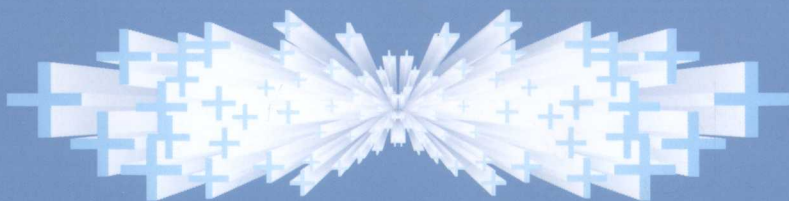


PROFIT MODEL

互联网时代 盈利模式

王建华 著

传统商业，成本上升，竞争加剧，利润缩水，如何突围？
新兴创业，无利可图，举步维艰，水深火热，如何破局？
互联网+传统商业竞争、融合与颠覆，
本质在于盈利模式的较量！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

PROFIT MODEL

互联网时代 盈利模式

王建华 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代盈利模式 / 王建华著. — 北京: 企业管理出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1222 - 0

I. ①互… II. ①王… III. ①互联网络 - 影响 - 盈利 - 商业模式 - 研究
IV. ①F715. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 023433 号

书 名: 互联网时代盈利模式

作 者: 王建华

责任编辑: 尤 颖 徐金凤

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1222 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 涿州市京南印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米 × 210 毫米 32 开本 8.625 印张 160 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

推荐序

莲花初绽，动人心魄，观者如云，岂知绚烂芳华的背后，是一种长久的寂寞等待。五年前，建华对我说他要走遍全国，去到各种类型的企业中调研、诊断、分析、实践，并且每年出版一书籍。我当时只是一听，并没有太在意，没想到，他真的做到了。

收到建华第三本著作《互联网时代盈利模式》书稿的时候，我的内心充满了欣喜！因为我正在创办一家“互联网+珠宝”的创新型公司——辰文科技。我正在寻求新的盈利模式变革和创新，需要能够落地的理论和方法指导，需要不断地去学习、借鉴和创新。建华的书稿就像及时雨一般。所以，我迫不及待放下了烦琐的工作，打开书稿，投入知识的海洋。

看完全书之后，让我收获颇多。全书从趋势、模型、方法三个层面来阐述互联网时代盈利模式设计，既具有

理论的高度和前瞻性，又有落地执行的方式方法，给我公司盈利模式的创新设计提供了较大的启发，受益匪浅！

在趋势层面，建华首次梳理出了中国宏观经济的纵向脉络图和横向剖面图，这两张图通俗易懂地把中国宏观经济发展形势讲得一清二楚，给我留下了深刻的印象。在模型层面，建华首次提出盈利模式 PC 矩阵，对于分析自己企业的盈利模式很有帮助。在方法层面，建华总结了 30 多种盈利模式，参照这些盈利模式，我们可以对自己企业的盈利模式进行创新和设计。

中国经济增速换轨，人口红利逐渐消失，低成本为王的时代正在走向黄昏，同时，互联网技术快速发展，各行各业创新百出。对于传统企业的变革和转型，新兴企业的生存和发展，盈利模式都显得尤为重要。我想，不只是我，还有千千万万的企业家，都对企业未来的发展充满了未知和疑惑，都在殚精竭虑地思考企业盈利模式创新的问题。这应该是眼下最受关注、最有价值的一个商业主题。

带着这些思考和启发，与建华就互联网时代的盈利模式进行了多次交流，从他身上汲取了丰富的经验。辰文科技也计划采用一种全新的盈利模式来打造“互联网+珠宝”的行业创新标杆。

合上书稿，建华在各个企业担任咨询顾问时忙碌的

身影浮现在眼前，为他多年工作能有文字积累感到高兴的同时，也希望这些经验能够帮助更多的企业家、创业者，让忙碌变得更有效率。

邢露

辰文科技创始人

自序

2013年11月，我的著作《利润的雪球》一书正式出版。文章坚持“有趣、有用、有效”的风格来总结和描述盈利模式，广受读者喜爱，其中大约有20篇文章被国家核心经济刊物连载。时过境迁，中国宏观经济发展进入新常态，加上移动互联网带来的技术革命，中国的商业环境在这两年发生了翻天覆地的变化。很多忠实的读者问我能不能结合当前环境以及移动互联网时代的到来，对企业盈利模式变革做些思考？当然，我觉得很有必要。

宏观经济发展形势进入新常态，消费疲软，产能过剩，在这样的大环境下，传统企业发展步履蹒跚。同时，移动互联网时代的到来又让传统企业客户大量流失，竞争形态空前激烈。滴滴打车与神州专车“干仗”，结果收音广播“中枪”倒在血泊之中。传统企业害怕的不是被

竞争对手超越，而是连竞争对手都不知道是谁，人心惶惶。这是个“打劫”的时代，互联网技术为“打劫”提供了技术上的实现手段，资本为“打劫”提供了空中与地面的强大后盾，各行各业都面临揭竿而起的颠覆者，原来建立的地盘正在受到威胁，原来建立的结构正在受到冲击。看着仓库里面满地悲伤的滞销产品，曾经意气风发的企业主们只能哀叹：生意难做！商业乱世，一切都在快速变化。

然而，看看我们广大的青年创业大军们的状态如何呢？心怀梦想，一身干劲，创意十足，公司实现盈利的却少之又少，大部分身处水深火热之中。市场销路打不开，得不到资本青睐，不断地探索、尝试，发现现实与理想之间存在很大的距离。愁资金、愁资源、愁人才，“小鲜肉”在艰难困苦中打磨成了“大叔”，熬到最后只能关门大吉了！

笔者认为无论是传统企业被颠覆的问题，还是青年创业盈利难的问题，归根结底是盈利模式出了问题。盈利模式，通俗地说就是“卖什么产品，赚谁的钱”。电商对传统商业的颠覆本质在于盈利模式的颠覆，新模式就是在盈利模式进行了创新之后才获得了无与伦比的杀伤力。例如传统的培训机构靠的是销售培训课程，赚学员学习课程的钱。而互联网培训平台可以怎么做呢？他们

可以把课程放到网络上，让学员免费听。通过免费聚集大量的用户资源，然后让广告主来投放广告，赚取广告费用。培训同样的课程，你的公司是收费的，别人是免费，你在别人面前肯定是丝毫没有竞争力的，所以说本质其实是盈利模式的颠覆。大多数的创业者苦心经营却没能产生盈利，没能获得资本青睐，本质也是盈利模式的问题。盈利模式出了问题，市场销路打不开，那是必然的，自然也是得不到投资机构的青睐的。因为资本都是趋利的，对于一个盈利模式不清晰的项目，资本避之而不及。

因此，盈利模式非常重要，它不仅对传统企业互联网转型具有十分重要的意义，对于大众创业者和高校商科大学生也是必修的功课。基于此，笔者在《利润的雪球》一书的基础上，进行了新的修改和调整。其中保留了30种盈利模式的基本框架，在此基础上增加了一些新的模式，比如当下比较流行的余额宝、众筹、分期购物等互联网金融模式。大量删除了过时的、老旧的案例，添加了对于互联网+时代的盈利模式的新思考和新案例，让盈利模式紧跟前沿，与时俱进。

这本书，我将它取名为《互联网时代盈利模式》主要有双重含义。首先，这本书本身就是一种互联网思维的创新，图文的形式更能满足碎片化时代读者的阅读习

惯。我将全书内容做成了32个PPT课程，并在书籍的每个章节当中都放置了一个二维码。当你在阅读这本书的时候，用手机扫一扫每章节的二维码就可以同步看我的PPT课程。其次，互联网时代，各行各业都在涌现出“打劫者”“颠覆者”，企业之间的竞争较量更为激烈，盈利模式的创新显得尤为重要，这本书正是在“互联网+”的背景下来思考盈利模式创新的。

无论是身经百战的企业高层管理者，梦想起航的创业人士，还是初出茅庐的大学生，为了让本书适合各种商业人士阅读，作者摒弃了专业、枯燥的理论说教方式，把每一篇文章精心打磨成“有趣、有用、有效”的指导实战的精品。

第一，有趣。文中讲述每一篇盈利模式，大都通过讲故事、讲案例的方式进行的，避免干巴巴的理论说教。对于这些故事和案例，仁者见仁，智者见智，拥有不同的人生经历和境界的人，所看到的、所启发的东西可能完全不同。

第二，有用。知识要做到有所用处，就必须抽象出通用模型，通过通用模型应用到不同的行业和企业当中。于是，笔者在每篇盈利模式当中，都画出了通用模型图，希望这些模型对于读者来说会有所启发。

第三，有效。对于真刀实枪的商业世界来说，大家

都希望获得卓有成效的理论，而不是停留在纸面上的学术。所以，在描述每篇盈利模式的时候，笔者尽量采用自己在给企业做管理咨询当中的实践案例，更具有效性。

希望本书能使身处水深火热的传统企业有所受益，完成华丽的互联网转型升级；希望对于心怀梦想、艰苦奋斗的创业者有所帮助，少走弯路，快速获得盈利；也希望本书对广大的大学生人群能有所启发，拓展视野，开拓思维，紧跟时代的步伐！



2016.2.16

于庐山上汤温泉度假村

目 录

导言：互联网时代盈利模式创新	1
羊毛出在狗身上的时代	3
产品—顾客二维矩阵	6
五种盈利模式创新思维	10
第一章 产 品	21
第一节 产品金字塔模式	23
第二节 售后利润模式	29
第三节 产品迭代模式	34
第四节 产品衍生模式	40
第五节 解决方案模式	46
第六节 行业标准模式	51
案例与讨论：做红枣牛奶的芯片	58
第二章 渠 道	61
第一节 洋葱圈模式	63

第二节	渠道倍增模式	69
第三节	配电盘模式	76
第四节	最优渠道模式	81
第五节	区域领先模式	87
	案例与讨论：没有汽车的出租公司	94
第三章	价 格	101
第一节	逆向定价模式	103
第二节	动态定价模式	109
第三节	价格返利模式	115
	案例与讨论：秒赚，靠什么创造神话	121
第四章	客 户	125
第一节	基因重组模式	127
第二节	客户体验模式	132
第三节	第三方支付模式	138
第四节	货郎担模式	144
第五节	客户细分模式	150
	案例与讨论：150 辆免费接送大巴	156
第五章	资 源	159
第一节	利润乘数模式	161
第二节	优势资源模式	166
第三节	品牌资产背书模式	171

第四节 卖座大片模式	180
案例与讨论：洋河酒业的高歌猛进	186
第六章 资 本	191
第一节 闲置资本流通模式	193
第二节 众筹模式	197
案例与讨论：趣分期，互联网金融风向标	202
第七章 组 织	205
第一节 经验曲线模式	207
第二节 专业化模式	212
第三节 合伙人模式	217
案例与讨论：透视“阿米巴”模式的盈利哲学	223
第八章 价值链	229
第一节 价值链延伸模式	231
第二节 价值链分拆模式	237
第三节 价值链压缩模式	242
案例与讨论：居泰隆的成功秘诀	249
参考文献	256

导言

羊毛出在狗身上的时代
产品—顾客二维矩阵
五种盈利模式创新思维



互联网时代盈利模式创新

羊毛出在狗身上的时代

如果一件价格为 188 元质量还不错的睡衣免费送给你，你会要吗？当然会！然而，我想问的是该睡衣销售公司如何赚钱呢？

中国市场上出现过一个品牌叫梦露，它靠免费赠送的方式创下了一年 7000 万元的收益。梦露只做一款女式睡衣产品，只有两种款式，吊带的和齐肩的，也只有两种颜色，橙色和紫色，市场定价为 188 元/件。然而，他们用了不一样的销售方式——免费送。他们将产品在网上免费赠送给顾客，顾客只需要承担 23 元/件的快递费，支持货到付款，支持退货，消费者是零风险。如果消费者穿了感觉很好，就请消费者帮助他们做口碑宣传。也就意味着你花 23 块钱快递费可以拿到一件价值 188 元的女士睡衣，你们愿意吗？也许第一次您看到可能不会动心，但是如果您发现同一时段竟然有 157 家网站都在为它打广告，您会不会点开看一看？那么，我相信至少有 80% 的人都会订上一件。

该公司一年送出了 1000 万件睡衣，以 1000 万件的大订单和生产工厂签订每件 8 元的进货价，工厂自然非常乐意。又以 1000 万个包裹的大订单和快递公司签订了每单 5 元的快递费合约，快递公司也非常乐意。然后找到 157 家主流网站，让他们来赠送，每送出一件给网站 3 元钱的提成费，不花成本，又能惠顾用户，网站自然是美不胜收。

我们可以算算账：顾客支付的 23 元/件快递费减去 8 元/件的成本费，减去 5 元/件的快递费，再减去 3 元/件给网站的销售提