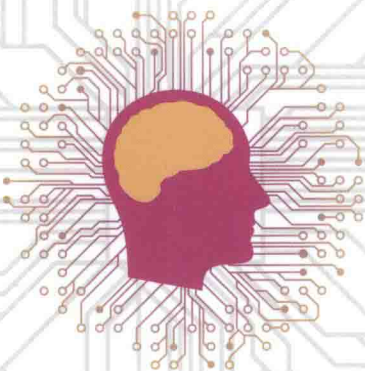


# 企业商业模式

## 互联网思维的颠覆与重塑

Enterprise Business Model  
Subversion and Innovation of Internet Thinking

余来文 编著



淘汰你的不是互联网思维，而是你不接受它  
对传统产业而言，互联网思维的最大作用不是颠覆，而是改良和改善

互联网思维 and 传统思维最大的不同主要有两点：零距离、网络化

互联网思维让管理更简单

我们正生活在互联网思维中，融入和接纳是我们唯一的选择

互联网无所不在，正重塑一切传统行业



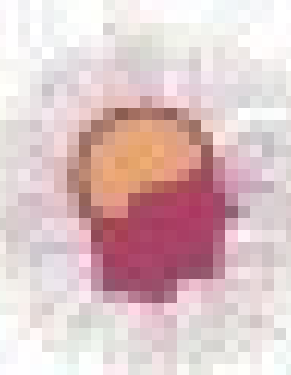
# 企业商业模式

## 互联网思维的影响与重塑

Conceptual Business Model

Influences and Reshaping of Internet Thinking

2015年11月



清华大学出版社  
清华大学出版社  
清华大学出版社

清华大学出版社

清华大学出版社  
清华大学出版社

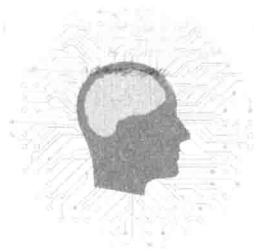
清华大学出版社

# 企业商业模式

## 互联网思维的颠覆与重塑

Enterprise Business Model  
Subversion and Innovation of Internet Thinking

余来文 编著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业商业模式: 互联网思维的颠覆与重塑/余来文编著. —北京: 经济管理出版社, 2014.10  
ISBN 978-7-5096-3357-1

I. ①企… II. ①余… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 211181 号

组稿编辑: 申桂萍  
责任编辑: 宋 凯  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 张 青

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 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 21.75

字 数: 365 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3357-1

定 价: 49.00 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

## Preface

2013年12月12日在第十四届中国经济年度人物评选颁奖现场，小米董事长雷军与格力董事长董明珠打赌，称五年之后小米的营业额将超过格力，而输的一方将给对方10亿元。董明珠认为5年之后小米超过格力不可能，从目前营业额来看，小米年营业额300亿元，而格力则超1000亿元。雷军则信心满满，并给出三个理由：第一，小米没有工厂，可以用世界上最好的工厂；第二，小米没有渠道和零售店，可以采用电商直销，成本优势明显；第三，小米可以把注意力放在产品研发和提升用户体验上，不断提升产品质量，提升市场空间。董明珠则认为，小米是靠价格竞争，而格力不靠价格，靠技术。小米太重视营销，售后服务不佳，而格力售后服务能力强大，虽然小米这几年发展不错，但是否能持久增长尚无定论。而雷军则反击认为，格力作为制造企业，距离用户比较远，而小米则贴近用户，并认为格力业务广泛，无法像小米那么专注。争辩过程中，董明珠还巧妙地拉起“外援”，获得了马云的支持，她认为格力与马云的电子商务合作，世界就属于格力。小米与格力的打赌，表面上看是雷军与董明珠的赌气，其实质上是互联网企业与传统企业之间的较量，在某种程度上也折射出互联网对传统企业的冲击。

在互联网时代，传统企业遭遇最大的挑战就是基于互联网的颠覆性挑战。很多已经先知先觉的传统企业开始“触网”，做起电子商务，走上了转型之路，如苏宁的云商模式就是其中最好的例子。苏宁电器是做零售起家，受京东、凡客、易迅等电商的冲击及时转移去做电商，将苏宁易购改名为苏宁云商，并对苏宁易购为主的电商思路进行转型升级。传统企业虽然意识到转型势在必行，但真正来

做转型又谈何容易。这就是我们之所以要换个思路，用互联网思维去寻找传统企业转型的成功路径。2013年以来，互联网思维已经席卷大江南北！小米用互联网思维颠覆了手机，黄太吉煎饼、雕爷牛腩和IT男肉夹馍等就是用互联网思维做餐饮，“90后”美女情趣店店主马佳佳运用互联网思维做成人用品……可以说，越来越多的人都试图用互联网思维来颠覆传统行业。

如果把时间拉得足够远，如何审视互联网对传统行业的渗透、改变甚至颠覆？如今，移动互联网的到来让这一趋势加剧，并进一步深化。当下的场景绝非10年前所能想象的。发一条微博或者微信可以成就一门生意，一个应用可以集合一个群体，人们从陌生到熟悉，因为时间、地点以及兴趣各种维度聚合到一起，信息流通的渠道无限丰富，信息流通的门槛被无限拉低……这些意味着，对信息控制、传播和解释的垄断权被消解之后，信息按照更有效率、更容易传播的方式进行重构，从而更方便人们的工作和生活。更通俗的说法是移动互联网浸入了人们生活的各个角落。与此同时，传统IT、家电行业在互联网大潮的冲击下，包括联想集团董事长杨元庆、用友集团董事长王文京、浪潮集团董事长孙丕恕等行业企业家也越来越多地从互联网的角度进行思考。因为互联网无所不在，正重塑一切传统行业，这是人类正面临的大冲击。总之，一切关于新生或毁灭的预言都被证明是错误的，这个时代的真相是：由于通信技术革命带来的互联网思维，一切旧事物又将变成新事物。

那么，传统企业面向移动互联网的战略转型，需要跨越新的轨道拐点。以淘宝、苹果为代表的新经济商业模式，正是在把用户时间与注意力作为稀缺条件的商业环境变化背景下，牢牢把握住了商业价值链中客户端体验黏着价值与应用内容端整合提供价值，并通过两类价值的有效互动，形成了企业商业价值的滚动放大。在传统企业面向移动互联网战略转型初期，规模化的用户注意力是最重要的。因此通过服务、游戏、社区等各种独具特色的应用快速形成用户流量规模，是跨越“客户高度黏着化”拐点的重点。这一穿越过程的真正挑战在于，企业必须通过应用的持续创新来维持、延长客户黏着时间与使用频度，或者把应用变为客户不可或缺的行为习惯。企业不仅要使用户数量规模化，更要使用户行为长期化，这样才能在客户的时间份额中赢得一席之地，并为后续的发展奠定基础。当一家企业能够成功地穿越“客户高度黏着化”拐点之后，由于新经济价值链要素的高度关联性，这时需要企业的商业模式必须建立在对价值链的整体理解与运用

上。换言之，这个阶段成功的战略或商业模式，往往都带有支持价值链各要素协同配合的显著平台性特征，我们把这个阶段需要穿越的拐点称为“平台化”拐点。例如淘宝在发展过程中，通过免费战略赢得了足够多的买家、卖家之后，进一步通过交易认证的支持服务、卖家的增值服务、买卖双方的内部供应链管理信息化服务等，使自己变成了一个庞大商业交易帝国的“操作系统”，通过组织、监管与支持这个市场的海量交易实现自身的价值，这同样是平台化战略的典型体现。

新经济时代，高明的商业模式往往是类似于“吸星大法”式的商业模式，也就是把自己作为基础平台，使自己的核心能力充分地嵌入到客户行为或产业价值链的关键环节之中，在价值交换过程中“默默”地实现自身的价值。这正是穿越“平台化”拐点的真正精髓所在。

传统企业的转型发展之路并不容易，其最不容易的地方在于，传统企业在转型过程中，需要同时行驶在工业经济与新经济两条不同的商业轨道上，没有任何一家企业可以很容易地驾驭好两条轨道的平衡。一方面，传统企业必须保持并增强既有的传统优势，包括从经济发达地区到不发达地区的拓展、从城市到农村的拓展、从核心人群向低龄或高龄人群的拓展、从常住人口向非常住人口的拓展、从占有市场的大块份额到占据零散份额的拓展、从单一业务向多样化业务的拓展。这些做法将在相当长的时间内被证明是继续有效的，并将在相当长的时间内助力传统企业在工业经济轨道上渐行渐远。另一方面，伴随着移动互联网与新媒体的快速成长，伴随着战略转型的深度推进，传统企业将越来越深度地踏入新经济轨道。在这个轨道中，面临着许多与传统工业经济轨道完全不同的挑战，传统企业需要开启自己的再成长之旅，力争要掌握如何在应用层面实现对客户的长期深度黏着、要掌握如何把这种黏着转化为真金白银的收入、要掌握如何进一步打造对商业价值链与客户行为无所不在的支持平台、要在更广泛的产业范围内不断重新理解与再次定义自我。

稳健地行驶在两条完全不同商业逻辑的轨道上，传统企业注定会长期痛苦于规模化商业思想与新经济商业思想的“兼收并蓄”、痛苦于完全不同的商业模式间的平衡协调、痛苦于新老业务的资源争夺、痛苦于两条轨道带来的文化冲突、痛苦于现代对传统的告别与承袭。在这样的彷徨磨砺中，传统企业完成自己的涅槃。

**第一章 互联网思维时代 / 001**

一、互联网时代下传统企业的挑战与机遇 / 005

1. 传统企业将会不复存在 / 009
2. 传统企业对互联网经济的理解 / 012
3. 传统企业转型互联网企业的阶段 / 014
4. 传统企业互联网转型的病症 / 015
5. 互联网时代传统企业的机遇 / 018

二、互联网思维下的传统企业转型 / 020

1. 互联网思维助力传统企业转型 / 020
2. 互联网思维下的传统企业转型 / 023
3. 互联网思维下的变革 / 026

**第二章 互联网思维的商业模式 / 031**

一、互联网思维 / 034

二、商业模式 / 041

1. 商业模式的特征 / 047
2. 商业模式的作用 / 049

三、基于互联网思维的商业模式 / 051

1. 战略定位 / 052
2. 资源整合 / 055
3. 盈利模式 / 057
4. 营销模式 / 057



5. 融资模式 / 059

6. 价值创造 / 060

### 第三章 战略定位 / 067

一、与时代共舞 / 070

二、产业聚焦 / 074

三、专注思维 / 077

四、连接用户 / 081

五、平台战略 / 083

六、未来引领者 / 089

### 第四章 资源整合 / 098

一、用户为王：得用户者得天下 / 101

二、互联网资源整合思维 / 104

三、资源整合的关键点 / 109

1. 资源整合思维问题 / 110

2. 资源整合能力问题 / 111

3. 资源整合操作问题 / 115

四、资源整合需注意的问题 / 118

1. 认识企业自身能力 / 118

2. 合作双赢的态度 / 120

3. 确定整合目标 / 121

4. 整合的可操作性 / 121

5. 整合的系统性 / 122

6. 整合的经济性 / 123

五、开放业务平台 / 124

六、社会化运作 / 130

### 第五章 盈利模式 / 141

一、互联网时代重塑盈利模式 / 146

1. 全渠道时代的来临，跨界融合是大势所趋 / 146

2. 企业经营范围需要更加多元化设计 / 147

3. 互联网特别是移动互联网越来越普及，用户互联化程度决定商业模式的获利程度 / 148

- 二、盈利模式 / 149
  - 1. 盈利模式的定义 / 149
  - 2. 盈利模式的特征 / 152
  - 3. 盈利模式的作用 / 153
  - 4. 盈利模式的构成要素 / 154
- 三、互联网时代下的盈利模式 / 156
  - 1. 互联网盈利模式 / 156
  - 2. 移动互联网盈利模式 / 160
- 四、互联网时代盈利模式设计 / 165
  - 1. 互联网盈利模式的四定 / 165
  - 2. 互联网盈利模式设计 / 166

## 第六章 营销模式 / 175

- 一、快速反应 / 178
  - 1. 互联网的竞争法则：以快制胜 / 179
  - 2. 让快速成为力量 / 179
  - 3. 小步持续快跑 / 181
  - 4. 想到马上去做 / 182
  - 5. 错了就改 / 182
  - 6. 怎样做到快速反应 / 182
- 二、产品极致 / 185
  - 1. 互联网产品 / 185
  - 2. 用户成为产品经理 / 186
  - 3. 产品做到极致 / 188
  - 4. 实现路径 / 188
- 三、用户体验 / 189
  - 1. 让用户成为主导者 / 189
  - 2. 拉近与用户距离 / 190
  - 3. 用户认可 / 191
- 四、粉丝思维 / 194
  - 1. 粉丝经济 / 194
  - 2. “微”营销的力量 / 196
  - 3. 流量价值 / 198
- 五、屌丝思维 / 199
  - 1. 长尾经济 / 199

2. 与屌丝建立联盟 / 201
3. 让屌丝成为传播者 / 201

## 第七章 融资模式 / 208

### 一、互联网金融 / 211

1. 互联网金融的定义 / 211
2. 互联网金融的特征 / 215
3. 互联网金融的作用 / 217
4. 互联网金融的主要模式 / 219

### 二、互联网融资 / 226

1. 互联网融资的定义 / 226
2. 互联网融资的特征 / 227
3. 互联网融资的优势 / 227
4. 互联网融资的主流模式 / 229

### 三、互联网思维的融资管理 / 232

1. 企业融资的风险控制 / 232
2. 强化企业融资管理 / 235

## 第八章 价值创造 / 245

### 一、互联网思维下的价值创造 / 248

1. 变化中的企业价值 / 248
2. 企业价值链的重构 / 250
3. 价值创造的新思维 / 252

### 二、企业价值创造驱动因素 / 252

1. 基础层驱动因素 / 253
2. 中间层驱动因素 / 254
3. 核心层驱动因素 / 257

### 三、互联网时代企业价值创造过程 / 258

1. 价值确定 / 259
2. 价值主张 / 261
3. 价值实现 / 263

### 四、价值创造实现最大化 / 266

1. 顾客导向与价值链优化 / 267
2. 产品需要与价值链优化 / 269
3. 组织结构与价值链优化 / 270

## | 五、超越客户期望值 / 272

## 第 九 章 商业模式创新 / 280

- 一、互联网时代催生商业模式创新 / 285
  - 1. 来自互联网的商业挑战 / 285
  - 2. 互联网引发企业商业模式创新 / 287
- 二、商业模式创新 / 291
  - 1. 商业模式创新的定义 / 291
  - 2. 商业模式创新的特征 / 292
  - 3. 商业模式创新的作用 / 294
- 三、商业模式创新的类型 / 295
  - 1. 微创新商业模式 / 296
  - 2. 完善性商业模式创新 / 297
  - 3. 改良性商业模式创新 / 298
  - 4. 颠覆性商业模式创新 / 299
  - 5. 再次创新商业模式 / 302
- 四、移动互联网时代的商业模式创新 / 303
  - 1. 碎片化的颠覆商业模式创新 / 303
  - 2. 动态化的商业模式创新 / 306
  - 3. 平台商业模式 / 309

## 参考文献 / 319

## 后 记 / 324

## 【开章案例】

### 红狮子餐饮的互联网思维



图片来源: [www.hsz517.com](http://www.hsz517.com)

#### 一、红狮子介绍

一直以来,红狮子坚持使用真材实料,中式菜品结合标准化的制作模式,将传统与时尚相结合,营造充满中国元素的就餐环境,努力向消费者展示中式餐饮文化的魅力。红狮子致力于理解消费者需求的本质,提供丰富美味的中式早餐、午餐、下午茶和晚餐,为消费者创造信任、便捷和快乐的就餐体验。

红狮子的愿景是成为全球最受欢迎的中式餐饮连锁品牌;使命是为消费者创造信任、便捷、快乐的就餐体验;价值观:首先,服务于人,主要是指服务者的心态,为消费者、企业、合作伙伴、社会提供服务,从而实现自我



价值。其次，共创共享，主要是指与客户、股东、员工及社会共创、共享企业发展成果。共创是共享的前提，而共享又为实现共创奠定良好的基础。最后，关爱社会，主要是指我们在为自己奋斗的同时，也为社会做一点贡献。我们关心他人，也关爱社会。

客户只忠诚于自己的价值，哪个品牌可以创造这种价值，客户就选择谁。因此，红狮子以满足客户为导向，一直都在努力地通过创造客户的价值而实现企业自身的价值。在越来越透明的互联网时代，网络就像一把“双刃剑”，好与坏的传播都同样迅速。红狮子将结合互联网更好地去服务于客户，并且努力提高企业品牌的知名度与美誉度。

## 二、红狮子的互联网思维

以往餐饮品牌的建立需要靠长时间的积累与餐厅数量的规模化去传播，由区域性品牌变成全国知名品牌可能需要10年，甚至更长的时间才可以达到。但在现在互联网的时代，由于传播的方式产生变化，可能这一时间只需要2年或3年就可以做到，例如小米手机。餐饮业作为一个传统的行业，如何顺应当下的潮流？如何将餐饮与互联网作一个结合，从而为客户与企业创造更大的价值，这是我作为一个餐饮从业人员一直在思考与探索的问题。红狮子在互联网的时代，结合我们餐饮业的特性，也做出了以下相应的行动与思考。

### 1. 微信外卖订餐

红狮子的外卖下单从之前的电话下单，到网页下单，再进化到现在的微信下单。红狮子微信订餐系统是把线下的订餐服务与互联网结为一体，通过微信线上推广，线下服务客户，达成交易。实现了互联网和线下实体店的紧密结合与全方位的配合。对于订餐客户而言，首先要通过扫描二维码或输入“红狮子”进行服务号的搜索，然后对红狮子的微信进行关注，就可以进行微信订餐与收到红狮子发送的信息。除了第一次订餐的时候需要输入电话、住址等有关信息，之后如果是同一地址订餐都不需要再次填写，客户订餐更便捷。

从客户微信下单，到我们餐厅自动接收订单，改变了传统客户叫外卖订餐的方式。令红狮子餐厅在运营支出上节约开支的同时，也为客户创造更符

合当下潮流的一种订餐体验。客户下单后，红狮子结合半小时送达计划、超过一小时送达餐费半价的推广活动，从而提升餐厅的营业额。

微信订餐平台上线后，如何推广微信订餐？如何让更多的客户去关注与参与到红狮子微信订餐当中？除了刮刮乐、订餐优惠折扣、订餐送好礼等推广方案，还有什么更好的方案，这需要我们不断地去摸索。

## 2. 餐厅微信消费新方式

第一，微信排号。当客户有吃饭的需求时，就会在红狮子微信服务号上查询离他最近的餐厅，并通过微信预约排号时输入人数与计划到餐厅的时间，甚至还可以在此先将所需的菜品提前下单，然后再开车到餐厅就餐。在此过程中，红狮子餐厅还有实时的排号通知，在倒数五位时餐厅通过微信通知到客户。如果客户预估自己可能会错过，还可以申请重新进行排号。

客户无须到餐厅就可以进行预约与排号，如果餐厅设在商场里，客户还可以一边逛商场一边等排号。同样，餐厅也会进行排号倒数提醒，这样就可以避免客户在餐厅门口无聊地坐等。

第二，自助点餐。客户无须到餐厅就能点餐，可以不受地方的限制，通过手机进入红狮子微信服务号随时随地进行点餐。在点餐的过程中，餐厅有任何的优惠活动可以在微信上看到，而且此次消费还可以保存到会员积分中。客户选择好自己喜欢的菜品直接按确认，就可以保存此次下单。当客户到餐厅坐下来，扫描一下餐桌上的二维码，就可以将自己的座位位置确认下来。客户可以选择网上支付的方式进行付款，付款后此单直接下到厨房。除了微信点餐外，我们还可以在餐厅就餐区的周围，相应地摆放一些触摸屏的点餐显示器，客户也可以通过这种方式进行自助式的点餐。客户完成点餐时输进餐桌号进行确认，订单小票就直接从旁边的打印机打印出来，然后客户拿着这张小票到收银台付款，这就完成整个点餐流程。

第三，微信会员管理。对客户进行会员制管理，每个会员都有一个属于自己的会员二维码，客户的每次消费都会记录在个人账号里。积累一定积分的时候，红狮子会给客户换取相应的礼物，或换取相应的现金券，或升级客户的会员级别等优惠政策，从而促进客户产生重复消费。

### 3. 与消费者互动

作为一个餐饮品牌，如果不知道哪些客户来过，不知道客户到餐厅消费过什么，不了解客户的需求点，不了解客户的期望值，是很难快速地成为一个受欢迎的餐饮品牌的。如何更好地与客户产生互动？如何让客户参与进来？客户的服务，我们可以在餐厅以外就进行提供；客户的价值，我们也可以在餐厅以外就进行创造。网络令人与人之间的沟通无阻，也令餐饮品牌与消费者之间的沟通无阻。

红狮子针对这方面，专门成立一个客户关系部门，用于研究、开发客户的需求，从而更好地为客户创造价值。我们通过微信群，与更多的消费者建立一个沟通互动的平台，推动着越来越多的消费者投入到红狮子的活动中。我们计划每年都会在网上评选出十佳方案奖，然后对获奖者奖励丰厚的礼物，并且还会在公司的官方网站公布此消息。让获奖者除了获得物质奖励外，还会获得精神层面的奖励。

### 三、结论与启示

我们一直都在探索着一个问题，互联网在不断地改变着这个世界，我们餐饮业需要什么样的变革去顺应互联网所带来的变化与便捷。以上关于红狮子餐饮的互联网思维，有些我们已经在进行中，有些我们还处在思考当中。红狮子餐饮通过近段时间做网上团购，感受到互联网技术的应用就像一个放大镜，餐厅的服务做得好或者不好，都可以被迅速传播。红狮子餐饮在推动互联网营销与网络式餐饮管理的同时，没有忽视餐饮业客户的本质需求，我们还是专注产品与服务的本身。通过网络营销的大力推广，刚开始时客户由于猎奇心理进行尝试性的消费，在短期内营业额可能会出现暴涨的现象。但是，如果菜品与服务不能满足客户的需求，业绩就不会有长期性的保障。因此，对于红狮子餐饮来说，互联网只是工具，借助线上平台数据化的收集了解客户的需求，最终提升服务、满足客户才是目的。

互联网的到来，对传统企业带来了巨大冲击。一方面，给传统企业带来了致命的挑战；另一方面，也为企业创造了发展的良机。传统企业向互联网转型已是大势所趋。正如王石所云：“淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网。”可以



说，互联网思维不仅是一种理念、一种方法论，更是一种改变、一种管理变革。传统企业要拥抱互联网，实现真正的转型，就必须在互联网思维下实现“三变”，即管理思维改变、企业组织改变和管理模式改变。

## 一、互联网时代下传统企业的挑战与机遇

随着互联网的快速发展和普及，人们在享受网络带来的精彩性的同时，也在逐步享受网络所带来的便利性。以网购为例，1999年底，互联网高潮来临，中国的网民开始接触网络购物，随后呈现爆发式增长。2013年，中国网络购物市场交易规模达到1.84万亿元，增长39.4%；在2014年第一季度，中国网络购物市场交易规模为4564.4亿元，较2013年同期增长27.6%。

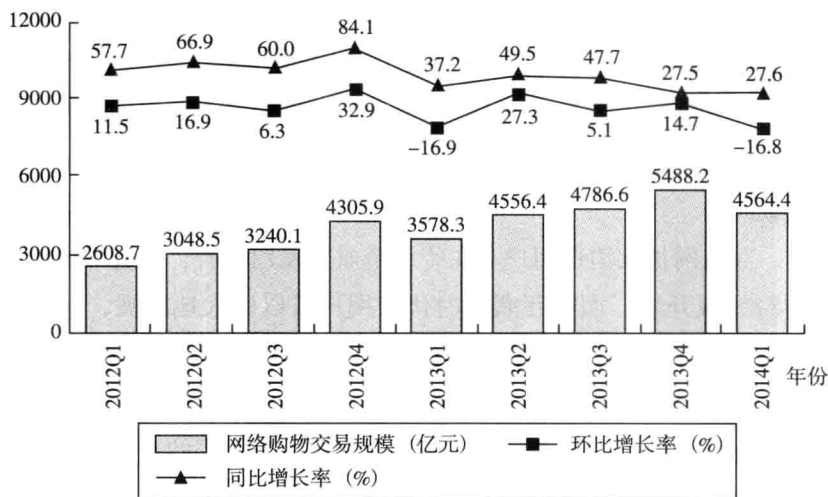


图 1-1 2012 年第一季度至 2014 年第一季度中国网络购物市场交易规模

互联网思维是任何一家企业都需要学习并具备的。互联网的营销价值通过几项 B2C 的热门案例就可以有感性认识，如深谙互联网思维的小米，其 CEO 雷军在 2014 IT 领袖峰会上披露，预计明年小米销售额将过千亿元，这家没有上万名员工，也没有品牌积淀的黑马创造了一个奇迹。在先行者身上，互联网的商业价值不言而喻。

第一，互联网优化信息渠道。互联网海量信息之下，人们获取信息的渠道和