金师起点·新商业模式书系

互联网时代

赢利模式的颠覆

黄志远◎著

一眼看懂的商业世界

实战派年轻创业导师 黄志远 最新力作

商业模式、管理模式、营销模式三维度革新

全方位解构互联网转型内在的商业规律与管理逻辑

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

金师起点·新商业模式书系

互联网时代

赢利模式的颠覆

黄志远◎著

中国财富出版社

图书在版编目（CIP）数据

互联网时代赢利模式的颠覆 / 黄志远著. —北京：中国财富出版社，2017.4

（金师起点·新商业模式书系）

ISBN 978-7-5047-6454-6

Ⅰ.①互… Ⅱ.①黄… Ⅲ.①互联网络—商业模式—研究 Ⅳ.①F713.360

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 096130 号

策划编辑 宋 宇 **责任编辑** 于晨苗

责任印制 石 雷 **责任校对** 孙会香 张营营 **责任发行** 张红燕

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区20 楼 **邮政编码** 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028（发行部） 010-52227588 转 307（总编室）

010-68589540（读者服务部） 010-52227588 转 305（质检部）

网 址 http://www.cfpress.com.cn

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6454-6/F·2749

开 本 710mm×1000mm 1/16 **版 次** 2017 年 8 月第 1 版

印 张 11 **印 次** 2017 年 8 月第 1 次印刷

字 数 157 千字 **定 价** 39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

“互联网 +”时代，传统企业的转型与升级

当下，平台思维、用户至上、粉丝经济、线上线下模式，等等，这些互联网思维的潮水，仿佛一瞬间摘掉了传统企业优质的产品、满意的服务、高超的资本运作手段的光环。传统企业的互联网转型刻不容缓。

可以这么说，无论是行业格局，还是商业模式、产品策略、渠道运营、员工管理等，传统企业都面临巨大的挑战。

这是一个互联网改变一切的时代！

互联网技术的发展，已经影响了各行各业，其中包括传媒行业、教育行业、金融行业、服务行业等。可以说，越来越多的“互联网思维 + × ×行业”的模式应运而生。

在传统纸媒领域，互联网所带来的最直观的变化便是读报人数急剧减少，而数字报纸、网络信息的阅读量呈几何式增长。众多老牌的报纸，或是破产倒闭，或是积极寻求转型。出版数字报纸、网上付费订阅、开发手机和平板阅读软件等，这一系列措施均是互联网思维的体现。

而在电子书领域，美国亚马逊公司以成本价销售电子书阅读器，辅以低廉的付费阅读书籍，既颠覆了传统的买纸质书阅读的方式，也改变了出版行业的运作模式。

在餐饮领域，雕爷牛腩餐厅在不到一年的时间内红遍北京，知名度覆盖全国。其前期的宣传模式借鉴了互联网游戏的“封测”做法，邀请各路美食

达人、影视明星前去试吃，既吊足了普通百姓的胃口，也做足了宣传。

而在顾客维护方面，大众点评网和微信公众号的使用，既赚到了口碑，又及时获知顾客的意见和反馈，做到了传统餐饮企业所达不到的响应速度和营销效果。而这一切，亦是互联网思维的创新之处。

“滴滴打车”和“快的打车”两款打车软件，彻底改变了人们的打车方式，附近多少米范围有空车、多久可以到达等一系列信息，都能通过手机实时获得，甚至还能通过和司机讨价还价的方式应对各种特殊打车需求，如位置偏远、紧急订车，等等。互联网思维在这里不但颠覆了司机的接客方式，也极大地便利了人们的出行。

实际上，互联网思维的应用是极其广泛的，不管是最为传统和古老的农业，还是离互联网最近的IT（信息技术）行业；不管是与我们生活息息相关的餐饮、医疗等行业，还是传统家电制造业，互联网思维都在迅速颠覆着已有的商业模式。

腾讯公司创始人马化腾认为，互联网不会是一个独立于实体经济之外的行业，而是像水和电一样深深融入社会每个角落，让每个行业和组织都以更高的效率运行。

如今是“互联网+”时代，互联网正在与传统产业相互融合，以一种摧枯拉朽的态势重塑当下的经济结构与面貌。一些曾经被认为是牢不可破的惯例正在一一被打破，一些传统的商业模式和服务手段正在被颠覆，一些旧的规则正在被新规则取代，新常态正在逐步建立。新兴企业在寻找新的发展窗口，传统企业也意识到危机临近，希望通过变革来再铸辉煌。

对于企业的转型，无非有两种。第一种是被迫转型。当问题集中到不能解决的时候，倒逼企业转型，这种转型成本是很大的，也是很痛苦的，但不“手术”必会“死亡”。第二种转型是预见式转型。这种转型依靠企业领导人超强的战略洞察能力。这种企业家是稀缺的，比如IBM（国际商业机器有限

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

公司）前任董事会主席彭明盛，当年把 PC（个人计算机）业务卖给联想公司，就是在 PC 机快不值钱的时候提前卖了个高价，IBM 提前完成转型，非常成功。但这种企业家在全世界也是凤毛麟角。

那么问题来了，面对消费主体的蜕变、消费主权的移交、消费行为的集体迁徙、免费模式的横行、跨界颠覆的肆虐……那些处于互联网浪潮中的传统企业该如何拥抱互联网？怎样用互联网思维武装自己？

华为公司轮值 CEO（首席执行官）胡厚崑认为：“在互联网的时代，传统企业遇到的最大挑战是互联网的颠覆性挑战。为了应对这种挑战，传统企业首先要做的是改变思想观念和商业理念。要敢于以终为始地站在未来看现在，发现更多的机会，而不是用今天的思维想象未来，仅仅看到威胁。”

传统企业在互联网时代的转型，主要有三个方面：商业模式、管理模式、营销模式。只有做好了这三个方面，才能真正从传统企业转变为成功“拥抱”互联网的企业，才能紧追互联网时代的潮流，立于不败之地！

目录

c n t e n t s

第一篇　传统企业互联网转型的商业模式

第一章　平台模式：要么创造平台，要么被平台化 …… 3

第一节　什么是互联网平台模式 …… 3

第二节　如何打造互联网平台型商业模式 …… 8

第三节　平台模式的战略定位 …… 10

第四节　打造基于商业模式的开放平台 …… 13

第五节　从传统融资模式到互联网融资平台的转型 …… 16

第二章　免费模式：传统企业互联网化的必然选择 …… 21

第一节　什么可以免费 …… 21

第二节　互联网免费三剑客——QQ、360、淘宝 …… 26

第三节　借免费思维，传统企业单店逆袭 …… 34

第三章　O2O 模式：传统企业互联网化的诺亚方舟 …… 42

第一节　O2O 模式的概念 …… 42

第二节　O2O 模式爆发巨大力量 …… 46
第三节　O2O 模式的赢利点分析 …… 51
第四节　国内家居 O2O 先锋美乐乐的成功转型 …… 53
第五节　互联网发展趋势：产业互联网时代到来 …… 56

第四章　品牌模式："互联网＋"时代的品牌打造 …… 62
第一节　什么是品牌模式 …… 62
第二节　品牌模式的内涵及本质 …… 65
第三节　成功的移动互联网品牌 …… 73
第四节　如何推进品牌经营 …… 78

第二篇　传统企业互联网转型的管理模式

第五章　组织转型——以用户为中心的变革 …… 83
第一节　"互联网＋"时代的组织架构 …… 83
第二节　蜂群组织 …… 88
第三节　案例：苏宁的组织转型 …… 93

第六章　绩效转型——以用户的需求为服务目标 …… 102
第一节　案例：绩效管理"害死"索尼公司 …… 102
第二节　从绩效管理到价值量化 …… 104

第七章　文化转型——互联网背景下的企业文化重塑 …… 108
第一节　互联网背景下企业文化转型 …… 108
第二节　文化落地的乱象 …… 110

第三节　如何重塑“互联网+”时代的企业文化 …… 112
第四节　案例：海尔集团企业文化转型，人人都是CEO …… 117

第三篇　传统企业互联网转型的营销模式

第八章　消费主体：个性化、社交化与娱乐化 …… 123
第一节　用户与客户的不同之处 …… 123
第二节　互联网营销思维与传统营销思维不同 …… 125
第三节　消费主体80后、90后登上舞台 …… 127
第四节　消费娱乐化：无娱乐，不营销 …… 130

第九章　营销环境：移动化、碎片化、场景化 …… 136
第一节　移动化 …… 136
第二节　碎片化 …… 140
第三节　场景化 …… 141

第十章　营销模式：互联网思维、媒体趋势、消费商模式 …… 143
第一节　互联网思维与营销结合 …… 143
第二节　媒体趋势：碎片化、互动化、渠道化 …… 150
第三节　消费商模式：既是消费者，又是代理商 …… 158

第一篇

传统企业互联网转型的商业模式

传统企业互联网转型的商业模式主要有三种：平台型商业模式、免费商业模式、O2O（从线上到线下）商业模式，这三种模式是未来互联网商业模式发展的主旋律。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第一章
平台模式：要么创造平台，要么被平台化

互联网的世界是无边界的，市场是全国乃至全球。平台型商业模式的核心是打造足够大的平台，产品更为多元化和多样化，更加重视用户体验和产品的闭环设计。

一个互联网公司无论推出什么业务及应用，都必须具有可扩散、可传播、便于被更多用户选择的特点。只有足够多的用户使用，移动互联网应用的规模经济才能得以体现。从平台型商业模式的角度看，平台需要在实现用户规模的基础上发展，即用户足够多的时候。

第一节　什么是互联网平台模式

随着互联网技术的发展，互联网平台模式是传统企业或者互联网企业发展的必然选择，比如淘宝网、京东、苏宁易购这些购物平台，还有去哪儿网、携程网等旅游网络平台。所谓互联网平台模式，就是在当前的“互联网 +”时代背景下，构建多主体共享的商业生态系统，并且产生网络效应，实现多主体共赢的一种战略。

平台的消费关系具体表现为：平台上卖方越多，对买方的吸引力越大。同样，卖方在考虑是否使用这个平台的时候，平台上买方越多，对卖方的吸引力也越大。比如，天猫 2016 年“双十一”购物节声势浩大，喜报连连，最

终以一天成交 1207 亿元的数额创造销售奇迹。

下面，我们来看一下几个网络平台的赢利模式。

（一）百度平台的赢利模式

百度创建于 1999 年，短短十几年的时间，资产达到几百亿美元，如此成就靠的就是百度平台独有的赢利模式，百度创始人李彦宏是目前世界上唯一拥有几亿网页搜索技术专利的人，百度的搜索技术是目前最先进的。

百度平台的主要赢利模式：

①搜索集合竞价。

②为其他的网站提供搜索服务，如为搜狐、新浪等网站提供搜索专利服务，每年获得巨额利润。

③与政府部门合作，为他们提供技术上的支持，获得利润。

④广告收益。

⑤通过融资引进大量资金进行其他的商业活动，获得大量的商业利润。

百度主要靠竞价排名服务赚钱，这是很大的一笔收入，其实整个搜索引擎行业都是主要靠这个赚钱的，包括美国的 Google（谷歌）公司。

比如你在百度搜索“电动车”，第一页的前几个推广就是竞价排名服务。竞价排名是百度首创的一种按效果付费的网络推广方式，用少量的投入就可以给企业带来大量潜在客户，有效提升企业销售额。

每天有超过 1 亿人次在百度查找信息，企业在百度注册与产品相关的关键词后，就会被查找这些产品的客户找到。竞价排名按照给企业带来的潜在客户访问数量计费，企业可以灵活控制网络推广投入，获得最大回报。

（二）搜狐平台的赢利模式

搜狐平台的主要赢利模式如下：

①广告收入。

②服务功能收费。

③电子商务，如网上销售、会员收费制或交易额提成。

④与传统媒体行业的合作，通过网站的增值服务进行收费。

⑤搜索竞价收费。

⑥信息内容收费。

⑦移动增值业务（短信）、图铃下载。

⑧付费网络游戏。

⑨网上咨询及教育。

⑩网上社区及交友。

⑪在线广告、在线游戏和无线业务。

综上所述，搜狐的赢利模式非常多元化，为了赢利，搜狐学会了在市场中寻找利润的源头，寻找足够数量的对企业有价值的消费群。搜狐不再把自己看作为所有消费者提供所有产品和服务的门户网站，而是在众多的消费群体中，选择更有价值的消费群体，为这些消费群体量身定做他们所需要的产品，这是他们赢利的基本前提：有限客户，深度服务。

（三）淘宝平台的赢利模式

淘宝是中国 C2C（个人与个人之间的电子商务）老大，通过免费策略把国外来的 eBay（易贝）打跑了。在淘宝平台上开店，交易不收费，那么靠什么赢利呢？

淘宝平台的主要赢利模式如下：

①人就是资源：现在活跃在淘宝网上的店主上百万，更有几千万注册会员，这本身就是一种资源，通过交易分析消费行为、购买行为、流行趋势，等等，这些数据都可以卖给需要的公司。

②广告收入。

③竞价排名：淘宝搜索排名靠竞价决定。

④举办活动的赞助商：淘宝经常举办一些活动，其中就吸引了不少赞助商，淘宝从中得利也是不少。

⑤支付宝融资：支付宝和淘宝合起来其实就成了淘宝的一个融资机构，基本上类似银行，只是比银行简单。我们在淘宝上通过支付宝交易，把钱汇到支付宝。支付宝把我们的资金收集起来进行投资赢利。

（四）阿里巴巴平台的赢利模式

阿里巴巴等 B2B（企业与企业之间通过专用网络，进行信息的交换、传递，开展交易活动的商业模式）的赢利模式基本上都是以下几种：

①会员费：企业通过第三方电子商务平台参与电子商务交易，必须注册为 B2B 网站的会员，每年要交纳一定的会员费，才能享受网站提供的各种服务，目前会员费已成为我国 B2B 网站最主要的收入来源。

②广告费：网络广告是门户网站的主要赢利来源，同时也是 B2B 电子商务网站的主要收入来源。

③竞价排名：企业为了促进产品的销售，都希望在 B2B 网站的信息搜索中将自己的排名靠前。而网站在确保信息准确的基础上，根据会员交费的不同，对排名顺序作相应的调整。

④增值服务：B2B 网站通常除了为企业提供贸易供求信息以外，还会

提供一些独特的增值服务，包括企业认证、独立域名、行业数据分析报告、搜索引擎优化等。

⑤线下服务：主要包括展会、期刊、研讨会等。通过展会，供应商和采购商面对面地交流，中小企业一般较青睐这种方式。期刊主要是关于行业资讯等信息，期刊里也可以植入广告。

⑥商务合作：包括广告联盟，政府、行业协会合作，传统媒体的合作等。广告联盟通常是网络广告联盟，美国亚马逊通过这个方式已经取得了不错的成效，但在我国，联盟营销还处于萌芽阶段，大部分网站对于联盟营销还比较陌生。

⑦按询盘付费：区别于传统的会员包年付费模式，按询盘付费模式是指从事国际贸易的企业不是按照时间来付费，而是按照海外推广带来的实际效果，也就是海外买家实际的有效询盘来付费。询盘是否有效，主动权在消费者手中，由消费者自行判断，来决定是否消费。

尽管 B2B 市场发展势头较好，但还是存在发育不成熟的一面。这种不成熟表现在 B2B 交易的许多先天性交易缺陷，比如在线价格协商和在线协作等还没有充分发挥出来。因此传统的按年收费模式，越来越受到以 ECVV 公司（电子商务著名品牌）为代表的按询盘付费平台的冲击。

按询盘付费有四大特点：零首付、零风险；主动权、消费权；免费推、针对广；及时付、便利大。广大企业不用冒着投入几万元、十几万元，一年都收不回成本的风险，零投入就可享受免费全球推广，成功获得有效询盘后，辨认询盘的真实性和有效性后，只需在线支付单条询盘价格，就可以获得与海外买家直接谈判成单的机会，主动权完全掌握在供应商手里。

互联网的平台思维是开放、共享、共赢的思维。平台模式的精髓，在于打造一个多主体共赢互利的生态圈。将来的平台之争，一定是生态圈之间的

竞争，单一的平台是不具备系统性竞争力的。

比如，百度、阿里、腾讯、搜狐等互联网巨头围绕搜索、电商、社交各自构筑了强大的产业生态。可以说，高效的价值传递功能是平台模式崛起的关键所在。当今网络社会，谁能把产品、服务更加有效地传递给顾客，谁就最终能在市场竞争中掌握控制权。

第二节　如何打造互联网平台型商业模式

互联网平台模式的世界是无边界的，市场是全国乃至全球。平台型商业模式的核心是打造足够大的平台，其产品更为多元化和多样化，更加重视用户体验和产品的闭环设计。

京东是目前中国数一数二的自营电商企业。自营电商的崛起，为很多中国新型企业提供了一个可靠又强大的展示平台，对创新型企业今后的发展奠定了坚实的基础。同时，对于消费者来说，好的平台就相当于一个有效的屏障，是过滤安全隐患的一大防护网，有效地保障了其利益。

从2012年开始，移动互联网进入飞速发展的阶段，涌现出无数的新事物，依靠的就是社会大趋势。购物不出户，吃饭不下楼，让网购和外卖火起来，去除了电脑和网线的牵连，移动互联网时代来临。

怎样打造平台模式呢？

首先要让平台自己活起来。有一种生态球，里面养着水草和鱼，球是完全密封的，但是把球放在阳光底下鱼和水草就都可以生存，水草通过光合作用为鱼提供氧气，鱼通过呼吸作用为水草提供二氧化碳，得以达到一个平衡，如果把生态球放到阴暗处，不久就会草死鱼亡水臭。

现在把生态球比成平台经济模式，把球里的水比作平台，水草比作商家，鱼比作消费者，商家和消费者各取所需，看似是一个很完美的生态圈，那么

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com