

互联网

Internet Business Models

商务模式

胡广伟 编著



南京大学出版社

本书得以出版得到了南京大学信息管理学院、南京大学国家双创示范基地、国家自然科学基金面上项目“电子政务服务价值共创机制及实现模式实证研究”（编号：71573117），以及江苏省“六大人才高峰”项目“政务大数据资源开发技术与实证方法研究”（编号：2015-XXRJ-001）的资助。

互联网

Internet Business Models

商务模式

胡广伟 编著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网商务模式 / 胡广伟编著. —南京: 南京大学出版社, 2017.8

ISBN 978 - 7 - 305 - 19188 - 6

I. ①互… II. ①胡… III. ①网络营销—商业模式
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 193798 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
出 版 人 金鑫荣

书 名 互联网商务模式
编 著 胡广伟
责任编辑 卢文婷

照 排 南京紫藤制版印务中心
印 刷 南京大众新科技印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 23.75 字数 460 千
版 次 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 305 - 19188 - 6
定 价 72.00 元

网 址 <http://www.njupco.com>
官方微博 <http://weibo.com/njupco>
官方微信 njupress
销售咨询 (025)83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

自序

关于本书,我想讲个故事。

2006年,中国的电子商务发展如火如荼,似火的暑假是我在南京大学担任教职的开始。当时,系(当时为信息管理系)里安排了一个暑期小学期的项目,是给选课的本科生讲一些新的信息技术应用进展。当然,我就把硕士、博士读书期间研究方向上的收获做了梳理和总结,给同学们讲了电子政务上的最新进展。同时,也开始筹备即将到来的新学期课程。我的感受是淘宝网发展很快,大街上的公交车身都是淘宝网的广告,eBay、易趣的市场份额受到很大挤压;当当网上购买图书可以货到付款,服装、食品、化妆品等由于质地、运输、保鲜等原因是否适合电子商务争议还很多,支付保障也可能是制约电子商务发展的瓶颈,等等。

直觉告诉我,电子商务的发展已是一股难以抵挡的大潮,而且在公共领域的应用,如政府网上采购、电子招标等也日益被看好,有利于提升政府商务活动的公开透明度。从博士研究期间对电子政务发展与应用模式的思考来看,政府业务的电子化与商务活动的电子化应该有异曲同工之处。那么,这个“同”是什么?是否具有规律性?有相对稳定的结构吗?是否具有学理上的体系,并可以作为知识体系来讲授?

由于系里正推进课程体系建设,希望新入职的教师能开设新的课程。但恰逢有位教授出国访学,《电子商务概论》、《网络营销》两门课程暂由我代上,开新课的事情就暂时搁置下来。一学年下来,通过讲授电子商务的课程,加上在电子政务研究工作方面的深入,对基于互联网(Internet)的业务活动有了更多的认识。毕竟一个学年结束还需要开设新课,能否与信息管理专业的学生共同思考、讨论互联网平台上各类业务发展应用的问题呢?这与电子商务等课程一脉相承,又有独特的意义与价值。

在Google(当时还不叫谷歌)搜索“互联网业务”,“Internet Business Models and Strategies”出现在屏幕上。由于之前的课题组对B2B、B2C、C2C等电子商务模式有研究,我对商务模式也了解一二。又看到关于2000—

2001年互联网泡沫的破裂主要是由于商务模式的同质化过于严重所致,加上当时自己的感受,不禁自问:难道商务模式(Business Model)具有如此威力(破坏力)?今天淘宝网的成功也是商务模式的成功吗?当时没有找到中文版,的确也没有中文版,就想买原著看。于是跑了当时位于南京湖南路的外文书店(不知道现在是否还在)、图书发行大厦、新街口新华书店(南京最大的书店),都没有销售!当当网也没有,Amazon(最早的网上书店)还没有收购卓越,所以没有国内业务。联系国外的朋友,原版图书非常昂贵!试试淘宝网吧,Great!还真找到一家店,销售原版二手书,且仅有1本!欣喜之余赶紧下单买下。图书在贝索斯创立Amazon时被认为是最适合网上销售的商品,果真不负众望,收到后感觉不错,淘宝网不错,电子商务不错!到底商务模式是何方神物?一口气读完。

Internet Business Models and Strategies 的结构并不复杂,内容也不难懂,介绍了互联网商务模式的分析框架、IT和价值网、互联网的特性、互联网商务模式的组成部分、动力机制、分类方法、价值结构、评价方法、环境和案例等,体系脉络比较清晰,完全可以支撑一门课程。它突破了电子商务的范畴,拓展到整个互联网平台的视角,对培养电子商务管理人才、实操人才,尤其是创新创业人才应该具有很大价值。2007年,清华大学出版社出版了它的译本——《电子商务教程与案例》。可见,教育界也认可了!

于是2007年我决定开设《互联网商务模式》的专业课,向信息管理专业大学二年级的学生讲授,随后面向全校开放,还在南京大学“三三制”改革中开设了创业指导课。备课的过程中体会到商务模式对电子商务、电子政务、互联网公益等的重要性,综合了头脑风暴、情景教学、案例教学、商业计划实践等方法,逐渐发现要讨论清楚《互联网商务模式》的知识体系,需要补充大量的内容。特别是,互联网商务模式是不断变化的,受宏观环境的影响,受技术发展的影响,受用户习惯的影响,受国情民风的影响,不单一般意义上的淘宝网、当当网、亚马逊网等电子商务的标杆在不断地发展变化,门户网站、社交平台、游戏平台、点评平台、众筹平台等也相继出现,丰富了互联网商务的内涵与知识体系。

经历了近五年“讲授—更新—讲授”的往复循环,2010年萌生了编写一部带有更多新内容和更丰富场景教材的想法。时至今日,从开始讲授到编写完成,已历经10年,互联网平台上的商务类型已经大大扩展,由单纯的电子商务拓展而来的社交媒体、共享经济、共创经济等,每种经济模式的背后都是

商务模式的创新或者互联网特性的增殖。特别是,随着我国物联网、大数据、“互联网+”等国家战略的实施,乃至“新一代人工智能发展规划”(国发[2017]35号)的发布,意味着更新商务模式的孕育,也意味着对商务模式进行研究、思考、变革、构建的重要性。在这种波澜壮阔的发展大潮中,尤其希望能尽快推出一部专业的著作,以达到共同探讨、思考、推进互联网商务健康发展的目的。

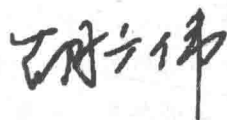
简单而言,商务模式是一组营利逻辑的组合,互联网商务模式就是在互联网这个平台上开展商务活动而达到营利目的的一组逻辑的组合。当然,表现在企业、政府、社会组织(比如 NGO)以及个人不同主体之间业务活动收益的衡量指标可能有所区别。经济价值与社会价值均需考虑,政府、社会组织的业务模式,企业参与的商务模式,以及政府、企业等之间的混合模式都会为社会的价值创造做出贡献,也都在本书讨论的范畴。

本书共有十一章。第一章有关互联网商务(业务)的概念,涵盖营利组织、政府组织、非营利组织三类主体有关的互联网商务类型,也阐述了互联网商务的发展脉络;第二章从战略管理的角度构建了互联网商务模式的分析框架,用系统、全局的思想阐述了互联网商务模式在战略管理中的位置;第三章为互联网商务模式的主体,系统讨论了互联网商务模式的组成部分以及不同视角的分类方法;第四章为“互联网+”环境下的商务模式,主要有 16 种,并择重点给出了案例;第五章阐述了互联网商务模式的动态性特征以及有哪些类型的技术模型在推动它的变革,被热炒的“破坏性创新”模型位列其中;第六章为价值结构,从更为系统的视角看待互联网商务的价值创造逻辑;第七章为评价方法,告诉我们如何比较和评价一个商务模式;第八章有关互联网创业,涉及投融资的相关知识;第九章提供了集中环境分析方法,特别是产业环境分析中常用的 Porter 教授的“五力模型”、宏观环境分析的“PEST”模型等;第十章有关管理,重点是从战略管理的视角讨论管理者的角色定位;最后是案例,精挑细选了 9 个互联网商务模式的经典案例,以供思考、讨论。

本书历经多年,材料亦是精挑细选,凝结了很多人的汗水与付出。感谢温倩宇、杨金龙、罗雨宁、白玥、杨安琪、阮振秋、孔媛媛、张佚凡、陈雨儿、司文峰、刘柳、李妍、徐蕾、沈晶、徐铭等多位博士、硕士研究生在编撰期间的辛勤工作!在历时两年多的材料整理,选材、编写、校改过程中的认真工作!感谢南京大学出版社施敏、卢文婷两位老师的辛勤编校!感谢我的家人,在编写期间给予的支持与理解!感谢国家自然科学基金面上项目“电子政务服务价

值共创机制及实现模式实证研究”(编号:71573117)、江苏省“六大人才高峰”项目“政务大数据资源开发技术与实证方法研究”(编号:2015-XXRJ-001)、南京大学国家双创示范基地项目以及南京大学信息管理学院的资助。也感谢近10年的教学工作中给出建设性意见的专家、学者、学生等,让我得以不断思索、不断完善!

互联网商务模式是一个不断发展变化的事物,本书的编写,是对近30年来本领域知识的一个系统梳理,可能被未来所证实或证伪,不足之处敬请批评指正。



谨志于南京大学仙林校区

2017年7月

目 录

第 1 章 互联网商务	001
1.1 社会中的组织	001
1.1.1 社会组织	001
1.1.2 营利组织	001
1.1.3 政府组织	002
1.1.4 非营利组织	002
1.2 组织的商务类型	003
1.2.1 营利组织的商务类型	003
1.2.2 政府组织的商务类型	005
1.2.3 非营利组织的商务类型	006
1.3 互联网商务	008
1.3.1 概念	008
1.3.2 互联网商务的主要类型	010
1.4 中国互联网商务的美国 IPO 历程	013
1.5 典型案例	019
1.5.1 亚马逊——电子商务的传奇	019
1.5.2 政府网上采购——网络时代政府采购新途径	021
1.5.3 壹基金官方公益店——开启互联网公益新模式	022
思考与练习	024
第 2 章 互联网商务模式的战略框架	025
2.1 商务组织的业绩	025
2.1.1 利润	025
2.1.2 现金流	025
2.1.3 经济附加值(EVA)	026
2.1.4 市场价值	026
2.1.5 每股收益	027

2.1.6	销售量	027
2.1.7	销售回报率	028
2.1.8	资产回报率	028
2.1.9	经济租金	029
2.1.10	股权回报	029
2.1.11	会计利润	029
2.2	商务组织业绩的影响因素	030
2.2.1	商务模式	030
2.2.2	内部环境	033
2.2.3	宏观环境	036
2.2.4	竞争环境	040
2.2.5	战略环境	041
2.2.6	变革	041
2.3	互联网发展对商务环境的影响	046
2.3.1	协作(Coordination)	046
2.3.2	商务(Commerce)	047
2.3.3	社区(Community)	048
2.3.4	内容(Content)	048
2.3.5	交流(Communication)	049
2.4	互联网商务简史	049
2.4.1	Web1.0	049
2.4.2	Web2.0	050
2.4.3	Web3.0—4.0	059
2.4.4	发展轨迹比较	063
2.5	典型案例	069
2.5.1	Web1.0 的旗手的终结——Netscape	069
2.5.2	基于 Web2.0——Google AdSense 与客户共赢	071
2.5.3	PayPal——互联网金融支付体系的破坏性创新	071
	思考与练习	072

第3章 互联网商务模式

3.1	互联网商务模式	073
3.1.1	产生背景——互联网泡沫	073
3.1.2	互联网商务模式概念	074

3.2 互联网商务模式的组成部分	075
3.2.1 利润点	075
3.2.2 客户价值	075
3.2.3 范围	076
3.2.4 定价	077
3.2.5 收入来源	078
3.2.6 关联活动	078
3.2.7 实施	079
3.2.8 能力	082
3.2.9 持久性	084
3.2.10 成本结构	084
3.3 互联网商务模式的分类方法	085
3.3.1 利润点	088
3.3.2 盈利模式	090
3.3.3 商业策略	090
3.3.4 定价模式	092
3.4 互联网商务模式的主要类型	093
3.4.1 基于价值链的分类	093
3.4.2 基于产业类型的分类	095
3.4.3 基于收入模式的分类	098
3.5 互联网商务模式新生代	102
3.5.1 跨界与 O2O	102
3.5.2 互联网思维与“互联网+”	104
3.5.3 App 与微应用	107
3.5.4 原生 App 与 WebApp	115
3.5.5 封闭与开放	116
3.5.6 UGC 与 LBS	120
3.6 典型案例:Google Analytics——免费革命	123
思考与练习	124

第 4 章 “互联网+”商务模式

4.1 “互联网+”的本质	125
4.1.1 “互联网+”的技术背景	125
4.1.2 “互联网+”的内涵	126

4.1.3 “互联网+”的进程	127
4.2 “互联网+”的组织模式——云端制	128
4.2.1 组织结构:云端制	128
4.2.2 组织过程:自组织化	129
4.2.3 组织边界:开放化	130
4.2.4 组织规模:小微化	130
4.3 “互联网+”商务模式应用	131
4.3.1 “互联网+消费者”	131
4.3.2 “互联网+营销”	133
4.3.3 “互联网+零售”	134
4.3.4 “互联网+产业集群”	135
4.3.5 “互联网+制造”	136
4.3.6 “互联网+外贸”	137
4.3.7 “互联网+三农”	138
4.3.8 “互联网+金融”	140
4.3.9 “互联网+信用”	141
4.3.10 “互联网+物流”	142
4.3.11 “互联网+医疗”	143
4.3.12 “互联网+教育”	145
4.3.13 “互联网+旅游”	146
4.3.14 “互联网+文化”	149
4.3.15 “互联网+政务”	150
4.3.16 “互联网+公益”	152
4.4 典型案例:虾米音乐——“平台+个人”模式的探索	153
4.4.1 虾米音乐人的探索——打破旧有规则	153
4.4.2 《寻光集》——中国第一张纯互联网唱片	154
4.4.3 寻光计划——“平台+个人”模式闪光	154
思考与练习	155

第5章 互联网商务模式的动力机制	156
5.1 互联网商务模式的动力机制	156
5.1.1 商务模式的动力机制	156
5.1.2 互联网商务模式的动力机制	156
5.2 辅助资产模型与策略	162

5.2.1	辅助资产模型	162
5.2.2	保持竞争优势的三类策略	164
5.2.3	辅助资产模型的战略意义	167
5.2.4	确定辅助资产的方法	168
5.3	影响商务模式演变的互联网技术特性	168
5.3.1	媒介技术	169
5.3.2	无处不在	169
5.3.3	网络外部性	169
5.3.4	分销渠道	170
5.3.5	消除时间局限	171
5.3.6	减少信息的不对称	171
5.3.7	无限虚拟容量	171
5.3.8	低成本标准	171
5.3.9	创造性破坏	172
5.3.10	减少交易成本	172
5.4	互联网技术变革模型	173
5.4.1	激进/渐进变革模型	173
5.4.2	结构创新模型	175
5.4.3	破坏性变革模型	176
5.4.4	创新价值链模型	178
5.4.5	技术生命周期模型	180
5.5	互联网技术发展下常见商业模式的变革	181
5.5.1	企业间电子商务(B2B)	181
5.5.2	企业与客户间电子商务(B2C)	182
5.5.3	消费者间电子商务(C2C)	182
5.5.4	消费者与企业间电子商务(C2B)	183
5.5.5	生产者与消费者间电子商务(P2C)	183
5.5.6	线上与线下电子商务(O2O)	183
5.6	典型案例——苏宁云商	184
5.6.1	互联网环境变化	184
5.6.2	变革——渐进模型	184
5.6.3	苏宁的竞争策略	185
	思考与练习	186

第 6 章 互联网商务价值结构	187
6.1 价值创造与组织技术	187
6.1.1 价值结构	187
6.1.2 价值创造的组织技术分类	187
6.1.3 价值结构的类型	188
6.2 价值链	189
6.2.1 价值链的活动	189
6.2.2 互联网对价值链活动的影响	190
6.3 价值商店	193
6.3.1 价值商店的活动	193
6.3.2 互联网对价值商店活动的影响	195
6.4 价值网络	197
6.4.1 价值网络的组成	197
6.4.2 价值网络的主要活动	199
6.4.3 价值网络的实施与构建	201
6.4.4 互联网对价值网络的影响	203
6.4.5 三种价值结构的比较	204
6.5 典型案例:难以模仿的 App Store	206
6.5.1 什么是 App Store	206
6.5.2 App Store 的价值结构	207
6.5.3 App Store 的独特性	207
思考与练习	208
第 7 章 互联网商务模式的评价方法	209
7.1 层次要素评价方法	209
7.1.1 对盈利性的衡量	210
7.1.2 对利润预测因素的衡量	210
7.1.3 对商务模式各个部分的衡量	210
7.2 评价体系方法	213
7.2.1 确定评价指标的原则	213
7.2.2 商务模式的评价指标	214
7.2.3 评价指标体系的建立	215
7.3 典型案例	218
7.3.1 Juniper Networks 的商务模式评价	218

7.3.2 某农产品企业的商务模式评价	223
思考与练习	225
第 8 章 初创互联网企业的融资和估值	226
8.1 企业的生命周期与利润收回方法	226
8.1.1 企业的生命周期	226
8.1.2 利润收回方法	227
8.2 初创企业的融资	228
8.2.1 融资的原因	228
8.2.2 常见的融资方式	228
8.2.3 融资的阶段	233
8.3 IPO	236
8.3.1 IPO 的概念	236
8.3.2 IPO 的过程	237
8.3.3 企业做出 IPO 决策的原因	237
8.3.4 关于 IPO 时机的选择	238
8.3.5 互联网对 IPO 过程的影响	238
8.3.6 上市的不利影响	239
8.4 对初创企业的估值	239
8.4.1 基本概念	239
8.4.2 估值方法	240
8.4.3 风险投资的决策过程	244
8.4.4 项目评价指标体系	245
8.5 互联网企业的估值	246
8.5.1 定性+定量方法	246
8.5.2 定量分析	246
8.5.3 按生命周期划分估值方式	247
8.5.4 按融资阶段划分估值方式	252
8.6 初创互联网企业其他估值项目	253
8.6.1 对尚未营利业务的估值	253
8.6.2 对智力资本的估值	254
8.7 典型案例	256
8.7.1 谷歌(Google)的上市之路	256
8.7.2 京东上市融资案例分析	259

思考与练习	261
第 9 章 互联网商务环境分析	262
9.1 环境对企业业绩的影响	262
9.2 环境因素	263
9.2.1 竞争环境	263
9.2.2 宏观环境	263
9.2.3 战略环境	264
9.3 产业结构分析	266
9.3.1 互联网对产业环境的影响	267
9.3.2 产业竞争力分析	270
9.4 合作/竞争者和产业动力机制	273
9.4.1 合作/竞争者	273
9.4.2 产业动力机制和发展	273
9.5 宏观环境	274
9.5.1 融资支持和回报: IPO 和风险资本	274
9.5.2 容忍失败的文化	275
9.5.3 相关产业、大学和其他研究机构的存在	275
9.5.4 政府政策	276
9.6 典型案例: 沃尔玛	276
9.6.1 诞生与发展	276
9.6.2 影响沃尔玛营销模式的因素	277
9.6.3 新的挑战	277
9.6.4 沃尔玛的应对	278
思考与练习	279
第 10 章 互联网商务战略与管理	280
10.1 战略与战略管理	280
10.1.1 战略的概念	280
10.1.2 战略管理过程	281
10.2 战略规划与实现	282
10.2.1 战略分析	283
10.2.2 战略选择	293
10.2.3 战略实施与控制	298

10.3 管理者在战略中的作用	301
10.3.1 管理者的作用	301
10.3.2 管理者的角色	302
10.4 典型案例:奇虎 360——免费策略捅破行业规则.....	303
思考与练习.....	305
第 11 章 互联网商务模式案例	306
案例 1 “裂帛”价值链的塑造路径	306
案例 2 马云背后的“菜鸟”网络	309
案例 3 互联网医疗:由互联网思维引发的医疗革命	315
案例 4 蚂蚁金服:普惠金融+区块链技术	320
案例 5 网络直播:零距离互动的新型商务模式	326
案例 6 互联网金融:传统金融模式的变革与创新	331
案例 7 网络安全智能化:自适应安全架构	337
案例 8 共享经济下的 Uber(优步)	340
案例 9 “Buy+”计划:阿里巴巴的 VR+AR 新模式	347
参考文献	351
后记	360

第1章 互联网商务

1.1 社会中的组织

1.1.1 社会组织

在社会的演进过程中,功能性的群体逐渐演化成正规的组织(Organization),一些社会群体的正式化,也促进了组织的形成。20世纪初叶,马克斯·韦伯(Max Weber)最早把组织作为基本研究对象加以界定,并做出系统研究,被后人称为“组织理论之父”。

从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,如企业、政府、学校、医院、社会团体,等等。在现代社会生活中,组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且可以说是社会的基础。

1.1.2 营利组织

营利组织(Profit Organization),顾名思义,是指以营利为目的的组织。就中国而言,指经工商行政管理机构核准登记注册的以营利为目的,自主经营、独立核算、自负盈亏的具有独立法人资格的单位,如企业、公司及其他各种经营性事业单位。

具体阐述“营利性组织”的含义,首先有必要区分几个概念,即“营利”与“赢利”、“盈利”的区别。从现代汉语的基本含义上,我们知道“赢”意为“赚”,相对于“赔”,从而,“赢利”指赚得利润(用作动词),或者指利润(用作名词)。“盈”,意为充满、多余,“盈利”即指利润,或者较多的利润。而“营”的意思是谋求,“营利”相应地是指以利润为目的。因而,“营利性”的含义,并不是经济学意义上的一定有利润,而是一个用以界定组织性质的词汇,它指这种组织的经营、运作目的是获取利润。