



蜂巢创业

蜂巢创业

互联网商业模式

FENGCHAO
CHUANGYE

周文辉 ◎ 编著



蜂巢创业
系列丛书

FENGCHAOCHUANGYE
XIELIECONGSHU

★★★★★

- ★ **商业模式画布**，提出商业模式的总体分析框架；
- ★ **价值定位**，包括客户细分、客户痛点与希望点、解决方案；
- ★ **价值创造**，包括产品创新、客户体验、产品迭代；
- ★ **价值传递**，包括品牌传播、渠道分销、盈利模式。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



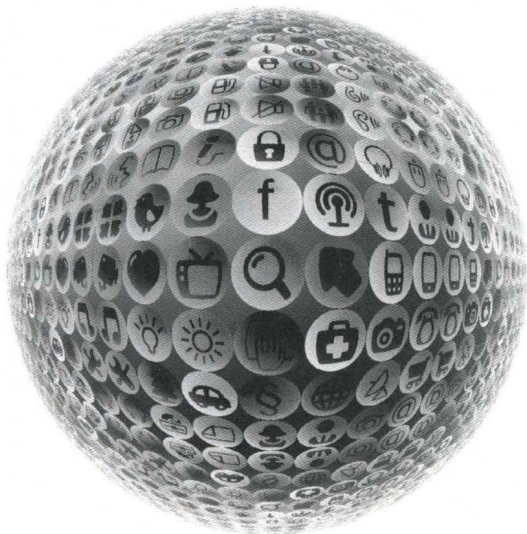
蜂巢创业

蜂巢创业

互联网商业模式

FENGCHAO
CHUANGYE

周文辉 ◎ 编著



- ★ 商业模式画布，提出商业模式的总体分析框架；
- ★ 价值定位，包括客户细分、客户痛点与希望点、解决方案；
- ★ 价值创造，包括产品创新、客户体验、产品迭代；
- ★ 价值传递，包括品牌传播、渠道分销、盈利模式。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

蜂巢创业：互联网商业模式/周文辉编著. —北京：经济管理出版社，2016.12
ISBN 978-7-5096-4691-5

I. ①蜂… II. ①周… 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 262447 号

组稿编辑：杨国强

责任编辑：杨国强 张瑞军

责任印制：黄章平

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：11

字 数：168 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-4691-5

定 价：38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言

我们所处的这个时代，正在经历着三大变化：一是技术的变化。互联网技术带来人与人的连接，人与信息的连接，人与商品的连接。二是政策的变化。从投资拉动到创新驱动，增长动力来源从自然资源消耗向人力资源开发转型，关键在于如何激发人的激情与创造力。三是市场的变化。用户追求个性化，员工追求自主化。温饱问题已经解决，人们开始追求归属感、受尊重、有爱、自我实现的成就感。面对不连续与不确定的世界，很多老板感叹：老办法不管用，新办法不会用。

以变制变？还是以不变应万变？

企业家一方面要学会拥抱变化，另一方面要学会悟道守宗。回到本质，“万变不离其宗”，方能守正出奇。悟道有三：一是人性的本质，自私、自由、自主。二是商业的本质，创造价值与分享价值，满足需求与创造需求。三是管理的本质，绽放人，成就人。

一旦抓住了事物的本质，我们就可以在这个快速变化的环境中找到前行的方向：一是组织平台化。连接员工与用户，围绕产品创新与品牌营销两大核心业务，创造价值与传递价值。提高效率与降低成本，信息对称，激励相容，资源优配。二是员工创客化。员工成为自己的老板，树立客户意识、竞争意识，关注投入产出率。三是用户粉丝化。企业通过打造员工与顾客“交流—交心—交易”的平台，从信息分享、信任建立、信赖形成到信仰追求，让员工与顾客共同经营一个“有情感、有温度、有趣味、有

价值”的社群。

我们专注打造“蜂巢创业”的知识社群，通过案例分析、理论与实践指导，以员工绽放与老板解放为使命，帮助成长型公司转型为创业平台，发现、培育与成就更多的价值共创型组织，奉行“共识—共享—共创—共赢”的理念，将心法修炼与方法提炼融为一体。我们选择一个有意义的事业，以积极主动的心态，全身心地投入其中，营造友好的人际关系，不断追求健康、快乐与财富兼具的人生成就。我们致力于通过有效学习、深度思考与知行合一，提升个人、家庭与组织的幸福感，让更多的人绽放出生命的愉悦与精彩！

本书精选9个案例，既有传统企业的互联网转型，也有互联网思维改造传统企业。案例在商业模式设计上各有千秋。商业模式的共同点在于围绕创造价值与分享价值展开，本书将之归纳为三模块九要素：价值定位（客户细分、客户痛点、解决方案）、价值创造（产品开发、客户体验、产品迭代）、价值传递（品牌传播、渠道分销、盈利模式）。

本书所选案例均由中南大学商学院的MBA与企业管理硕士研究生以小组PK及产品迭代机制产生，笔者通过10年的钻研与实践，总结出一套行之有效的T8训练模式：目标导向（Target）—任务驱动（Task）—团队协作（Team）—策略指导（Tactics）—训练结合（Train）—工作技能（Technique）—期限约束（Term）—考试过关（Test），老师扮演教练，学生才是运动员，教练的作用是“对内激发潜能，对外发现可能”，帮助学生夺取胜利，将知识转化为能力。在此特别感谢同学们对创新的认可与投入，各案例撰写的分工如下：伏牛堂（何仕翠、刘立威、谭嫫、黄爱云），拉勾网（王斌、曾志玲、顾美、胡天奕），饿了么（钟点、刘俊宏、段超、尹潘），Bilibili（于华龙、龙梅、欧拉斯、何聘），oTMS（喻瑾琼、黄婷、曲琦），以上同学均为MBA 2014级秋3班学生；Roseonly（史柱锋、余振宇、徐秀），春雨医生（何依、伊各里、李慧、俞传艳），e袋洗（余子希、樊玉林、阮琉璃），红领制衣（王鹏程、杨苗、段伟、王子彦），以上同学均为2015级企业管理硕士研究生。

过去，管理是通过人实现组织目的，人是手段，组织是目的；未来，管理是通过组织这个平台成就人。择英才而教之，遵循“言教不如身教，身教不如境教”之宗旨，期待热爱案例研究方法，认同价值共创信念的年轻人，奉行“知行合一与经世致用”的校训，选择“有趣、有料、有种”的创新实践为研究对象，将实践提炼为理论、方法与工具，以知识创新推动个人与组织进步。

特别感谢中南大学首批创新创业教育专项基金资助。

周文辉

蜂巢创业模式倡导者

2016年9月

目 录

第一章 伏牛堂：社群商业模式	001
第一节 案例故事	001
一、创业初心	002
二、霸蛮精神	004
三、情感寄托	005
四、社群餐饮	006
五、牛人格体	007
六、水流航标	008
七、伏牛堂是什么	009
八、未来不靠米粉赚钱	010
九、未来有无限可能	011
附 录	012
第二节 案例分析	014
一、价值定位	014
二、价值创造	016
三、价值传递	018

第二章 拉勾网：粉丝商业模式	023
第一节 案例故事	023
一、前奏：3W 咖啡	024
二、序曲：咖啡屋里的拉勾网	028
三、高潮：创新来自于用户需求	030
四、尾声：创业服务平台	033
附录	034
第二节 案例分析	034
一、价值定位	034
二、价值创造	036
三、价值传递	037
第三章 饿了么：平台商业模式	039
第一节 案例故事	039
一、创业梦伊始	040
二、不停参赛给网站造势	042
三、E 轮融资后钱怎么花	043
附录	047
第二节 案例分析	048
一、价值定位	048
二、价值创造	049
三、价值传递	052
第四章 Bilibili：弹幕网商业模式	055
第一节 案例故事	055
一、开端：弹幕视频网站前赴后继	056
二、发展：弹幕视频大咖实力不敌	057

三、弹幕视频网站壁垒高筑	059
四、反转：弹幕视频网站对经典视频网站	060
五、AcFun 站（A 站）对 Bilibili 站（B 站）	061
第二节 案例分析	067
一、价值定位	067
二、价值创造	069
三、价值传递	070
 第五章 oTMS：物流商业模式	073
第一节 案例故事	073
一、设计新产品	074
二、产品是成功的关键	076
三、产品升级改进	078
四、团队建设	078
第二节 案例分析	079
一、价值定位	079
二、价值创造	082
三、价值传递	084
 第六章 Roseonly：互联网奢侈品商业模式	087
第一节 案例故事	087
一、引言	088
二、爱的萌芽：缔造极致产品	089
三、含苞待放：奢侈品品牌初成	090
四、华丽绽放：品牌价值迅速传播	092
五、舒枝阔叶：品牌产品延伸	093
六、香飘何处：奢侈品品牌路在何方？	094
七、后记	094

附 录	095
第二节 案例分析	096
一、价值定位	096
二、价值创造	098
三、价值传递	099
 第七章 春雨医生：移动医疗商业模式	103
第一节 案例故事	103
一、引言	104
二、选择移动医疗，步履维艰	104
三、小试牛刀，开启资金消耗战	107
四、寻找投资，屡败屡战	107
五、破釜沉舟，商业模式变现	109
六、版图再拓，致力打造 O2O 闭环	112
附 录	114
第二节 案例分析	115
一、价值定位	115
二、价值创造	117
三、价值传递	119
 第八章 e 袋洗：O2O 商业模式	123
一、洗衣起航，由盛至衰思变	124
二、曙光乍现，首次转型败北	127
三、屡败屡战，心口动刀显魄力	129
四、提升质量，筑巢引来凤凰栖	135
五、共享经济，小 e 更可期	139

第九章 红领制衣：C2M 商业模式	145
一、萌生定制想法	146
二、定制化转型，C2M 模式起航	149
三、一路摸索，模式逐渐明晰	154
四、战略调整，C2M 模式趋于完善	157
参考文献	161

第一章

伏牛堂：社群商业模式

伏牛堂是一家主营米粉的餐饮有限公司，由北大法学硕士张天一及其小伙伴联手创立。几位合伙人想打造自宇宙大爆炸以来北京第一家正宗的常德米粉店，除了给在京湖南人提供一个长聚的平台，更致力于改变餐饮行业整体的职业认同。凭着正宗的口味以及迅速聚拢的人气，自 2014 年 4 月 4 日开张以来，受到包括人民日报、中央电视台、华尔街日报等多家海内外主流媒体的关注，短短 3 个月内就得到投资，6 月 25 日朝外 SOHO 店正式开业，发展迅速。

第一节 案例故事

2015 年 8 月 13 日，伏牛堂在微信平台上举办了“一场什么都不发布的发布会”，参与者达 50 多万人。其中，包括新东方董事长俞敏洪、罗辑思维创始人罗振宇等明星大腕。

发布会一开始，伏牛堂创始人张天一宣布：2015 年 7 月，伏牛堂已经完成了由分享投资、青骢资本、鼎天投资共同注资的数千万元人民币 A 轮

融资。加上此前由 IDG、真格基金和华兴投资的数百万元天使轮融资，伏牛堂的估值已经过亿元，很有可能成为世界上最值钱的湖南常德牛肉米粉店之一。这不禁让人们感到好奇，路边随处可见的湖南米粉店怎会达到如此高的市场估值？拿到数千万元资金的伏牛堂未来又会如何发展？

一、创业初心

（一）深入思考，活着的意义

伏牛堂是由北京大学法学硕士毕业生张天一、北京外国语大学法学硕士柳啸、放弃了美国高校 MBA 全额奖学金的宋硕以及在深圳早已有稳定工作的周全共同发起的餐饮创业项目。



图 1-1 张天一

资料来源：新华网，2014-10-17.

张天一说，他的创业是被逼出来的，看着周围的人挤破头向公务员、事业单位、500 强企业靠拢，他突然觉得“活着没意思”，毕业了找工作，然后买房买车，结婚生娃……他问自己，回老家这些不都有了么？那为什么要留在北京？不想朝九晚五，也不愿意做大单位背后的一颗螺丝钉，最后只能选择创业。大学期间就开过饺子馆的他经过一番思索将创业项目锁

定在餐饮行业，最后他想到了常德牛肉米粉。一来米粉是南方人的一种主食，很有市场；二来常德米粉准备工作主要在前期，牛肉牛骨汤需要提前10小时熬制，而真正操作的时候，从煮粉到出餐，全部过程不超过30秒，具备了标准化操作的可能性。

2014年初，他们一起凑了10万元作为启动资金。“当时钱少，还想开得有（逼格）一点，于是我们从北京的西面兜到东面，最后选在了环球金融中心地下室的拐角。”2014年4月4日，面积为37平方米的店面正式开始营业。

（二）舆论攻击：不被理解，反而逆袭

直到店铺开张前夕，张天一的父母才知道儿子要开米粉店的事情。张天一的母亲对于儿子的评价，用了“折腾”两字，“从小到大都很能折腾”。按照父母的设想，张天一的职业规划应是公务员或者律师，米粉店并不在考虑之内。“他们的思维都是上个世纪的，”对于自己的创业，张天一并未寻求过父母的帮助，“其实家里人也帮不上什么。”



图 1-2 伏牛堂

高学历做体力活，从事低端行业，容易引发热点。2014年7月，张天一发表的一篇《我硕士毕业为什么去卖米粉》被各大媒体转载，当时舆论几乎一边倒向批驳。在一档电视节目里，格力电器董事长董明珠“叫板”张天

一，她认为一名北大法学硕士毕业生去卖米粉“是对国家资源的严重浪费”，张天一应该把米粉店关了，从事一份用得上自己知识的事业。在4月4日开业后的4个月里，伏牛堂在媒体上的曝光度是其他创业公司所羡慕的。从湖南本地媒体，到央视、人民日报，再到港台媒体、华尔街日报，他们俨然要把伏牛堂打造成大学生就业标杆。“这是一个典型的人咬狗新闻，硕士卖米粉没有过，再加上是毕业季有就业难的问题。”张天一认为，反传统的创业形式加上特殊时间点造成了媒体对伏牛堂的追捧。

二、霸蛮精神

经过两年的发展，伏牛堂从最开始的4个人发展到了今天的100多人，成为了中国互联网社群餐饮第一品牌。因为除了门店业务，它还拥有一个超过20万人的品牌社群——霸蛮社。

那么，什么是霸蛮呢？张天一穿着胸口印有“霸蛮”两个大字的文化衫，这是伏牛堂的“队服”。“湖南有一句方言‘吃得苦、耐得烦、不怕苦、霸得蛮’，用在伏牛堂身上就是‘不认输、不同意、做自己’。”他喜欢跟人聊“霸蛮文化”，希望通过这种“强符号记忆”让霸蛮成为一个时代词汇。他认为霸蛮有两层含义：其一，产品层面。霸蛮是一种味道，那就是“辣”。“辣”不是一种味觉，它是一种痛觉，吃辣的本质就是在痛苦和自虐中寻找快感。这和霸蛮是一致的。“辣”勾起的产品感知就是正宗，就是和家乡联系、不改淳朴、不改自我的情绪。其二，价值观和生活态度层面。霸蛮是湖南方言，不仅湖南人需要，中国人也需要，世界人民都需要霸蛮。霸蛮是一种时代精神，是今天的年轻人特别需要的生活观念。伏牛堂对霸蛮做了重新诠释，叫做：霸蛮就是不同意，霸蛮就是不服输，霸蛮就是做自己。首先，霸蛮是一种“say no”的精神，就是敢于不同意不

合理的陈腐观念；其次，霸蛮就是不服输；最后，霸蛮还是不为乌合不从众，始终不改自己的本色精神和劲头。

综合起来，这才有了霸蛮的含义：不服输、不同意、做自己。这也是我们柔弱的现代文明人需要的最质朴的生命力量。伏牛堂今天或许还很小，但张天一认为伏牛堂是一家潜力无限的公司。伏牛堂不是米粉贩子，所以不要用米粉店的视角看。它要做的是不卖雪糕、卖“爱”的哈根达斯，不卖鞋子、卖“运动精神”的 NIKE，不卖手机、卖“与众不同”的苹果这样的伟大的公司。

三、情感寄托

（一）坚持正宗，拒绝好吃

伏牛堂的感知：拒绝好吃。从产品观说起，就是一句话：“坚持正宗，拒绝好吃。”正宗和好吃有区别吗？当然有！比如，老北京豆汁，越正宗可能对外地人而言就越难以接受，因为它有一股酸臭味。再比如说正宗的湖南常德牛肉米粉有这样几个特点：辣、油、草药味、汤少。这几个特点都有可能是非本地人无法接受的。而伏牛堂一直在北京坚持做这样的米粉，其间他们收到了无数的吐槽信息，他们的回应是什么呢？就是四个字：“老子管你。”好像他们的态度很流氓，不在乎客人的感受一样，是这样吗？不是的。为什么要在“正宗”这个问题上这么较真儿呢？因为“正宗”等于“乡愁的感知”，“好吃”是味觉和温饱层面的，而“正宗”是情感层面的。正宗的豆汁根本不是豆汁，是老北京的胡同味道。

（二）漂泊不改辣本色

伏牛堂卖的根本不是一碗“大众口味”的米粉，他们卖的是人心里面最柔软的那根弦。

是哪根弦呢？在他们门店的醒目位置有这么一张海报，上面写着：背井不离乡。他们都是背井离乡的人，对他们而言，最遥远的概念就是家乡。有的时候遭遇到冷眼、失败、挫折，回到自己北京的出租屋里面时，最想念的就是家乡的那种舒适、温暖和美好。在伏牛堂，吃到这碗米粉，就好像回到家乡一样，找到那种遥远而稀缺的情感联系。这是伏牛堂要做的事情。他们还有一句口号，叫做“漂泊不改辣本色”，这些北漂的人，每时每刻都在改变，或变得世故，或变得麻木，所有的改变中，最集中的就是口味上的改变。比如，在京湖南人经常说，出来时间长了，没有那么能吃辣了。伏牛堂的理念是，在一个大家都在改变的社会里，最大的宝贵就是不变：虽然漂泊在外，历经沧桑，但我始终还是我，米粉还是那么“辣”，我们的本色也没有丝毫改变。有一次潘石屹评价伏牛堂的米粉说：“看到湖南人在伏牛堂那么开心地吃米粉，这让我想起了家乡的浆水面。”

（三）不变的是睹物思乡情

很多人说食物到了外地要改良，在中国这么大的土地上，无论你怎么改良，恐怕也很难改良出一款所有人都接受的食物。因为食物是有地域限制的。然而，情感是没有地域限制的。每个地方的人吃的东西不一样，但谁小时候没有一种让自己无比依恋的食物至今难以忘怀呢？所以当时开发伏牛堂米粉的时候，喊了一句口号，叫做“湖南人在伏牛堂吃哭，不是湖南人的人看着湖南人哭自己也想哭”。

四、社群餐饮

卖米粉的伏牛堂，主角却从来不是米粉。在某个创业大赛上，张天一几乎没有谈及产品体验，反而主动为伏牛堂贴上了“社群餐饮”的标签。