社交也好，还是未来的可穿戴也好，本质上都是连接方式的改变。

这是一个“1对N的时代”。

在正在过去的“N对1的时代”，N个人上一个平台，集中化和流量特别的关键。但“1对N”代表后互联网时代的连接，是简单、小而美，垂直的。

首先，**垂直**是有魅力有价值的。卖坚果的只卖坚果，卖包子的只卖包子。一个简单、垂直的变得非常非常重要。在移动终端很难再去思考大平台的概念。

第二是**直接**。可以和用户发生直接的关系，而不是间接，未来拥有用户的公司才是真正有影响的公司，流量变得更加的准。

最后是**动态**。因为有位置，所以所有的连接都是动态的，随时随地变化。

未来的连接和商业，可以是开放、透明、协同、互动、分享、责任的。