



INTERNET PLUS 互联网+

传统企业商业模式升级与创新

荆涛◎著

“互联网+”是万能前缀
商业模式创新是转型之路

6大全新商业模式

帮助传统企业重构商业价值链，设计新未来



中国财政经济出版社



INTERNET PLUS

互联网+

传统企业商业模式升级与创新

荆涛◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网+：传统企业商业模式升级与创新 / 荆涛著.
—北京：中国财政经济出版社，2015.12
ISBN 978-7-5095-6395-3

I. ①互… II. ①荆… III. ①互联网络-应用-企业管理-商业模式-研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 229420 号

责任编辑：潘 飞
责任印制：刘春年

责任校对：胡永立
版式设计：丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

营销中心电话：010-88190406 北京财经书店电话：010-64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.25 印张 149 000 字

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月北京第 1 次印刷

定价：42.00 元

ISBN 978-7-5095-6395-3/F·5152

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010-88190744

反盗版举报热线：88190492 88190446



序 言

P R E F A C E

“互联网+”时代，落地派更有“钱途”

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

当我们来到“互联网+”时代，会发现：原来菜品不算多的雕爷牛腩也能人满为患；原来卖煎饼果子的黄太吉也能赚大钱；原来橙子也能有专属于自己 ID 的品牌；原来作为一个新产品的小米也可以深入大众，并成为众多新型公司追捧学习的对象……

这一切都要归结于，这些品牌和公司都玩转了互联网。在今天这个“互联网+”时代，你若再无动于衷，恐怕就要彻底 out 了。与此同时，你明明对互联网动了心思，对企业未来充满希望和野心，但却不知道如何在“互联网+”时代让行动计划落地，那么在未来的某一天，你就真的要被这个时代淘汰了。

人人都在谈论“互联网+”，究竟什么是“互联网+”？

首先需要指出的是，“互联网+”不是单纯的“互联网思维”，两者有本质的区别。“互联网+”是基于互联网平台而展开的行动计划落地和创新手段，它源于但超出“互联网思维”。而“互联网思维”则属于思考层面，是“互联网+”的重要组成部分。

2015年3月5日，李克强总理在其政府工作报告中指出：“要制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展。”

最初，“互联网+”的提出者是全国人大代表、腾讯董事会主席兼CEO马化腾，用他的话来说：“‘互联网+’战略就是利用互联网的平台，利用信息通信技术，把互联网和包括传统行业在内的各行各业结合起来，在新的领域创造一种新的生态。”

马化腾说，“‘互联网+’是一个趋势，加的是传统的各行各业。过去十几年，互联网的发展很清楚地显示了这一点：加媒体产生网络媒体，对传统媒体影响很大；加娱乐产生网络游戏；加零售产生电子商务，现在已经很大；最近互联网金融非常热，互联网将让金融变得更有效率，更好地为经济服务，符合‘普惠金融’的精神。”

新华网某评论文章称，“作为已经是世界制造业大国的中国，不仅需要继续破解仍存在的粗放发展、核心竞争力依然薄弱等问题，更需要与基于互联网技术的移动互联网、云计算、大数据、物联网等相结合，提升中国制造业的成色与品质。全国人大代表、中国工程院院士樊会涛说，这是实施创新驱动发展战略的有效手段，将为中国制造业转型升级提供有力

支撑。”

总之，关于“互联网+”，不同领域的企业家有不同的见解。

联想集团总裁杨元庆说，“我理解的‘互联网+’就是全民互联网和全产业的互联网。过去我们关注互联网的话，仅仅只是关注那些互联网企业，关注互联网企业所能够带来的那些虚拟的产品和服务。而‘互联网+’的话，未来行行业业都要用互联网来改造，来升级，而且你要是不改造自己的话，你就被改造了。这个方面很好的例子是像滴滴打车，是我们传统的出租车行业一个互联网化的转型。”

而小米公司董事长雷军也说，“很高兴总理引用‘风口理论’，说明总理非常关注互联网行业。包括总理政府工作报告四段提到互联网，制定‘互联网+’行动计划，都体现了对互联网行业前所未有的重视。希望互联网行业能成为中国新经济转型的助推器，激发市场活力。”

的确，经过近几年的发展，互联网与各个行业都在一步步更紧密地交融，而那些站在发展最前沿的赢家无疑是善于发现机遇的企业。

在我国经济转型升级过程中，许多优秀的互联网公司如百度、阿里巴巴、京东、支付宝等都为中国未来的经济提供了新的思考路径和丰富的经验。

许多传统行业在看到互联网强大的渗透力后，不敢小觑“互联网+”的时代力量，纷纷变革发展模式和路径，抢占市场制高点。

既然如此，了解“互联网+”就显得尤为必要。互联网的本质，离不开“互联网+”的时代背景。在未来，“互联网+”公式将更广泛地应用于你所处行业的产品和服务，并与更多的应用场景结合，产生新的应用公式。根据这一的思路，如何找到你所处行业的“互联网+”商业模式，让行动计划真正落地，是所有企业需要认真思考的问题。

企业的“互联网+”商业模式如何落地？

自从李克强总理提出“互联网+”行动计划后，满城尽是“互联网+”的概念。

随着互联网技术的升级和市场经济的发展，互联网与传统行业正在深度融合。传统行业将迎来新一轮的革命和升级。与此同时，“互联网+”商业模式亦成为各大企业竞争的新常态。如果传统企业只是盲目追“互联网+”的脚步，而没有找到适合自己的商业模式，将很难带来实际的效益。

大部分传统企业在“互联网+”时代转型过程中，表现出的最大的“痛点”在于：

一是不够市场化——传统企业在寻找“互联网+”商业模式时，首先应该对用户需求有充分的了解，市场化是互联网化的前提。

二是不够信息化——我国互联网的发展与美国不同（美国行业和企业实现了高度信息化）。我们的企业基于互联网技术推动产业转型时，必然有信息互联的需求，这也是在通过互联网创新提升企业的信息化程度。

有了了解，找到了“痛点”，下一步是什么？绝对不是盲目行动！

有太多企业在“互联网+”时代的变革浪潮中“找不着北”，在这场运动中，传统行业出现了两派。“天真派”认为只要花钱做个网站，APP就是“互联网+”了。网站做得好就会有生意，研发个APP就会有用户下载。“恐惧派”认为“互联网+”就是放弃线下，全力以赴做好线上交易，实现互联网化。也不乏一些传统企业在面对汹涌的暗流时，感到困惑。许多企业人不知该如何进行“互联网+”转型。要想让行动计划落地，就要利用好工具（如云计算、大数据、平台等），便捷沟通，提高效率。

现实中，很多企业都犯过上述两派的错误，只是错的程度不同罢了。

其实，一个企业的转型、进步，不是想出来的，也不是规划出来的，而是走出来的。

比何谓互联网转型、何谓“互联网+”更重要的是，不管时代如何变迁，了解用户需求、加快对市场的反应速度，提升效率才是企业发展的使命。

不管怎样变革，我们都要吃饭、上厕所、看电影、看新闻，无非是各个环节缩短了，链条变了，目的都是提升产品、服务的质量。要实现这些，最可行的途径就是利用工具满足需求、提高效率。从这个角度而言，行动落地和工具的作用如出一辙。

对于大部分传统企业而言，应该立刻去做的不只是制定“互联网+”转型战略，而是先学会“拿来主义”——用新型的落地工具（模式）改变自己，把握对市场的敏锐嗅觉。

本书从“互联网+”时代背景出发，站在理论层面、实践经验等多个角度，结合当下市场发展趋势与行业现状，全方位阐述了传统企业拥抱“互联网+”的六个商业模式落地策略，并用通俗易懂的文字将企业发展的全新“引擎”（转型路径）一一呈现出来，对企业把握新时代的机遇有实际的指导意义。

回过头看，“互联网+”原来并不神秘，也并不困难，就看你是否有一颗勇于参与变革的心。

目 录

C O N T E N T S

上 篇 正在爆发的“互联网+”革命

认知1 站在“互联网+”的时代风口

解读创新 2.0 下的新业态：“互联网+”	003
六大核心商业模式让“互联网+”落地	006
大批企业涌入“互联网+”，赶潮流还是真转型？	012
“互联网+”时代的三个陷阱	015
结论：养成“互联网+”的思维习惯	017

认知2 “互联网+”商业模式落地，企业才有无限可能

惠普公司的“互联网+”落地方式	022
从工具切入，企业转型更接“地气”	023
拥抱“互联网+”的三个转型层次	025
“互联网+”落地的五个关键	026
成功经验是传统企业转型的最大障碍	029
结论：看懂“互联网+”的风往哪里吹	030

下 篇 “互联网 +” 落地的六大核心商业模式

模式 1 “工具 + 社群” 商业模式：工具解决痛点，社群沉淀流量

“互联网 +” 的三张皮：内容 + 社群 + 商业	035
每个品牌都要有属于自己的“社群”吗	038
移动互联网时代的社群商业	041
信息越多越易被吸引的数字社群	044
社群的整体效应	046
细分社群：打入消费者内部	048
吸引社群的三种能力	051
吸引社群的三个落地途径	061
结论：最好的改变方式是参与变化	065

模式 2 免费商业模式：理解“免费”背后的逻辑精髓

实现免费了就是马云第二?	068
“互联网 +” 的本质：不是免费，而是盈利	071
追求“坏利润”，远离“好客户”	073
忽略用户体验，免费也是“浮云”	077
“免费”思维可以有：本质是创意	082
结论：任何一道“免费”菜肴都是对人性的思考	086

模式 3 平台商业模式：互联网无边界，打造足够大的平台

“互联网 +” 时代的利润池之战	089
传统企业的机遇：开放平台	092
站在大平台上就能屹立不倒吗	096

创新内核：以时间、地理为平台	100
“赢家通吃”竞争法则	103
结论：借力“互联网+”平台资源才可能风生水起	110

模式4 O2O 商业模式：实现虚与实、线上与线下的深度融合

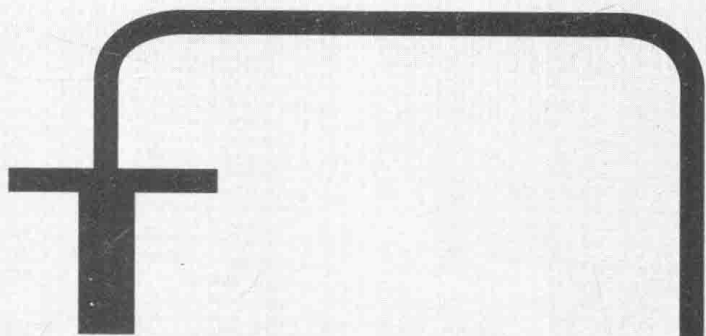
O2O（Online To Offline）背后	115
大数据时代的 O2O 运营	117
O2O 与二维码的前世今生	122
O2O 与电商：大战后的线上线下风光	129
O2O 社会化网络营销破局之路	133
结论：重新审视企业的 O2O 组织力	136

模式5 长尾商业模式：“多款少量”，通过 C2B 实现个性化定制

无处不在的“长尾”	139
“长尾”也是一种经济形态	145
“互联网+”时代，得“长尾”者得天下	149
留住“长尾”的七个策略	152
变革是必经之路，更需要理解与感悟	156
结论：“互联网+”时代的“速度法则”	161

模式6 跨界商业模式：你看不见的竞争者才是真正的对手

“互联网+”时代的企业跨境之困	165
产业跨界：“走出去”的智慧	173
产品跨界：总能找到市场空间	176
人群跨界：锁定目标消费者	180
传播跨界：短时间内提升品牌知名度	184
渠道跨界：“得中原者得天下”	188
文化跨界：成为“互联网+”时代的超级企业	191
结论：兼顾品牌与销量，兼得“鱼”和“熊掌”	194



上 篇

正在爆发的“互联网+”革命

何为“互联网+”？何为“互联网+”转型？

在这场“互联网+”的革命中，许多企业（尤其是传统企业）在面对汹涌的竞争时，惶恐不安，困惑重重。大部分人不知道、更不懂得如何拥抱“互联网+”。

对于一个企业来说，了解市场需求，提升效率，加快市场反应速度，这是变革的根本目的。然而，站在“互联网+”的时代风口，步子太小或找不到北的企业，终将被市场迅速淘汰。无论如何，唯有有了最基本的认知，企业才能进一步让商业模式落地，发现未来的无限可能。

认知 1

站在“互联网+”的时代风口

十 解读创新 2.0 下的新业态：“互联网+”

2015 年 3 月 5 日，第十二届全国人民代表大会第三次会议在人民大会堂正式开幕。李克强总理提出制定“互联网+”行动计划。“互联网+”的提法站在了一个前所未有的高度，而“把一批新兴产业培育成主导产业”出现在总理政府工作报告中也是第一次。

李克强在政府工作报告中提出：“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”

■ 什么是“互联网+”？

“互联网+”战略最初是全国人大代表、腾讯董事会主席兼 CEO 马化腾向全国人大提出的四个建议之一。马化腾解释说，“互联网+”战略就是利用互联网的平台，利用信息通信技术，把互联网和包括传统行业在内

的各行各业结合起来，在新的领域创造一种新的生态。

简单地说，互联网+就是“互联网+XX传统行业=互联网XX行业”，当然，实际的效果绝不是简单的相加。

“互联网+”的例子不是什么新鲜事物，比如，传统百货卖场+互联网有了京东，传统集市+互联网有了淘宝，传统银行+互联网有了支付宝，传统的红娘+互联网有了世纪佳缘，传统交通+互联网有了快的、滴滴，而传统新闻+互联网有了柴静《穹顶之下》病毒式的传播。

当然，我们在制定“互联网+”相关行动计划的时候，必须对未来的格局有更清晰的判断：

其一，总理讲到“互联网+”，并不意等于“互联网+”就会让你轻松地跨越。总理发起了“互联网+”的号召，所有的企业都可能被“互联网+”威胁。你可能被别人的“互联网+”淘汰，不单纯是传统企业，还有那些所谓的优秀的互联网企业。可能一些传统企业的认知早那么几十年，但在这个大的背景下，仍然将有可能被更好地推动“互联网+”的企业所淘汰。

其二，总理谈到“互联网+”的时候提到大数据和云计算，大数据让互联网的冲击更为精准，同时云服务提供了平台级服务。在这个大的背景下，传统企业须以“互联网+”守正出奇。

■ “互联网+”：对传统产业不是颠覆，而是换代升级

“互联网+”不仅正被全面应用到第三产业，形成了诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态，而且正在向第一和第二产业渗透。马化腾表示，工业互联网正在从消费品工业向装备制造和能源、新材料等工业领域渗透，全面推动传统工业生产方式的转变；农业互联网也在从电子商务等网络销售环节向生产领域渗透，为农业带来新的机

遇，提供广阔的发展空间。

“互联网+”对传统产业的影响不只是颠覆那么简单，更是产业的换代升级。如今，“互联网+”的触角延伸到了传统产业的各个领域，如下表所示：

“互联网+”对传统产业的影响

领域	影响
通信领域	在通信领域，互联网+通信有了即时通信，现在几乎人人都在用即时通信 App 进行语音、文字甚至视频交流。然而传统运营商在面对微信这类即时通信 App 诞生时简直如临大敌，因为语音和短信收入大幅下滑，但现在随着互联网的发展，来自数据流量业务的收入已经大大超过语音收入的下滑，可以看出，互联网的出现并没有彻底颠覆通信行业，反而是促进了运营商进行相关业务的变革升级
交通领域	在交通领域，过去没有移动互联网，车辆运输、运营市场不敢完全放开，有了移动互联网以后，过去的交通监管方法受到很大的挑战。从国外的 Uber、Lyft 到国内的滴滴、快的，移动互联网催生了一批打车、拼车专车软件。虽然它们在全世界不同的地方仍引发不同的争议，但它们通过把移动互联网和传统的交通出行相结合，改善了人们出行的方式，增加了车辆的使用率，推动了互联网共享经济的发展，提高了效率，减少了排放，对环境保护也作出了贡献
金融领域	在金融领域，余额宝横空出世的时候，银行觉得不可控，也有人怀疑二维码支付存在安全隐患，但随着国家对互联网金融的研究越来越透彻，银联对二维码支付也推出了标准，互联网金融得到了较为有序的发展，也得到了国家相关政策的支持和鼓励
零售、电子商务等领域	在零售、电子商务等领域，过去这几年都可以看到和互联网的结合，正如马化腾所言，“它是对传统行业的升级换代，不是颠覆掉传统行业。”在其中，又可以看到“特别是移动互联网对原有的传统行业起到了很大的升级换代的作用”

“互联网+”归根到底是态度，是我们面对客户的态度，是我们面对

创新的态度，是我们面对未来的态度。在过去十几年，大量传统企业推动互联网化转型，推动“互联网+”。这些企业面对“互联网+”的时候，经过通盘的判断，还面临各种挑战的时候，毅然决然走向这条创新的道路。从这些优秀企业互联网化的创新中，我们感受到互联网的本质本性是面向未来，面向客户以及面向创新的正能量的态度。

■ “互联网+”时代有多少可能性

有互联网+海鲜，有互联网+马桶，互联网+金融，互联网+教育，互联网还能加什么呢？互联网还能加钢琴？互联网到底还有怎么样的可能？“互联网+”根本的性质和特点是什么呢？分析如下表：

“互联网+”的几种可能性猜想

可能性	简要分析
“互联网+”天性	过去十五年、二十年的互联网发展历程中，更多的是人和人之间的互联。我们在过去几年里不断地谈到的互联网，为各种新的产品呈现这个互联本质。这是互联网的天性
“互联网+”任性	意味着个性互联的充分发展。当然，未来的互联网还能迈向智能互联
“互联网+”悟性	“互联网+”天性等于万物互联，互联网+任性意味着个性互联，互联网+悟性意味着智能互联

+ 六大核心商业模式让“互联网+”落地

在2014年百度联盟峰会上，百度CEO李彦宏表示：“传统PC互联网商业模式在移动互联网时代面临挑战，用户数量不决定一切，不重视对移动互联网商业模式的探索，就像开着豪车酒驾，很刺激但也很危险。因