



HZ BOOKS
华章经管

叠加体验

用互联网思维
设计商业模式

穆胜◎著

让互联网思维“落地”为商业模式的操作指南

Stack
Experience



机械工业出版社
China Machine Press

STACK
EXPERIENCE

叠加体验

用互联网思维
设计商业模式

穆胜◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

叠加体验：用互联网思维设计商业模式 / 穆胜著. —北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-47929-1

I. 叠… II. 穆… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 211512 号

本书在互联网思维改变一切背景下，详细介绍了如何运用互联网思维重构商业模式，主要包括以下内容：①互联网经济中的商业逻辑（即“互联网思维”），不仅给出了消费方面的逻辑变革，还给出了在生产端的逻辑变革以及“跨界”的逻辑变革。②给出了一个“三层产品体验模型”，厘清了互联网思维，打造完美终端、云端服务和价值群落三层体验，企业可以选择做不同层面的体验组合，这即是选择了不同的市场策略。但是，企业要基业长青，终极目标都是走向三层体验。③给出了一个“商业模式分析四要素模型”，提出了针对每个产品体验的层面，应该怎样设计商业模式。

叠加体验：用互联网思维设计商业模式

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号）

邮政编码：100037

责任编辑：杨明

责任校对：葛纪丽

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：13.75

书号：ISBN 978-7-111-47929-1

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

赞誉

《叠加体验》可能是中国第一本用电子商业模式专门探讨互联网思维的本质，并用其商业逻辑阐释电子商业模式设计的书。作者把商业模式理论与实践相结合，加之海量的案例分析，相信对学商两界都会开卷有益。

——北京大学光华管理学院教授、博导 王建国

今天，互联网的技术和思想使得用户的“叠加体验”成为可能。《叠加体验》一书，以众多的案例和场景，揭示了被互联网连接起来的“端”、“云”和“社群”，在商业设计中的价值逻辑和协同关系，读来给人以启发。

——阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长 高红冰

在互联网无处不在、无时不在的今天，体验成为多场景的用户感受。好体验的标准，从过去的迭代更新，变成连续的“叠加”更新，这是人的互联网化的发展趋势。

——苏宁云商副董事长 孙为民

移动互联网正在深刻改变世界。《叠加体验》从独特的角度解读移动互联网带来的变化，更清晰地分析和追溯创新与变革的源头，并站在商业模式设计的高度，让我们明白移动互联网既是当前商业世界的“船票”，更是充满期待的未来。

——腾讯移动互联网事业群副总裁 马斌

叠加体验用一个全新的视角审视“互联网思维”和“互联网商业

模式”，简洁的分析框架和经典的案例，触发了我们对如何更好实践“互联网思维”的深入思考。

——迅雷前总裁、首席体验官 王晓明

《叠加体验》揭示了互联网商业是“分享式经济”的本质，无限的资源和无限的需求在互联网平台上得到精准匹配，产生了价值的爆发，一切源于“互联网思维”，世界将有更多可能。

——途家CEO 罗军 (Justin)

创新不一定是发明，创新也不一定需要新技术，创新可能就是一个思维的“突破”。《叠加体验》带我们走入移动互联网时代全新的商业版图寻找“突破”，让我们看到传统企业改变思维之后也可以如此“性感”。

——唐兆希 网龙网络高级创新副总裁、首席知识官

真正的互联网思维一定是能够落地为赚钱的商业模式，《叠加体验》不仅是互联网思维的一副思维导图，还是互联网商业模式的操作指南。互联网商业世界的格局已经越来越清晰，但蛋糕依然还很大，局外人要进来，局内人要起舞，该怎么玩？让穆胜博士告诉你吧！

——《商业评论》主编 颜杰华

所谓“互联网思维”正在迅速被中国化：混沌的勃发，落俗的泛滥，在似是而非中只激发了浮躁与焦虑的喧嚣，却并未创造坚实而持久的价值。到了正本清源的时候了。对于免费，对于跨界，对于体验，对于端口，本书给予了我们商业变局中的沉思领悟，时代大潮下的冷静洞察。

——《中外管理》总编 杨光

有了这本《叠加体验》，关于“互联网思维是什么”的争论可以停止了。

——《商界评论》主编 周云成

穆胜博士的《叠加体验》回归用户体验的原点，揭示了互联网思维是如何通过“叠加体验”做大蛋糕的。在一个个商业模式的实例分析中，你会发现，他的逻辑几乎都能得到验证，他的自信从来就不需要解释。

——《中欧商业评论》执行副主编 姚音

／ 推荐序

信息科技的爆发，催生了互联网经济的繁荣兴盛。Inter一下就互联，Net一下即成网，互联网经济改变了人们的时空观念，改变了人们的生产方式和生活方式，把整个社会从一个不对称或半对称信息的不透明黑色或半透明灰色世界，带进了一个几乎信息对称的透明亮色世界！那些曾经被黑色、灰色掩盖的网络价值，一时间纷纷裸露出来，暴出无限商机，制造出如乔布斯、扎克伯格、马云、马化腾等璨若星辰的互联网豪商巨贾。

与此同时，在管理学术界和工商界，电子商业模式的研究和设计也风起云涌。学者和企业家们试图以此揭示互网络世界的商业逻辑和盈利奥秘。中国的企业家乃至学术界把这种商业逻辑俗称为“互联网思维”。

本书运用电子商业模式的理论探讨互联网思维的本质，通过大量电商企业的案例实证这种商业逻辑的存在，阐释电子商业模式的设计及应用。按照作者的观点，叠加体验是电子商业模式创造价值的本质，“只有互联网技术才能使叠加体验成为可能，并且在叠加之后最大程度地放大商业模式的收益，这也是上述玩法可以被称为‘互联网思维’的原因。”至于什么是叠加体验，读者可从书中去找答案。

商业模式的研究不过十多年，故仍然众说纷纭。还没有可以用来解释和分类所有行业、所有时代商业模式的一般理论；还没有把商业模式与商业战略清晰区分；还没有有效分析二者之间的动态演进；还

缺乏一致性和明确性的商业模式定义，以致观点分散而不趋同。作者在本书中多次提到我在2007年出版的《1P理论——网状经济时代的全新商业模式》一书。确实，《1P理论》试图建立能解释和分类包括互联网在内所有行业商业模式的一般理论，并严格区分商业战略和商业模式。但从标题上可以看出，我当时也犯了其他学者一样的错误，即把商业模式主要看成是信息科技高度发展而不是所有时代一般商业发展的产物，并且没有对商业模式清楚下定义。希望《1P理论》2.0版能解决这些问题。

《叠加体验：用互联网思维设计商业模式》一书，可能是中国第一本用电子商业模式专门探讨互联网思维的本质，并用其商业逻辑阐释电子商业模式设计的书。作者把商业模式的理论与实践相结合，加之海量的案例分析，相信对学商两界都会开卷有益。

作者理论和实践兼备，相信会在商业模式领域做出更大的成绩。希望读者中不断涌现出让互联网商家翘楚的人才和学界精英。

王建国

北京大学光华管理学院教授、博导

序言

互联网思维开启叠加体验

对企业家来说，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

这个时代满是弄潮儿。以互联网为首的新技术发展创造了无限的可能，我们每天几乎都在经历着不可思议。几年前，人们不会相信某个企业仅仅凭借线上销售平台（完全不要线下渠道或终端）就可以创造300亿元的年销售额，直到大家看到了小米；几年前，人们不会相信某个新兴汽车制造企业可以撼动奔驰、宝马，直到大家看到了超酷的特斯拉；几年前，人们不会相信哪个煎饼果子店会在媒体上刷屏，并且估值4000万元，而且居然还要叫嚣赴美上市，直到大家看到了黄太吉；几年前，人们不会想到全国的出租车司机人手一个大屏手机，满脸讪笑地对乘客说，大哥开通微信支付吧，你好我也好，直到滴滴打车和快的打车开始烧钱……

是的，互联网的浪潮越来越汹涌，已经远远超出了我们的预期。在这一轮的浪潮中，嗅觉敏锐的互联网群狼开始肆意地撕咬它们的猎物，并且很快地各占山头，速度之快，战绩之耀眼，让人哑舌！

这个时代也不乏失意者。

曾经打造金刚不坏手机的行业霸主诺基亚，抱着Symbian一起沉沦，一起衰落的还有摩托罗拉和RIM（生产黑莓产品）；曾经称霸世

界的数码产品王者索尼，连续数年出现亏损[⊖]，元气大伤；曾经的零售业双强之一国美，几乎放弃库巴，专攻线下，回暖的业绩却难以打消人们对于其未来的忧虑；而双强之一的另一家苏宁却艰难转型“云商”，面对线上、线下打架的局面，面对难看的财报，坚持落子无悔，开弓没有回头箭，他们要的是未来；曾经的强势媒体们纷纷被线上媒体、自媒体冲击得措手不及，广告业也开始被颠覆；就连有行政保护的金融行业也几乎被余额宝钻开了一个“小口”……

传统巨头们当然会一个个地倒下，因为互联网经济中的商业逻辑已经变了。

线下企业辛辛苦苦做产品多年，人家一到线上炒作，马上就抢走了消费者的眼球；线下企业辛辛苦苦做渠道多年，人家一到线上平台，直连消费者，马上抢走了市场；线下企业辛辛苦苦管理供应链控制成本多年，人家一上电子商务，根本不走传统的供应链，马上价格低到不能再低，还让产品更新奇、更强大；线下企业控制了线上，管住了平台，也玩起了电子商务，人家从互联网跨界，直接免费，根本不赚这个钱，甚至还补贴消费者……

在媒体人的推动下，“互联网思维”这个词华丽地产生了，它装入了这个时代所有的商业神奇。而后，实践者如周鸿祎、雷军、雕爷牛腩、黄太吉等也相继推波助澜，阐述自己对于互联网思维的理解，并将自己的成功归功于互联网思维。一时间，“互联网思维”满天飞，传道者满地跑。互联网思维成为诸多企业相继追逐的灵丹妙药，仿佛其包治百病，还能引爆企业的“小宇宙”。

互联网思维让习惯旧玩法的“老人们”不安，不愿接受现实的大有人在。在短短一两年的时间里，线下企业就快速经历了“看不起——看不懂——看不见”的过程，还没看见浪头，就已经有太多死在了沙滩上。失败者的血泪史在警醒线下企业，让它们深感不安——研发企业怕人家开源，与消费者互动迭代产品；制造企业怕人家玩低价，渠道企业怕人家过顶传球（直接通过互联网平台出货）……线下企业还没来得及辩驳，就已经陷入了深深的恐惧。它们开始明白，一切都已经改变，

⊖ 索尼发布的2013第四财季财报显示，得益于出售旗下办公大楼和持有的股份资产等一次性收益，索尼第四财季实现了扭亏的目标，同时这也帮助索尼实现了过去5年来的首次全财年盈利。但是，索尼的核心电子产品业务仍然步履维艰，其中移动产品和电视机业务在上财年仍然处于亏损状态。

该来的总会来。

如果互联网思维的神奇已经毋庸置疑，那么，互联网思维究竟是什么？应该怎么玩？

雷军做火了小米手机，他把互联网经济形容为“风口”，认为到了“风口”上，母猪也能飞起来。马云做大了阿里帝国，他的说法更直接和血腥：“传统零售行业与互联网的竞争，说难听点，就像在机枪面前，太极拳和少林拳是没有区别的，一枪就把你崩了。”其实不只是在手机行业和传统零售业，在所有的行业，互联网思维都像一把机关枪，横扫一切。

手握这把机关枪，互联网企业开始颠覆传统，它们一次又一次地跨界（crossover），用它们的玩法重塑每一个行业。诺基亚、摩托罗拉、索爱等手机制造商没有想到它们会被做电脑的苹果和做搜索的谷歌用操作系统所颠覆；移动、联通、电信等运营商没有想到它们会被做网络社交的腾讯用微信所颠覆；TCL、长虹、创维等电视制造商，没有想到它们会被做视频的乐视和做手机的小米用“云电视”所颠覆……

观察当前的竞争环境，人们就会发现，大家都在玩这把机关枪，而且玩法还出奇的一致。所有人似乎都成了竞争对手，卖避孕套的杜蕾斯可能和卖房子的潘石屹抢粉丝；做社交的微信可能和做商家点评信息的大众点评网抢用户流量……所有人似乎又都成了合作伙伴，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）开始拉拢玩吃、穿、用、住、行的一众小兄弟，一众小兄弟开始毫不犹豫地抱大腿……互联网经济中，所有的竞争者都以准确的队形列队，把自己当成零件去组合那把机关枪，敌我瞬间分明。他们正如《2012》中那些看到未来的人，竭尽所能地想要获得一张“船票”。

看见未来的人拿着互联网思维的机关枪四处扫射，火星四溅，好不热闹，懵懵懂懂的人们却把火星当真谛，把现象当本质，不断地用他们所谓的“互联网思维”来刷屏。

有人说，互联网思维是“跨界思维”。跨界就能成事吗？如果是这样，较早做多元化经营的资本大鳄们早就把BAT甩开几条街了。

有人说，互联网思维是“粉丝经济”。有粉丝就能成事吗？如果这样，现在最厉害的互联网企业不应该是BAT，而是四大天王或小虎队。

有人说，互联网思维是“免费”，并援引周鸿祎的话来佐证。难道不是“只见树木，不见森林”吗？免费人人都会，免费之后如何让用户付费才是关键。否则，互联网企业应该从慈善行业中产生嘛！要烧钱，山西煤老板显然更擅长！

有人说，互联网思维是“产品极致化”，并援引雷军说的“专注、极致、口碑、快”或《精益创业》中所谓的“最小可行产品快速迭代”。这种说法对，也不对，互联网经济的世界里既有爆款单品的火爆，也有捕获长尾需求的疯狂。

……

这些都是现象而不是本质。有意思的是，诸多线下企业在这些鼓噪下，却以为找到了那把机关枪，雄心勃勃地投入大量资源实践互联网思维。它们成立电商事业部，老板加黄V，企业加蓝V，开个微信公众（服务）号，上个天猫、京东店，做个APP……看似能做的都做了，却始终没办法真正走到线上，只能暗淡收场重回线下，回归传统的玩法，并亲历互联网思维的神奇一次次地刺激他们敏感的神经。

那把互联网思维的机关枪究竟是怎样的？换句话说，互联网思维打造出来的商业模式究竟是怎样的？

也许，互联网纷繁复杂的玩法让人看不懂，但回到产品体验的视角，如果我们坚信用户都是为体验付费，那么，我们也许更应该关注互联网思维究竟提供了什么样的产品体验？事实上，商业模式的核心也是价值创造。

其实，研究了大量的互联网企业商业模式案例就可以发现，这些商业模式提供的产品体验并非一重，而是多重，也可以说，运用互联网思维设计商业模式一定是在玩“叠加体验”。传统思维里，企业无非是在提供三重产品体验：功能出色的完美终端、让人愿意归属的价值群落（让人从情感上喜欢产品）和可以无限获取资源的云端服务。企业对几类体验任选其一，深耕到底。互联网思维则是以互联网技术（屏幕交互、Web 3.0等）为基础，将这些不同的体验进行叠加，形成体验之间 $1+1>2$ 的协同效应。

完美终端和价值群落是端口，分别通过功能吸引和价值认同导入用户，并形

成对于用户的影响力。换句话说，只要使用我的东西认同我的价值，我就有“喊话权”；而云端服务是另一个空间，互联网企业在这里匹配用户和资源供给企业的供需，形成交易，雁过拔毛。这些产品体验一层叠加一层，形成了不同的商业模式。如果仅仅玩“端口”，即“完美终端+价值群落”，就是为了驱动“爆款”出货；如果玩“端口+云端”，即“完美终端/价值群落+云端服务”，就是要为导入的用户提供高增值的延伸产品，是在捕获“长尾需求”。

只有互联网技术才能使叠加体验成为可能，并且在叠加之后最大程度地放大商业模式的收益，这也是上述玩法可以被称为“互联网思维”的原因。有了互联网技术，端口可以最大程度吸引用户，实现用户与企业的无限交互，影响用户的消费行为；云端可以最大程度地用云计算分析用户大数据，推送高度定制化产品，甚至把市场分割为每个用户一人一个的“极致利基市场”，最大程度地挖掘出用户的购买力。有了互联网技术，这是多大的市场空间！

所以，“跨界”是表象，本质是“叠加”。看懂规律的互联网人在每一个产业中都在玩“叠加”，这甚至让产业开始融合，形成一个大的“竞争范式”。一方面，一切能够导入用户的端口都开始竞争，似乎形成了一个“端口产业”。原来的不同产业竞争用户，用户时间和精力有限，进了这个端口，就不会进入那个端口。另一方面，一切能够匹配用户供需的云端都开始竞争，似乎形成了一个“云端产业”。原来的不同产业竞争购买，用户的购买力有限，买了这样，就不能买那样。

互联网经济中存在一个“体验付费守恒定律”：有体验，必然有付费。用户有可能不愿意为一些平常的体验付费，但产品体验越丰富，越稀缺，用户付费的可能性就越大。而且，以前不愿付费的体验，总会在以后付费，体验和付费之间永远是相等的，不同的是，谁来获取体验带来的收益。谁能率先用体验打动用户，让他们掏腰包，谁就能获取之前制造体验的收益。

用经济学语言来讲，商业模式之所以神奇，本质上就是捕获了正外部性，做大了蛋糕，导致人人有增收。正外部性，简单来说，就是行为本身产生的价值溢出。在本书的语境中，叠加使每层体验之间形成协同产生增值，这层体验为另一层体验形成的增值恰恰创造了正外部性。例如，让用户爱上产品，制造粉丝是行为本身，

但这种爱可以变现为产品出货或云端出货，这就是正外部性。所以，互联网企业必须要不断地“叠加体验”，让体验变得足够丰富。它们生怕自己制造的体验用户不愿付费，而被别人制造的体验叠加上去，自己做了嫁衣，别人笑着数钱，它们不愿意错失每一份正外部性价值的变现机会。

本书将展示如何运用互联网思维设计商业模式，并尝试告诉读者，这种玩法就是“叠加体验”。具体来说，本书沿着以下的逻辑展开：第一章介绍在互联网技术发展的背景下，消费、生产和交易产生的三大变革，并从变革中总结出商业逻辑——互联网思维；第二章基于商业模式四要素模型和三重产品体验模型，推导出互联网经济中叠加体验的玩法；第三章到第六章分别介绍四种叠加体验的模式；第七章则将叠加体验的玩法进行碎片化总结，提炼出若干道、法、术层面的操作规律。互联网思维究竟是什么？它是否神奇到无法在商业模式层面落地，以至于只能由雷军那类标杆人物来炫耀他的神奇？让我们用“叠加体验”的逻辑来试着把它谈清楚吧！

目录

赞誉

推荐序

序言 互联网思维开启叠加体验

第一章

三大商业变革催生互联网思维 // 1

第一节 消费变革 // 3

第二节 生产变革 // 7

第三节 交易变革 // 12

第四节 互联网思维是什么 // 18

第二章

用互联网思维设计商业模式 // 23

第一节 商业模式的前世今生 // 24

第二节 商业模式四要素 // 31

第三节 三重产品体验 // 43

第四节 叠加体验 // 58

第三章

第1种叠加模式：完美终端+价值群落 // 71

第一节 第1种模式分析 // 72

第二节 案例1：大V卖水果——有个性才有大未来 // 82

第三节 案例2：黄太吉和马佳佳——做对了什么 // 85

第四节 案例3：买买茶——从手游到茶叶 // 89

第五节 案例 4: 小米——灰度用户迭代 // 94

第四章

第 2 种叠加模式: 完美终端 + 云端服务 // 101

第一节 第 2 种模式分析 // 102

第二节 案例 5: 电商三国杀——“砸钱抢人”戏难休 // 120

第三节 案例 6: 万达 vs. 万科——冲锋或做局 // 125

第四节 案例 7: 亚马逊——大数据打造极致体验 // 129

第五章

第 3 种叠加模式: 价值群落 + 云端服务 // 137

第一节 第 3 种模式分析 // 138

第二节 案例 8: 逻辑思维——社群大时代 // 144

第三节 案例 9: 微信——社交席卷一切 // 151

第六章

第 4 种叠加模式: 完美终端 + 云端服务 + 价值群落 // 159

第一节 第 4 种模式分析 // 160

第二节 案例 10: 聚美优品——云端有“花痴” // 170

第三节 案例 11: 凡客诚品——冒进失好局 // 179

第七章

互联网思维对企业的忠告 // 189

第一节 互联网思维下商业模式的“法与术” // 190

第二节 互联网思维下的商业模式之“道” // 195

参考文献 // 200

后记 // 202

第一章

三大商业变革催生互联网思维

当你询问一位消费者，他最喜欢什么样的衣服，他可能无法明确地告诉你。但是，他在进行购买时，却是由心底的欲望在左右。每个人心中都有深层的欲望，不一定能够表达出来，但却一定存在。我们表达出来的，仅仅是心底欲望的一小部分。

因为无法窥视这些欲望，在生产能力和用户购买力高度发达的今天，太多的供给无法得到购买，太多的需求无法得到满足，供需双方望眼欲穿，却又寻之不得。试想，如果我们能够窥视这些欲望，并组织生产要素进行定制化生产，定向推送此类产品，不是可以做大社会财富的蛋糕吗？

幸运的是，21 世纪是一本数据字典，挖掘消费者心中的欲望已经成为可能。“欲望 = 大数据 + 云计算 + 算法”！如果掌握了消费者的海量数据，如果有足够处理这些海量数据的计算能力，如果有处理这些海量数据的方法，消费者心里的欲望将无处躲藏。幸运的是，互联网科技的发展已经让这种设想变成可能。

- **大数据**：屏幕为主的交互设备让我们主动上传数据；传感器（温湿度传感器、二维码扫描、RFID 标签和读写器、摄像头、红外线、GPS）主动抓取各种数据；各类物体开始通过智能标签数据化。
- **Web 3.0**：Web 1.0 是门户网站和论坛，是“点对多”的传播，Web 2.0 是搜索，是“多对点对多”的传播。两者都能够通过控制少数的“点”来形成对于信息传播的控制。Web 3.0 是双向互动社交，多中心，且中心不断演化，信息自由传播，根本无法控制。其带来的“多对多”网络状社交方式让我们更深地“嵌入”线上生活，能够充分、有选择地接收各类商品信息。
- **云计算**：通过互联网整合碎片化的计算能力，打造出无数的“超级计算机”，能够高效处理海量大数据。

这个时代，基于技术提供的这些可能性，商业发生了太多的变化，简直可以用“颠覆”来形容。否则，为何会出现如此多的趋势？维基、长尾、众包、跨界、免费、轻公司、O2O 等每一个都冲击着我们现有的商业逻辑，但每一个似乎又让生产和交易变得更加容易。

近年来，这些趋势总能与一个“热词”相联系——互联网思维，这似乎也成