

互联网时代的 新商业模式

· 十大经典案例 ·

李 亚◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



互联网思维与未来世界书系

互联网时代的 新商业模式

· 十大经典案例 ·

李 亚◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代的新商业模式：十大经典案例 / 李亚主编.

北京：中国经济出版社，2015.7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3728 - 2

I. ①互… II. ①李… III. ①互联网络—应用—企业—管理—商业模式—案例—中国
IV. ①F279.23 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 033754 号

责任编辑 黄 静 李亚婷

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 220 千字

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

“互联网思维与未来世界”书系 编委会

主 编 黄 震

委 员 (按姓氏拼音排序)

白 晶	柏 亮	蔡凯龙
陈 洁	邓建鹏	冯荣欣
郭 涛	李 亚	裴艳丽
王在全	叶秀敏	赵 晶
翟继光	郑克群	

本书编委会

顾 问	常修泽	单忠东	孙大午	张玉利
	刘 伟	刘迎秋	童道驰	陈洪拾
	王小东	李占通	刑旭东	王玉锁
	李金元	陈志列		
主 编	李 亚			
编 委	黄积武	胡娟花	刘 冰	李海铭
	宋梦璐	李美玲	张丰麟	薛 萍
	梁君瑶			

总 序

近年来，互联网和移动互联网不断发展壮大，逐渐渗入商业、金融、房地产、传媒业、物流业、农业、教育及生活服务等各个传统行业，不断改变着人们的生活方式与社会的生产方式。

2013 年，我国首次超越美国，成为世界最大的网络零售市场，超过 1.85 万亿元的网络零售交易额相当于社会消费品零售总额的 7.8%；电子商务拉动内需、促进就业作用明显；移动互联网、大数据等新一代技术的应用成为电子商务发展的新热点；与此同时，电子商务市场竞争日益激烈，企业服务能力和行业集中度均有提升。

自 2008 年起，我国的网民规模已经连续六年稳居全球第一。据第 34 次《中国互联网发展状况统计报告》（以下简称《报告》）显示，截至 2014 年 6 月，中国网民规模已达 6.32 亿，较 2013 年底增加 1442 万人；互联网普及率为 46.9%，较 2013 年底提升了 1.1 个百分点。

可以说，互联网正在成为现代社会真正的基础设施之一，就像电力和道路一样。互联网不仅仅是用来提高效率的工具，它已经成为构建未来生产方式和生活方式的基础设施。与此同时，以互联网为核心的思维正在逐渐扩散，并对整个大时代带来深远的影响。

历史上，人类社会每次经历的大飞跃，最关键的都不是物质催化，甚至不是技术催化，而是思维方式的迭代。从社会热议的信息爆炸时代，到目前的互联网时代，我们并不能确定是否一个新的革命的时代已经到来。但是，可以预见的是，几乎所有的传统产业都可能被这场互联网思维浪潮所影响、重塑乃至颠覆。

例如，互联网的快速发展推动了网购、网游等产业的发展，并涌现出云计算、物联网、大数据等新名词和新事物，也催生了一批带有传奇色彩的企业。互联网公司小米，创业仅3年，估值100亿美元；相比较而言，联想用了30年时间，才实现港股市值100亿美元。从这个意义上讲，小米应该算是一个商业奇迹。没有互联网与互联网思维，是不可能实现的。

2013年，互联网金融业给传统金融业带来了巨大震荡，被称为“互联网金融元年”。十年前，互联网与金融并没有竞争与冲突。马云的一句“如果银行不改变，我们就改变银行，”曾引起来势汹汹的热议，时至今日，金融领域正经历着互联网的大举侵袭和倒逼，这也从某种程度印证了马云的预言。以阿里巴巴、腾讯为代表的电商平台全面试水金融领域，天猫、支付宝、财付通等综合类电商平台以及苏宁、国美这类垂直电商纷纷与金融机构联姻卖基金、保险等金融产品，不断创造出余额宝、现金宝、招财宝等“宝宝”产品。这场金融变革可谓几家欢喜几家愁，以余额宝为例，其颠覆、便捷、高收益是其无可比拟的优势，截至2014年一季度，其规模已达5412.75亿元，天弘基金也成为国内规模最大的基金公司。而由于互联网金融的冲击，2014年1月银行人民币存款减少9402亿元。在巨大的压力下，传统金融机构也开始变革自身，全面进入互联网领域，如招商银行联合腾讯打造微信银行，平安集团设立网贷平台陆金所等。

可就算是在互联网金融时代一枝独秀的余额宝，随着互联网金融产品的规模性崛起，以及传统金融业积极拥抱互联网这一系列变革之后，还是从7%跌到了4%，褪下了神圣的光环。在互联网金融时代愈发规范化的今天，大家永远不知道下一个争相投资的对象是谁，这也许在告诉我们，不光传统企业需要转型，互联网企业也需要时刻改变思想，用迭代思维不断完善自己，才能创造明天。

“我们的未来世界是按照互联网思维构架的。未来世界一定是开放、平等、更有效率的，从互联网中我们洞见到未来的世界。”企业家潘石屹是这么认为的。在这个复杂多变的时代，任何一个产业，如果积极地拥抱互联网的思维和方法并与之融合，敢于颠覆自我，进行重塑，都有可能找

到企业发展的新方向，新的利润增长点，释放出更多的能量。

由此可见，在我国的媒体业、零售业、金融业、娱乐业等许多行业，互联网思维已经完全展现了它的威力与效率，成为一种基本的商业思维，并已经渗透到企业运营的整个链条中。互联网思维已经开始成为我们一切商业思维的起点，深刻地影响着我们的经济模式乃至社会生活的各个方面。

可以肯定的是，互联网的发展势头将更加强劲，特别是与越来越先进的移动通信网络技术、融合性和应用性越来越强的智能终端相结合之后，在中国的渗透率将会继续提高，发展重心从“广泛”转向“深入”，网络应用对大众生活的改变从点到面，互联网将在现有基础上更进一步影响公众生活的方方面面。《报告》显示，截至2014年6月，我国手机网民规模达5.27亿，较2013年底增加2699万人，网民中使用手机上网的人群占比进一步提升，由2013年的81.0%提升至83.4%，手机网民规模首次超越传统PC网民规模。

毫无疑问，移动互联网已经是当前的主流。正如马化腾所说，移动互联网才是真正的互联网。《报告》显示，2013年中国移动互联网经济达1083亿元，高端手机用户月平均流量消耗为1.6GB。网民的行为正逐渐从办公桌向移动端转移。2013年，中国智能手机出货量为3.18亿台，同比增长64%。移动营销市场规模达155.2亿元，移动购物市场占有率约为整体市场的三分之一。移动互联网加速了跨界融合，也带动了可穿戴设备、移动医疗等相关市场的发展。

面对这种如火如荼的局面，我们已经很难想象互联网在国内诞生之初，曾一度背负着“泡沫”、“烧钱”等尴尬名声。在2000年前后国内第一轮互联网上市热潮时，“不赚钱”是当时互联网企业的普遍写照，企业大多缺乏明确的盈利模式。而目前，中国互联网经济已经突破6000亿元，互联网产业与世界发展同步，并在格局中占据一定有利位置。在互联网思维的影响下，一大批互联网企业正处在颠覆与创造、裂变与融合中，日益深重地重塑中国经济格局。这些剧烈的变革带给我们对未来世界的思维方

式、生活方式、生产方式新的思考以及对企业价值链乃至对整个经济生态的重新审视。

未来，如何借助互联网思维进一步重塑各产业链条、重构新的商业模式和新的工业秩序，未来世界会与互联网怎样耦合，这是身处于互联网浪潮中的我们应该认真思考的问题。

有鉴于此，中国经济出版社拟会同国内知名互联网专家以及相关企业、研究机构，共同探讨互联网时代变革中的热点问题，并出版“互联网思维与未来世界”书系，以期全面、客观、系统地反映互联网的发展进程和未来世界的发展趋势。

本书系注重对不同行业、区域、领域的变革与互联网思维的关系进行探讨与研究。期望书系无论对促进互联网思维的学术研究，还是对推动企业的转型与创新，都具有借鉴意义和参考价值。

该系列报告是开放式、可扩展的，欢迎社会各界把认为合适题材的研究成果纳入书系，以使书系能够更新颖、全面、权威。

由于时间关系和水平所限，书系中所涉及的观点、资料、数据难免会有不够完善或不妥之处，敬请广大读者给予批评指正。

前 言

以前我在写作民营企业管理类书籍的过程中，深深感觉到了民营企业家对于管理案例的重视。有很多民营企业家在看到我写的图书后通过各种途径找到我，希望邀请我到企业去就相关案例进行有针对性的管理培训，展开实务性的案例研讨。针对上述需求，我们根据当前互联网时代现状，写作了本书，对互联网行业发展的现状进行总结，对其实务操作做了大量深入的企业案例分析，试图从中找出民营企业管理升级的一般运作规律。

我个人认为，中国当前的企业内外部环境具有其特殊性或者说具有中国特色，国外通用的管理理论不一定能够很好地解决中国民营企业当前所面对的问题，它们必须经过适当的本土化之后才能发挥最大作用。当下中国民营企业家必须深刻认识到，互联网理念最有价值之处不在于自己生产很多新东西，而是对已有行业的潜力再次挖掘，用互联网的思维去重新塑造提升传统行业。互联网思维是一个很概念化的东西，因此，研究相关企业管理案例（尤其是标杆性企业和与本企业类似的企业）是民营企业家开展学习的一大捷径。我本人在日常课堂教学和科研工作中也非常重视案例研究。

那么，民营企业如何才能利用好本书中的案例呢？

首先，应当关注案例中的关键事实，有些关键事实可以直接应用于相关企业。即使是非本行业的案例，民营企业也要关注案例中的关键事实是否具备普适性或延展性。其次，应当关注案例背后的决策过程，为什么企

业要做出这些关键决策？这种决策过程可能对于民营企业的参考价值更高。在我担任管理顾问的若干家民营企业中，企业家认为企业中最难的一个环节往往就是做重大决策。最后，应当关注这些案例所反映的发展趋势，包括产业发展趋势和管理发展趋势，这种趋势的判断（包括时间节点）可能是本书的重要价值所在。成功的民营企业往往在背后有一个强大的智囊团从事重要趋势的研判，而我们通过案例研究可以间接地掌握这些智囊团的研判成果。

本书在写作过程中得到了多位专家的大力支持，如杨蔚东教授、常修泽教授等，在此我表示诚挚的谢意。此外，中国经济出版社的黄静、李亚婷编辑等在组稿、审稿、编校等方面也提供了大量帮助，在此，对她们表示由衷的感谢。

本书由我提出总体策划方案，拟定写作思路与框架。最后由我负责整体总纂、修改和定稿工作。

由于本书写作时间较紧，许多地方未能充分展开，也未能充分论证，可能会有不太严谨之处。对此，作者承担相关责任并希望广大读者多提宝贵意见。另外，也可能有一些文献未来得及收录，对此我们谨表示谢意和歉意。

本书相关案例引用了多处报纸、杂志、网站的资料，由于时间关系，未能一一征求同意，在此，作者表示谢意和歉意，如有相关知识产权问题，请直接和作者联系。

如果广大民营企业家和读者愿意与我们探讨相关问题，请和我们联系，我的电子邮箱是 yhg@vip.sina.com，希望我们共同把中国的互联网民营企业做大做强。

李 亚

南开园

2014 年 12 月

目 录

总 序/1

前 言/1

第一章 “小蚂蚁也有大力量”

——阿里巴巴的互联网金融/1

一、背景介绍：余额宝的来龙去脉/3

二、案例分析：善用“长尾”发挥“蝴蝶效应”/3

三、思考与启示：小创新，大启示/13

第二章 移动互联网的世界大战

——“滴滴”和“快的”烧钱抢市场/21

一、背景介绍：烧钱大战抢占行业蓝海/23

二、案例分析：流量争夺凸显竞争实质/27

三、思考与启示：模式探索，提升有道/36

第三章 中国电商版图的世纪并购

——腾讯入股京东/41

一、背景介绍：京东与腾讯的“跨界联姻”/43

二、案例分析：强强联合，协同共生/48

三、思考与启示：电商行业路在何方/62

第四章 “为发烧而生”

——小米手机的互联网营销/69

- 一、背景介绍：总是“缺货”的智能手机/71
- 二、案例分析：低成本网络渠道战胜高成本传统渠道/80
- 三、思考与启示：线上营销怎么玩/89

第五章 “太极” 公关

——百度的危机公关/97

- 一、背景介绍：中央电视台盯上网络新贵/100
- 二、案例分析：安内为主，对外为辅/105
- 三、思考与启示：危机公关必须提前修炼功力/127

第六章 “让天下没有难做的生意！”

——阿里巴巴上市/129

- 一、背景介绍：15 年修来美国 IPO/131
- 二、案例分析：股权结构的爱恨情仇/132
- 三、思考与启示：业务创新与公司治理应“两翼齐飞”/146

第七章 “线上” 真能吃掉 “线下” 吗

——京东和苏宁的互联网价格战/153

- 一、背景介绍：互联网模式与传统模式大决战/156
- 二、案例分析：当局者清，旁观者迷/161
- 三、思考与启示：线上真能吃掉线下吗/167

第八章 互联网能否打破医院垄断

——阿里巴巴进军医药电商/179

- 一、背景介绍：世纪并购铸造阿里医药梦/181

二、案例分析：知己知彼探索阿里模式/184

三、思考与启示：前进途中的困与惑/192

第九章 “嘿客帝国” 闪亮登场

——顺丰探索 O2O/199

一、背景介绍：投巨资自建线下/202

二、案例分析：最后一公里的路在哪儿/206

三、思考与启示：线下自建 PK 线下整合/216

第十章 医药巨鳄跨界互联网生态链

——九州通打造互联网大健康产业平台/221

一、背景介绍：从线下分销走向医药电商双牌照/223

二、案例分析：合作平台失败导致自我主导生态链整合/230

三、思考与启示：医药电商的成功之道/236

参考文献/242



互联网思维与未来世界书系

INTERNET THINKING AND FUTURE WORLD BOOKS

第一章

“小蚂蚁也有大力量” ——阿里巴巴的互联网金融

一、背景介绍：余额宝的来龙去脉

互联网技术与传统金融的不断融合，产生了一种新的金融参与形式，形成了一种具备互联网精神（如高效共享、平等自由、信任尊重等）的金融业态，被称为互联网金融。它是一种区别于传统商业银行为中介的间接融资和股票债权等资本市场直接融资的第三类金融运行机制，是当今“金融脱媒”趋势的主要推动力量。主要运用互联网科技，在社交网络、电子商务、第三方支付、搜索引擎等形成的庞大的数据量的基础上，以数据挖掘、数据安全和搜索引擎技术等作为技术支撑，从而极大地减少了金融交易的成本和风险，扩大了金融服务的边界。成本低、效率高、覆盖广、发展快、管理弱、风险大等特点是互联网金融的突出特点。

在互联网金融快速发展的过程中，阿里巴巴率先将“数据、平台、金融”作为未来的三大业务发展方向，尤其是支付宝和余额宝的力量不容小觑，它们对互联网金融起着推波助澜的作用。

二、案例分析：善用“长尾”发挥“蝴蝶效应”

（一）支付宝的来龙去脉

支付宝（中国）网络技术有限公司是由阿里巴巴集团在2004年12月创办的国内领先的独立第三方支付平台。截至2012年12月，支付宝注册账户突破8亿，日交易额峰值超过200亿元人民币，日交易笔数峰值达到