

学徒

Apprentice

硅谷模式的中国版

文/本刊记者 李好





对于实用主义者而言,完美的商业模式也许是这样:有着纯正的硅谷血统,不管能不能赚到钱,至少已经让风投们掏过钱。

商业模式很重要,它无比直观地将一家公司的业务转化为浓缩的商业语言,让投资人明白值不值得投资。美国几乎定义了这个星球所有成功的互联网商业模式,如果借鉴和模仿是不可避免的话,那么问题在于,为什么众多由硅谷创造、在中国曾备受追捧的模式,到最后越做越亏,纷纷裁员?如果硅谷模式+中国市场+银子不能推导出“成功”两字,是哪里出了问题?

NTA创新传播机构创始人申音如此定义好的模式:让用户满意,让企业持续健康地挣钱;适时地转变商业模式。中国的学徒们,学会了吗?

Pinterest模式在中国

如果说Google+是科技男和宅男的乐土,那么Pinterest就是主妇们的天堂。这家备受妈妈们、烹饪爱好者和准新娘欢迎的网站月独立用户访问量在短短9个月内突破1000万大关,成为除Google+之外最快达到千万用户的网站。它的用户增长速度已经让美国硅谷和各种风投普遍关注,在去年10月3750万美元的融资中,Pinterest估值达到2亿美元,领投Pinterest的Bessemer Venture Partner甚至向外界表示,从这家用户增长比当年的Facebook和Twitter还强劲的网站身上,他看到了Google的影子。

借着Pinterest在国外的影响力,国内Pinterest网站如花瓣、堆糖发展火爆,而不少互联网大佬在开始试图进入这一新领域,比如淘宝、奇虎360。Pinterest模式在中国,会成功吗?

所谓Pinterest,即以Pin(图钉)+Interest(兴趣),把自己感兴趣的东西用图钉钉在钉板(PinBoard)上,

如果你的好友Pin了一张好图片,你可以把它Repin到自己的钉板上,图片可以来源于Facebook等社交网站或B2C购物网站,也可以被分享到各个平台。“用图片交友”的Pinterest以图为中心,采用了“拉不到底”的图片瀑布流式布局,大大降低了用户分享“喜爱和兴趣”的成本和门槛。对于网民而言,如果你知道自己想要什么,谷歌或亚马逊可以帮你解决问题。但如果不知道自己想要什么,却又想发现点什么,那么Pinterest可以帮你。

Pinterest的早期投资者Eventbrite首席执行官凯文·哈兹曾对媒体表示,很难将Pinterest称为一门生意,它更像是一种现象。Pinterest奇妙地吸引了众多女性用户,网站的六成用户为25至44年龄段的女性。这种现象通常是极罕见的——一般的创业公司都依赖硅谷圈内的男性意见领袖的传播而吸引用户,而Pinterest成功地依靠了艺术、设计界人士这样的种子用户向家庭主妇和各类专业人士扩散。

伴随着Pinterest的大火,“兴趣图谱”这个词的曝光率也直线上升。Pinterest成功地让全世界有相同兴趣的人联系到一起,主妇们用Pinterest疯狂地交流食谱与购物,也让Pinterest以惊人的速度吸纳新用户,根据Alexa的数据,Pinterest在一年内从排名10万以外的网站冲到了全美访问量第16大的网站。

模仿者先盈利?

花瓣网的团队在2010年前后曾一度纠结于是否要开展图片业务,直到“被Pinterest撞出火花”,花瓣网创始人刘平阳才琢磨清楚了新产品的方向和定位,花瓣网由此诞生。曾任豆瓣设计师的黄修源也在Pinterest拿到一笔投资后趁势推出了积木网,并在成立之初拿到了一笔天使投资。

还有更多中国创业者们天才的模仿能力因为Pinterest而爆发。据统计,目前国内共有包括堆糖、花瓣在内的30家类Pinterest网站,蘑菇街在3月8日宣布将和一淘网合作推出类Pinterest社区,奇虎360也在近日分别推出“我喜欢”,加入Pinterest战局。黄修源告诉记者,一拥而上的最直接原因是成本低,一两个工程师就可以搭建起网站。

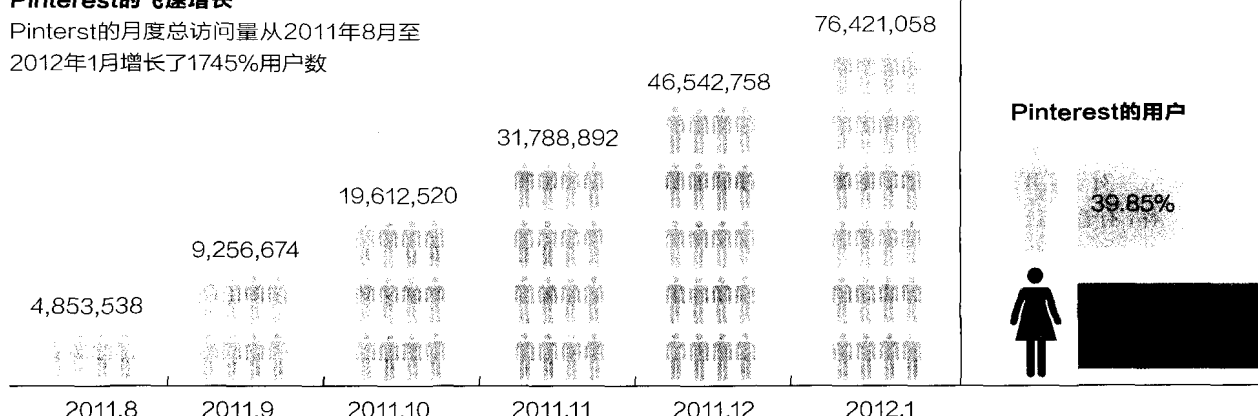
和许多硅谷初创公司一样,Pinterest还没有实现盈利,面对媒体的追问,CEO希尔伯曼只能说一些关于公司广告业务的模糊想法。但中国的模仿者们显然已经有了更多的盈利方法。

在Pinterest网站上,被Pin的图片只是一个网页链接的表现形式,点击这个图片,你可能被带到Facebook的某个页面,或者亚马逊的打折商品。对于Pinterest的中国克隆者而言,这种表现形式意味着一种可能——电商导购平台。女性服饰分享网站美丽说,在分享图片的

Pinterest被称为“兴趣图谱(interest graph)”+“社交图谱(social graph)”的典范。这里面的奥妙是,社交的直接对象,是人以及人之间的联系。而兴趣的直接对象,先是事或物,然后再间接地涉及到后面的人。兴趣图谱是人和人的共同兴趣为线索,以分享为基础,却不一定相互认识。

Pinterest的飞速增长

Pinterst的月度总访问量从2011年8月至2012年1月增长了1745%用户数



同时还与传统的电商模式相结合，从诞生之日起就配置了天然的盈利模式。美丽说CEO徐易容曾在2011年底的一次年会上透露，依靠广告和分成盈利的美丽说转化率高达6%~10%，每个月能为淘宝带去7亿元的交易额，深入研究过Pinterest的黄修源对记者表示，Pinterest更重视社交，但在美丽说上，没有人会因为你分享了一条好看的裙子而加你为好友。电商导购是走向盈利最简单的一条路，但Pinterest还有更多的可能性。

DCCI互联网数据中心一名分析师则认为，Pinterest短期内成长性较高，后期增速必将下降。美丽说采取了Pinterest的以图片为中心的视觉分享模式，反向给还没找到盈利模式的Pinterest带来了启示。

不过对于积木网的黄修源而言，他虽然清楚做好基于兴趣图谱的SNS是网站吸引用户的根本，却也掩饰不住对美丽说电商导购模式的艳羡。毕竟，它已经开始赚钱了。

刘平阳并不愿意说自己模仿的是Pinterest，尽管花瓣网采取了“瀑布流”首页模式。这家总部位于杭州的公司，在推出五天后即获得了KPCB数百万美元的投资。

刘平阳曾创立提供云存储服务的又拍网，在分析用户数据时，看到了用户存在大量收藏图片的需求，于是团队在又拍网的基础上进行开发满足这类需求。借助又拍的云存储技术，花瓣网与其他类Pinterest网站相比，在图片存储、处理及用户体验方面具备明显优势。刘平阳甚至建议其他Pinterest网站可以采用又拍的服务。这也许不是玩笑——包括拼范网在内的几家网站，被用户抱怨打开速度慢得令人发指。

花瓣网是中规中矩的copycat，在业界看来，它把Pinterest学得最像，目前的用户基数也最大。花瓣网之外的积木网、堆糖网等众多网站则面临着同质化竞争和内容枯竭的危机。点点网CEO许朝军表示，国内拥有分享习惯的用户大约为3%，除了要找到商业化运营的方向，国内的Pinterest网站急需凝聚一个足够大的族群，并激发他们的分享欲望。而黄修源则认识到，Pinterest的本质是排他的，市场最终可能只能容纳下一家Pinterest模式网站。他最担心的是腾讯将进入这一领域。

但危机不足以阻挡Pinterest们在中国的迅速群起，尽管这难免让人想起团购网站的惨淡余温。最新的消息

是，新浪也即将加入Pinterest战局。中国互联网又会重蹈千团大战的覆辙吗？

知乎：我为问答狂

“玩过模拟飞行的普通人，有没有可能在驾驶员食物中毒陷入昏迷时进入驾驶舱，拯救飞机？”如果你脑中突然冒出这个奇怪的想法，有谁可以告诉你答案？把问题放在知乎上，你会得到一名机长的回答，1041字，告诉你：不可能。

问答网站已经有了一段历史，最早出现在美国的Yahoo问答、Google问答包括其后被复制到国内的百度知道似乎都取得了成功。2010年，Quora横空出世，还未上线即被估值8800万美元，之后更拒绝了10亿美元的收购要约。

不同于基于搜索的问答，Quora是一种社交问答，其目的是让用户将头脑里90%以上没有在互联网上出现的信息挖掘出来，创造高质量和有针对性的内容。这个在硅谷圈引发追捧的网站也被复制到了中国，创新工场旗下的知乎在成立之初被称为“中国版Quora”。不过当Quora陷入发展瓶颈时，中国的社交问答网站正发展得渐入佳境，知乎网已获得了来自启明创投的大笔投资。

Quora虽受欢迎，但在国内并未出现大量跟风者，因为其模仿门槛并不低。Quora是一个功能相对复杂，对技术和运营能力要求相应也比较高的社会化问答产品。

业界的普遍看法是，Quora本质上是一个社交网络，提供关注人、话题、问题的功能，用户可以通过一个问题关注人，之后通过其他人去跟踪其他感兴趣的话题。与此同时，Quora创始人之一亚当·德安杰罗曾是FACEBOOK首席技术官，他决定让Quora使用邀请码才能注册，这也帮助Quora早期成功汇集了高质量种子用户从而形成了极好的交流氛围。

与米饭、百度新知等网站相比，采用完全实名制的知乎似乎更把握到了Quora的精髓。创始人周源曾是《IT经理世界》的记者，他告诉记者“前期的用户基础决定了现在的用户结构”。知乎最开始封闭内测时的几十个用户，均是依靠创始人的人际关系而来，当李开复等业界明星在网站上频繁地回答关于创业、投资等问题时，外界对知乎的好

④ Quora由Facebook前CTO亚当·德安杰罗以及Facebook工程技术经理查理·切沃创建，网站借鉴了Twitter的Follow、Wiki的众包和digg风格的顶、踩。这些功能也被知乎复制到了中国。





认知盈余的概念由克莱·舍基提出，他指出受过教育、并拥有自由支配时间的人，他们有丰富的分享欲望，如果将每个人的自由时间看成是一个集合体，一种认知盈余，这些盈余聚在一起，将产生巨大的社会效应。维基百科、微博乃至知乎的兴起，都有赖于认知盈余。

奇被引爆。饥饿营销让知乎赢得了关注，知乎的邀请码曾经在淘宝上以20元/个的价钱售卖。而早期用户的高素质决定了知乎的风格：冷静而专业。在周源看来，一批认同知乎文化的种子用户自觉维护着社区文化，他希望即使这批种子用户离开了，知乎的这种文化也可以得到传承。知乎是个崇尚黑客文化的年轻团队，他们的办公室里没

有公司招牌，而是悬挂着一幅海盗旗，这群以85后为骨干的团队里甚至还有未满20岁的成员。用户贡献驱动的知乎让百度也试水社会化问答，百度新知随即问世，虽然也模仿Quora采用邀请制，但直至现在并不成功。刘阳是一名UI设计者，他告诉记者，百度新知的问题在于回答问题的人不专业、不专心，而知乎好玩的地方在于一个问题的答案不是用户通过搜索复制而来，而是用他的知识和经验在分享。

烦题网的秦潇潇就形容自己犯了致命错误。当他将啊烦题与百度知道打通之后，用户不见快速增长，问答的质量却很快下降。对于用户而言，如果提问后得到的回答用搜索引擎也能找到，那么网站价值何在？到现在，烦题网、者也网、米饭网等网站已销声匿迹。

为什么要回答你的问题？

为什么会有人愿意这么认真地在网上回答问题？知乎上“为什么几乎所有的医院对顺产的初产妇都要几乎百分之百的侧切”的问题，引来了田吉顺两千余字的详细解释。田吉顺是一名妇产科男医生，他在知乎上已经回答212个医学等方面的问题。

相比没有任何激励的知乎，Quora显然在担心用户会失去持续为人解惑的动力，去年11月Quora开始了积分制度：每个用户初始在500个积分，你可以通过回答别人问你的问题赚取积分，如果你的回答有人投赞成票，你也会获得积分。这一做法在一名分析师看来，是Quora发展陷入瓶颈后提高用户参与度的无奈之举，“百度知道这样做已经很多年了”。

知乎并不打算效仿Quora的这一做法。周源在一场关于《认知盈余》的读书会上引用了“风投教父”、KPCB合作人John Doerr的话解释为什么各领域的牛人们愿意在网站上回答问题：“我很幸运早年遇到了很好

的导师，当你有一个很棒的导师，你是无法回报他的，你回报他的唯一方法是，成为下一代人的导师。”

在知乎网站上，“名人为什么要上知乎？知乎给了他们什么回报？”的问题得到了90个答案，用户们赞同的是知乎很好地释放和满足了对求知、对分享有兴趣的人的需求。创新工场投资经理张亮把知乎形容为“大脑的延伸”，人们将大脑中的知识倾倒入一个容器之中，知乎让知识变得具象、流动和生机勃勃，“想要分享的动机才是驱动力，让自己感到不孤独，也是有重大价值的”。

垂直分类更易盈利？

知乎有哪些缺点？这个问题在知乎上有一千两百多个答案。除了细微的用户体验上需改进，最关键的问题还在于，不管知乎想怎样拓宽自己的领域，它最活跃的用户依然是早期的互联网、投资界人士和媒体人。这让它看上去很小众，虽然周源并不愿意知乎成为一个小众网站。

更多的人看到了知乎释放的价值，从垂直分类领域做起了社会化问答。法律领域的Quora“律氏”已经在上海问世——在这里，你可以提出法律问题请律师专家回答。律氏的UI和Quora、知乎很相似，整体模式也一样：用户可以提出问题，也可以搜索别人已经回答的答案。

与知乎至今没找到盈利模式不同，合伙人姜海波直言他们的产品上线不久就有了盈利。律氏对公司是直接进行收费的，年费为1200元，目前已有2000多家企业会员。与免费的个人用户不同，有一些独特的内容仅对付费公司用户开放。同时，因为律师能在网站上直接获得案子，律氏未来还将尝试对律师收费。

不过在周源看来，做好产品是第一位的，“一旦商业化了，很多好玩的东西就消失了”。知乎和Quora一样，盈利还只是想象中的画饼。Techcrunch曾发文探讨过Quora的潜在搜索价值——产品成熟后抓取机构化的内容进行轻量级的重组和重定位，从而可挑战现在的SNS。

不过，正如eBay和雅虎前高管Leonard Speiser所言：“在问答网站营收行情看好之前，这些网站必须吸引到百万甚至上亿的用户。”自娱自乐的知乎能吸引到这么多用户吗？对Quora的中国模仿者来说，这是个严峻的考验。

500

① 在Quora上，你可以通过回答别人问你的问题赚取积分，如果你的回答有人投赞成票，你也会获得积分。