



免费

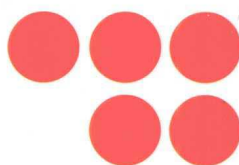
FREE

最好的商业模式

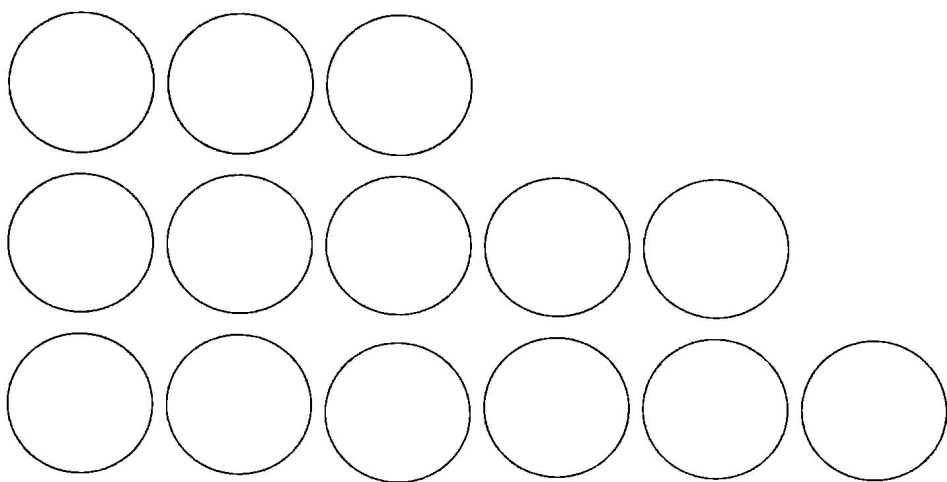
The best business model

武帅◎编著

- 免费经济学：世界就是一个交叉补贴的大舞台
- 免费心理学：天上掉下的馅饼，你有勇气去尝一口吗
- 免费不是“生意经”，而是生意本身
- 后危机时代的商业战争：免费
- 免费商业模式之一：直接交叉补贴
- 免费商业模式之二：三方市场
- 免费商业模式之三：免费+收费
- 免费商业模式之四：非货币市场



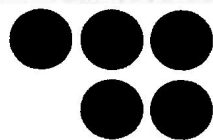
化学工业出版社



免费 FREE

最好的商业模式
The best business model

武帅◎编著



化学工业出版社

·北京·

本书从免费谈起，通过国内外许多经典案例，详尽、透彻地介绍了各种免费模式，以及这些免费模式在实际运作中的操作方法。同时，本书紧密联系中国国情，详细分析了免费模式在中国市场的实际运作。可供企业的经营、管理人员阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

免费：最好的商业模式/武帅编著. —北京：化学工业出版社，2010.9

ISBN 978-7-122-09077-5

I. 免… II. 武… III. 商业管理—研究 IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130862 号

责任编辑：郑叶琳
责任校对：周梦华

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 装：化学工业出版社印刷厂
720mm×1000mm 1/16 印张 16 $\frac{1}{4}$ 字数 174 千字
2010 年 9 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888(传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00 元

版权所有 违者必究

这是一个无所不能的时代，也是一个新模式不断超越旧模式的时代。

一种商业模式，它不仅可以击垮当前的市场，更可以统摄未来的市场——在我们这个现代经济社会里，这并不是不可能的事。

“免费”就是这样一种商业模式，它所代表的正是数字化网络时代的商业未来。

“免费”，并不是一种左口袋出，右口袋进的营销模式，而是一种把货物和服务的成本压缩到零的全新竞争手段。在 20 世纪，“免费”是一种强有力的推销手段，而到了 21 世纪，它已经成为一种全新的经济模式。

究竟什么是免费商业模式？根据作者武帅的说法，这种新型的“免费”商业模式是一种建立在电脑字节基础上的经济学，而非过去建立在物理原子基础上的经济学。这是数字化时代一个独有的特征，如果某样东西成了软件，那么它的成本和价格也会不可避免地趋于零。这种趋势正在催生一个巨量的新经济，在这种新经济中基本的定价就是“零”，是为“免费”。

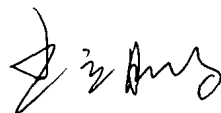
对于个人而言，“免费”是一种涤荡旧有思维的商业体验；而对企业来说，“免费”更多的代表着一种生产法则，一种可以改变旧有发展模式而实现脱胎换骨的“动力机器”。

当今社会，免费现象可说是屡见不鲜，但人们却熟视无睹，

行为仍停留在僵化的收费思维模式。这也难怪，现有的营销学、财会学，尤其是经济学理论全都是收费的理论：资源是稀缺的，有稀缺就必须选择，有选择就会产生机会成本，有机会成本价格就不能小于成本，更不能等于零。价格的下限是生产者的平均成本，上限是消费者的意愿价格。同行竞争迫使价格接近平均成本，越是竞争就越难盈利；垄断导致价格接近意愿价格，越是垄断就有越大的盈利空间。价格小于平均成本就会亏本，高于意愿价格就卖不出去。所以免费会使企业难以生存，是违反常识的商业行为。

然而作者以他敏锐的观察力和前瞻性思维，总结出免费的各种模式，分析各行业出现的典型免费案例，精选免费盈利的操作模式，预测免费模式的未来。作者用生动而丰富的案例证明了当今的主流经济理论和管理理论不能解释的经济现实。全书贯穿案例，通俗易懂，代表性强，可信度高，可读性强。

商学院杂志主编
中国经营报常务副总编





俗话说“世界上没有免费的午餐”，但是作为一种有效的营销模式，许多商家都向自己的目标消费群伸出了免费赠送“午餐”的慷慨之手，免费的“午餐”仍然在我们身边存在。这是一个免费的时代，我们身边每天都会有免费品供我们使用，比如免费的电子邮箱、免费的软件等。不过，商家并不是要做什么慈善活动，而是要利用这一方式来服务于企业的整体战略，最终达到盈利的目的。

美国互联网刊物《连线》杂志总编、著名经济学著作《长尾理论》的作者克里斯·安德森，在新作品《免费：商业的未来》中，详尽而又细致地论述了免费商业模式的历史、现状和未来的发展方向，并对免费模式进行了细分。本书就是在《免费：商业的未来》基础上，分析和论述了免费商业模式在中国的发展和应用。

那么，什么是免费？简单地说就是通过提供免费的产品或服务，来达到获利的目的。其操作方法都是以免费吸引消费者，以此为起点建立其他的获利管道，而广告是最为熟知的一种。免费经营模式主要有四种：第一种是金·吉列剃须刀模式，即直接交叉补贴模式，这种用低价商品做引子吸引顾客购买高价商品或长期增值服务的手段已经在商业社会中屡见不鲜。第二种是三方市场的免费模式，这也是另一种形式的交叉补贴，由此延伸出来的是传统新闻媒体模式的运营模式：媒体免费提供信息给消费者，而由广告商给媒体付费。第三种是免费加收费模式。这种免费模式我们几乎随处可见，例如商家在推广新产品时赠送的样品，不过免费赠送的样品相较于实际销售量只是很少的一部分。而对于数字化产品，免费预付费的比率正好颠倒过来。一个典型的网站通常遵循1%法则——1%的付费用户支撑起其他99%的人免费享受基本服务。第四种是礼品经济即非货币市场，在这种模式中商家并未寄希望于得到别人付账，比如百度百科、博客空间等。不过在信息传播的过程他们已经创造了价值，包括赢得声誉和关注度。

千万不要以为免费就会伤害你的利益，免费其实是一种迷人

的商业模式，对消费者具有难以言喻的魔力。免费能让人们忘记商品的坏处，让购物欲望一触即发。即使仅收取很少的费用，人们也会计算一下交易成本。而完全免费就使人毫无顾虑，交易量马上就会出现不止于十倍的放量增长。

满天飞的免费品意味着你可以免费获得一件产品，有的人会购买另一件，或是愿为某项服务付费，而后者恰恰是真正的利润和收入所在。100年前发源于剃须刀的免费策略，经过最近十多年来信息技术的推波助澜，由最初的营销辅助手段逐渐演变成整个互联网商业模式的核心，并开始重新界定未来商业的一切。由于技术的发展，海量用户带来的规模效应使得服务单一用户的成本趋近于零，聪明的公司早已不再收费。这些引导潮流的市场颠覆者的商业信条是：“先免费那些别人还在收费的生意吧”。如果人们不能从你这里获取免费的产品，他们大可以去其他地方获得。这已是最广为人知的互联网商业模式——免费增值模式，首先用免费服务吸引大批用户，然后说服其中的某些人升级为付费的“高级”用户，通过付费换来更高的质量和更好的性能。百度尽管产品全部向消费者免费开放，但它却可以从广告商那里赚取巨额利润，其他网站有的按页面浏览量付费，还有按交易付费的“会员广告”……但这一切仅仅只是开始，接着兴起的是下一波广告模式：付费的内置搜索结果以及对某些特定人群的第三方付费。所有这些策略都建立在这个原理上：通过免费赠品可形成偏好显著的受众，为影响他们，广告客户愿意付费。免费已经成为互联网最锋利的武器，也是互联网赖以生存的未来。

数字技术和互联网也改变了音乐市场的游戏规则，无名歌手现在可以通过网络找到自己的受众群。今天全世界音乐唱片业的一个共同尴尬——已经几乎没有音乐人能够从发行唱片中赚到钱。音乐界推出的所有反盗版、反下载、反文件共享的技术手段都几乎宣告失败。在整个音乐市场销售低迷的情况下，免费模式在音乐市场也开始呈现。不少音乐人在自己的网络空间里提供免费音乐下载，以换取知名度，再通过别的途径赚钱。音乐的受众已经不再需要曾经的“四大天王”，而是可以通过互联网各取所需地找到自己的“李宇春”。当商品开始免费时，有很多意想不到的事情会发生。例如在国内演唱会市场里我们看到不少网络歌手，除此之外还有众多“咸鱼

翻身”的老歌星，他们的 CD 估计卖不出几张，但并不妨碍他们通过一场一场的音乐会“敛钱”。原因在于，免费的音乐下载将这些老歌星曾经的辉煌转化成今天的知名度，不仅是怀旧的中年人，连年轻的乐迷也乐于慷慨解囊。在“免费时代”任何被数字技术所触及的“商品”变得无限充裕——音乐、MP3、视频、MP4、报纸、杂志、书籍、博客、网页、链接等等，但还有三样东西依然稀缺：时间、注意力和声誉。而在非货币市场，注意力和声誉是可以转化为金钱的，这就是很多艺人能够通过免费音乐成名的原因。

互联网上的免费经济模式已经成为趋势，进而影响了传统的商业模式，在重新定义了商业边界之后，免费将是更新更大的经济来源。由此看来，天下还是有免费午餐的，只不过那一定是有别的人支付了费用。在互联网经济中，谁会是最终买单的人？目前看来，似乎消费者是胜利的一方，不过，当我们面对免费的诱惑时，不能忘了马云的话：“免费的东西是最贵的。”

可以说，免费的前沿阵地在中国，中国经济的腾飞和互联网高速发展，相比较于美国，中国应是观察免费的最佳视角。中国即将面临免费这种商业模式的巨大变革，那么“免费”这种未来的商业模式能给中国企业带来什么？在当前经济环境下，企业家需要创新的不仅是产品，还包括商业模式。但要制定商业模式并非易事，特别是在用户依然期待免费产品和服务的情况下。我们看到，如何在零成本、零收费的基础上，打造一个庞大的企业帝国，是中国服务产业所面临的一大挑战，同时也是一种伟大的机遇。即使不准备采取这种以免费服务积聚人气的战略，假如能够理解“免费经济学”背后的道理，对过去收费产品和服务的模式进行重新设计，公司也能照常从中获益。

本书不仅阐述了什么是免费，而且通过国内许多经典案例，详尽、透彻地介绍了各种免费模式以及这些免费模式在实际运作中的操作方法。通过分析免费模式在中国市场上的实际运用，为企业的经营管理人员提供借鉴。结合中国国情，联系国内企业实际，探讨免费模式运作成功的经验，这不仅是本书最大的特色而且也是本书的初衷。

编著者

目录

CONTENTS

上篇 你无法阻止的免费

001

第一章 免费经济学：世界就是一个交叉补贴的大舞台 002

- 免费到底是什么？ 002
- 无论何种免费模式，其最终目的都是为了赚取利润 007
- 你的免费缘于别人替你买单：免费背后的隐形成本 012
- 免费的真正缘由：边际成本为零 016
- 接受浪费行为：加快速度，然后“浪费” 019

第二章 免费心理学：天上掉下的馅饼，你有勇气去尝一口吗？ 024

- 在时间和金钱之中抉择 024
- 心理上的股市：货币不起作用的地方，什么管用？ 028
- 便宜与免费之间的差异 034
- 你是相信一分钱一分货，还是相信价廉物美：免费≠质量下降 ... 038

第三章 免费不是“生意经”，而是生意本身 041

- 免费经济的规模相当于一个国家 041
- 雅虎 VS 谷歌：电子邮箱的免费之争 044
- 付费内容的终结 048
- 大众化信息免费，定制化信息昂贵 052
- 谷歌的“最大化战略”：既然分销免费，你就可以使

产品遍布全球	056
超越媒体的互联网广告	062
新媒体与传统媒体的对决	067
网络游戏中的免费模式	073
免费音乐	077
电子书迟早变成免费书	081

第四章 后危机时代的商业战争：免费 086

比尔·盖茨的公开信：你无法阻止免费，那就和免费竞争	086
免费客户的价值何在？	092
你能够从免费中赚钱	099
重新界定你的市场	105
免费是世界上最贵的东西	110

下篇 最有“钱”途的商业模式：用免费赚钱 115

第五章 免费商业模式之一：直接交叉补贴 116

吉列剃须刀：开创免费营销模式	116
天下真有免费的午餐，只是你需要购买刀叉	119
瑞安航空：不要只盯着机票	123
商家积聚人气的竞争手段：免费停车	130
超市促销最常见的免费模式：买赠活动	133
360 安全卫士：用免费革命	141

第六章 免费商业模式之二：三方市场 146

三方市场：开创非竞争共赢的营销模式	146
DM 广告，城市消费的另一张脸	150
女士免费入场，男士门票收费	157

开心网 & 天际网：精准广告策略	162
“去哪儿”：我们是媒体，所以免费	168
铺天盖地的信用卡——免费向消费者提供信用卡意味着 他们会更多地刷卡消费	173
超级女声的超级定位：湖南卫视，借免费腾飞	179
信报的免费模式	184

第七章 免费商业模式之三：免费+收费 190

ShopEx：向6%的用户收费已足够	190
饭统网：打造“双轮”经营模式	198
试客的免费生活：口碑营销	204
免费的征途：赚有钱人的钱	208
游戏内测是否应该收费	216
QQ：免费加收费模式的最大赢家	220

第八章 免费商业模式之四：非货币市场 227

礼品经济：是什么让你钟情于写博客？	227
互联网上的无偿劳动	233
百度百科：金钱并非人们行为处事的唯一动力	236
香香的成名之路：盗版是最好的市场推广商	239
LV手包A货横行背后的秘密：赝品经济	244

参考文献

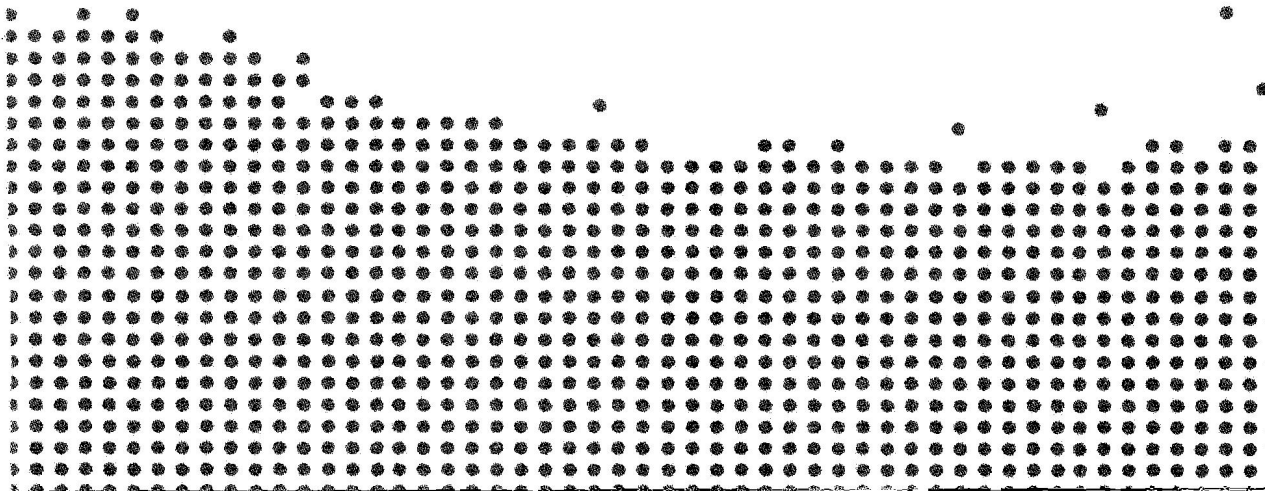
249



上篇

你无法阻止的免费

- 第一章 免费经济学：世界就是一个交叉补贴的大舞台
- 第二章 免费心理学：天上掉下的馅饼，你有勇气去尝一口吗？
- 第三章 免费不是“生意经”，而是生意本身
- 第四章 后危机时代的商业战争：免费



第一章 免费经济学：世界就是一个交叉补贴的大舞台

从某种意义上说，“天下没有免费的午餐”是永恒的真理。如果一个人享用到了免费午餐，虽然他没有直接付钱，但饭钱一定由某个和享用免费午餐利益相关的人来买单。这就是一种交叉补贴。免费经营模式就是通过交叉补贴来实现的，例如用付费产品补贴免费产品，用日后付费代替当前免费，让付费人群来给免费人群提供补贴。事实上，这个世界就是一个交叉补贴的大舞台。

● 免费到底是什么？

免费，顾名思义，是指商家为了打消客户的某些顾虑，为客户提供的无需支付任何费用就可以使用商品的一种活动。简单地说，免费就是免缴费用、不收费。早期的免费模式，主要是针对一些卖不动的、库存积压比较严重并且相对来讲比较实用的货物。发展到现今阶段，免费模式则主要出现在计算机软件、化妆品、保健品等非耐用品、非必需品的行业中。不过，在互联网经济领域，免费商业模式最具代表性。

一听到“免费”这个词，人们常常会产生怀疑，但是它吸引人们注意的力量却很少有其他词能够与之媲美。免费的含义从来不像字面上看上去那么简单，然而它却能够轻易地成就一笔笔的生意。当前，互联网经济就是建立在免费之上的。

每天，我们身边都充斥着各种各样的免费。不过，免费有着各种各样的含义和商业模型，有时候免费并不是天上掉下的馅饼，例如“买一赠一”只是打五折的另一个说法，买赠活动其实表明赠品的成本已包含在总价里了；电器商场、网上书店的免费送货只是表明送货的成本包含在产品涨价之中了。当然，生活中一些免费商品确实不用我们掏钱，例如“免费赠送”或“免费样品”，这是一种简单的营销手段，这样做是为了推出某种新的产品。

不过，实体经济中的免费大多是商家的障眼法，而虚拟经济中的免费模式却是实实在在的免费午餐。在边际成本几乎降到零以后，数字经济成为主流。在互联网上，百度搜索是免费的，电子邮箱也是免费的，以百度百科和博客空间为代表的网站成为礼品经济的代名词，这些网站的经营动机和金钱没有什么关系，而是为了吸引网民的注意力，积聚知名度。这些免费的商业模式可以划分为四大类：直接交叉补贴、三方市场、免费加收费模式以及非货币市场，其中前两种存在已久，随着实体经济的发展不断出现新的特点，而后两种是在数字时代产生的。虽然模式不同，但这四类免费本质是相同的，即让钱在不同的产品之间、人之间、现在和未来之间、货币市场与非货币市场之间转移，经济学家将其称为“交叉补贴”，从宏观上说，整个世界就是一个交叉补贴的大舞台。

免费有着悠久的历史，甚至可以上溯到原始社会时期。在家人、部落这些联系非常紧密的社会群体之间，日常的物品交易几乎都是不需要钱的。但是，在亲情纽带并非最重要关系的陌生人之间，金钱给交易提供了一种大家都能对价值达成共识的尺度，物物交换也让位于金钱支付。即便如此，在赞助、公共服务等方面，免费还是有生存空间的。

17世纪国家开始兴起，累进税制度也出现了，富人缴纳的税更多，穷人缴纳的税要少，甚至是免费得到服务，这种政府为民众服务的机制创造出一种特殊形式的“免费”。慈善是另一种形式的免费，一个社区里的人都慷慨解囊，例如帮助邻居建造谷仓、印第安人庆祝邻居家的重要庆典赠送礼物的习俗等。这种趋势也使得志愿者热潮（免费劳动）得以涌现并一直延续到今天。

17世纪之后，市场和工商阶级的作用在世界各地都得到了认可。货币供应量有了管理，经济活动得到快速发展。因为比较优势原理和专业化的出现，越来越多的人之间开始有了交易。货币作为价值衡量尺度的作用变得日益重要，因为这种尺度的公信力并非来自交易的双方，而是来自大家都信任的国家。所以，“任何东西都有价格”的观念自形成以来也不过几个世纪而已。

因为英国经济学家亚当·斯密的贡献，贸易就不再只是一个买卖东西的平台了，也成了思考所有人类活动的一种方式。金钱成了我们计量得失的工具。对某些东西收费也成了确保它们会继续得以生产的最有效方式。

19世纪末，市场经济已经在整个西方国家生根发芽了，人们不再把金钱视为万恶之源，而是把它当成经济增长的结晶和市场

繁荣的关键。任何东西的价值最好是通过人们愿意给出的价格来决定，几乎所有人都接受了这一观点。在商业世界里，“免费”显露出了它最基础的现代含义——一种营销手段，而在这同时免费也开始为人们所怀疑。

现代社会的第一顿免费午餐始于吉尼斯纯正食品公司，这也催生了20世纪最强大的一种推销手段——免费派送，这是为了创造另一种需求。

吉列剃须刀和吉露牌果冻依然没有改变消费者们根深蒂固的观念：天下没有免费的午餐。那时，在美国的一些酒吧里，人们至少买一杯饮料就能得到免费三明治，或者是一顿免费午饭，不过这些免费午餐的价格都要比一杯饮料要贵得多。长期的经验使酒吧的老板发现，大多数顾客都会买上不止一杯饮料，而打着免费食物的招牌在一天非繁忙的营业时间会吸引很多老顾客光临。1872年，人们几乎在每个酒吧都能够找到免费午餐，免费午餐已经在美国新奥尔良市成为一种常见的“特殊”习俗了。这种免费午餐的模式变为了成千上万人的“生存之道”。

从20世纪初开始，“免费”在美国成为了一种营销手段。那时，免费试用品已经不是什么新鲜事物了，这种针对大众的推销手段可以归功于19世纪的一个营销天才本杰明·巴比特。

本杰明·巴比特有很多发明，其中就包括几种制造肥皂的方法。本杰明·巴比特制造的肥皂在全美家喻户晓，主要得力于他成功的广告和推销策略，其中就包括产品销售早期大范围免费发放样品。本杰明·巴比特的广告词是“您能好好试用一下，我就心满意足了”，表现出绅士般的销售员发放试用品的慷慨大度。这些肥皂是从停在马路上、颜色鲜艳的车里销售的，旁边还有乐

Free

免费

最好的商业模式

手在表演，因此也诞生了“跟风抢购”这个说法。

另一个推销界的经典就是位于美国南达科他州的华尔药店。华尔药店坐落于只有两百多人的小镇，药剂师泰德·哈斯泰德想要在这样一个小镇上开辟自己的生意，可以想见，华尔药店的经营状况也是举步维艰。1933年，转机出现了，在这个小镇以西60英里的地方，罗斯摩尔山国家纪念公园开始向公众开放，泰德·哈斯泰德太太提出了一个营销建议，那就是向去公园的过路人免费提供冰水。这个销售良方使得华尔药店的知名度大涨，小店的生意也越来越红火。如今，华尔药店已经成了大型购物商场。现在，它会向顾客免费赠送汽车保险杠上的贴纸、免费的推销标语，也会提供五美分一杯的咖啡，当然也还有免费的冰水提供。

如今，吉列公司的免费商业模式已经延伸到了各个行业，“免费”开始慢慢推动一场消费革命，并决定了未来几百年的商业走向。免费创造出了一个大众市场，它出现在了生活的各个角落里。

21世纪的我们正在创造一种新型的“免费”模式，这种“免费”模式对下一世纪的影响也会很深远。这种新型的“免费”不同于传统的免费模式，这是一种把货物和服务的成本压低到零的新型卓越能力。这种新型的“免费”是一种以电脑字节为基础的新颖经济学，而非过去建立在实物基础上的经济学。这是数字化时代独有的一个特征，数字产品的成本和价格也会不可避免地趋零化。这种趋势正在催生一个巨量的新经济，在这种新经济中基本的定价就是零。

如今，最有意思的商业模式就是利用“免费”来赚钱。不论