



“互联网+”
商科系列

INTERNET+ **BUSINESS MODEL**

互联网商业模式

宁连举 主 编
肖朔晨 刘 茜 副主编



“互联网+”
商科”系列

互联网商业模式

宁连举 主 编 肖朔晨 刘 茜 副主编

中央广播电视大学出版社 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网商业模式/宁连举主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2016. 11

(“互联网+商科”系列)

ISBN 978-7-304-07858-4

I. ①互… II. ①宁… III. ①网络营销—商业模式
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 123056 号

版权所有, 翻印必究。

“互联网+商科”系列

互联网商业模式

HULIANWANG SHANGYE MOSHI

宁连举 主编

肖朔晨 刘 茜 副主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010-66490011

总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划统筹: 杨孝堂 李 朔

策划编辑: 高希宁

版式设计: 黄 晓

责任编辑: 冯 欢

责任校对: 宋亦芳

责任印制: 赵连生

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

版本: 2016 年 11 月第 1 版

2016 年 11 月第 1 次印刷

开本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印张: 17.25 字数: 320 千字

书号: ISBN 978-7-304-07858-4

定价: 35.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

“互联网+商科”系列
编委会

总主编：刘 臣 张生太 宁连举

编委：（按姓氏笔画排序）

于泳 王尧 王鑫 王志文

刘茜 孙建国 杨萌柯 肖朔晨

张 斌 张长路 张文松 张永云

周晓光 郝宏兰 姜莹 贾铁刚

董学晶

总序

Prologue

从阿帕网、TCP/IP 交换协议、万维网，到智能手机开启的移动互联网，互联网在不断前行与变革的进程中，潜移默化地影响和改变着人们的工作和生活方式，以及思维习惯和行为习惯。如今，互联网已不再是简单的工具，它正逐步成为人类社会生活和生产发展的重要组成部分。

2015 年 3 月 5 日，国务院总理李克强在十二届全国人大三次会议上提出，国家要制定“互联网+”战略；在 10 天之后，即 3 月 15 日的记者招待会上，李克强总理再次提到“让中国经济站在‘互联网+’的风口”。由此，“互联网+”已不再是一个简单的概念，也不仅仅是互联网企业或传统产业的愿景，而是上升到了国家战略层面。“互联网+”国家战略将使互联网成为国民经济的一大新引擎，对整个社会的经济、文化、教育和资源等方方面面产生深远的影响。

“互联网+”的核心是融合。就“互联网+教育”而言，有可能是利用一张网、一个终端，以及微课、慕课、翻转课堂、手机课堂等这些新颖的教学方式改变一所学校、一位老师、一间教室的传统教学方式，也有可能是学习者不受时间、地点的制约学习自己需要的课程、选择就读的学校；就“互联网+产业”而言，不是将互联网与传统产业进行简单的机械相加，而是利用互联网技术、方法和思维去改造和优化传统产业的研发、生产、物流、信息、人力、营销等各个方面，以实现降低成本，提高效率、效益的根本目的。

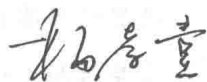
在“互联网+”背景下，为了满足广大莘莘学子、相关研究人员及从业人员的学习需求，中央广播电视大学出版社组织学科知名学者和行业资深专家，共同开发了“互联网+商科”系列丛书，该系列丛书配有丰富的全媒体资源包，主要具有如下特点：

(1) 权威性。该系列丛书的编著者均为国内的知名学者、重点高校的商科教授，以及在商科领域具有多年实际工作经验的专业人士。该系列丛书取材于国家自然科学基金项目及教育部人文社会科学规划基金项目课题或研究成果。

(2) 前瞻性。该系列丛书中所表达的观点、论述的知识点、列举的案例，展现了“互联网+商科”领域最新的理论和学术主张。

(3) 立体化。该系列丛书以全媒体资源包的形式呈现。全媒体资源与纸质图书相配套，读者通过手机、Pad 扫描纸质图书上的二维码，可以获得教学视频、拓展阅读、配套课件、测试题等内容丰富的增值服务。

该系列丛书内容新颖、实用性强。无论您是在校学生，还是职场人士，相信该系列丛书都将对您大有助益。



2016 年 10 月

前言

Preface

以互联网为代表的信息通信技术的创新发展，带动了信息网络经济的飞速发展。“互联网+”行动计划制订推动了移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业的结合，促进了工业互联网、电子商务和互联网金融产业的健康发展，激发了大众创业、万众创新的热情。技术创新引领了商业模式创新与变革，大批互联网企业应运而生，它们带来了基于互联网应用的全新商业模式。传统企业为了适应瞬息万变的外部环境，应对互联网企业在不同产业领域渗透带来的竞争，也在不断地进行自我改造，调整甚至变革原有的商业模式，以提升企业的竞争力。

在这样的背景下，商业模式引起了社会各界的广泛关注，成为企业界和学术界最为热门的研究领域。商业模式并不是新兴事物，早在20世纪50年代就已经出现了“商业模式”这一概念，随着互联网及相关技术、服务的普及，商业模式逐渐地被更多的管理者所重视，更是有一大批企业通过塑造极具差异化的商业模式实现了企业规模的飞速扩大，由普通的创业公司迅速崛起为行业巨头。

本书立足于互联网商业模式，力求给学习者提供深入理解商业模式本质的视角和契机。全书从三个方面进行内容的阐述：上篇，概述篇。主要介绍商业模式的定义、构成要素、经典模型和影响因素，以及互联网技术和互联网产业的发展对商业模式的影响等内容。中篇，理论篇。首先，重点分析互联网时代商业模式的价值逻辑，以及互联网时代典型的商业模式。其次，论述企业如何在战略视角下进行商业模式的选择。最后，探究互联网时代商业模式的设计与变革。下篇，应用篇。通过大量的案例，剖析互联网时代各大企业是如何实施商业模式创新与变革的，通过案例推演，让学习者对商业模式有更加深刻的理解。为了帮助学习者真正掌握和领会本书的内容，本书在每章开篇都结合该章的内容设计了引例，以便学习者更好地了解和把握所学内

容；同时，在每章结束安排了本章小结和思考题，以帮助学习者更好地巩固所学知识。

本书可以作为高等院校管理、商务、营销和物流等专业大专及本科生的教学用书，同时可供相关研究人员、从业人员阅读参考。全书由北京邮电大学经济管理学院宁连举教授任主编并负责书稿的统稿工作；北京邮电大学肖朔晨博士与河南科技学院刘茜博士任副主编，并承担书稿的主要编写工作。参与本书编写工作的人员还有雷雄硕士、刘慧硕士、付浩翔硕士等，谭鸿瀛、武真同学承担了书稿中大部分资料的搜集、校对工作。本书在编写过程中还参考了国内外诸多专家、学者和企业实践中的研究成果和宝贵经验，吸取了他们很多有益的理论和观点，在此谨向作者表示衷心的感谢和敬意。

互联网商业模式始终处于不断的变化和发展之中，由于编者学识和时间有限，难以全面把控商业模式的变化规律，因此书中难免出现内容和观点上的错误，在此，恳请广大读者给予批评指正。

编 者

2016 年 3 月

目 录

Contents

上篇 概述篇

1

第1章 商业模式概述

3

1.1 商业模式的定义

4

1.2 商业模式的构成要素

8

1.3 商业模式的经典模型

13

1.4 商业模式的影响因素

19

第2章 互联网的发展

26

2.1 技术的发展

28

2.2 企业的发展

39

2.3 产业的发展

47

2.4 思维的变革

52

第3章 互联网对商业模式的影响

62

3.1 内容主导对商业模式的影响

63

3.2 用户主导对商业模式的影响

68

3.3 数据主导对商业模式的影响

77

3.4 对未来的展望

82

中篇 理论篇

87

第4章 互联网时代商业模式的价值逻辑	89
4.1 基于价值逻辑的互联网商业模式模型	90
4.2 系统性的价值主张	92
4.3 定制化的价值创造	96
4.4 全渠道的价值传递	99
4.5 分享式的价值实现	106
第5章 互联网时代典型的商业模式	113
5.1 免费式商业模式	114
5.2 长尾式商业模式	120
5.3 平台模式	125
5.4 O2O 式商业模式	130
5.5 开放式商业模式	136
5.6 生态式商业模式	146
第6章 战略视角下商业模式的选择	152
6.1 商业环境的分析	153
6.2 现行模式的评估	160
6.3 商业模式的选择	166
第7章 互联网时代商业模式的设计与变革	172
7.1 商业模式的设计方法	173
7.2 商业模式的设计分析工具	180
7.3 商业模式的设计流程	183
7.4 商业模式的变革	186

下篇 应用篇

195

第8章 运营商的移动互联网发展之路	197
8.1 基础电信网络运营商的移动互联之路	198
8.2 虚拟电信运营商的商业模式	205
第9章 智能硬件厂商的逆袭	211
9.1 苹果——存在就是为了改变	212
9.2 小米——天下围攻,小米何解	217
第10章 互联网巨头的崛起	224
10.1 从一脉细流奔涌成千亿浩汤——颠覆未来的企鹅帝国	226
10.2 Facebook——从校园到全球 SNS	235
10.3 改变世界的谷歌——从广告霸主到开源生态之路	241
10.4 亚马逊——网络书店的成长之路	245
10.5 唯品会——打造难以复制的闪购神话	252
参考文献	260

上 篇

概述篇



第1章 商业模式概述

学习目标

- 了解商业模式的产生及其定义；
- 了解商业模式的构成要素；
- 了解商业模式的经典模型及其演进过程；
- 了解影响商业模式的因素。

引例

2013年9月19日,《华尔街日报》刊登了题为《诺基亚的最后一笔大买卖:从零到72亿美元》的评论文章,文章称,诺基亚公司(Nokia Corporation)将手机业务卖给微软公司(Microsoft Corporation),本质上是甩掉了一个沉重的包袱,并为诺基亚打开了一扇全新的发展窗口。

诺基亚于20世纪90年代登上商业发展的巅峰,其后在手机市场称霸多年。步入21世纪后,其发展变得迟缓。在2007年至2010年间,诺基亚的市值缩水了770亿美元,股价累计下跌67%;2010年以后,诺基亚股价下跌了25%。2011年,美国著名的财经新闻网站做了大胆的预测:到2012年下半年,将会有十大著名的手机品牌从人们的视线中消失,其中就有曾经风靡全球的诺基亚。现在这个预测已经变为现实。

不可否认,诺基亚曾经拥有成熟的深度分销渠道网络及较高的品牌忠诚度,产品设计层次能满足不同的消费群体。但在移动互联网时代,企业规模、渠道等传统的系统化优势已不能发挥决定性的作用。随着工业时代向网络时代转变,消费潮流从功能转向审美、从一元转向多元,苹果公司(Apple Corporation)以其独特的商业模式和完美的产品设计异军突起是时代必然。诺基亚依旧坚守着靠卖硬件赚钱的价值主张,对时代的变革、商业模式的调整持保守态度,也许卖掉当年的核心业务对诺基亚而言已经是最好的结局。

1.1

商业模式的定义

“商业模式”(Business Model)的概念最早出现于20世纪50年代,伴随着互联网技术的出现,商业模式的概念不断完善并得以传播和利用。对商业模式的研究热潮始于20世纪末的互联网创业潮。在那个互联网高速发展的年代,许多企业为了捕捉稍纵即逝的市场机会,从产品、服务到商业模式不断追求创新,为确保企业能够在日益激烈的市场竞争中拔得头筹而竭尽所能。正是基于这样的背景,商业模式迅速吸引了众多投资者、管理者和研究者的眼球,并成为当下最受关注的热点。

商业模式的概念最早起源于信息管理领域,由康克萨尔(Konczał)和多托雷(Dottore)在其数据和流程的建模研究中首次提到这一概念。20世纪90年代,互联网的兴起推动了商

业模式的研究和应用，尤其是电子商务的出现让商业模式迅速进入企业家的视野。而商业模式正式作为一个独立的领域为众多研究者所关注则是在1998年。自此之后，越来越多的学者加入了这一研究群体，他们从各自不同的视角对商业模式加以分析。目前来看，尽管商业模式在国内外均受到企业界和学术界的广泛关注，但迄今为止，学术界对商业模式的概念本质还没有达成共识。

商业模式到底是什么呢？一直以来，我们似乎认为商业模式就是关于企业做什么、为谁做、如何做、怎样赚钱的问题。但这仅仅是最浅显易懂的解释，关于商业模式概念的界定，国内外学者给出了自己的诸多见解。莫里斯（Morris）等（2003）通过对30个商业模式定义中的关键词进行分析，将这些定义由低到高分为经济类（Economic）、运营类（Operational）和战略类（Strategic）3类。原磊（2007）参考了Morris等对商业模式定义的归类，将商业模式的定义总体上归类为由经济向运营、战略和整合递进的等级。可以说，伴随着商业模式在企业中的应用，我们对商业模式的定义的视角也经历着从最开始的经济视角向运营视角，再向战略视角，最后是整合视角这一逐层递进的过程，如图1-1所示。

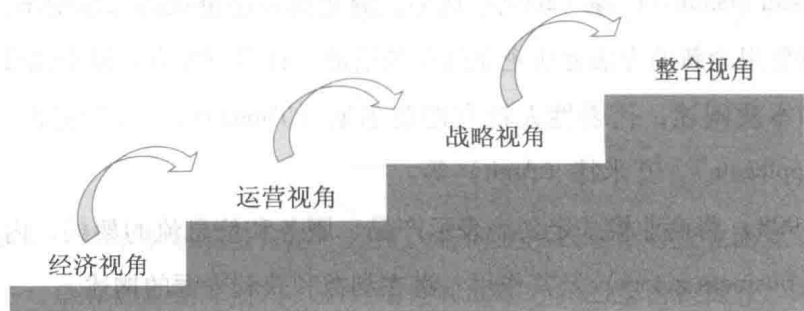


图 1-1 商业模式定义的演进过程^①

1.1.1 经济视角的定义

基于经济视角的定义是一种内部导向的定义，仅仅将商业模式描述为企业的经济模式，其本质内涵为企业获取利润的逻辑。与此相关的变量包括收入来源、定价方法、成本结构、最优产量等。许多研究者都从这个角度对商业模式进行了概念界定和本质阐述。代表性人物包括拉帕（Rappa）、霍金斯（Hawkins）、奥夫尔（Afuah）等。

^① 安小兰．亚马逊“阅读+社交+推荐+售书”新经营模式分析．编辑之友．2014（2）：46-49．

Rappa (2000) 认为商业模式的最根本内涵是企业为了自我维持,也就是赚取利润而经营商业的方法,继而清楚地说明企业如何在价值链(价值系统)上进行定位,从而获取利润。

Hawkins (2001) 把商业模式看作企业与其产品/服务之间的商务关系,是一种构造各种成本和收入流的方式,通过创造收入来使企业得以生存。

Afuah 等(2001)把商业模式定义为企业获取并使用资源,为顾客创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。商业模式详细说明了企业目前的利润获取方式、未来的长期获利规划,以及能够持续优于竞争对手和获得竞争优势的途径。

1.1.2 运营视角的定义

基于运营视角的定义同样是一种内部导向的定义,将商业模式描述为企业的运营结构,重点在于说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值。与此相关的变量包括产品/服务的交付方式、管理流程、资源流、知识管理和后勤流等。美国管理学家迈克尔·汉默(Michael Hammer)等(2004)认为,商业模式是企业的深层变革,即运营创新。商业模式意味着要用全新的方法完成企业运作的活动。许多研究者从这个角度对商业模式进行了概念界定和本质阐述,代表性人物有迪莫尔斯(Timmers)、马哈迪温(Mahadevan)、阿普尔盖特(Applegate)、艾米特(Amit)等。

Timmers (1998) 将商业模式定义为表示产品、服务和信息流的架构,内容包含对不同商业参与主体(business actors)及其作用、潜在利益和获利来源的描述。

Mahadevan (2000) 认为,商业模式是企业与商业伙伴及买方之间的价值流(value stream)、收入流(revenue stream)和物流(logistic stream)的特定组合。

Applegate (2001) 将商业模式看成对复杂商业现实的简化。通过这种简化,商业模式可用来分析商业活动的结构、各结构元素之间的关系,以及商业活动响应现实世界的方式。

Amit (2001) 等把商业模式看作一种利用商业机会创造价值的交易内容、结构和治理架构。他们描述了由公司、供应商、候补者和客户组成的网络运作方式。

1.1.3 战略视角的定义

战略视角的定义是一种外部导向的定义,将商业模式描述为对不同企业战略方向的总体考察,涉及市场主张、组织行为、增长机会、竞争优势和可持续性等。与此相关的变量包括