

用互联网思维
重塑商业模式



赢在商业模式

移动互联网时代创新与创业机遇

毕传福◎编著

深度揭秘移动互联网时代的30种商业模式，
帮助企业管理者和创业者抓住创新及创业机遇。



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

赢在商业模式：

移动互联网时代创新与创业机遇

毕传福 编著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

赢在商业模式：移动互联网时代创新与创业机遇 /
毕传福编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.11
ISBN 978-7-115-40717-7

I. ①赢… II. ①毕… III. ①网络营销 IV.
①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第242334号

内 容 提 要

进入移动互联网时代后，我国的商业竞争开始从产品竞争向商业模式竞争的阶段转变。对企业而言，商业模式竞争就意味着要打造更先进的商业模式，发掘空白市场和新的市场增长点。因此，商业模式的创新就成为了当今企业发展的主题。近年来，市场上出现了各种新型的商业模式，它们结合先进的技术带动了企业的发展。对于创业者和企业管理者来说，要想使企业保持持久的竞争优势，就要进行商业模式的创新。

本书结合当下30种典型的商业模式，从理论和实践两个角度介绍了移动互联网时代商业模式成功的关键要素、商业模式的常见误区，以及各行各业存在的创业机遇等，以便企业管理者结合自身实际情况打造更适合的商业模式，也可帮助创业者抓住每一个隐藏的创业机遇。

本书适合传统行业、互联网行业的企业管理者、产品开发人员、营销人员，以及即将进入互联网行业或移动互联网行业的创业者阅读。

◆编 著 毕传福

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆开本：800×1000 1/16

印张：16

2015年11月第1版

字数：150千字

2015年11月河北第1次印刷

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

随着移动互联网时代的来临，在这种全新的商业环境下，各种创新性的商业模式不断涌现，出色的商业模式已经成为创业成功的关键。

虽然早在 20 世纪 50 年代就有人提出“商业模式”的概念，但在当时并没有得到应有的关注，直到 20 世纪 90 年代，这一概念才被企业经营者重视起来。进入移动互联网时代后，很多企业瞬间身价过亿或瞬间崩溃，这种现象引起了企业经营者的深思，于是商业模式重新走入大众的视野，它不仅成为业界高度关注的热点，而且成了创业者以及企业管理者们热议的话题。

商业模式对企业的发展非常重要，正如原时代华纳首席技术官迈克尔·邓恩在接受美国《商业周刊》采访时说的：“一家新兴企业，它必须首先建立一个稳固的商业模式，高技术反倒是次要的。在经营企业的过程中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。”进入 21 世纪后，商业模式的重要性更加显现，管理大师彼得·德鲁克说：“21 世纪企业间的竞争已经不是产品与价格之间的竞争，而是商业模式的竞争。”所以，在一定程度上，企业之间的竞争正是商业模式的竞争。商业模式关系到企业的兴衰成败，因此企业要想获得成功就必须制定正确的、适合自己的商业模式。

虽然，很多企业管理者知道商业模式对于企业的发展非常重要，但很少有人了解其真正的含义。特别是在移动互联网时代，很多人对商业模式的认识尚



不深刻，这不仅阻碍了创业者通过创新商业模式来获得创业的成功，而且阻碍了企业管理者带领企业在市场竞争中取得优势地位。移动互联网时代的商业模式是建立在互联网思维基础之上的，因此它有很深的互联网烙印。在移动互联网时代，平台战略、免费、参与感、大数据、云计算、O2O、流量、微店、众包、众筹等都是带有创新特色的商业模式，在每一个商业模式的背后都隐藏着巨大的创业机遇，如何抓住这些创业机遇，是创业者们必须深入思考的问题。

本书结合当前的创新与创业机遇和移动互联网的大背景，对 30 种商业模式进行了翔实的演绎，深入揭示了移动互联网商业模式成功的关键要素、商业模式的常见误区、商业模式创新的原则和方法，以及移动互联网时代各行各业存在的创业机遇。除了理论论述外，本书还对 30 家知名企业的商业模式进行了解析，介绍他们如何借助相应的商业模式来获得经营的成功。通过案例与理论相结合的方式，本书为读者展示了一幅移动互联网时代打造商业模式的全景图，帮助企业在正确的时间进行正确的商业模式重构，创造更高的企业价值；同时，本书力求帮助创业者深刻理解每一个商业模式中隐藏的创业机遇，了解创业方法，以便成功创业。

本书可供传统行业、互联网行业的企业管理者、产品开发人员、营销人员，以及即将进入互联网行业或者移动互联网行业的创业者阅读，通过阅读本书，读者可以对自身的商业模式进行重新审视，并根据自身的实际情况来打造适合的商业模式。相信通过阅读本书，您可以在产品同质化日益严重、竞争日益激烈的移动互联网时代，创建出优秀的商业模式，打造出属于自己的一份事业，并在竞争中赢得胜利！

本书在策划和编写过程中，得到了焦亮、刁春光、张林波、陈佳、何欣、李青、慈艳丽、顾香云、杨倩、张凤娇、杨濡池、楚丽萍、康珊、赵欢、姜波、魏萌、杨博、张伊宁、王光波、谭慧等人的关怀与帮助，在此向他们致以诚挚的谢意。

目 录

第一章 打造开放性生态圈——平台模式 1

代表案例：亚马逊因平台而繁荣 2

平台战略正在席卷全球 4

无开放不平台 5

构建“平台生态圈”重在共赢 7

第二章 未来商业模式的颠覆性创新——免费模式 9

代表案例：“永久免费”的 360 10

备受企业推崇的“免费模式” 11

移动互联网时代的免费模式种类 13

免费商业模式的未来道路 15

第三章 从消费者体验中发现利润——参与感模式 17

代表案例：参与感成就强势小米 18

参与感重在重视用户体验 20

参与是全方位的参与 21

营销要注重互动的力量 23

第四章 创建小圈子，培养铁杆粉——粉丝模式 25

代表案例：魅族成于粉丝 26

粉丝经济当道 27

吸引粉丝秘籍 28

如何通过互联网打造粉丝经济 30

第五章 得数据者得天下——大数据模式 33

代表案例：阿里巴巴的大数据实践 34

大数据产业链的商业机会 36

大数据的营销价值 37

大数据时代的数据挖掘 39

第六章 移动互联网时代获利新贵——云计算模式 41

代表案例：完美华为云服务平台 42

云计算时代已经到来 44

云计算三种盈利方式 45

创新：出色云计算模式的推动剂 47



第七章 兵贵神速，快速迭代微创新—— 速度模式 49

代表案例：百度靠快速迭代取胜 50

互联网的竞争法则：以快制胜 51

小步快跑，快速迭代 53

小处着眼，微创新 54

第八章 借天下才能赢天下—— 整合模式 57

代表案例：咪咕公司的资源大整合 58

整合为王，天下为赢 60

四种常见的整合方式 61

整合要善于抓住时机 63

第九章 线上线下，虚实互动—— O2O 商业模式 65

代表案例：到家美食会的 O2O 之路 66

O2O 组合模式：线上 + 线下 + CRM 68

O2O 模式的四种类型 70

O2O 商业模式的未来 72

第十章 培养用户，打动用户—— 用户模式 75

代表案例：聚美优品的用户打造术 76

用户至上 78

打造用户喜爱的产品 79

用良好服务打动用户 81

第十一章 留住访客，完成转化—— 流量模式 83

代表案例：Hao123 浏览器的赚钱之道 84

流量就是金钱 85

大流量的获取方式 87

流量重在转化 88

第十二章 移动互联网时代的商业模式 重塑——跨界模式 91

代表案例：谷歌的大跨界 92

跨界——创造商业传奇的一把钥匙 94

跨界带来行业的整合与重塑 95

跨界的趋势与未来 97

第十三章 个人隐性知识的社区生产 ——众包模式 99

代表案例：苹果地图靠众包完善 100

众包模式的四大优点 101

重在满足用户需求 103

众包模式的劣势 104

第十四章 席卷 IT 业的商业模式—— 软硬一体化模式 107

代表案例：iPhone 软硬一体化的成功 108

软硬一体化深受市场追捧 109

充分整合终端、应用、服务三元素 111

软硬一体化模式成功的关键 112

第十五章 专注中的利润获得——专业化 模式 115

代表案例：我买网因专注而强大 116

专注的力量 117

找准市场做减法 119

绝对专注 + 持续创新 = 成功 120



第十六章 重点开道，全面开花—— 多元化商业模式 123

代表案例：亚马逊的多元化战略 124

多元化的正作用 125

多元化商业模式误区 127

正确的多元化策略 129

第十七章 打造核心产品求用户—— 核心产品模式 131

代表案例：UC浏览器的成功 132

核心产品是企业成功的关键 134

以用户核心需求为依据 135

持续改进完善产品性能 136

第十八章 微营销，大品牌——品牌 商业模式 139

代表案例：雕爷牛腩的品牌塑造 140

品牌的力量 142

品牌塑造重在推广 143

善用微博微信做营销 145

第十九章 颠覆传统电商的商业手段 ——微店模式 147

代表案例：“水果哥”微信卖水果月入四万 148

微店开启新商机 150

开微店的注意事项与技巧 151

如何做好朋友圈营销 153

第二十章 把传统便利店搬到网上—— 线上便利店模式 155

代表案例：1号店“线上”与“线下”的优势

嫁接 156

便利店，传统还是线上 158

OTO：网上便利店成功的秘密 159

网上便利店优势与危机并存 161

第二十一章 依附电商的轻电商大生意 ——电商导购模式 163

代表案例：唯品会不在电商在导购 164

电商导购平台：电商巨头的“导购员” 165

电商导购平台分类 167

求变：电商导购平台的未来 169

第二十二章 讲方式，重运营——广告 模式 171

代表案例：麦当劳的互联网广告模式推广 172

互联网广告八大表现形式 173

互联网广告投放策略 175

互联网广告推广手段 177

第二十三章 搜索引擎技术的价值获得 ——搜索引擎模式 179

代表案例：百度搜索盈利秘密 180

搜索引擎分类 182

搜索引擎商业模式的三大盈利方式 183

搜索引擎盈利模式未来趋势 185

第二十四章 人气聚拢下的商业经营 ——网络社区模式 189

代表案例：天涯社区的商业运营 190

网络社区主要类型 191

网络社区的商业价值 193



网络社区四大盈利手段 195

第二十五章 公益慈善中的盈利手段 ——公益慈善商业模式 197

代表案例：免费大米网盈利模式 198

当公益慈善遭遇商业 199

把社会责任当作出发点 201

公益慈善商业模式类型 202

第二十六章 把旅行社搬到网上—— OTA 商业模式 205

代表案例：携程的成长 206

厮杀：OTA 市场常态 207

OTA 模式分类 209

OTA 模式盈利手段 211

第二十七章 颠覆传统贷款方式—— P2P 网贷模式 213

代表案例：人人贷缘何成功 214

P2P 网贷的运营模式 216

P2P 网贷优缺点 217

P2P 网贷三大投资风险 218

第二十八章 打碎百年融资枷锁—— 众筹模式 221

代表案例：Pebble 智能手表众筹 1000 万美元 222

众筹：颠覆传统融资模式 224

众筹常见发行方式 225

众筹的未来发展方向 227

第二十九章 搭建平台供服务——互联 网金融信息服务模式 229

代表案例：91 金融超市打造金融生态圈 230

金融信息平台服务范围 232

金融信息服务平台盈利模式 234

金融信息服务平台发展方向 235

第三十章 虚拟社会中的利润赢得—— 手游模式 239

代表案例：天天酷跑的赚钱术 240

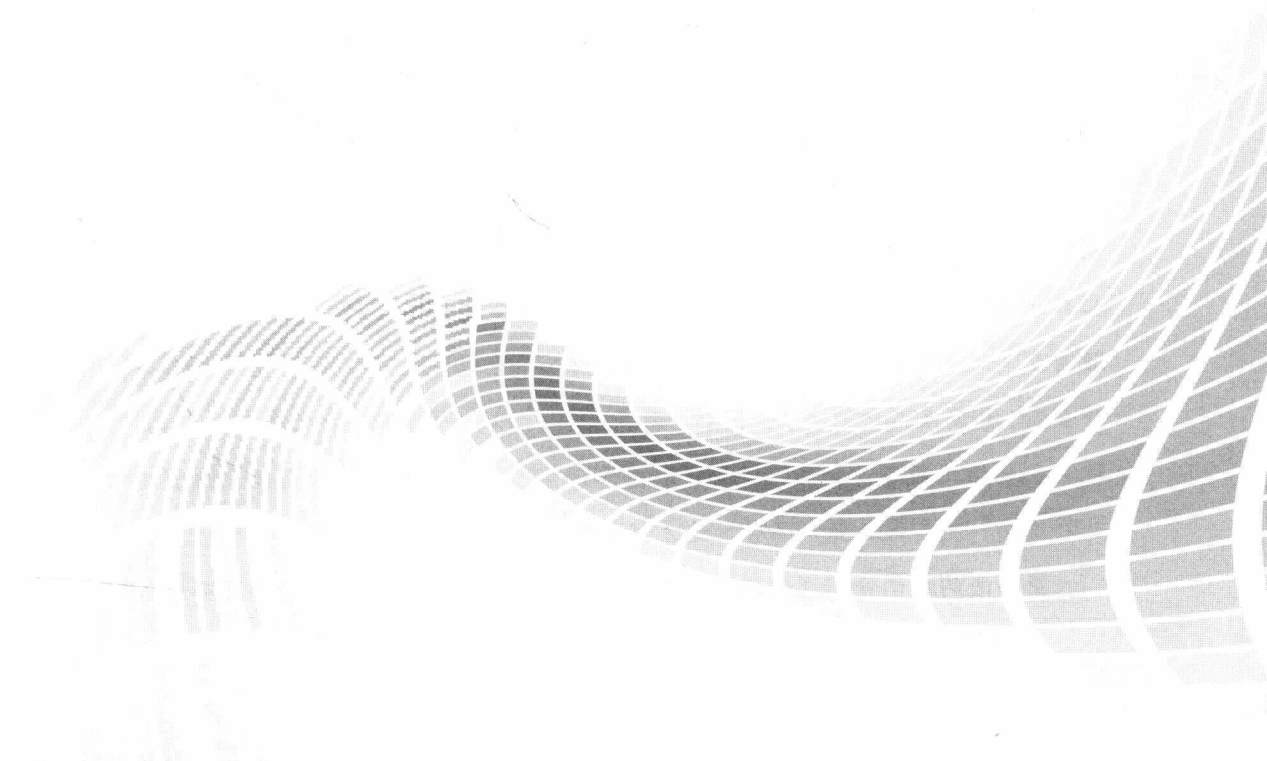
火爆手游市场 241

收费 or 免费 243

注重玩家体验 245

◀ 第一章 ▶

打造开放性生态圈——平台模式





代表案例：亚马逊因平台而繁荣

亚马逊公司成立于1995年，一开始只经营互联网上的书籍销售业务，现在则涉及各类产品。可以说，亚马逊已成为全球商品品种最多的网上零售商和著名互联网公司之一，它旗下还包括 Alexa Internet、A9、Lab126 和互联网电影数据库等子公司。

亚马逊的成功很大程度上取决于它是一个平台，一个方便人们生活的平台，可以说，亚马逊是因为平台而成功。

刚创建时的亚马逊是一个在线图书购买平台，如果消费者想买一本最新的畅销书，不需要到书店，只需要在家中打开网络，登录亚马逊的网站，在搜索栏输入想购买的书名，就可以完成购买。这对消费者来说，无疑是非常便利的。随着亚马逊的不断发展，商品门类也日益丰富，如今的亚马逊平台上有数百万种全新、翻新及二手商品，如图书、影音产品、数码下载、电脑、家居园艺用品、玩具、婴幼儿用品、食品、服饰、鞋类和珠宝、健康和个人护理用品、体育及户外用品、汽车及工业产品等。这无疑为消费者生活提供了极大的便利。

亚马逊购物的便利还体现在消费者下单的便利，如一键下单，如果顾客以



前输入过自己的信息,那么下一次在亚马逊购买商品时只要点击“一键下单”就可以了。这看似仅仅省了几次点击,却让顾客的购买行为变得十分方便。如果没有这一功能,顾客购买需要“点击产品、确认、填写送货信息、填写信用卡信息、再确认”这五步才能完成。

亚马逊倡导做全球的生意,依靠这种开放的经营理念,亚马逊吸引了越来越多的用户,消费者在亚马逊可以购买来自全世界的产品,如中国消费者可以通过亚马逊的跨境通平台,购买来自美国亚马逊的2 500万种选品、英国亚马逊的1 000万种选品、西班牙亚马逊的1 200万种选品、德国亚马逊的1 200万种选品、法国亚马逊的1 000万种选品,以及来自意大利亚马逊的800多万种选品。可谓“一网买遍六国”。

这仅仅是亚马逊开放的一个方面,实质上,亚马逊的开放还体现在它容纳了更多的商家。不管是大商家,还是小商家,都可以通过亚马逊平台走向全球,因为亚马逊为商家提供了遍布世界的网上销售平台。由于亚马逊在全世界拥有将近3亿的用户,这为商家拓展国际业务提供了便利。除此之外,商家一旦在亚马逊开店,就可以激活“亚马逊物流”(FBA)服务,享受到“超值免运费递送”和“亚马逊金牌客户”的优惠,这对很多想做国际业务的商家来说无疑具有很大的吸引力。

为了迎合时代的需要,亚马逊不断上线新的平台,如Kindle阅读平台、EC2云计算平台、Game Center游戏平台、实时广告交易平台、Prime高级会员平台等,不同平台都会相应地提供独具特色的服务,如Prime高级会员不仅享受免运费2日送达服务,还可在Prime平台上观看当前热播剧目。在亚马逊平台上,各种平台模式相融共生、共赢发展。

亚马逊打造了一个开放共赢的平台生态圈,正是这种良好的平台生态圈让越来越多的人成为亚马逊的用户,让越来越多的商家进驻亚马逊平台。



平台战略正在席卷全球

谈及互联网，一些互联网巨头言必称平台，这也在一定程度上证明了平台的重要性。在移动互联网时代，平台战略正在不断改变现代人的生活，也在全球商业竞争中扮演着重要的角色。越来越多的创业者开始通过平台战略来挖掘财富。

何谓平台？顾名思义，平台就是为供需双方搭建的一个可以完成交易的空间，平台商业模式是指连接两个（或更多）特定群体，为这些特定群体提供互动机制，满足所有群体的需求，并从中获得利润的商业模式。我们可以以现实生活为例进行说明。购物商城的运营依靠的就是平台商业模式，商城经营者提供平台，店家负责经营，获得的利润以租金的形式分摊，或者按利润比例分摊。在移动互联网时代，这种平台商业模式随处可见，如社交网络、电子商务、搜索引擎、信用卡、第三方支付、包裹快递、地产开发等领域。

可以说，平台战略正在以令人难以置信的速度和规模席卷全球，世界上大多数企业都是通过平台商业模式获利的，Facebook、阿里巴巴、腾讯等世界一流企业，都被称为平台化企业。阿里巴巴创始人马云把“打造千亿社会化平台”当作愿景，也体现出平台战略的重要性。构建平台是很多互联网从业者最想做的事情，可以说，不管是互联网巨头，还是中小型企业，都争相在平台战略上发力。

平台战略以迅雷不及掩耳之势在各行各业之间展开，甚至扩展到生活的方方面面。出租车行业也开始利用平台进行经营，滴滴打车就是证明，滴滴打车实质上也是一个平台，在这个平台上乘客可以叫车，出租车司机负责出车，不管是乘客，还是出租车司机，依靠的都是滴滴打车这样一个平台。在网络文学领域，起点中文网也是一个平台，在这个平台上作家与读者可以对接，而起点



中文网经营者从中获得利润分配。不管是出租车行业，还是文学行业，都在依靠平台经营，这从另一个层面可以看出平台战略无处不在。

平台战略之所以能够引起全世界的重视，并迅速在全球蔓延，就是因为相对于传统的经营方式而言，这一商业模式是一种创新，不仅颠覆了原有产业的价值链，大大降低了营销成本，而且大大方便了交易双方。除此之外，互联网的发展也为这种商业模式提供了便利，在互联网的驱动下，平台商业模式受到创业者的欢迎，并以前所未有的速度在各行各业间展开。



无开放不平台

平台战略迅速席卷全球，越来越多的企业涌入平台战略的大潮中，然而有人欢喜有人忧，有的企业依靠平台战略迅速壮大，有的企业却在平台战略的厮杀中折戟沉沙。这其中有一个非常关键的因素——是否做到开放。对于平台战略来说，无开放不平台，唯有开放平台模式才能得到长足的发展。

从技术层面上来说，所谓的平台开放指的是把网站的服务封装成一系列计算机易识别的数据接口开放出去，供第三方开发者使用，这种行为就叫作 Open API，而提供这种功能的平台就是开放平台。通过开放平台，不仅用户可以对 Web 网页进行简单的访问，而且第三方开发者也可以利用这种开放性开发丰富多彩的应用。通俗一点来说，所谓的平台开放指的是平台本身允许第三方在这个平台上创建属于自己的小平台，以达到利益共享的目的。在平台开放上，Facebook 是做得比较早的一个，也是做得比较成功的一个。

早在 2007 年 5 月，已经拥有 1.32 亿名活跃用户的 Facebook 开放了自己的



平台。具体做法是 Facebook 将自己拥有的海量社交用户档案和关系数据向第三方开发者开放，第三方软件开发者可以开发与 Facebook 核心功能集成的应用程序。Facebook 的这一做法取得了良好的效果，也促使 Facebook 成为市值约 500 亿美元的社交网络巨擘。

Facebook 的成功，让很多人看到了平台开放的强大作用。随后，平台开放成为一种潮流，Flickr、Youtube 等一系列网站纷纷推出开放平台。这股浪潮也迅速波及中国，盛大、开心网、腾讯等相继尝试开放部分互联领域的 API，这种开放策略也为这些平台的发展提供了强大的支持。

平台开放在一定层面上指的是共享，是指把平台中的海量资源与第三方共享，让第三方积极参与进来，从而促进平台本身乃至企业的发展，如淘宝平台允许各个店铺共享淘宝资源，再如 360 应用开放平台依托 360 庞大的用户群体及海量的优势资源，为合作伙伴和第三方开发者提供最彻底、最全面的互联网应用。这种共享的方式能够聚拢更多的人，从而影响到更多的人，这种平台开放可以用一句话概括，那就是：集亿万用户所需，招揽优秀合作伙伴，共享大平台。

无开放不平台，平台商业模式要想获得成功，就要把开放放在首位，以海纳百川的气魄容纳越来越多的第三方参与进来，为平台本身的繁荣助航。事实上，当越来越多的第三方参与进来的时候，平台经营者不但能够通过分利获得利益，而且可以为自身奠定用户基础，拓展品牌发展。



构建“平台生态圈”重在共赢

提起依靠平台模式成功的公司，我们能说出很多，如百度、Facebook、淘宝，但失败的例子也有很多。平台模式到底怎样才能取得成功？如何才能打造一个富有生命力的平台呢？关键是要建立一个良性的平台生态圈，其中起重要作用的是能否做到共赢。也就是说，平台模式能否获得成功，取决于能否打造一个多方共赢的生态环境。

构建平台是一种战略选择，构建平台生态圈更是大战略布局，生态圈的创建对于平台的发展具有巨大的推动作用，所谓的“平台生态圈”指的是以某个平台为基础，营造出“为支撑平台活动而提供众多服务”的大系统。良性平台生态圈有两个关键决定因素，如果说开放是良好平台生态圈的标志之一的話，那么，共赢则是良好平台生态圈的另一标志。唯有共赢才能构建良好的平台生态圈，这一点在腾讯的经营历程中体现得最为明显。

腾讯覆盖的用户数目巨大，QQ 用户 7 亿多，微信用户有 6.5 亿，Qzone 用户达到 6.3 亿。腾讯不仅拥有巨大的用户数量，其产品和服务项目也非常丰富，几乎涵盖了通信、社交、游戏、购物、支付、安全、搜索等领域。这就表明，腾讯创建了一个非常庞大的生态圈。2011 年腾讯制定了打造一站式的社交开放平台路线，腾讯决定从流量到业务，再到核心产品、用户数据，逐渐走向全面开放。腾讯的平台战略也自此展开，并逐渐走向成熟。

为了打造良好的平台生态圈，腾讯不仅做到了开放，还把共赢放在首位，具体体现在马化腾的“八个选择”之中。“当用户的利益受到侵害时，腾讯的选择是零容忍”，“开放模式选择上，开放绝不是简单地卖入口、卖流量，腾讯的选择是提供全方位的平台”，“在利益分配方面，腾讯选择的是优先成就

合作伙伴，然后再成就自己”，这三个选择体现出的是腾讯竭尽全力为合作伙伴着想，及其开放平台的共赢观念。经过不断努力，腾讯平台上的百万开发者和创业者盈利逐渐增多，腾讯也在这种共赢的状态中获得了可观的利益，并聚拢了越来越多的用户。

腾讯的成功说明了构建平台生态圈时共赢的重要性，事实上，共赢的重要性不仅体现在互联网企业上，传统商业亦然。例如，万达广场平台生态圈。万达广场是一个让住户与商家可以便利交易的平台，在这个平台上，万达为住户与商家提供的是一个高档的购物场所，而万达自身得到的不仅是万达广场商铺的营业收入，还有由此带动的万达地产的销售业绩。

这就是共赢，这就是打造良好平台生态圈时的创新，在平台上唯有以创新的姿态做到共赢，才能吸引更多的人参与到平台运营上来，第三方参与者为了自己的利益而努力经营，以吸引更多的用户，平台经营者则通过各个第三方的壮大而不断壮大，长久发展下去，一个良性循环机制由此便建立了，一个良好的平台生态圈自此就出现了。