

中国的扩张奇迹还能持续几十年

——专访 LinkedIn 创始人、传奇投资人 Reid Hoffman

作者 / 魏子敏

提到硅谷，多数人会将其与“创新”“技术”结合起来。截至2017年，这块面积仅3800平方公里的狭长地带，孕育了全球一半市值超过1000亿美元的上市公司。硅谷150家最有价值的上市科技公司总价值高达3.5万亿美元——占纳斯达克价值50%，全球市值的5%以上。

当今迅速变化的大环境下，单靠技术创新并不能造就一家科技巨头，这些技术公司迅速扩张的背后到底有何秘诀？他们靠什么“在混乱中迅速实现增长”？

没有人比里德·霍夫曼更有资格回答这个问题。作为硅谷久负盛名的投资人之一、硅谷的“人脉王”，霍夫曼创建了Paypal、LinkedIn，也是Facebook和Zynga的天使投资人。2009年，他成为风险投资公司格雷洛克合伙公司的合伙人，投资了一系列硅谷互联网企业，包括Airbnb、Dropbox、Instagram等。

与数百名来自Facebook、谷歌、网飞、Dropbox、推特和Airbnb等公司的企业家和首席执行官交谈后，霍夫曼发现，尽管这些公司的发家故事在很多方面截然不同，但都采用了一种类似的扩张方式：极端、笨拙、冒险、低效、破釜沉舟，他将这一增长方式称为“闪电式扩张”。

在最近的一次专访中，里德·霍夫曼向大数据文摘详细讲述了这一扩张战术——在不确定环境下的极速增长的秘诀。

“一种以迅雷不及掩耳之势全力出击的方法”

“闪电式扩张”是个颇有历史感的战术：这种意义上的闪电战最初是用来形容第二次世界大战期间海因茨·威廉·古德里安将军为纳粹德国军事行动设计的“blitzkrieg”（闪电战）战略。

在这些战役中，前进的军队放弃了传统行动方式，他们冒着燃料、供给和弹药可能耗尽，一败涂地的风险，全力以赴采取进攻战略，以最大限度地提高速度，出其不意，攻其不备。

将这一概念用在创业公司的扩张之路上，残酷但真实，任何一次创业不都是一场破釜沉舟之战吗？

“创办公司就像从悬崖上跳下来，在跌落途中组装飞机。”

霍夫曼称，任何初创企业的默认结果都是失败，这意味着你必须迅速果断地采取行动，不惜一切代价避免这种默认结果。你没有太多时间来标出每个时间点。

“在闪电式扩张的每个阶段，总有很多问题和事项亟待你关注，但你缺少解决它们所需的资源。你可能觉得自己像一名消防员，除了试图扑灭一处大火，还能看到周围散落的火苗——你没有时间把它们全部扑灭。”

闪电式扩张企业家存续下来的唯一方法，就是放手一搏，让某些火苗燃烧，以便他们可以专心扑灭最有可能毁掉公司的大火。

霍夫曼也称，技巧在于知道让哪些火苗燃烧。扑灭火苗的优先顺序往往是不同因素综合作用的结果。首先关注紧迫性：哪个火苗会最快破坏或毁掉你的企业？这不一定仅限于危及企业生存的火苗；对于一家初创企业而言，从长远来看，扼杀成长能力的火苗几乎和威胁明天就让企业倒闭的火苗一样致命。

“尽快进入市场获得反馈，不要期待‘完美产品’”

那么，如何选择最亟待扑灭的火苗呢？

在LinkedIn的发家初期，霍夫曼告诉我们，他也面对了这样痛苦选择。

“在我看来，LinkedIn最重要的‘闪电式扩张’时刻之一是我们企业级招聘产品的上线。当时我们有一款企业级招聘产品上线，并且很受欢迎，我们意识到这将是重要收入来源。”

当时，LinkedIn面临着质量和速度的选择。没有像多数互联网公司那样，过分强调“完美”产品，LinkedIn选择了快速上线一款demo，并通过这种方式，迅速向潜在客户提供了尽管不太完美、但是吸引了绝大多数客户购买的产品，并获取了很好的

市场反馈。

“之后，我们抓住机会，把工作重点转向雇佣更多员工、构建技术工具，进而让我们的销售团队更加高效。”

在面对不确定性时，优先考虑速度，这是霍夫曼给多数初创公司的建议。

当然，“增长仅仅是达到目的的一种手段，高速增长的目的是在有价值的赢家通吃市场中达到临界规模，从而获得持久的市场领导地位，并实现数十年的高利润运营。”

“中国的扩张奇迹还能持续几十年”

“中国的创新环境为闪电式扩张找到了新的用武之地。”

YC中国创始人陆奇如此评价“闪电式扩张”在中国的本地化，他认为，这个概念非常适合中国的创新环境，这里有更加激烈的市场竞争、更快的企业决策和迭代速度、更丰富的人才储备和总体偏低的人力资源成本。

霍夫曼在采访中曾多次提及中国企业，特别是对微信和小米达到的成就极为惊叹。在他的同名新书《闪电式扩张》中，他非常直白地称赞，全世界只有中国能在这本书中独占一章。

霍夫曼将中国的“速度文化”看作中国成为闪电式扩张沃土的最主要原因。

“中国企业家对极致速度的追求使他们的工作节奏让硅谷的‘互联网时代工作狂’也相形见绌”。霍夫曼认为，中国在“闪电式扩张”上的最大优势是其“极速文化”和庞大的受过高等教育的劳动力。中国的闪电式扩张速度惊人，并且与硅谷的闪电式扩张相比，其受劳动力供给限制的可能性较小。

“我认为这种肥沃的土壤还能持续数十年，因为中国的专业人员仍然保有很高的职业热情，并且中国的教育体系仍然在继续培养大量工程师和STEM（科学技术，工程，数学）专业毕业毕业生。”

扩张的代价：“快速增长要求公司迅速成熟”

极速扩张往往与不计代价、不负责任联系起来。

近几年，我们也能看到了迅速扩张的技术公司，正在面临更多道德和责任的考验。

最容易被联想的例子是Facebook的“剑桥分析”事件。剑桥分析公司从Facebook获取了5000万脸书用户的信息，成为这家社交媒体创建以来最大的用户数据泄露丑闻。

霍夫曼认为，“闪电式扩张”产生的超高速增长可以在短短几年内，将一家公司从车库型初创企业迅速扩展为全球市场领军者。这种快速增长要求公司迅速成熟。按照传统公司的增长率，需要数十年才能达到这一规模，这也给传统公司提供了充足的时间来制定政策、流程和管理智慧，以履行作为全球市场领导者的职责。

但是，一家“闪电式扩张”的公司必须在极大被压缩的时间范围内完成这些准备。对此，最好的应对方式是所谓的负责任的“闪电缩放”。闪电扩展企业决策者应考虑其成功的潜在社会影响，并采取措施减轻或消除快速扩展的负面影响。尽管这些计划可能会发生变化，但防止负面后果的第一步是认真思考相关承诺。

“高工作强度”被霍夫曼看作中国式闪电式扩张的一大优势，但是对于个人来说显然会有伤害。这也是就职于一家迅速扩张的初创公司的个人，需要面临的问题。

对此，霍夫曼也强调，“要记住，我们的目标是速度，而不是长时间的工作。如果您自己和团队精疲力尽，这就减慢了进度，会影响公司日程安排，进而无法帮助公司完成迅速的规模扩张。”



（本文由《大数据文摘》杂志授权转载）

高通 5G 之路：携通信变革使命，向创造新世界进发

作者 / 周雅

阿尔文·托夫勒曾在《第三次浪潮》中写道，“人类面临一个量子式的跃迁，面对的是有史以来最强烈的社会变革和创造性的重组，我们没有清晰地认识这一事实，但是却参与了建立新文明的工作。”这段写于1980年的文字，即便是40年后的今天，也依然能读出托夫勒笔下，在波澜壮阔新时代到来时，人们的陌生感和兴奋感，你虽不知道未来将怎么发生，但你又是那个创造未来的人。

托夫勒预言的量子式跃迁正在成为现实，技术成了核心决定变量，其中通信技术带来的产业变革路径最为清晰，以十年为界，不间断地创造“新世界”。1999年3G商用浮出水面，实现了人与人之间信息连接。2009年4G开启商用，移动互联网走进大众生活，数字消费产业蓬勃兴起。2019年，5G元年来了。

美国高通公司曾经这样定义5G，“5G将是一种全新类型的网络，以前所未有的规模、速度和复杂性支持高度多样化的终端。它将改变我们的生活、工作甚至我们彼此联系的方式。”这样的一场“不仅改变生活”还会“改变社会”的“发明革命”，无论从深度还是广度来看，都超过了人们之前的既有经验。

全球部署

不让任何一个频段赛道掉队

似乎是每一次通信技术革命带来的确定性产业价值让人们吃了定心丸。面对5G，人们的兴奋感盖过了陌生感，5G行动已在全球展开。高通总裁安蒙（Cristiano Amon）在2019骁龙技术峰会上分享的数据证明了这一点，截至目前，在全球109个国家，有超过325个运营商正在投资5G，超过40家运营商

部署了5G网络，超过40家终端厂商宣布推出5G终端。产业界当然有理由对这个数字感到激动，5G刚刚处于元年，但部署起来已经好似上了发条，隐隐有蓄势待发之感。

不过任何新技术的启动，当然不会只有一帆风顺。尽管5G是有史以来标准最为统一的技术标准，但是受运行频段、既有基础设施等问题的限制，全球各地运营商的诉求各不相同，低频段、Sub-6G、高频段、毫米波、独立组网，非独立组网，一时间5G的“定义”颇有些“乱花迷人眼”。可正如罗素说参差多态方是幸福本源，5G频段也应该是千姿百态的。既然4G时代，产业界已经打破传统范式，频段部署颇为灵活多样，那么5G的设计“初心”，就是要在所有可能的频谱里部署。

所谓知易行难，频段划分众多，主流频段还好，但是部分非主流需求少，实施起来难免障碍重重。一个例子是T-Mobile在美国的5G的频段，其运行在600MHz的低频频谱，这是一个非常少见的部署案例，但高通的5G哲学没有厚此薄彼的说法。在今年的7月11日，T-Mobile、高通和爱立信联合完成了首个低频段5G数据连接，此次数据连接正是T-Mobile的600MHz频段，采用的是高通5G调制解调器。T-Mobile希望基于该频段在全美进行广泛的5G部署，数据连接的实现是其在城市以外地区广泛部署5G网络的重要里程碑。对于这一成绩，高通高管坦言，从商业性角度，这是一个小众需求，但是作为5G生态平台，不让任何一个频段掉队是最基本的态度，也是责任所在。

还有部分运营商，从投资实施的角度，希望5G的演进之路更为平滑。高通则倡议，可以在现有的4G频谱通过

动态频谱共享（DSS）能力从4G升级到5G，实现4G和5G终端在同一频谱里共存；在中部频段（6GHz以下）部署用于5G覆盖；然后部署毫米波提升5G性能。

T-Mobile的例子是来自低频段的担忧，而在高频段的毫米波，产业内也有一些疑虑产生。作为移动通信生态平台，也是移动通信技术标准的推动者，高通很是笃定，毫米波是必然的演进方向。和传统通信技术标准不同，在5G时代，智能手机之外，有更多行业用例需要用到5G。高通在与这些行业交流过程中发现，“毫米波是被普遍需要的，不论是公有的还是私有的5G网络。”

用安蒙的话说：“真正的5G，是结合6GHz以下和毫米波的部署，这一组合会在全球范围内铺开”，高通的骁龙865和X55组合，也正是这一判断的技术承载平台。

产业价值

不让任何一个发展机遇溜走

正如开篇所述，5G部署可能还处于起步阶段，但5G设备发展却一直在快速推进中。截至2019年11月中旬，共有72家供应商宣布推出183款5G设备。这些设备至少有15种不同的外形，如智能手机、室内和室外CPE（客户终端设备）、笔记本电脑、机器人、无人机、企业路由器、物联网路由器和加密狗/适配器。

5G的机遇，首先是智能手机产业，消费电子产业的机遇。特别是中国的运营商网络，也已酝酿准备多时，2018年城市重点试点之后，它们在今年又进行了大规模试点，11月初，商用5G服务正式推出，比计划提前了几个月。IHS Markit预计，到今年年底，这三家运营

商将部署约10万个5G基站，2020年将增至100万个，这是基础所在。

值得注意的是，今年是5G元年，也是移动影像、边缘智能的启动之年，甚至也是移动XR的发轫之年。移动通信技术，正在与人工智能，8K高像素等其他技术交叉融合。新的5G手机拥有的绝非只是5G速度之快，更是AI之智，高清之见，XR之真。在这种情况下，智能手机的更新换代率，完全可能在5G时代重新提速，恢复到两年换一次新机的频率，这就意味着终端市场会呈现二倍速增长。

高通作为中国智能手机厂商的老相识，好伙伴，自然伴随了这一发展历程。其中的经典行动计划是，2018年1月高通和众多中国厂商一起发布的“5G领航计划”，当时的目标就是，要支持中国的5G智能终端在全球5G商用的时候能够进入到所有运营商的首发序列，并且不光是支持中国市场，还要支持全球运营商各个市场。现在看，在目前40多个运营商商用的5G网络里，基本上大部分的运营商终端首发序列里都有来自中国厂商的5G终端，这就是5G给中国产业带来的机会。这些成果，安蒙如数家珍，“小米已经与欧洲几乎所有主要运营商开展了5G合作，一加也成功进入美国这一入门槛较高的市场；Motorola的Razer手机也在美国市场取得了成功。”而面向2020年，5G的产业机遇还会延展到更多消费电子产品，比如国内电视产业已经开始在紧密地部署5G+8K电视等。5G在行业端的应用则可能是更重要的机遇爆发。

过去两年，高通一直和产业分享一个观点，5G作为一个通用技术平台，会像水、电等一样无处不在。据IHS《5G

经济》报告最新数据显示，到2035年，5G将创造132万亿美元的经济产出，创造2230万个工作岗位。其中，很多价值，都是在行业端创造的。其实，在目前已公布的183款5G设备中，也已经有超过40款是商用的。

安蒙也有这样的判断，汽车、工业制造、物联网、智慧城市等，都是5G的重要应用场景。拿交通来说，基于5G C-V2X的新型通信技术将对交通，乃至城市的各个方面产生积极影响，让道路更安全，减少交通事故；降低交通拥堵，提高通行效率。甚至是改变汽车OEM的商业模式，将汽车制造业，变身为网络服务业，这一演变，不仅对汽车业，对整体制造业，都是一个剧变和机遇。

实际上，工信部部长苗圩在年初的“2019中国发展高层论坛”就有这样的号召，要推动先进制造业与现代服务业融合发展，鼓励发展网络化协同研发制造等，同时延伸在线设计、数据分析、智能物流、远程运维等增值服务。显而易见，5G网络承载着使命，协同研发制造需要低延时，数据分析、智能物流和远程维护等服务业态，则需要边缘计算和智能。未来，数据处理和设备控制，将更靠近数据流量的源头，云端也会实现真正一体化。

如果说，4G生态的朋友圈是运营商、设备商和APP开发商为主。因为行业端应用的出现，5G生态朋友圈外延则大为扩展。随之而来的，是让5G影响更多行业，催生更多服务，带来更多应用。

一个由通信技术所激发的新世界的大门，正徐徐开启。或许就像托夫勒描述的“第三次浪潮”，任何问题都在技术的发展中成为现实答案，人类在将来会掌握自己的命运。

（来源：科技行者）