

# 47 | 贝壳是“互联网+”的平台模式吗？

听完了贝壳这一期的内容以后，有个同学问了：可以认为它和滴滴一样，是一个“互联网+”的平台模式吗？

要回答这个问题，先要解释一下什么叫“互联网+”，以及“互联网+”和“+互联网”之间的关系。

首次提出“互联网+”这个概念的是于洋先生，我和他很熟。我还请教过，为什么是“互联网+”，而不是“+互联网”？

他认为互联网已经变成了一个整体的背景，而互联网的本质就是要节省成本，提高效率，把过去既费时、费力，效果又差的那些事情，用互联网点石成金，这些事情一下子就变得非常有效率和效果。

为什么不是“+互联网”呢？“+互联网”就是，如果用互联网来帮助你做这个事情，你会提高一定的效率。就像过去做生意的时候，通过打电话的方式会节省成本，虽然提高了效率，但本质上还是在做原来的那件事情。

互联网起到的作用就是一个拾遗补缺、修修补补的功能。正是因为如此，我们说“互联网+”，而不是“+互联网”，它本身不是把互联网作为一个配角，在做一件老事情的时候局部性地做一些改良，而是用互联网的视野、思维来看你现在做的这件事情。

那么，到底该是“互联网+”，还是“+互联网”呢？这说起

来好像很明白，但是你一旦接触到实际的案例，你就发现“互联网+”和“+互联网”的优劣远不是这么简单。

比如说在中国，有不少用互联网在做房地产中介的企业。一说到这里，你马上会想到搜房网、安居客、易居中国之类的。它们都是使用互联网的地产中介，同时它们的视野又聚焦于房产交易这个传统的行业，那做出来的效果好不好呢？应该说有效，但一直就是做不大。

而贝壳网从一开始就发现，像安居客这样的地产中介仅仅是停留在互联网层面，没法解决这个行业的问题。贝壳跟安居客最大的不一样是它的创始人在这个行业已经干了17年，对这个行业的毛病、缺点，里面的脏活、累活太清楚了。

一句话，他深谙这个行业的一系列痛点，也就是说他有一种问题意识，他要解决这个行业的问题。

如果换一种情况，一个人基本没有在房地产行业里呆过，他很熟悉互联网，对互联网的用途、可能性有深入的了解。但是，对于这个行业真正的痛点、麻烦，以及这个行业里大家心照不宣或者习以为常的那些陋习并没有深切的感知。那么，他有没有可能来真正地改变这个行业呢？

我觉得不可能。所以，面对互联网，还是要重复那句话，不要问你能为互联网做什么，要问互联网能为你做什么。

我们已经说过，贝壳网在本质上是一个项目管理，也就是说如何让大量禁锢在各个公司内部的那些本来有用的，由于种种隔离导致没办法找到合适场景的资源和能力，发挥它们的价值。

当资源派不上用场，就变成了垃圾。而当这些资源找到了一个生态、环境，找到了它们的用途的时候，就会立即呈现出巨大的价值。

左晖看到了太多的地产中介公司之间相互封锁、相互拆台，互害模式变得非常普遍，整个行业的低效率触目惊心。他想解决这个问题。但是问题在于，中国有那么多地产中介公司，那么多的门店和经纪人。这些以长尾的方式散落在各处的资源，只有在一个巨大的平台上，才可能找到适配的位置。

就像在一个只有100人的村子里，有个男生找不到女朋友，也有一个女生找不到男朋友。如果他们总是在这个村子里呆着，就意味着他们两个人一生都是单身。

但是，如果扩展到别的村子，或者说别的乡镇，甚至是扩展到全国，哪怕那个找不到女朋友的男生看不上这个女生，这个女生也看不上那个男生，当取舍范围足够大的时候，这个男生就可以找到自己的女朋友，这个女生也可以找到自己的男朋友。

这就是说必须有一个网络覆盖足够多的人群，才能够让发挥不出价值的资源和能力找到跟自己适配的环境。

那如何做到这一点呢？就是互联网技术，它几乎能无限地扩大我们的取值范围，取值范围越大，你要扔的一件废品就越可能是另外一个人努力在寻找的珍品。

所以，对于贝壳来说，互联网就是疗愈行业的顽疾，解决这个行业一直存在的大大小的痛点的技术手段。在这个意义上说，贝壳不是“互联网+”，而是“+互联网”。

对于互联网的应用，我自己更倾向于那种对行业有深刻洞察力、感受力，能够看破行业的红尘，直击问题本质的人，借助于互联网的技术解决问题。

如果我们只是用“互联网+”的思路来看零售业的话，在已经有了淘宝、京东后，这个互联网还能加什么呢？在零售行业里，还有哪些问题没有被解决？比如说下沉市场的三四五线城市的人真正的需求是什么，你要能够洞察到这种需求。

与此同时，你还要有一种洞察力，即使是购买力很强的人，他们的需求光谱里也有那种并不是那么高端，但是很实际、实惠的诉求。你回过头来再看，当并没有谁来满足这种需求的时候，那么你就可以用互联网的方式来尝试解决这个问题。

当然，互联网的技术有各种各样，如何运用互联网取决于你对行业问题的捕捉和意识。就像工具箱里有一大堆工具，你要解决问题不是把这些工具都拿过来用，或者只用哪一个工具，而是取决于现在要解决什么样的问题，只有真正知道要解决什么样的问题的时候，你才知道你该用电钻，还是该用起子或者锯子。

所以，痛点、需求是本，互联网技术是用。“君子务本，本立而道生”，而不是反过来。除了互联网的思维，你还要懂很多互联网的技术，看到这个行业太落后了，你怎么去改造它。你如果没有深切地用皮肤去感受一个行业，你根本不知道它的问题、痛点在哪儿。你也绘不出这个行业的麻烦地图，创业成功的可能性微乎其微。

总结一下，在我看来，贝壳是“+互联网”，而不是“互联网

””。滴滴曾经一度与美团、头条是并驾齐驱的三家公司之一，而今天在逐渐地淡出我们的视线。它的经营状况堪忧，我觉得有一个很重要的原因，就是因为它太看重“互联网+”，而不是“+互联网”。

说到是“互联网+”还是“+互联网”，我想起了一句二十年前的老话，我们要的是电子商务，而不是商务电子。我们真正应该关注的不是电子，而是商务。

我们经常会犯这样的错误，手里拿把钉锤，看什么都是钉子。头脑当中是电子，看什么都觉得电子是可以解决你的商务问题的。在面对各个行业的时候，我们要避免简单地用互联网去改造一个行业，真正的改造来自于对行业最深切的洞察。