

普  
华  
经  
管

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。

——“现代管理学之父”彼得·德鲁克

# THE BUSINESS MODEL IN MOBILE INTERNET ERA



# 颠覆与重构

移动互联网时代  
最成功的七种商业模式

王玉华◎著

风口不是天天都有，模式之争却每天都在发生  
如果你不能**重构**整个行业，很快就会被创新者**颠覆**



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 颠覆与重构

移动互联网时代  
最成功的七种商业模式

王玉华◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

颠覆与重构：移动互联网时代最成功的七种商业模式 / 王玉华著. -- 北京：人民邮电出版社，2015.9  
ISBN 978-7-115-40343-8

I. ①颠… II. ①王… III. ①互联网络—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第205811号

## 内容提要

移动互联网飞速发展，那些曾享受移动互联网“东风”获得快速发展的企业能否在市场中立足，关键在于其商业模式的创新性。不同的商业模式决定了企业的不同命运，只有那些最具创新精神的企业才能成为命运的强者。

本书深入剖析了大量经典的商业案例，详细阐述了移动互联网时代最成功的七种商业模式，即免费模式、平台模式、速度模式、极致模式、用户模式和大数据模式。这些模式涵盖了IT行业的诸多领域，还涉及很多传统行业，值得各行各业的企业管理者借鉴和学习。

本书适合各类企业的管理者阅读，也可以作为创业者的参考读物。

◆ 著 王玉华  
责任编辑 刘盈  
执行编辑 徐晓菲  
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>  
三河市市中晨雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：14.5  
字数：100千字

2015年9月第1版  
2015年9月河北第1次印刷

定价：39.00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

“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。”管理大师彼得·德鲁克说这番话是在几十年前，但即便在今天，这句话依然像真理一般无可辩驳。

一切商业奇迹的源头都是商业模式。那些曾经辉煌一时的业界巨头，往往因为商业模式渐入黄昏而退出历史舞台。而那些冉冉升起的行业新星，往往是因为创新的商业模式获得了令人艳羡的成功。

随着移动互联网时代的到来，不管你是否愿意接受，整个世界都正在以一种颠覆人们观念和思维的方式发生着巨变。尤其是进入21世纪的第二个十年后，移动互联网和大数据强势崛起让商家和消费者都出现了与以往不同的变化。这种变化不仅在考验企业管理者的想象力和预见力，也在考验他们探索、升级甚至再造商业模式的能力。

百度CEO李彦宏在2014年百度联盟峰会上表示，传统PC互联网下的商业模式在移动互联网时代将面临巨大挑战，用户数量不再决定一切，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。因此，在移动互联网时代，要尽早考虑商业模式方面的问题。

随着市场环境的不断变化，单一的商业模式的已经不能保证持续地为企业带来可观的利润。如果你不能改变世界，那么你就注定要被世界改变。改变才能生存，不变就会灭亡，所以企业必须改变。当下，商业模式的创新和再造已经逐步成为众多企业转型的最佳选择。那些有远见、有想法的企业，早

已通过商业模式创新创造了一个又一个的创富神话：

世纪佳缘网开创性地建立起了一个严肃的婚恋平台，并于2011年成功在美国纳斯达克上市；

2014年小米手机年销量达到6112万部，含税销售额达743亿元人民币；深受粉丝热爱的《小时代》三部曲电影票房达到13亿元人民币，创造了国产电影新纪录……

我们也欣喜地看到，传统行业正在发生崭新的变革：

海底捞把火锅送到了顾客的家里，运用互联网技术将“变态”服务进行到底；

江小白以青春的名义制造流行，一股新生力量正在改造传统白酒行业；

海尔正在打造智能家居生态圈，传统工业品牌开辟了现代生活解决方案的新思路、新技术、新产品及新服务……

总而言之，在移动互联网时代，企业之间的竞争不再局限于产品和服务，而是扩展到了商业模式之争。我们不难发现，百度、阿里巴巴、京东、小米等这些成功的企业都拥有自己独特的商业模式。商业模式不仅是吸引资本市场的关键因素，还是企业可持续发展的动力之源。对企业管理者来说，意识到移动互联网带来的商业变革则是企业在新时代谋篇布局的关键一步。

在移动互联网时代，新型的商业模式百花齐放，如“互联网+”模式、大数据模式、免费模式、平台模式等，这些正是本书的重点内容。没有哪种商业模式是“最好的”，因为每一种模式都有自身的特点和适用条件，只要是符合企业自身发展需求的模式就是最好的模式。相信未来还会有更多更好的商业模式脱颖而出，会给经济社会的发展带来新的变革！

在此要特别说明的是，本书是团队合作的成果，沈超、王峻华、张明明、潘玉芳、王春梅、张佳通、林正琪、李金艳、陈彩月、张春梅、于建梅、刘星参与了搜集资料、制图、编写等工作，全书由王玉华统撰定稿。

第 1 章	旧时代谢幕，移动互联网起航	/ 1
	移动互联网拥有改变一切的力量	/ 2
	“互联网+”模式，正在席卷全球的商业模式革命	/ 5
	未来消费者需要的到底是什么	/ 11
	改变也许会死，但固守会死得更快	/ 17
	用技术创新驱动商业模式创新	/ 21
第 2 章	“互联网+”模式：以互联网的名义去战斗	/ 25
	Withings：一场垂直化移动医疗革命	/ 26
	“黑客”：快递巨头试水逆向 O2O	/ 33
	有道词典：打通教育与网络的固有边界	/ 37
	海尔：智能家居生态圈	/ 47
	河狸家：手艺人的春天	/ 52
	“互联网+”悖论 孟兵（西少爷）：乱象丛生的互联网跨界与融合	/ 56

第3章 免费模式：你无法阻止免费，那就和免费竞争 / 59

奇虎360：用免费革传统互联网企业的命 / 60

征途：免费是为了吸引付费玩家 / 64

百度百科：金钱并非人们行为处事的唯一动力 / 68

免费悖论 纳德拉（微软）：免费绝不意味着不赚钱 / 73

第4章 平台模式：赢家通吃，规模永远是制胜要素 / 77

Facebook：自平台才是最大的平台 / 78

亚马逊：打造移动互联平台生态圈 / 83

优酷网和土豆网：合则两利，分则两害 / 89

世纪佳缘：让平台规模无障碍扩张 / 94

快滴合并：联手方可制敌 / 101

平台悖论 曹国伟（新浪）：成也平台，败也平台 / 104

第5章 速度模式：天下武功，唯快不破 / 107

Zynga：快速迭代，互联网产品永远是Beta版 / 108

ZARA：快速时尚，以快制胜 / 114

微信：追求完美是互联网企业的大忌 / 119

淘宝：持续不断的微创新、快创新 / 124

速度悖论 柳井正（优衣库）：要么快速重启，要么快速淘汰 / 129

第6章 极致模式：打造让用户尖叫的产品 / 133

Birchbox：精选服务，满足消费者内心的美容欲望 / 134

小米：把自己逼疯，把对手逼死 / 141

海底捞：鼠标一点，火锅上门 / 145

阿芙精油：阿芙就是精油，精油就是阿芙 / 151

《罗辑思维》：与自己死磕的工匠精神 / 155

极致悖论 迈克尔（暴雪）：追求极致带来的低效率与用户流失 / 162

## 第7章 用户模式：让爱你的人更爱你 / 167

StyleSaint：客户是对的，特别是服务对他们的口味时 / 168

《小时代》：影评家们广为诟病，但粉丝喜欢 / 173

雕爷牛腩：专注“轻奢”，找到舌尖上的蓝海 / 177

江小白：以青春的名义快速创新 / 181

用户悖论 乔布斯（苹果）：消费者其实不知道自己需要的是什么 / 187

## 第8章 大数据模式：移动互联网公司，本质上都是数据公司 / 191

Farecast：大数据最本质的运用在于预测 / 192

百度：成功运营数据资产的典范 / 198

阿里巴巴：比任何银行都了解消费者的购买力 / 203

腾讯：数据是移动互联网企业的核心资产 / 208

1号店：大数据是电商运营的核心驱动力 / 214

大数据悖论 任正非（华为）：切不可陷入对数据的盲目崇拜 / 220



## 第 1 章

---

# 旧时代谢幕， 移动互联网起航

---

时光荏苒，互联网行业在中国已经发展了 20 余年，它彻底改变了国人的生活习惯和思维方式。随着时间的推移，互联网在中国已经进入了一个崭新的发展阶段——移动互联网时代。旧时代已经谢幕，新的时代即将到来，互联网行业正在移动互联网的新模式下起航。

## 移动互联网拥有改变一切的力量

传统的互联网企业、电信设备商、移动运营商、IT 厂商纷纷抢滩一个由移动网络和互联网融合所形成的市场，也就是移动互联网市场。近些年，随着互联网的成熟和电子商务的普及，很多企业的商业模式也在传统的基础上有所变化，移动互联网的商业模式开始进入人们的视野，并逐渐拥有了改变一切的力量。

企业经营环境最大的变化在于经济全球化和科技革命。在蕴含着巨大变化的市场中，企业必须重新调整商业模式，不仅从战略层次作出改变，更要有效结合市场的不断变化来促进两者协调一致，以便不断提升服务质量，为客户创造价值。

### 移动互联网时代的到来

2015 年，春晚凭借“微信摇红包”上演了一场移动互联网“大爆炸”，全天 110 亿次互动总量；10 分钟送出 1.2 亿个红包；横跨了 180 多个国家和地区。这场全民移动互联网运动，范围之大、成本之低、影响之深、效率之高，完全可以载入史册。

这意味着移动互联网的崛起已经无法阻挡。

自国务院发布《关于促进信息消费扩大内需的若干意见》以及 4G 牌照

发放以来，移动互联网的发展又进入了一个新的阶段。

数据显示，我国4G用户数已达1397万户，其中中国移动拥有有1394.3万户，中国联通和中国电信用户共2.7万户。IDC（互联网数据中心）预测，中国4G制式的智能手机份额将呈现爆发式的增长。

随着移动互联网行业的不断升温，国家配套设置也随之跟进。相关研究报告显示，2014年国内可查询到的公共Wi-Fi热点已经超过600万个。其中，CMCC热点超过400万个，ChinaNet热点超过100万个。此外，还有麦当劳、星巴克、肯德基等商家以及政府部门设立的公共Wi-Fi热点。目前，深圳的地铁、北京的公交都可以免费使用公共Wi-Fi热点，上海市已经有10802家餐馆提供免费上网服务，北京市紧随其后，达到了9495个。

这些数据都表明移动互联网这把金钥匙正在开启新商业模式的大门。运营商、金融业、服务业，甚至工业企业都将面临着重大挑战，也都有机会在移动互联网时代向前迈进一大步，迎接崭新的未来市场！

## 新形势下的商业模式变革

纵观当今社会，我们的衣食住行无不和移动互联网相关。随着智能终端的普及，移动应用逐渐深入人们的日常生活。出版、教育、娱乐、购物乃至银行、医院……几乎各行各业都在试水移动互联网。人们渐渐习惯了用互联网思维思考问题，甚至一些行为都开始因为互联网而发生了改变。

移动端让“人随网走”的模式成功转型为“网随人动”，移动互联网打破了空间和时间的桎梏。人们可以拿着手机在地铁上、马路上、餐馆里超时空地工作、购物、汇款、订票，甚至在卫生间的时间都可以变得乐趣十足。金融、影视、旅游等产业也都开始借助移动互联网进行融合创新。过

去小规模、零散型的移动互联网商业模式，开始变得规模化，并且与传统金融服务互补、融合，互相促进发展。就金融行业而言，2014年余额宝的崛起让金融业也开始进行一系列变革。就影视行业而言，移动互联网把人们从定时守在电视前看直播的模式中解放了出来。就旅游行业而言，自携程、艺龙等知名旅游网站推出移动端以来，营业额急剧上升。移动互联网无疑已经席卷了整个商业圈。

移动互联网是企业核心竞争力的重要影响因素，传统行业要想生存发展，就需要加快融合的速度和深度，运用互联网思维实现企业经营模式、商业模式的创新和变革，从横向推进到纵向深入，使用好各类资源，实现产品的创新、生产制造、营销等环节的规模化与定制化的统一。企业必须主动拥抱移动互联网，以数据为驱动，以客户为中心，完成企业移动互联网化的转变。企业必须改变、调整自身去适应新的商业环境，这也是商业模式变革的重要意义。

## “互联网+”模式，正在席卷全球的商业模式革命

2015年，《政府的工作报告》首次提出“制订‘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”。这一计划一经提出，便在各界引起了强烈反响。人们普遍认为，“互联网+”将会成为中国经济的新引擎。

### 引爆商业模式革命

“互联网+”在中国并不是什么新鲜事儿，在我们生活中已经有很多“互联网+”的例子，淘宝、天猫商城就是“互联网+传统零售商”的产物。在过去，互联网与传统行业的关系很“暧昧”，一方面，传统行业对互联网带来的冲击恨得牙痒痒；另一方面，传统行业又想拥抱互联网，以期实现二次发展。

“互联网+”的提出，明确了互联网与传统行业是互利共赢的关系。互联网对传统行业的渗透不但不会颠覆传统行业，还会通过对传统行业的改造为其发展助力。“互联网+”理念的提出给传统行业吃了一颗定心丸，传统行业很快便掀起了一股“互联网+”的改革之风。

腾讯、阿里巴巴、百度等公司凭借互联网创造了一个个奇迹，我们有理由相信，这种奇迹会在“互联网+”模式下延续，我们将迎来一次依托互联网的商业模式革命。

2014年，一个叫“叫个鸭子”的外卖品牌，以迅雷不及掩耳之势，诠释了什么叫互联网思维。“叫个鸭子”仅仅在推出后的60天时间内就树立了品牌，实现了市值由零到5000万元的大跨步。

“叫个鸭子”对北京烤鸭油腻的口感、烦琐的卷饼蘸酱过程进行了改良，并配以精美包装，送货上门，让年轻消费者足不出户就能享用。“叫个鸭子”利用社交网络平台和顾客交流，与其保持良好关系，并以炫酷的配送方式实现了良好的用户体验；通过“叫个鸭子”的品牌名、“满足你对鸭子的一切幻想”的SLOGAN以及富含联想的套餐名、免费赠送的鸭子香皂等话题打造出了十足的营销噱头。

我们不难发现，“叫个鸭子”能在如此短的时间内实现网络爆红，最重要的是实现了互联网思维的一个侧面——强调自传播性。

“互联网+传统企业”的本质就是利用互联网解决传统企业信息资源不对称、交易成本高、分工不够细化、效率低下等问题，从而打造一种以互联网为依托的新型商业模式。当然，新商业模式的诞生都要以传统行业为基石，如“互联网+银行”形成了支付宝、余额宝，“互联网+打车”形成了滴滴打车、快的打车。由此可以看出，“互联网+”的发展离不开传统行业，传统行业的发展也需要依托互联网，二者是相辅相成的。

## 颠覆传统的生产与消费关系

互联网不会颠覆传统行业，但正在颠覆传统的生产与消费关系。当传统企业还在为研发产品和挖掘客户抓耳挠腮时，互联网已经通过社交媒体将消费者聚合在一起，消费者不但可以直接表达观点，影响企业决策，甚至还可以直接参与到产品的研发和生产中来。随着互联网的发展，企业更容易听到消费者的意见。消费者可以通过网络向企业传达对产品和服务的意见，而企业则可以更好地把握消费者的心理和需求，从而为顾客提供更加精细的服务。

互联网化的生活方式让人们开始有能力追求个性化的服务，越来越多的企业开始向服务转型，新的利润区域就此诞生。互联网低成本或接近成本的

价格正在冲击着传统企业渠道，新的商业模式也开始逐渐成型。

五年前，没有人想到小米公司能取得今天的成就。4月6日是小米公司成立的日子，为了回馈粉丝，小米公司将这一天定为“米粉节”，每年的这一天都会举办答谢粉丝的活动。2015年的“米粉节”小米公司售出了211万部手机，总金额突破20.8亿元，成功挑战了“单一网上平台24小时销售手机最多”的吉尼斯世界纪录（见图1-1）。

国际数据调研机构IDC的数据显示，2014年小米公司的国内市场占有率已经达到了12.5%，升至第一名。不仅在硬件的销量上可圈可点，小米还建立了业界领先的移动互联网生态圈。据统计，截至2015年1月，小米MIUI的联网用户已经突破了1亿户，成为最活跃的用户群之一。

在中国手机行业，小米公司一直都是“异类”，因为小米公司刚开始成立就实行“低价高配”策略，直接把国产手机的价格拉了下来，这一举动影响了很多同行的利益。虽然很多公司都对小米公司“恨”得咬牙切齿，却丝毫挡不住小米公司腾飞的速度。经过短短五年的发展，小米公司已经从名不见经传的“小虾米”成长为中国智能手机行业的大佬。小米公司成功的秘诀就在于其独特的商业模式“硬件+软件+互联网服务”。与其他手机厂商只

注重手机硬件开发不同，小米公司不仅向用户销售硬件，还为用户提供软件



图1-1 2015年“米粉节”小米公司“战绩”

和服务。更难能可贵的是，小米将互联网思维融入了硬件的开发和软件业务中，开创了新的商业模式。

毋庸置疑，小米公司的成功是其开创的新商业模式的成功：用互联网思维经营传统企业，追求互联网入口价值，重视用户参与，借助互联网营销……无论是五年前还是五年后，小米公司从来都不走寻常路。

## 席卷全球的“互联网+”旋风

“互联网+”在中国蔚然成风，在其他国家也不例外。如今，美国互联网巨头谷歌、苹果、亚马逊等互联网公司纷纷把触角延伸到了传统制造领域，推行把互联网和制造业相融合的新战略。这些互联网巨头不仅“垄断”了网络，还拥有雄厚的资本和广阔的市场，有着得天独厚的发展优势。

与美国互联网公司的创新战略不同，德国始终坚持把制造业当成经济发展的重要支柱，其产品质量和技术能力也一直处于世界领先地位。德国一直都期盼通过互联网思维改造传统制造业，从而催生新的商业模式，重现德国制造业的辉煌。在这种背景下，工业 4.0 应运而生。

所谓工业 4.0，是由德国政府提出的一个高科技战略计划，即利用互联网建立一个人、机器、资源互联互通的网络化平台，将生产中的供应、制造、销售信息数据化、智慧化，最后达到快速、有效、个性化的产品供应。从本质来看，德国工业 4.0 与中国的“互联网+工业”并无差异，都是运用互联网思维来改造传统制造业。

近年来，随着我国人口红利的消失以及生产成本的增加，传统制造业的优势有所减弱，但仍然在世界占据领导地位。目前，中国没有必要完全借鉴美国或德国的发展方式，但也不妨学习借鉴，汲取二者的优势，与自身的具体情况相结合，创造出符合具体国情的发展模式。



一方面，我们可以效仿德国的工业 4.0，让传统制造业插上互联网的翅膀，争取把“中国制造”升级为“中国创造”，进一步扩大中国制造业在国际上的影响力，巩固中国制造业的领导地位；另一方面，我们要学习美国的互联网精神，通过“互联网+”让传统互联网企业积极投入到对传统行业的改造中，让互联网的优势与传统企业相融合。

作为美国的互联网巨头，谷歌不甘于只在互联网领域活动，而是把触角延伸到了更多的领域。

2014 年，谷歌声称要研制一种可以帮助癌症患者消灭癌细胞的电子药丸，还计划研发针对癌症患者的可穿戴设备。这种可穿戴设备可以通过纳米粒子的电泳现象，通过无线电、磁场、声波脉冲或红外等方式将纳米粒子传递到人体体内，帮助癌症患者对抗癌细胞。

2014 年，谷歌在 CES 展会上宣布成立“开放汽车联盟”。这是由谷歌与通用汽车、本田、奥迪、现代和 Nvidia 联合成立的新组织，旨在将 Android 系统应用于汽车领域。

不仅如此，谷歌已经把无人机物流的研究提上了议事日程。据英国媒体报道，谷歌的神秘部门 Google X 过去两年一直在从事一个名为 Project Wing 的项目，这是一个基于无人机的快递系统。

越来越“不务正业”的谷歌正是全球互联网公司的一个缩影。随着互联网的深入发展，不仅传统行业的商业模式会发生改变，就连传统的互联网公司也正谋求与传统行业合作，以此开辟新的利润空间与商业模式。

新东方创始人俞敏洪曾经说过一句话：“宁愿死在改革的路上，也不死在成功的基因里。”在移动互联网时代，改变时时刻刻都在发生，如果不能与时俱进，就只能被市场淘汰。如今，移动互联网正在改变人们的生活习惯、购物方式和思维模式，这就意味着将会有一系列基于移动互联网的新商