

人性之根

互聯網思維的本質

陳禹安◎著



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

目 錄

前言 互聯網思維的人性之根	009
---------------------	-----

第一章 消解時空：互聯網商業的本質與未來

時空約束與時空消解	015
亞馬遜與奈飛的開創性對策	017
傳統商業的順勢借力	021

第二章 組織隱私：互聯網商業的風險與機遇

組織無隱私化進程	029
不可逆轉的組織無隱私化	030
基於組織隱私的機遇	032

第三章 粉絲坍塌：互聯網商業的謎局與真相

追逐利益的粉絲	039
偶像坍塌導致粉絲坍塌	042
回歸產品本源	045

第四章 玩具思維：未來一切行業都將是玩具業

iPhone的玩具思維	051
玩具型工具	052
無形的玩具	054
玩具化是工具的情緒表現	055

第五章 娛樂授權：未來的一切行業都是娛樂業

娛樂至死的時代	063
流程的娛樂化	064
愉悅顧客的權力	065
娛樂授權的心理基底	067

第六章 戰略早搏：大數據商業模式的“預測陷阱”

Target的“孕婦傳奇”	075
聽上去很美的“預測式營銷”	076
大數據的“戰略早搏”	077
擺脫戰略早搏的陷阱	080

第七章 平台黑洞：互聯網商業的創新之痛

Foursquare的曾經輝煌	089
為甚麼快速流行？	090
為甚麼快速衰落？	090
平台吸收效應	092
平台黑洞的危害	094
如何防範平台黑洞	095

第八章 二八法則：反長尾的勝利

暴跌暴漲有玄機	101
大數據的勝利	102
反長尾的勝利	104

第九章 電商選址：B2C/C2C的盈利關鍵

電子商務的競爭要素	111
網店選址與經營成本	112
集散地/原產地效應	114

第十章 營銷變向：2.0時代戰略導向的C2C逆轉

可怕的假設	121
真正的惡果	123
消費者的變化	124
另一種惡果	125
消費者的力量	127
企業的轉向	130

第十一章 顧客遷移：2.0時代傳統企業的戰略趨勢

爭奪網絡化顧客	136
顧客的網絡化遷移	137
顧客遷移的兩種方式	140
如何進行誘導式遷移	142
三便法則	143

第十二章 免費策略：2.0時代的壟斷路徑選擇

微軟的壟斷前2.0模式	150
沃爾瑪的“取悅消費者”策略	152
利用免費取得壟斷的“Google模式”	154

微軟的新“壟斷路徑”設想	157
--------------------	-----

第十三章 成本考量：2.0時代長尾戰略的成功要素

成本轉移	165
成本共享	167
成本補償	170

第十四章 供給萃取：2.0時代眾包戰略的本質選擇

利益誘惑	175
挑戰激發	176
愛好衝動	178
情感聯繫	179
無形萃取	180

第十五章 社會公器：搜索引擎的未來

百度一家獨大	185
競價排名的兩大弊端	187
搜索引擎的社會公器化	189
綠色制勝的理念	191
搜索市場的分化	193

前言

互聯網思維的人性之根

時下，關於互聯網思維的討論眾說紛紜，不一而足，令人眼花繚亂，甚至無所適從。這其中最大的問題就是，互聯網思維彷彿是一夜之間從天而降的，和所有傳統的戰略思維完全割裂，毫無關聯。

真的是這樣嗎？

我們不妨取一種頗具代表性的說法來加以分析。

小米公司的創始人雷軍提出了互聯網思維的“成功七字訣”——專注、極致、口碑、快，並認為這樣的互聯網思維是戰無不勝的。但其實，在傳統的戰略思維中，隨時都能找到這個“成功七字訣”的身影。

“專注”顯然不是互聯網思維的專利。

傳統的飲料巨頭可口可樂應該是最專注的公司了。在其一百多年的歷史中，可口可樂公司就單單做了一件事——生產飲料，而且主要是生產可樂。反之，很多非常成功的互聯網公司其實一點兒也不專注。比如蘋果公司，最初只是生產電腦，但後來卻把公司名稱中的“電腦”二字取消了。因為公司的主要利潤已經來源於音樂神器 iPod，再繼續叫電腦公司，就名不副實了。後來，蘋果公司再次跨界，跳到了手機領域，推出了驚艷天下的神器 iPhone。而 BlackBerry 手機的 CEO 邁克·拉扎里迪斯一直拒絕開發與 iPhone 類似的可連接網絡、配有大屏幕的智能手機。拉扎里迪斯的理由就是要專注於先前的產品，堅定地保持 BlackBerry 手機的鍵盤設計

和電郵功能。最終，BlackBerry 在“水果大戰”中慘敗於蘋果，從風光無限的巔峰墜落，至今還在生死線上苦苦掙扎。如果專注是互聯網思維的成功利器，那麼，BlackBerry 的快速衰落代表了甚麼？雷軍和他創辦的小米公司都是蘋果的擁躉，雷軍和小米的成功又說明了甚麼？

接著看“極致”。

迪士尼娛樂公司的前總裁迪克·納尼斯在職業生涯前期曾經管理過迪士尼樂園的叢林巡航船。有一次他為了應對蜂擁而至的客流，想出了一個節省運營成本的“妙招”——讓巡航船上負責解說的員工加快語速，省略掉一到兩個笑話，從而易覺察地縮短遊客的船上時間，提高巡航船的利用效率。迪士尼的創始人沃爾特發現之後，立即叫停，並對迪克提出了嚴重警告——在顧客體驗上絕不允許偷工減料，即便這意味著額外的支出！這算不算是“極致”？

LEGO 是丹麥木匠奧勒成立的一家玩具公司，他的價值觀是“只有最好的才算好”（Det bedste er ikke for godt）。奧勒的兒子哥特弗雷德從 12 歲起就在父親的公司幫忙。20 世紀 30 年代 LEGO 出品一種木製的鴨子，有一次，哥特弗雷德自鳴得意地告訴父親，他只給鴨子塗了兩層漆，為公司節省了成本。沒想到，奧勒不但沒有表揚他，反而立即命令他趕到火車站把已經發貨的鴨子追回來，重新塗上產品規範中必須要塗的第三層漆。這算不算是“極致”？

再來看“快”。

在《誰主寶潔沉浮》這本書裡，我曾經引用過一個風電設備公司世紀威能的例子。這是一個和互聯網毫不搭界的傳統領域。世紀威能公司是一家生產風力發電用的葉片的公司，其領導者在決定超前生產 40.3 米長的葉片（而不是 37.5 米長的葉片）時說：“現在 40.3 米是藍海^①，但現在的藍海，

^① 參見 2005 年由 W. Chan Kim 及 Renée Mauborgne 所合著的《藍海戰略》（*Blue Ocean Strategy*），指未知的市場空間。而下文的“紅海”則指已知的市場。——編者註

過一段時間也會變成紅海。價格戰一定會如期蒞臨。賺錢就在這幾年。我們是在高速路上狂奔，跑掉鞋子，跑掉褲子，那也要跑。”

其實，世上從來沒有一勞永逸的藍海，無論是傳統世界，還是互聯網世界，動作不快的企業都將被紅海淘汰。也許有人會說，這裡的“快”是指持續更新的“快速迭代”。但其實，豐田公司的精益生產方式中早就提出了“快速迭代”的理念並已付諸多年的實踐。

至於“口碑”，就更不用著多說甚麼了。看看那些傲然屹立的百年老店，那些暴發戶般倏忽而興的互聯網企業應該沒有資格和它們比拚甚麼是“口碑”吧？

說了這麼多，其實並不是要針對小米，而是想說明所謂的“互聯網思維”和傳統的戰略思維是息息相通的。可口可樂、迪士尼、LEGO、豐田、世紀威能，都是傳統得不能再傳統的企業。它們企業戰略或價值觀的精髓中早已閃現了現在所謂的“互聯網思維”的光芒。可見，真正的互聯網思維並不是天外飛仙，絕不會憑空而來。互聯網思維是有根的，互聯網思維的根就紮在人性上，紮在傳統上。

當然，互聯網的虛擬世界和傳統的物理世界還是大為不同的。我們必須正視、重視這種不同，從而在人性與傳統的基礎上，因應新的情勢，大膽突破創新，發掘出真正的戰略層面的互聯網思維。

這本書所做的正是這件事。

我從2000年開始，投入相當大的精力關注互聯網的發展，並從2008年開始將一些針對互聯網商業的思考形成文字。本書的內容就是從2008年到2014年這七年間的思考結晶。從一開始，我就希望將這些思考結晶寫成有傳統之根和人性之根的思想積澱。

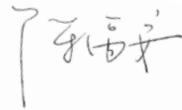
在這本書裡，讀者能夠很清晰地看到傳統戰略思維的痕跡以及在其基礎上的全新的拓展性思考。儘管近幾年來互聯網的發展天翻地覆，變化驚

人，但本書中部分寫於早期（2008—2010年）的預判性觀點，基本經受住了時間的檢驗，得到了現實的驗證。這也讓我對這些觀點的生命力有了更高的預期。來日方長，我們盡可拭目以待，同時也熱盼讀者諸君不吝指教。

最後，再從另一個角度來看。如果“專注、極致、口碑、快”真的如雷軍所說的那樣是戰無不勝的互聯網思維精髓，那麼，對這“成功七字訣”了如指掌、爛熟於心的小米公司在智能手機上取得了輝煌業績後，顯然還可以在另外的產品領域輕鬆複製成功。但諷刺的是，現實告訴我們，小米相繼推出的智能電視、Router 這些新產品，似乎有些“盛名之下，其實難副”。據說雷軍還用“專注、極致、口碑、快”這七字訣給陷入重大困境的電商凡客（VANCL）支招，希望用互聯網思維挽狂瀾於即倒，重振凡客英雄風。這恐怕是“癡人說夢”吧。在任何領域，我們都不能相信任何一劑可以包治百病的靈丹妙藥。

無論是互聯網的世界，還是正在被互聯網顛覆並將與互聯網融為一體的傳統世界，企業制勝的法寶一定是基於人性層面，卻又不拘泥於某種固定的模式或格式的。

這才是互聯網思維的根，這才是有根的互聯網思維。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李曉華' (Li Xiaohua), written in a cursive style.

2014年6月6日於別館13B

第一章

消解時空：互聯網商業的本質與未來

互聯網的核心本質，就是通過不斷地突破時空的約束而達成對舊有時空秩序的消融與瓦解，並在這一消解過程中重構新的時空運行秩序。

互聯網自出現以來的幾十年間，其飛速發展看似亂花迷人眼，但其實只做了一件事，這就是消解時空——通過不斷地突破時空的約束而達成對舊有時空秩序的消融與瓦解，並在這一消解過程中重構新的時空運行秩序。而這也意味著人類生活方式的重構。這就是互聯網的核心本質。無論是雲計算（Cloud Computing），還是大數據，以及未來還將出現的其他更加先進的 IT 新應用，都是圍繞這一核心本質服務的。深刻而準確地理解互聯網的這一本質屬性，顯然對於洞察商業的未來發展（包括傳統商業的互聯網轉型以及全新互聯網商業模式的開創拓展）大有裨益。

時空約束與時空消解

傳統的商業就是基於舊有的時空秩序而發展壯大的。但是，明顯的，傳統商業在走向成熟之際也不得不受制於其所立基的時空秩序。這就是**時空約束**。

比如，你要到位於市中心的百貨商場購物，如果你沒有住在商場邊上，就只能通過某種交通方式（或開車，或打車，或乘巴士，或步行）趕到這個特定的區域（空間約束）。商場早上 10 點鐘開門，如果你去早了，儘管心急如焚，但也只能在門口等待開門（時間約束）。但是，如果你選擇網上購物，就可以突破上述時空限制，只要擁有聯網的電腦或智能手機，無論你身處何處（或家裡的沙發上，或公司的辦公桌前，或衛生間裡，或未起飛的飛機上），也不管是深更半夜，還是大雨滂沱，你都可以輕點滑鼠或手機下單，完成購物。亞馬遜（Amazon.com）或淘

寶網（Taobao.com）等所提供的無論何時何地都可以進行的購物方式，就是對舊有時空秩序（亦即傳統商業秩序）的一種消解。

再比如，Google 開發中的無人駕駛汽車也是對傳統駕駛方式所附隨的時空桎梏的顛覆性突破。在傳統的駕駛方式中，駕駛者必須坐在方向盤後面（空間約束），在整個駕駛過程中，除了聽聽車載電台的音樂或新聞外，不能太過分心於做其他事情，否則就可能導致車毀人亡（時間約束）。但是，當汽車可以交由聯網的電腦系統安全駕駛後，駕駛者就從時空約束中被解放出來，他可以坐在他想坐的汽車中的任一位置上，將原本索然無味的駕駛時間用於電話聯繫客戶、構思方案、收發電子郵件等等。

除時空約束之外，傳統商業模式之所以招致互聯網商業模式衝擊還體現在**時空枯竭**上。

空間枯竭很好理解。一個再大的實體商店，也只能展示有限的商品。而網店的展示空間幾乎是無窮的。除了展示商品的主體空間外，實體店配套服務性的空間也會出現枯竭。比如車庫的車位總是有限的，如果不能確保購物者的停車需求，很多潛在的購買行為就會轉投他處。

時間枯竭也很好理解。當實體店進行大型促銷時，往往不能在固定的營業時段內滿足所有的購物需求。但是當網店出現同樣大，甚至更大的需求流量時，卻可以較為輕鬆地通過事先增加服務器電腦的數量或通過雲計算機來擴容，從而避免時間枯竭。2013年11月11日，淘寶網當日完成的350億交易額充分證明了這一點。

此外，傳統的商業模式還會出現**時空間置**。比如，傳統電視台

的播出時間有黃金時間和垃圾時間之分。那些凌晨時分的時段，因為缺乏觀眾，從而缺乏廣告吸引力而被稱為垃圾時間。同樣一個內容產品，被安排在甚麼時段播出，對於其收視率的影響至關重要。但是，對於作為互聯網商業模式的視頻網站就不必太在意黃金時間和垃圾時間的區別，因為任何時段都可能匯集出較大流量的點播需求。

由上可見，互聯網商業模式的消解時空正是針對傳統商業模式所內蘊的時空約束、時空枯竭和時空閒置而展開的。

當前，互聯網（包括風頭正勁的移動互聯網）商業仍然處於萌芽初期的第一階段。這一初級階段還將延續較長的一段時間。在這一初級階段，商業競爭必然圍繞著消解時空的效率性而展開。那些能夠以最快速度（效率性）完成對傳統商業模式的時空消解的公司，將成為第一階段的勝利者。而消解時空的經濟性的考量（低成本）則是第二階段的競爭重點。那些能夠以最佳收益（經濟性）完成時空消解的公司，將成為第二階段的勝利者。在第二階段，新的時空秩序有望初步建立，而人們新的生活方式也得以隨之同步完成初步重構。

亞馬遜與奈飛的開創性對策

我們不妨來看看一些領跑第一階段的公司的做法，以給更多的公司提供明晰的借鑒。

比如，亞馬遜在消解傳統時空對於消費者的約束上的做法可謂無所不用其極。

一方面，亞馬遜與傳統商業在舊有時空框架下展開針鋒相對的競

爭，積極興建實體性的倉儲設施。自 2010 年以來，亞馬遜投入了約 139 億美元，用於在全美範圍內興建 50 座新倉庫。截至 2012 年底，亞馬遜已經擁有了 89 座倉庫。其目的就是希望在送貨速度上勝過沃爾瑪（Walmart）這個傳統商超巨頭以及同為 IT 新貴的 eBay 網。

亞馬遜 2005 年曾經推出過一項名叫“Prime”的加急送貨業務：顧客只要支付每年 79 美元的費用，就可以享受兩天內到貨的服務。但這一服務在消解時空約束上的競爭表現並不完美。競爭對手沃爾瑪，只要顧客多支付 10 美元，就可以在 4700 家門店調貨，實現當天送達。而在 eBay 網上購買 Target、Walgreen、Bestbuy 等零售商的商品，只要加收 5 美元，就可以實現當天送達。所以，亞馬遜才不惜巨資投入，興建遍佈各地的倉庫，以在消解時空的競爭中獲得優勢。但這還遠遠不夠。^①

另一方面，亞馬遜積極試驗各種新技術，來進一步增強自己的競爭優勢。

據英國《每日郵報》2013 年 12 月 2 日報道，亞馬遜公司正在測試一個被稱為“PrimeAir”的無人機送貨服務項目。這個項目使用 8 槳遙控飛行器無人機實現鞋盒包裝以下大小貨物的配送。無人機所能攜帶的貨物最大限重為 5 磅（約合 2.26 公斤），這足以囊括亞馬遜近 86% 的貨物。通過這一項目，所有訂單從發貨開始預計將會在 30 分鐘內送達倉庫附近 1.6 公里範圍內的客戶手中。該項目目前正處於

^① Danielle Kucera：〈亞馬遜大興土木〉，《商業週刊》（中文版），2013 年第 18 期，第 46—47 頁。

測試階段，預計在未來的四到五年內可以正式為消費者提供送貨服務。^①

顯而易見，這是亞馬遜在突破時空約束上的一次大膽嘗試。而這還不是亞馬遜最出位的做法。

亞馬遜於 2013 年 12 月獲得了一項名為“預測式發貨”的新專利。這項新專利揭示，亞馬遜可以通過對用戶數據的分析，在他們還沒有下單購物前，就提前發出包裹。這樣，就可以大大縮短顧客從下單到收到商品之間的等待時間。^②

亞馬遜在專利文檔中寫道：“從下單到收貨之間的時間延遲可能會降低人們的購物意願，導致他們放棄網上購物。”這一點本來是互聯網商業模式在消解時空上的軟肋。電子商務在消解了傳統購物諸多的時空限制後，卻也生成了專屬於自身的另一種時空限制。消費者在克服了諸多時空限制，完成了在實體店的購物後，可以立即擁有心儀的商品而獲得購物滿足感。但電子商務卻不得不面對物流延滯（即時空延滯）給消費者帶來的滿足延滯，這甚至會導致消費者在購物衝動消退後產生退貨的念頭。

所以，亞馬遜希望根據顧客之前的訂單和其他因素（商品搜索記錄、願望清單、購物車，甚至包括用戶的滑鼠在某件商品上懸停的時間等），運用大數據技術，預測用戶的購物習慣，從而在他們實際下單

① 新快網：《亞馬遜用無人機送貨》（<http://news.xkb.com.cn/guojiji/2013/1203/296209.html>）。

② 福布斯中文網：《亞馬遜開發新技術：未購買先發貨》（<http://www.forbeschina.com/news/news.php?id=30782>）。

即便將包裹發出，以便消除物流延滯這一新的時空限制。

又如，美國時下風頭最勁的流媒體供應商奈飛（Netflix）在破解網絡時空枯竭上也有一些不錯的做法。

2009年，奈飛在採用了亞馬遜（又是亞馬遜！）的雲服務AWS（Amazon Web Services）進行視頻轉碼後，不再能像在自有服務器上進行拔網綫這類極端的穩定性測試了。奈飛隨即開發了基於AWS的“混世猴子”（ChaosMonkey）等系統，讓這些“猴子”隨機地殺死奈飛的流媒體服務。通過這些頗具風險的真實測試，奈飛有效積累了應對網絡大流量（應對網絡時空枯竭）的經驗，這使得奈飛從容笑對接下來五年用戶的爆發性增長，將業務擴展到多個國家和地區。2009年，奈飛的訂閱用戶只有1200萬，但到了2013年10月，這個數字已經達到了3100萬，超過了這一領域的傳統巨頭HBO。^①

奈飛在提升自我的時空容量上的措施並不僅限於此。當奈飛通過對用戶行為數據的計算分析，得知某一地區當天最火的影片是甚麼後，就會提前為隨後的一天預備好片源。比如，週二這一天某一影片在休斯敦地區很火，休斯敦地區所在的德克薩斯州的服務器就會預先裝載更多的劇集，為週三晚上做好準備。最熱播的劇集會得到高速閃存驅動的配備，而其他不那麼熱的內容，則會存放在相對廉價和低速的硬盤裡。^②

① 徐濤：〈Netflix的另一面〉，《第一財經週刊》，2014年第2期，第52—55頁。

② 陳禹安：〈奈飛：大數據知人心〉，《商界評論》，2013年第8期，第128—130頁。

傳統商業的順勢借力

當然，傳統商業在這一場消解時空的競爭中也不會坐以待斃。它們同樣可以積極採用新的互聯網技術來消除自身的時空限制，從而增強自身的競爭力。

比如，一款名叫 Parkme 的找車位軟件能夠追蹤全球 2.8 萬座停車場。消費者在智能手機上使用這款軟件，就可以查找，甚至預訂某個購物中心的車位。這一未雨綢繆的措施，可以有效幫助實體商場減少因停車不便而造成的顧客流失。而且，不僅僅是商場，傳統汽車生產廠商也願意擁有這樣的軟件，以提高自身的競爭優勢（對抗全智能化的無人駕駛汽車）。比如，Audi 公司就與 Parkme 達成協議，在汽車儀錶盤中加入了這一軟件服務。而另一款找車位軟件 Parkopia 則與 Volvo 公司達成了合作。^①

與此同時，我們還要看到，當企業與商家競相比拚如何更好地消解消費者的時空約束成為主流趨勢，必然也會對消費者的心理預期產生重大影響。

比如，時下熱火朝天的小米手機之所以能夠獲得無數擁躉，正是因為小米手機有效消除了蘋果 iPhone 的時空約束。

iPhone 驚艷面世後，迅速成為時尚、高端、新潮的最佳象徵，從而讓全球的用戶趨之若鶩。但是一方面中國大陸最初並非 iPhone 的首發市場，要想擁有 iPhone，只能通過朋友到美國或香港等地代購，或

^① Jaclyn Trop：〈讓找車位變得簡單〉，《第一財經週刊》，2014年第2期，第74—75頁。

者加價購買來路不正的水貨；另一方面，iPhone 價格不菲，水貨加價後更是高達七八千元。這兩個因素構成了嚴重的時空制約，導致很多渴求擁有 iPhone 的消費者在其期盼的時空點上無法擁有（有的是有錢但買不到，有的是暫時還沒有足夠經濟實力來購買）。這就給替代品牌通過消解 iPhone 帶來的時空限制，並贏得自己的市場創造了機會。以模仿蘋果手機為核心運營思路的魅族（meizu）手機應運而生，迅即獲得大量的 fans。小米的創始人雷軍正是因投資魅族未果，卻因此發現了一個極大的市場空間並轉而自行開發小米手機的。魅族手機創始人黃章也因此指責雷軍“竊取”了自己的創意。

小米手機成功後，一直採用飢餓營銷的手法，希望以吊胃口的方式來牢牢攏住 fans。但是，飢餓營銷所必然造成的時空制約，又給了其他競爭者以消解的機會。華為（Huawei）推出的榮耀手機，正是針對小米手機的，甫一推出，就獲得了 500 萬台的銷量。這其中，顯然不乏不堪忍受小米手機飢餓營銷的消費者。小米也是過度自信於自己的 fans 的忠誠度了。要知道，fans 首先是消費者，他們忠誠度在消解時空的大背景下並非牢不可破，而是很容易倒戈投向那些能夠以更快的速度、更低的價格、相當的質量（即高性價比）滿足自己的消費預期的替代品牌。

總之，當我們釐清了互聯網消解時空，重構新的生活方式的本質後，商業的未來自然就清晰可判了。當前以及今後一段時期，關於消解時空第一階段的競爭案例仍然會層出不窮，勝利必然屬於那些能夠高效消解時空，創建獨特優勢的公司，且不論其是新公司還是傳統公司。

案例延伸

整個現代人類文明都是構建在一定的時空秩序之上，商業活動自然也不例外。

現有的時空秩序是人們在長期社會實踐中不斷發展完善形成的。

在工業革命如火如荼之際，人們對於時間的測量與確定還十分落後。英國一本出版於1847年的小冊子中寫道：“坎特伯雷、科爾切斯特、劍橋等無數的城鎮，各自有教區時鐘、市場鐘，每個都在宣示其獨特的時間。”即使嚴格按照太陽時，英國各地與倫敦也有差異：牛津時間慢5分2秒，利茲慢6分10秒，康福斯慢11分5秒，巴羅則要慢12分54秒。但各地基本相安無事。

火車的出現使得統一的、準確的時間計量成為必要。1855年，英國將不列顛島與愛爾蘭的公共時鐘調整為格林尼治時間，成為第一個將時間統一的國家。1876年，加拿大工程師桑福德·弗萊明提出，以格林尼治時間為標準，建立東西半球協調一致的24個時區，將全球納入統一的標準時間系統，各地區將拋棄地方時，歸入以格林尼治為中心的各個時區。1883年，在華盛頓舉行的國際經度會議上，格林尼治天文台時間被確定為標準時，稱為GMT（Greenwich Mean Time），並建立了全球時區。

航海活動的盛行則推動了空間計量的統一化。托勒密於公元1400年所著的《地理學》一書中提到的辦法被用於解決航海中導航的難題，海航圖中從此出現了經緯度和比例尺。航海中，測量緯度比較簡單，只要量出正午的太陽高度就能推算出來。但是經度的測量則十分困難，誤差很大。1714年，英國人設立“經度獎”，高額懸賞。最終，約克郡的工匠約翰·哈里森於1761年提交了10週內誤差不超過10秒的海洋

鐘。同樣是在1883年的華盛頓國際經度會議上，格林尼治天文台所在經綫被確定為本初子午綫，180°經綫被確定為國際日期變更綫。

至此，人類現代文明的時空秩序基本確立。這一時空秩序為世界各國的內部交往，以及全球化進程奠定了堅實的基礎。現代商業的巨大成就，當然也在這個框架內得以實現。

近十幾年來，互聯網的迅猛發展，使得原有的時空秩序成為一種時空限制。消解原有的時空限制也就成了互聯網商業的本質，並將塑造互聯網商業的未來。

這種時空消解往往體現為顛覆。具體的例子已經俯拾皆是。

比如，手機百度新功能——iBreath智呼吸，就是對傳統體檢的顛覆。常規時空約束下的體檢，需要準時趕到醫院，排隊、驗血，做各種檢查，然後還要等待幾天才能得知結果。而iBreath只需要用戶對準手機吹一口氣，就可以通過分析用戶呼出的氣體成份來判斷身體健康狀況。

比如，“滴滴打車”和“快的打車”就是對傳統打的的一種顛覆。用戶甚至可以躺在床上完成打的的動作，然後坐等的士上門。

比如，華泰證券（Huatai Securities）開啟了網上開戶程序，身在異地的投資者只需準備好身份證原件、銀行卡以及配備攝像頭的電腦，就可以連接到華泰證券上海武定路的營業部開立一個賬戶，整個過程只需5—10分鐘。而傳統的開戶，非但不能異地辦理，而且必須本人親自到場，與券商工作人員面對面才能完成。

……

這個名單可以拉到無限長，因為消解時空正處於“ing狀態”。但是，消解舊有的時空約束有時候也並不容易。比如，生鮮電商領域，

市場龐大，每年的增速高達300%，2014年的市場規模有望突破1000億元。國內目前涉農電子商務平台超過3萬家，其中農產品電商已達3000家，但卻無一家盈利。以特色蔬菜、水果、肉類為主要品類的專業生鮮電商，如沱沱工社、本來生活、菜管家、易果網等，雖然名聲在外，但在盈利上卻乏善可陳（參見本書第九章“電商選址：B2C/C2C的盈利關鍵”）。

消解時空，任重而道遠。