



“互联网+”  
新商业模式书系

# 新融合

后“互联网+”时代  
赢利模式创新

黄圣淘 ◎ 著

一本“互联网+”时代下帮助企业走向新融合的实操手册  
一本深入解读“互联网+”时代赢利模式创新的读物  
资深互联网应用导师黄圣淘最新力作



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 新融合

后“互联网+”时代  
赢利模式创新

黄圣淘 ◎ 著

图书在版编目 ( CIP ) 数据

新融合：后“互联网+”时代赢利模式创新 / 黄圣  
淘著. -- 北京：企业管理出版社，2017.9

ISBN 978-7-5164-1522-1

I. ①新… 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118150号

书 名：新融合：后“互联网+”时代赢利模式创新

作 者：黄圣淘

选题策划：周灵均

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978-7-5164-1522-1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 ( 010 ) 68456991 发行部 ( 010 ) 68701073

电子信箱：[emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷：北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 11.5印张 150千字

版 次：2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

定 价：40.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前言

## 后“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，互联网思维的潮水，仿佛一瞬间把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给淹没了，传统企业的互联网转型到了非转不可的时刻。

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，传统企业都面临着巨大的挑战。

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、消费电子行业、道路运输业（打车）、教育行业、金融行业、医疗与餐饮行业等。可以说，越来越多的“互联网思维+某某行业”的模式应运而生。

在传统纸媒领域，互联网思维所带来的最直观的感受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。

在电子书领域，美国亚马逊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了北京，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。

在顾客维护方面，大众点评网和微信公众号的使用，既赚到了良好的口碑，也能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。

在打车领域，“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的打车需求，如位置偏远、紧急订车等。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。

腾讯创始人马化腾认为，互联网渗透的行业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，是后“互联网+”时代，互联网正在与传统产业深度

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，无非有两种情况：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。这种转型成本是很高的，也是痛苦的，但不“手术”必须死亡。第二种是预见式转型。企业领导人的战略洞察能力极强，而这种企业家是稀缺的，比如IBM当年把PC业务卖给联想，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胡厚崑认为：“在互联网的时代，传统企业遇到的最大挑战是基于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。”

传统企业的互联网转型主要有三个方面：商业模式、管理模式与营销模式。只有做好了这三个方面，才能真正从传统企业转变为成功的互联网企业，并能紧追互联网时代的潮流，立于不败之地！

编者

2017年7月

# 目录

## 第一篇 传统企业的互联网转型与升级——商业模式

- 第一章 平台模式：要么创造平台，要么被平台化 / 003
  - 第一节 什么是互联网平台模式 / 004
  - 第二节 如何打造平台模式 / 009
  - 第三节 平台模式的战略定位 / 012
  - 第四节 打造基于商业模式的开放平台 / 014
  - 第五节 传统融资模式到互联网融资平台的转型 / 018

- 第二章 免费模式：传统企业互联网化的必然选择 / 023
  - 第一节 什么可以免费 / 024
  - 第二节 互联网免费三剑客——QQ、360与淘宝 / 029
  - 第三节 借免费思维，传统企业单店“逆袭” / 037





### 第三章 O2O模式：传统企业互联网化的 诺亚方舟 / 045

#### 第一节 O2O模式的概念 / 046

#### 第二节 O2O模式爆发巨大力量 / 050

#### 第三节 O2O模式的盈利点分析 / 054

#### 第四节 国内家居O2O先锋：美乐乐成功转型 / 056

#### 第五节 互联网发展趋势：产业互联网时代到来 / 059

### 第四章 品牌模式：后“互联网+”时代的 品牌打造 / 065

#### 第一节 什么是品牌模式 / 066

#### 第二节 品牌模式的内涵及本质 / 069

#### 第三节 成功的移动互联网品牌 / 077

#### 第四节 如何推进品牌经营 / 082

## 第二篇 传统企业的互联网转型与升级—— 管理模式

### 第五章 组织转型——以用户为中心的变革 / 087

#### 第一节 后“互联网+”时代的组织架构 / 088

#### 第二节 蜂群组织 / 094

#### 第三节 案例：苏宁的组织转型 / 098

### 第六章 绩效转型——以用户为驱动的 管理体系 / 107

#### 第一节 案例：绩效管理害死索尼 / 108



第二节 从绩效管理到价值量化 / 110

第七章 文化转型——互联网背景下的企业文化重塑 / 113

第一节 互联网背景下企业文化转型 / 114

第二节 文化落地的乱象 / 116

第三节 如何重塑后“互联网+”时代的企业文化 / 118

第四节 案例：海尔互联网转型，人人都是CEO / 123

第三篇 互联网转型——营销模式

第八章 消费主体：个性化、社交化与娱乐化 / 129

第一节 用户与客户的不同之处 / 130

第二节 互联网营销思维与传统不同 / 132

第三节 消费主体“80后”“90后”登上舞台 / 135

第四节 消费娱乐化：无娱乐，不营销 / 137

第九章 营销环境：移动化、碎片化与场景化 / 143

第一节 营销移动化 / 144

第二节 营销碎片化 / 147

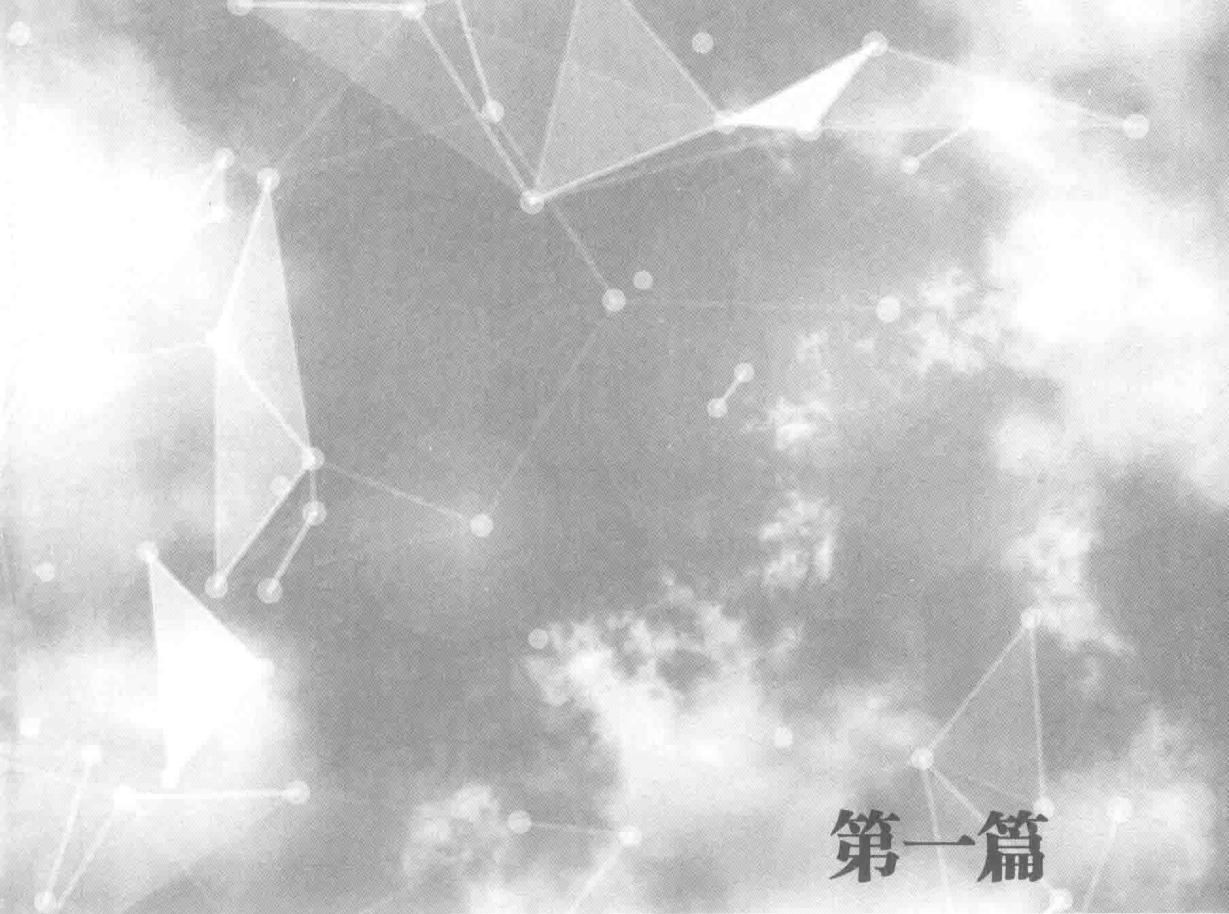
第三节 营销场景化 / 149

第十章 营销模式：互联网思维、媒体趋势与消费商模式 / 151

第一节 互联网思维与营销结合 / 152

第二节 媒体趋势：碎片化、互动化与渠道化 / 159

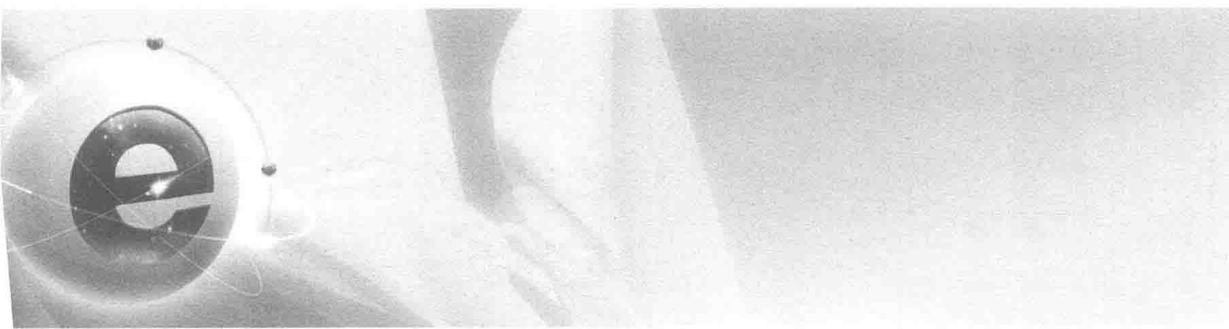
第三节 消费商模式：既是消费者，又是代理商 / 168



# 第一篇

## 传统企业的互联网转型 与升级——商业模式

传统企业商业模式的互联网转型与升级，主要有三种：平台型商业模式、免费商业模式、O2O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。



# 第一章

新融合：后“互联网+”时代盈利模式创新

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。

无论一个互联网公司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，这个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，平台需要能够实现用户规模的正反馈发展，也即用户足够多的时候，会不断吸引更多的人加入。

## 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、携程等旅游网络平台。所谓互联网平台模式，就是在当前的后“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，天猫购物平台，每年的“双十一”购物声势浩大，喜报连连，这一天以成交千百亿元的数额创造销售奇迹。

我们来看一下几个网络平台的赢利模式。

## 1. 百度平台的赢利模式

百度成立于2000年1月，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的赢利方式。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，其搜索技术是目前最先进的。

百度平台的主要赢利模式如下：

（1）搜索集合竞价。

（2）为其他的网站提供搜索服务，如搜狐、新浪、236等，为其提供搜索专利服务，每年获取巨额利润。

（3）百度与政府部门以及事业单位合作，为他们提供技术上的支持及服务，获得利润。

（4）广告获取利润。

（5）百度的品牌效益已达到100亿元。

（6）百度还通过融资，引进大量资金进行其他的商业活动，获得丰厚的商业利润。

百度主要靠竞价排名服务赢利，这是很大的一笔收入，其实整个搜索引擎行业主要都是靠这个赢利的，包括美国的Google公司。

比如你在百度搜索“电动车”，第一个页面从上往下排列的各个搜索项，每一项下面有“推广”字眼的，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，在百度注册与产品相关的关键词后，企业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。



## 2. 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）、图铃下载收费。
- (8) 付费网络游戏。
- (9) 网上咨询及教育收费。
- (10) 网上社区及交友收费。

(11) 招聘类网站，收取企业会员费，在线广告、在线游戏和无线业务是搜狐主要的赢利模式，它们无疑是搜狐的生存法宝。

综上所述，搜狐的赢利模式是多元化的，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，他们不再把自己看作是可以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”。

## 3. 淘宝平台的赢利模式

淘宝是中国C2C老大，通过免费策略把国外来的Ebay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,通过交易分析其消费行为、购买情况、流行趋势等,这些数据都可以卖给需要的公司。

(2) 广告收入。

(3) 竞价排名赢利。你的淘宝小店开得时间久了,客户也在不断积累,但既然是C2C,消费者个人间的电子商务行为,那么自然是终端用户比较多,比如买衣服的,你当然希望他能多买你几件,或者再多几个人看到你的店,这时候淘宝的策略是,谁出的钱多,就给谁的店排名靠前一点,你愿不愿意付这个钱呢?

- 举办活动吸引赞助商赢利。淘宝上进场举办一些活动,其中就吸引了不少赞助商,淘宝从中得利也是不少。

- 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,类似于银行,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。

#### 4. 阿里巴巴平台的赢利模式

阿里巴巴等B2B的赢利模式基本上都是以下几种:

(1) 会员费。企业通过第三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盈利来源,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,都希望自己在B2B网站的信息搜索中排名靠前一些,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做相应的调整。

(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、提供行业数据分析报告、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，一般的中小企业还是比较青睐这个方式。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，等等。广告联盟通常是网络广告联盟，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。其中询盘是否有效，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市场发展势头良好，但B2B市场还是存在发育不成熟的一面。这种不成熟表现在B2B的许多先天性交易优势，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不断受到以ECVV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、十几万，一年都收不回成本”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。

互联网的平台思维就是开放、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