



第一章

“互联网+”：多点开花

互联网时代的一大特点就是摆脱了传统商业模式的单一化模式，使得整个产品上下游的产业链可以完全打通并无限扩展，从而形成了以点带面、以线带面的新型商业模式。无论是汇联、360 还是美业、乐视，都是以产品为中心，通过互联网+的做法，实现多点开花的奇效。

汇联皆景“重剑”锻造智慧旅游生态圈

OTA 们一拥而上地挤上拼杀“性价比”的旅游 B2C 独木桥时，汇联皆景却悄然切入大众不大关注的旅游 B2B 市场。它用第三方票务服务平台、数据平台与水上飞机平台，以及大手笔的免费策略，直击旅游景区 IT 化落伍的行业痛点。

当携程、同程、途牛等 OTA（在线旅游供应商）在游客端市场激战得如火如荼之时，上海汇联皆景信息科技有限公司却跳出窠臼，“重剑无锋”地切入大众不大关注的旅游 B2B 市场。汇联皆景总裁高视接受《经理人》采访时表示，“我们将借助三大优势平台，为国家智慧旅游战略提供全视角、多维度的产品服务体系，携手行业各个层面共建智慧旅游生态圈。”

独辟蹊径瞄准旅游 B2B

高视的职业生涯始于微软公司，此后又加盟了全球知名的凯捷咨询。2009 年底，高视决定趁着还年轻，开启人生的冒险旅程，迈出创业的步伐，与一位好友共同创建了上海寰彩网络科技有限公司，运营类似于 Foursquare 的一款 LBS 产品“玩转四方”。然而，运营一段时间后，他却发现，单纯的 LBS 找不到一个清晰的盈利模式，“LBS 不该是一个单独存在的模式，它必须嵌入到各个应用中。”

重新寻找创业方向的高视，恰好接到了大型国有企业中国航空工

业集团抛来的橄榄枝。积极开拓前沿科技领域的中航工业，看重的是高视对软件、互联网行业的丰富经验与深刻的洞察力。于是，在中航工业雄厚的背景和行业资源的支撑下，汇联皆景横空出世。

为何选定智慧旅游方向？高视的理由是：“一方面，旅游是一个非常朝阳的产业，市场增长速度非常快，国家也在宏观政策上给予了巨大的支持；另一方面，同电子商务等领域相比，整个旅游市场的IT化、互联网化其实非常落后，这中间孕育着巨大的市场潜力。”

前一个理由显而易见，后一个理由却难免令很多人费解：近几年OTA颇受风投的青睐，“旅游 + 互联网”似乎也已深入人心，怎么还说旅游市场IT化十分落后呢？

事实上，整个旅游产业链非常长，OTA是针对消费者展开酣战，让消费者通过互联网在旅游中获得实惠与便捷，然而中国大多数景区自身的IT化水平却格外薄弱，既缺乏联网的电子票务系统，也缺乏门禁闸机等终端设备，这也就意味着整个旅游生态链的IT化是一个明显的断环状态。当众多旅游景区还停留在人工手撕验票状态，连基本数据都缺失更遑论大数据决策的时候，所谓的景区管理智能化、营销智能化、服务智能化自然是天方夜谭，整个旅游市场的成熟也因此受阻。与此同时，OTA们的发展其实也受到景区IT化水平的牵绊，不仅影响到彼此间的对接效率，更致命的是会波及消费者对OTA的消费体验感。

正是透彻地洞见了这样的行业痛点，汇联皆景没有像OTA们那样一拥而上地挤上拼杀“性价比”的旅游B2C独木桥，而是悄然打响了旅游B2B战役，主要围绕景区提供智慧景区解决方案、智慧管理、智慧服务、智慧营销等服务。

釜底抽薪的“重”模式

“景旅通”是汇联皆景推出的基于智慧旅游解决方案全局思维的核心产品。“作为一个第三方票务服务平台，景旅通其实是一个沟通的桥梁，连接的一端是景区，另一端是分销商、OTA，当所有的票务通过这个平台流通，大数据的挖掘和营销就会成为一种可能。”高视强调，景旅通其实是要构建一个完整的在线闭环，打造出紧密有序的智慧旅游生态圈。然而，这个在线平台的落地同样要求汇联皆景首先解决掉景区IT化的痛点。

怎么办？汇联皆景祭出的独门绝招是，将景旅通、电子票务系统、门禁闸机等产品打包起来，免费提供给各景区。为每个景区免费量身打造一套完整的IT系统，这看上去似乎是吃力不讨好的举措，沉重的投资也好像背离了互联网企业轻模式运作的特性，但是高视对此却有着自己的思考。“很多互联网人都说公司越‘轻’越好，但是‘轻’其实是相对的，‘轻’同时也意味着你缺乏落地的根基，被取代的可能性很大。只有‘重’投入，才能营造厚重的壁垒，才能让别人无法取代你。景区是一种极度稀缺性的资源，免费的策略可以让我们最快速地抢占住这些资源，当所有的景区都采用我们的IT系统，后来者再想取代我们就不大可能了。”

汇联皆景的这一玩法，就如同金庸小说中独孤求败的“重剑无锋”，讲究以拙胜巧，以重压轻。同时，这又是釜底抽薪的一招，当各大景区都采用了景旅通系统，分销商与OTA们自然而然也会利用这个平台来展开票务销售。

然而，如此大手笔的免费策略也让人们难免起疑，企业从何盈利呢？高视给出的答案是，各种各样实用且免费的产品，是为了快速吸引景区、OTA、旅行社等B2B上下游企业与汇联皆景合作。旅游企

业与景区资金结算，会通过景旅通平台，汇联皆景则会利用企业之间的结算账期，将这部分钱用于集团的金融投资业务上。实质上，这是功夫在诗外的旅游业类金融模式。

抢占旅游大数据高地

除了景旅通，汇联皆景还手握玩转智慧旅游的另外两张底牌。第一张底牌是强大的数据平台。依托中航工业的实力，汇联皆景建成了一支全国规模最大的景区基础数据采集团队，其中包括 30 余架自主研发的无人航拍机、30 余台数据采集车、百余套专业地面全景的采集装备。

如今，超过 3000 家的国内 5A、4A 景区，已通过汇联皆景的强大数据采集功能，实现了包括 720° 地面全景、720° 航拍全景、航拍视频、平面照片、POI 数据、地图数据的全方位采集，并以每月 300 余家景区的基础数据采集量逐级递增。无论是基于景旅通产生的交易大数据，还是采集的景区基础数据，在高视看来，都将在未来产生不可估量的商业价值。第二张底牌是水上飞机平台。景旅通作为中航幸福通用航空有限公司水上飞机的全国总代理，负责水上飞机的招商、选址、运营等项目，同时水上飞机的机票将通过景旅通的第三方旅游分销系统票台面向全国的 OTA、分销商及旅行社销售。水上飞机作为一种新的交通方式与旅游模块，将成为汇联皆景撬动景区合作意愿的利器。

360 拓实移动生态版图

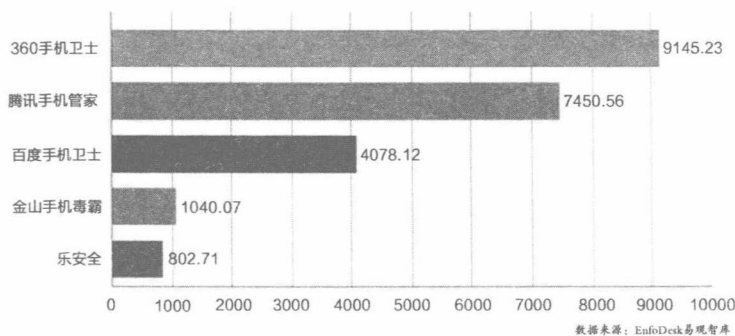
面对百度在移动端的节节开花，慢了一步的360终于在2015年开始发力移动生态的全面布局，这也意味着周鸿祎蓄谋已久的“360移动互联网生态版图”纳入了公司的整体规划之中，一个以安全为核心的移动生态帝国即将成形。

2014年12月16日，360宣布投资酷派并成立合资公司，双方将以互联网为主要渠道，聚焦于移动智能设备的打造，共同推出“大神”系列智能手机。事实上，360早在2012年就曾通过高调推出“特供机”而进军智能手机领域，但不清晰的定位、毫无亮点的设计使其最终被市场淘汰。而今，360再次发力打造智能手机，抓住了互联网界“软硬结合”的混搭风潮，其欲借道智能硬件建立一个强大的移动生态系统的“图谋”已然清晰可见。

移动安全为营，渠道分发为王

周鸿祎一直认为智能手机是一个拥有巨大潜力的市场，而手机端与PC端一样会涉及安全及隐私问题，随着智能移动终端的快速增长，安全保护的市场需求将十分庞大。因此，360把自身在PC端的优势迁移到移动端，将移动安全作为核心功能进行开发和维护，使360手机卫士等安全类APP继续保持领先地位。360凭借移动安全的核心竞争力持续获取用户，并获得用户流量。从下图可看出，360手

机卫士已然稳坐手机安全类应用的“第一把交椅”，在所有类别 APP 用户覆盖数排名中也居于第三的位置，超高的用户规模为其用户流量变现提供了稳固保障。因此，安全是 360 大军的“营盘”，也是 360 获取用户流量的初始端。

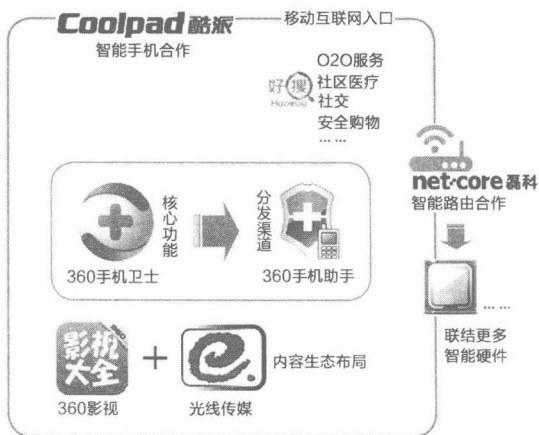


但 360 并不是只满足于在移动安全方面的布局，要从 BAT（百度、阿里、腾讯）对移动互联网入口的“瓜分”中获得一席之地，360 必须能够利用所积累的用户资源，对流量分发具有一定的控制权。更重要的是，建立起具有市场优势的分发渠道能够真正助力 360 在整个移动生态上的布局，其更多的战略产品、更多的 APP 能够获得推荐，并安全、有效、快速落地。360 手机助手便是周鸿祎在移动互联网竞争中的一张“王牌”，在用户对 360 手机安全产品存在安全依赖的心理惯性下，会优先选择 360 生态系统下的应用商店下载 APP，而 360 移动生态覆盖下的其他功能性 APP 也能够得到优先推荐，并避免来自竞争对手的打压。360 目前已经打造了基于安卓市场的最大的应用商店之一，在向用户推荐应用方面占据了有利位置，一

一定程度上获得了对移动端的“制空权”，使其在移动生态战略部署中具备了初期优势。

移动搜索发力，内容生态整合

360移动生态布局



当下，移动互联网入口是互联网巨头们共同关注的焦点，支付、社交、LBS 都成为兵家必争之地，但移动搜索无疑仍是移动互联网最大的入口。虽然“360 搜索”是一款比较尴尬的防守型搜索产品，一直以来在百度搜索和搜狗的压制下难以脱颖而出，但伴随其独立移动端品牌“好搜”于2015年1月6日的上线，可以看出360已经开始谋求在移动搜索领域进行新的布局和突破。其新的移动端搜索产品祭出了良心医、周边号、安心购、万花筒、摸字搜、照妖镜、随心谈等多种“武器”。这些功能分别以搜索功能为核心，从便捷生活、安全

购物、实时搜索、本地化服务以及社交等多个方面进行了比较完善的移动端布局，全面满足了用户在移动互联网的全新环境下使用搜索的功能性需求。

在内容方面，众多互联网巨头也都纷纷加速自身的内容生态布局。360 在内容生态的建设方面也不甘落后，360 影视进一步整合了自身资源宣布与光线传媒合作成立合资公司，主要经营以电影为主的互联网视频业务。在深度合作的基础上，360 一方面能够利用光线传媒优质的影视、娱乐内容资源储备，吸引用户并增强用户的活跃度和黏性；另一方面，360 在整合自身大量的用户资源、互联网流量及网络视频技术的同时，也能够进一步完善在移动互联网领域的内容布局，拓宽自身盈利渠道。

然而，一直大力推行“免费模式”的周鸿祎，此次在与光线的合作中却将主要向用户推广付费视频内容，这对于 360 自身盈利模式和中国移动互联网用户的使用习惯都将是一次新的挑战，其未来发展态势仍有待观察。

硬件攻城略地，锁紧生态闭环

如果说 360 与光线传媒合作是为了补足自己的内容生态、填充内容资源，那么投资酷派重新杀回智能手机市场、联手磊科打造智能路由器，则是增强硬件生产能力，以智能化硬件平台为基础全面进行布局移动生态，利用内置应用的方式，在移动端锁紧闭环生态圈，利用完整的移动生态创造更多元化的盈利模式。

360 选择与酷派等硬件厂商合作，可以直接借道合作方的产品设计、产品制造、产品供应链管理和售后服务体系等一系列成熟的硬件产品生产流程，同时 360 也能够为合作厂商提供移动应用开发、产品

营销创新、用户变现渠道等帮助。

在整个硬件设计、生产、销售体系成熟后，预计 360 公司开发的系列智能硬件将会走“零利润”的趋势，甚至可能在未来移动生态成熟后会实现“硬件免费”，不再依靠硬件盈利，而是通过硬件市场占有率的提升，将 360 的“软件”——全套移动互联网服务集成到移动终端，届时包括移动搜索、360 安全卫士、360 云存储等手机管理应用以及 360 影视、360 新闻等内容服务应用都将整体植入到自由硬件平台中。而通过内置移动生态的各种服务，360 公司也将最终建立起移动互联网的生态闭环，在移动互联网化的商业模式上得到创新和发展。

智能手机作为移动互联网发展的最重要载体，是推动移动生态系统完善，完成移动生态圈闭环的关键一环；而在移动互联网时代，各大互联网巨头的竞争也将不仅仅是产品，而是整个生态系统之间的竞争。因此，360 选择与酷派深度合作是明智之举，也是参与到移动互联网生态圈竞争的重要举措，未来 360 将全面建立起“以手机安全为核心，移动分发为渠道，移动搜索为入口，内容生态全面整合，智能硬件锁住闭环”的完整移动生态布局。

早在 2014 年初周鸿祎就在力促 360 全面转向移动平台，但一直以來都未披露过移动端的增长数据，可见移动端业务整体发展太过缓慢。而其在安全和搜索领域的老对手百度在 2014 年 Q3 的移动营收占比达到了 36%，同时百度的移动端搜索也已经超过 PC 端。面对百度在移动端的节节开花，慢了一步的 360 终于在 2015 年开始发力移动生态的全面布局，这也意味着周鸿祎蓄谋已久的“360 移动互联网生态版图”纳入了公司的整体规划之中，一个以安全为核心缔造的移动生态帝国即将成形。

在移动互联网大佬们纷纷角逐移动生态的今天，360 又一次站在了起点。移动互联网的竞争态势尚未板结，机遇仍然存在，如何凭借自身安全优势在“生态之争”中杀出“血路”，360 仍有一场“硬仗”要打。

韩束发掘微商金矿

韩束作为国内全渠道营销的佼佼者，自2002年创立以来已构建起线下代理+电视购物+电商平台+微商的多渠道并进发展的模式，而开拓微商渠道所获得的市场效应远超其预期，仅仅用4个月时间就做到了国内第一。

在韩束北京公司会议室的一面墙上，贴着一个霸气的口号：“我们不做第一，谁敢做第一！”这是韩束化妆品公司内部的口号。韩束公司副总裁、微商事业部CEO陈育新接受《经理人》采访时说，它是专门针对韩束微商渠道而言的，亦符合韩束的企业文化。“在韩束乐观、多元、创新、冒险的企业精神中，我们对创新和冒险的概念是，只要在企业可承受范围之内，都可以去做。”

其实，韩束的这种“霸气”是有其缘由的。据陈育新介绍，2015年整个韩束公司的销售目标是60亿元，其中微商渠道的销售目标就达30亿元。韩束在电子商务渠道、电视购物渠道都做到业内第一，电子商务渠道目前月销售额达1.3亿元，电视购物渠道年销售额达10亿元。而在微商渠道，韩束仅仅用4个月时间就做到了国内第一。

微商颠覆以往认知

韩束作为国内全渠道营销的佼佼者，自2002年创立以来已构建起线下代理+电视购物+电商平台+微商的多渠道并进发展的模式。

在渠道发展进程方面，韩束与其他传统企业一样，也是逐步演进和创新的，但开拓微商渠道所获得的市场效应却远超其预期。陈育新说：“我们在微商市场的发展非常快，只用了40天时间就回款1亿元；2015年1月，我们当月回款达2亿元。微商颠覆了我们公司所有人的认知！”

其实，起家于传统渠道的韩束2014年9月才开始运营微商渠道。陈育新说：“2014年6月我们开始关注微商，深入剖析了微商现状，并得出结论：一是市场容量大；二是无序竞争；三是没有领导性品牌做指引，缺少公信力，微商从业者缺乏安全感和归属感；四是缺乏教育，一个人带几个助理加几部手机就把生意做了，缺乏团队意识和管理意识，更谈不上企业文化、未来走向。”

基于此，陈育新向公司建言：第一，微商渠道还没有品牌标杆，韩束可以做标杆，以推动行业健康发展；第二，微商渠道经常销售一些没听说过的面膜等产品，如果这样下去，这个渠道会被做死；第三，微商渠道的销量很大，因为很多人在空闲时间都有做点生意的欲望。韩束公司接受了他的意见，并开始运作微商，且取得了预想不到的市场效果。

其实韩束介入微商时，传统代理商很有意见，他们担心影响其线下生意。陈育新说：“新渠道对原有渠道都有冲击，从电视购物到电子商务、KA卖场、微商，争议的声音没有停止过，但我们坚持那样做。我们企业的进攻性比较强，代理商也慢慢习惯了。”

践行缜密的渠道管理

当然，这并不意味着韩束蛮干，其实韩束会尽可能兼顾各渠道商的利益，比如把各渠道的产品进行区隔，以免相互恶性竞争；同时，

对各级代理价格进行统一，出货实行归口管理，让代理人的货始终来自其归口之手，以确保代理关系形成稳定格局。另外，线下渠道商不允许做微商代理，因为微商不是线下地理范畴的延伸。

“韩束是一个全局性品牌，能给代理商和消费者以归属感和安全感。”陈育新说，韩束制定了一套缜密的团队管理，如同线下团队管理一样，把原来单打独斗、无序运作的状态变成有组织有纪律的集团化作战。这是韩束在微商渠道获得飞速、持续发展的有力保障。

陈育新说：“不管是谁，都必须遵守公司规则，否则将解除合作关系，而且我们会把所有款项如数退给他。我们有这个底气，但很多企业做不到。”韩束坚守人走货清原则，打造持续动力，不追求短期利益，一旦与代理商解散合约，即收回其剩余货物，并把货款退还给代理商，以免其给市场埋下隐患。“这是双重保护，既保护了代理商的利益，也保护了韩束的品牌。”

在微商渠道，目前韩束只管理一级代理商，与其他不同层级的代理商则不直接发生关系，而是由各级代理商自行负责管理。据陈育新介绍，目前在朋友圈销售韩束产品的代理商有10万多，但韩束负责监控微商渠道的只有5人，这怎么监管？“我们把各级代理商调动起来，实行互相监管和全民监控。只要有人违规，就会被举报给公司，由此实现随时随地的监控。”

韩束另一个有效的监管方式是，公司授权代理商销售韩束产品，但韩束替代理商给用户直接发货。也即，代理商只负责做订单，而负责给用户发货，这样就避免了由代理商环节引发的各类问题。

开发专供微商产品

针对微商渠道，韩束开发了专供产品，目前已开发墨菊巨补水五

件套、伊然美丽套盒、一叶子系列三款专供微商渠道的产品。比如，一叶子从2015年1月12日上市，20天时间就在微商渠道回款了1亿元。

陈育新说：“我们选择微商产品有两个原则：第一，市场需求量大，能满足消费者的不同需求；第二，具有绝对竞争优势，在微商里能把竞争对手干掉。”比如，韩束推出墨菊巨补水五件套时，把价格打到最低，从性价比上把微商里的其他面膜产品全部打死了。

其实，韩束采取的市场策略是打组合拳。首先，站在制高点，彰显韩束的品牌力。目前，韩束有林志玲、郭采洁、谢霆锋、鹿晗四位代言人，其中2012年签约明星林志玲，2014年6月签约明星郭采洁，2014年12月签约明星谢霆锋、鹿晗。早在2010年，韩束还签约韩国明星崔智友。借助明星代言人，韩束迅速拉升品牌力。其次，凸显性价比优势。“以前微商里的产品价格都是商家说了算，造成价格虚高现象普遍。但我们进入微商后，使产品回归本质，让消费者产品的性价比有了可比性，因为他们可以与我们线下的产品进行比对。”再次，强力推进广告对市场的直接影响。韩束现在一年的广告费投入就达十几亿元。最后，优化微商团队，果断做减法，坚决淘汰那些执行不力、违规、没有归属感的合作伙伴，以腾出位置给后来者。

微商才刚开始，但发展非常快。陈育新认为，目前微商平台最大的问题是没有监管和透明化，需要法律加以规范，才能使之走得更远，因此微商未来肯定会有一次大的变革。同时，他提醒说：“微商市场见效快，但如果做得不好，死得也快。因此，企业进入微商时需找准定位，并找专职人员来操盘，不要幻想走捷径，否则最后可能什么都捞不到，还让企业受影响。”

美业 O2O，河狸家从美甲切入万亿市场

美业可能是近万亿的大市场，美甲可能只有几百亿的市场，但美甲是河狸家切入美业的入口，河狸家承诺做美甲永远不收任何佣金，只把它当作入口，就像 QQ 为什么不赚钱，微信为什么不收费一个道理。

不到一年时间，上门美甲平台河狸家的估值就冲到了 10 亿人民币，团队超过 200 人，这就是移动互联网时代的创业速度。不久前上市的陌陌，创立三年市值已有 30 亿美元，在细分领域，用 O2O 模式，这种商业神话正在延续。

河狸家是雕爷的第 N 次创业，之前他成功创办了阿芙精油、雕爷牛腩、薛蟠烤串、皮娜·鲍什下午茶，他每创办一家公司，都能开辟一个与众不同的市场，并做到这个细分领域的老大，业余时间则玩话剧、写专栏。这是互联网时代最具话题性、也是最成功的创业者。

雕爷本名孟醒，他向《经理人》笑称，自己每天游手好闲，每天睡到自然醒，中午来到公司，名片特别注明“上午不接电话”。“我的秘诀就是找到合适的搭档，他们对商业本质理解得比我深刻，我是在前面露脸的，卖脸卖身，他们是无名英雄。”雕爷说。但这次创办河狸家，这种模式没有任何可以参考的样本，很多事情，雕爷都是亲自上阵，比如为了美甲贴钻掉了以后怎么解决的问题，他会拉着团队开十几个小时的会，在别人看来这是小事儿，但他认为这是涉及用户体验天大的事儿，拿多少时间来讨论解决都不为过。