

随着**移动终端**的多样化、**智能终端**的普及，以及后台**云计算**及**大数据**的能力发展，互联网将创造从改变消费者个体的行为到改变各个行业、政府乃至社会的新时代，我们称为“**产业互联网时代**”。

产业互联网时代下的 商业模式变革

王大勇 著

产业互联网正在改变世界，
互联网下的产业融合发展是未来的商业趋势！

深入分析产业互联网下**九大商业模式**，
解析产业互联网时代下的**思维变革**。

对于任何关注企业生存与发展的人来说，本书是必读之作！



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



产业互联网时代下的 商业模式变革

王大勇 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

产业互联网时代下的商业模式变革 / 王大勇著. —北京：电子工业出版社，2015.4
ISBN 978-7-121-23372-4

I. ①产… * ①藏 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(2015)第034573号



策划编辑：王莞联

责任编辑：王莞联

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.25 字数：171千字

版 次：2015年4月第1版

印 次：2015年4月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



推荐序

消费互联网格局已定，产业互联网时代开启。

消费是过去 20 年互联网的主题，产业互联将是未来 20 年互联网的中心。

在过去的 20 年中，互联网迅速渗透人们生活的各个领域，极大地影响了人们生活和消费的习惯。在未来 20 年，产业互联网则会改变世界上每个产业的发展。

颠覆——产业互联网的真实含义

产业互联网区别于消费互联网，是以生产者为用户，以生产活动为应用场景的互联网形式，这一形式也将对生产、交易、融资、流通等各个环节进行改造。

在过去，消费互联网能够得到普及，主要是由个人计算机、智能终端、网络连接成本的下降所推动的。而将来，产业互联网将会突破所有

低成本设备的限制，而由更低成本的传感器、数据存储设备和更快的数据分析能力所推动。

在产业互联网时代，优势产业平台将凭借对实体资源的控制，凭借互联网的力量实现对信息、交易、定价的全面把控。企业价值将由收入、利润等财务指标延伸到客户数、服务能力和可扩展空间等互联网要素，所有过去的一切将进行重估。

当前，大数据正以前所未有的速度颠覆人们探索世界的方法，正对社会、经济、生活进行深刻的变革。当产业互联网崛起，产业的发展将不再是一城一地的争夺，而是全面进攻式的、颠覆式的，并购、整合将成为主要的方式。

BAT：消费互联网时代的“三国演义”

百度、阿里巴巴、腾讯（合称BAT）三大互联网巨头分别是基于搜索、购物、社交所形成的领域不同的大企业。

2013年是消费互联网行业投资并购最为活跃的一年。在2013年，三大巨头都不约而同地选择了加速扩张，分别以搜索、电子商务、娱乐为中心，以移动互联网为扩张主线，通过投资并购加速整合资源，进一步完善了自己的生态体系。为什么他们会有如此大的动作来完成这一事业？正是因为产业互联网已经以不可抵抗之势来到我们身边。

通过迅速并购和扩展业务线，BAT三大巨头进一步丰富了自己的业务线，都建起了自己的生态系统。百度30亿美元的并购确保了开放搜索的四大战略布局；阿里巴巴广泛布局，可谓志存高远；腾讯不惜一切抢占移动端，其意图可见一斑。

产业互联网正在取代消费互联网和产品互联网，甚至可以说互联网的影响正从消费领域向越来越多的社会核心领域推进。时代发展正在推动每个细分产业走向产业互联和整合，在这个过程中，随时都有可能出现新的“BAT”。

产业互联网将全领域渗透

产业互联网的影响深远、广泛。产业互联网对生产、销售流通、融资、物流交付各个领域都会产生较大影响。

要进行产业互联网化，需要虚拟化的东西相对于消费互联网来说更多，要将企业的整个流程进行虚拟化。如今，中国“人口红利”已临近转折点，消费互联网已经达到饱和，其发展空间已经被利用殆尽。而对于各产业而言，产业互联网将是一片蓝海。

在“人口红利”消失的压力下，所有的企业都需要提高生产效率并进行劳动力的机器替代，产业领域的互联网化相对会更专业，需要更加深入的积累和研究。

与消费互联网“赢家通吃”的格局不同，产业互联网中会有更多细分领域的龙头。互联网对产业的影响是全面而深入的。从细分领域来说，有生产、销售流通、融资、物流交付四个大的领域。企业借助互联网可以实现信息平台、交易平台、定价平台等多重功能，进一步增强对产业链的掌控能力。

此外，产业互联网对生产的影响不仅会体现在制造过程中高度自动化、柔性化的生产方式上，更会体现在产品的设计上，包括产品设计和功能设计等方面。在产业互联网时代，产品设计将会更加强调用户

的参与，尊重用户的个性化需求。在这一点上，实现产业互联网转化的领先者海尔就推出了定制家电，小米也推出了互联网思维手机。可以说，海尔、小米无不是这种趋势积极快速的响应者。

产业互联网环境下产业链中传统的优势企业可以借助互联网加强对产业链的控制，从而放大在产业链中的优势，因此产业互联网环境下的微笑曲线将会变得更加陡峭。企业必须尽快加强互联网的产业应用，以提升并巩固自身在产业链中的地位。并且，产业互联网的大势将很快在各个产业渗透蔓延，无论是教育、医疗等较“轻”的服务业，还是橡胶、建筑、煤炭、钢铁等较“重”的工业，均将感受到这场变革。

但值得注意的是，只有提前进行产业互联网化的布局和研究，对某一领域有深入理解的公司才会获得良好的发展机遇。

产业链贯通互联打开新空间

产业互联网思维不仅仅是商业模式的思维，而且是一种全新的文化，是一种产业，是思考战略新的角度。

互联网不仅在过去改变了我们每个人的行为，也正在成为一种力量，在塑造我们的产业，甚至将来塑造我们的社会。不管是移动互联网还是产业互联网，抓住机会的企业发展都将更上一层楼。

对于这一点，我的朋友王大勇就觉察到了先机，因此他也不失时机地写了《产业互联网时代下的商业模式变革》一书，以此警示企业抓住当前机遇，实现变革。

世界上的一切，都是历史进程的结果，都是由量变到质变的过程。产业互联网让产业的运作更有效率，不是直接的，却是颠覆性的，是传

统行业与互联网融合后的新型业态，是企业战略的终极蓝图。

产业互联网是最高效、最有效的，相信大家对产业互联网、移动互联网的出现，也会更加关注。

壳牌中国润滑油前总经理

Robert（庠子钊）



前 言

时代是以政治变革和技术变革来划分的，随着时代的变迁，人类的经济社会也进行着翻天覆地的变化。

在前工业时期，小农经济是社会的主体。后来随着经济的发展，自给自足已不能满足人们的需求，便出现了商品交换，最早的“企业”——商号便形成了。后来发展到了工业社会，瓦特发明了蒸汽机，使企业的生产力大大提高，当初的手工作坊在这时变成了工厂，小农经济变成了大型农场，这一时期也被称为“工业时代”，所发生的转变也被称为“工业革命”。历史的脚步并未停歇，工业时代所发明的电子计算机使得人类实现了从体力解放到脑力解放的跨越，所有的产业通过计算机实现了自动化和智能化。这个时候，企业已从大规模生产转变为以提供知识和服务为主的高科技企业，社会从工业生产的工业社会变成了以信息传输为主的信息社会，这一时代就是我们所说的“互联网时代”。

30 多年前，第一台 IBM 个人计算机的出现不仅仅是推出了一个新

产品，而是一个新产业的开端，是伴随互联网而发生的信息革命的开始。今天看一个产业有没有潜力，就看它离互联网有多远。特别是传统产业，如果不懂如何通过互联网去提升、改造线下的产业，改变原有的产业发展节奏，建立起新的游戏规则，那么也可以肯定，这个产业不可能赢得未来。相对互联网而言，产业互联网在经济活动中最大的体现就是使一些企业通过互联网的手段为自己提供更大的发展空间。

在未来或当前已展露趋势的产业互联网面前，我们的企业到底发生了哪些改变？

一方面是对各产业生产、交易、融资、流通等环节的改造，形成了更高的生产效率和交易效率，以及更优化的资源配置，因此目前一部分企业已经开始注重推动生产制造的数字化、智能化。

另一方面就是商业模式的改变。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“当今企业之间的竞争，不再是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”产业互联网时代只有对商业模式进行改革，企业才能取得成功。只有改变原来的经营和盈利模式，使产业走向服务化、融合化，才能有效整合产业资源，发挥产业资源优势。

本书主要分为四个部分：第一部分主要指出为什么企业要对商业模式进行变革，从当前企业所面临的困境和时代的特点等方面出发，提出“商业模式不变，企业必然做不大、做不强”的观点和解析。第二部分主要讨论对商业模式变革的思考以及在变革中需要注意的问题和必须把握的关键点。第三部分主要对成功企业进行分析，总结出九种商业模式，并进行深入浅出的解析，使读者能够更容易理解并把握各种商业模式的形成要点和关键点。第四部分为读者提供了一些当前较有成就的企

业的案例，他们的商业模式就有很多值得我们借鉴的地方。只要仔细推敲和揣摩，我们就能从他人的模式当中思索总结出自己企业当前所应使用的商业模式，这会对我们打造自己企业的商业模式提供巨大的帮助。

因此，这就是本书的目的：讨论产业互联网时代的特点，以及在产业互联网时代下，企业应该如何变革商业模式，由此为企业提供更先进的思想和更全面的商业模式参考，使企业最终找到符合自己实际情况、有自己特色的商业模式。

本书内容丰富，资料翔实，适合各行业从事企业战略策划、市场营销、产品开发及运营管理工作的相关人士，以及关注产业互联网的高校师生和社会各界人士阅读，以使大家对产业互联网具备更深、更全面的认识和理解。

由于时间仓促，本书难免会存在这样或那样的问题，希望读者能够给我们提出宝贵意见，以便我们再版时修订，使本书更加完善，更贴近读者需求！

王大勇



导 言

产业互联网时代来了

如果说现在什么技术对人们的生活影响最大，那么答案一定是互联网。互联网的影响几乎无处不在，它在改变人们生活的同时，也对企业的经营产生了空前的推动作用。在互联网飞速发展的 20 多年中，出现了百度、阿里巴巴和腾讯这样的互联网巨头，它们在搜索、电商和社交领域都崭露头角，同时也把互联网产业推向了顶峰。

互联网发展 20 多年来，深刻地影响了人们的生活方式，同时也改变了我国产业结构的版图。在过去，互联网是以“眼球经济”为主的，即通过高质量的内容和有效信息的提供来获得流量，从而通过流量变现的形式吸引投资商，最终形成完整的产业链条。这一时段也被业界称为消费互联网时代，因为在过去的互联网上是以消费者为服务中心的，以提供个性娱乐为主要方式。

如今，经过 20 多年的发展，互联网正逐渐渗透到我们生活和工作的方方面面。过去的消费互联网因其服务范围的局限性，并未触动我们

的本质生活。但如今，互联网的迅速发展已经不同以往，已进入产业经济之中，如制造、医疗、农业、交通、运输、教育的互联网化等，这就产生了一个新的概念——产业互联网！

“产业互联网”不同于“消费互联网”

过去 20 年，互联网主要改变了消费者的行为，消费者开始上网和在网上买东西，所以我们把过去 20 年称为消费互联网时代。

而未来 20 年，互联网拥有了大规模的知识积累，每个行业，无论是金融业、制造业，还是房地产业，都要被互联网所改变，而这就是产业互联网。为何百度、阿里巴巴、腾讯争相展开本职业务之外的布局？正是因为产业互联网正在取代消费互联网和产品互联网。就像工业时代要取代农业时代一样，这是一种不可阻挡之势。

互联网的影响力正从消费领域向越来越多的社会核心领域推进，每个细分的产业在未来都有可能成为融合互联网的未来电商。

产业互联网有别于消费互联网，主要体现在以下两个方面。

一是用户主体不同。消费互联网主要针对个人用户提升消费过程的体验，而产业互联网以生产者为主要用户，通过在生产、交易、融资和流通等各个环节的网络渗透，达到提升效率、节约能源等作用。

二是发展动因不同。消费互联网得以迅速发展，主要由于人们的生活体验在阅读、出行、娱乐等诸多方面得到了有效改善，使其变得更加方便、快捷。而产业互联网将通过生产、资源配置和交易效率的提升而得到发展。

产业互联网的商业模式有别于消费互联网的“眼球经济”，而是以

“价值经济”为主，即通过传统企业与互联网的融合，寻求全新的管理与服务模式，为消费者提供更好的服务体验，创造出不仅限于流量的更高价值的产业形态。

互联网正从“小 C 时代”迈向“大 B 时代”

C 指的就是“消费者个体”；B 可以理解成“各个行业”，如制造、农业、医疗、交通、运输、教育行业等。这样的说法出现在《财富》杂志一篇题为《从消费互联网到产业互联网》的文章中，作者是中国宽带资本董事长田溯宁和金沙江创投董事总经理丁健。

过去 20 年，互联网可以说是改变社会、商业最重要的技术及应用。从近代史角度看，也许只有电的发明及应用可以与之相媲美。随着移动终端的多样化、智能终端的普及，以及拥有后台云计算及大数据的能力，互联网还将创造从改变消费者个体的行为到改变各个行业、政府乃至社会的新时代，我们称为“产业互联网时代”。用互联网名词来说，即“从小 C 时代”到“大 B 时代”。

例如，产业互联网时代意味着各行各业都将在这个时代被互联网化。如何被互联网化呢？在这里我们还要讲述一个概念。互联网是技术工具，就像移动通信或技术发明一样，具有塑造社会、塑造产业的力量。可是随着产业互联网时代的到来，再看互联网时，它就不仅是一个工具。我们谈到互联网的思维时，会谈到互联网不仅在过去改变了我们每个人的个人行为，而且正在成为一种力量，在塑造我们的产业，甚至将来塑造我们的社会。

就拿长安汽车来说，有人说他们是在打造互联网汽车，而不是在网

上买卖汽车，是在用互联网思维做汽车。还有，雷军的小米手机也被称为互联网手机，这不是小米仅仅在网上卖手机，而是使小米变成更便捷、更实用的互联网移动终端。再例如，目前大家普遍关注大规模移动教育，这就是用互联网思维改变了有几千年历史的传统教育。如今这个时代正逐渐步入产业互联网时代，同时也在发生翻天覆地的变化。

产业互联网蓝图中有三个关键词是必须注意的，它们分别是产业生态、大数据、生产性服务业。

第一，产业生态。我们一直在探讨关于组织边界的问题，也就是企业不能自我设限，企业家思考的原点应该是企业上游、下游、合作伙伴组成的生态圈，这就是产业生态的概念。产业互联网时代的“核心企业”，或者说至少是核心企业的领导者，必须具备产业生态的视野和格局，必须担负起整个产业生态转型升级的责任。

第二，大数据。大数据就是产业发展必须依靠数据驱动。传统企业管理和运营是以流程为中心的，而信息时代，互联网化的企业则以数据为中心，不再把流程作为最重要的核心。互联网化以后，数据对企业来讲将变得非常重要，成为资金、人才、技术这三大企业资产之后的第四个重要资产。而且，对不同行业来说，这几大资产的排序也会有所差异，如对金融行业来说，数据资产很可能和资金一样重要。

第三，生产性服务业。生产性服务业区别于消费性服务业，是涵盖金融、通信、物流、交易市场等现代服务业的概念，而其服务对象则是制造、流通等领域的企业。在这其中就会产生数据资产，这些数据就是衔接生产性服务业与产业生态的纽带，如生态中的供应链数据、企业经营数据、物流数据，还有其他的市场交易数据等。这些数据资产不但构

成产业生态内企业信用评估的基础，还可以提升侦测生态的健康指数的能力。在产业互联网时代，这些重要的数据将会成为重要的资产，发挥大数据的纽带作用。

产业互联网化体现为互联网的技术、商业模式、组织方法将成为各个行业的标准配置，上述三个关键词及其应用就成了产业互联网时代到来的变革基础。所以，从“小C时代”到“大B时代”，下面三点也非常关键：一是无所不在的智能终端，包括手机及各种信息传感设备的普及，如智能眼镜、腕表等；二是空前强大的云技术能力，包括计算与存储能力，从“G”到“P”至“E”级的跨越；三是不断升级的宽带网络。这三项技术的成熟让每个行业都具备了收集、传输及处理大数据的能力。

孙中山曾说：“世界潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡！”著名历史学家汤恩比也说：“凡是不把未来考虑在内的，必将被未来所覆没！”未来，离我们到底有多远？未来，对大多数人而言可能还真的是未来，可它正被将在未来领先的企业大量实践。未来，往往在我们没有觉察、不经意中已经大面积来临，等到我们意识到时，已经赶不上最新的潮流了。

产业互联网时代正在如期而至，产业互联网在未来将会像电、汽车、抗生素等工业革命的重大发明一样，不是仅仅作为工具，而是成为塑造企业、社会、国家的最重要的力量，并迅速渗透至人们生活的每个领域，影响人们的生活方式。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036