

互联网商业模式补充装

互联网商业模式-补充装1(201509)

【导读】如今，很多企业家发现自己所领导的企业并没有步入一个良性成长轨道，生存与发展的压力陡然增加，并且变得更加复杂，曾经成功的经验与模式已经不足以支撑企业持续增长，有时反而会使企业陷入危机，曾经的优势逐渐褪去，已经不足以应对新的竞争形势，甚至对有的企业，这些先天优势已经演变成为企业进一步成长的包袱与障碍。例如：苏宁过去引以为傲的线下门店，一夜之间由过去的先天优势变为转型包袱。苏宁云商副董事长孙为民表示，从实体店和互联网最后竞争的结果来看，实体店至少会有30%以上的企业倒闭。

我想，站在互联网+的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来。”3月5日，李克强总理在政府工作报告中首次提出制定“互联网+”行动计划，并正式确立其为国家战略。互联网已经逐渐跳出一个行业的范畴，正成为国民经济的一大新引擎。

响应总理号召，中国电子商务研究中心在全国各大智库中率先出版“互联网”智库系列图书，本文摘选自全国首部详解“互联网+”理论框架的实践著作——《**互联网+：跨界与融合**》(www.100ec.cn/detail--6249575.html)。据目前全国新华书店、机场中信书店，天猫、京东、当当、亚马逊中国、苏宁易购、淘宝、微店、拍拍各大O2O渠道全线热销中，位居畅销书排行榜前列。

本书作者团队汇聚了国内一线互联网+领域权威专家，包括中国电子商务研究中心主任曹磊、易观国际互联网+研究院院长陈灿、北京大学政府管理学院副教授黄璜、互联网金融专家郭勤贵律师、传统企业转型专家卢彦联合编著，堪称“豪华”，本书是首部真正意义上讲解从“互联网+”的理论与框架到产业、企业实践的专著。以下是本书抢先试读：

百度CEO李彦宏在2014年百度联盟峰会上表示，传统PC互联网商业模式在移动互联网时代面临挑战，用户数量不决定一切，不重视对移动互联网商业模式的探索，就像开着豪车酒驾，很刺激但也很危险。因此，在移动互联网时代要尽早考虑商业模式。

移动互联网时代的“三个凡是”

著名财经作家吴晓波在明道大会上发表了题为“把世界交给80后”的主题演讲，他认为80后不但成为创业的主力，同时成为了消费的主力。整个世界的基本盘在发生大的变化，过去20多年里，中国的商业世界是由1962-1975年这批人所决定的，但当80后人群成为消费、流通、创业的主体的时候，原来的商业模式都会颠覆掉。

由于他们的出现，已经引发了从观念、行为、组织、关系、商业模式.....一系列的改变。除非你的生意是养老产业，若你找不到打开他们市场之门的钥匙，那么未来几年的时间内，要么你被淘汰，要么你的企业被淘汰，要么你和你的企业都被淘汰！

凡是一切基于信息不对称的行业都将被互联网打击

互联网打破信息不对称，使得信息更加透明化，意味着依靠信息不对称而存在的那些供应链上的关键角色，如品牌商、分销商和零售商的权力在稀释、在衰退甚至终结。价值链上的传统利益集团越来越难巩固自身的利益壁垒，传统的品牌霸权和零售霸权逐渐丧失发号施令的能力。

传统思维的核心是产品，通过大规模生产、大规模推广、大规模销售实现盈利，赚的是人口红利的钱。但是，在这个个性张扬的时代，随着互联网的普及，信息越来越对称，同质化越来越严重，这样的红利也就越来越少了。同时互联网把传统渠道不必要的环节、损耗效率的环节都拿掉，让服务商和用户、让生产制造商和用户更加直接地对接在一块。用户的喜好可以快速地通过网络反馈厂家，这样必然造成所有依赖信息不对称而存在的行业受到前所未有的打击。

凡是一切基于信息不对称的环节都将逐渐被颠覆，或者被边缘化

伴随着互联网思维的普及，那些靠中间环节获取利润空间的企业形态将消失；那些靠长尾、闭环效应实现壁垒或垄断的行业将被颠覆；那些强制性中心制的生产与制造方式将被取代；那些通过信息不对称和特殊渠道建立的差异化优势将会消融.....取而代之的，是小米的产品理念和去中心化营销、苹果的审美与极致用户体验、安卓的开放，以及特斯拉重新定义汽车产业之卓绝。

思科集团的CEO钱伯斯表示：“我相信，迅速把握‘万物互联’优势的企业和行业将得到利润增长的更大份额的回报，这一回报将是以那些观望或不能有效应变的企业和行业的损失为代价的。

凡是一切基于信息不对称的既得利益都将被统统清剿

大量的传统生意之所以存在，其实往往是建立在某种市场特权的垄断，或利用了买卖双方的信息不对称。所以工业时代，企业必须保持一定毛利以支付渠道、营销、库存等费用，例如通过广告等营销手段来打造品牌，依赖渠道分销商品，不清楚用户确切需求的情况下导致库存成本，所以，产品到达用户的成本巨大。而进入互联网时代，信息成本大大缩减，去中介化风潮日盛，渠道开始衰落。如特斯拉通过社会化媒体接触用户，在自有电商销售产品，根据用户预订量分批生产产品，从而实现“零营销费、零渠道费与零库存费”的成本结构，这对于传统厂商来说不可想象。而企业往往把这部分省出来的成本让利给消费者与用户，以后续递延利润的方式获得盈利。

什么是商业模式

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森认为，商业模式就是如何创造和传递客户价值以及公司价值的系统。它包括四个环节：客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程。通俗地讲就是第一，你能给客户带来什么价值？第二，给客户带来价值之后你怎么赚钱？第三，你有什么资源和能力实现前两点？第四，你如何实现前两点？

华为在其2014年的趋势报告《用趋势赢未来，数字化重构新商业》中写道，商业过程纷繁复杂，概括起来包括价值创造和价值传递两大环节。在价值传递环节，主要是我们常说的信息流、资金流和物流，而电子商务的蓬勃发展，则打通了物流、信息流和资金流。缩短或者重构“传递价值”的商业价值链。互联网已经全面渗透并改造了价值传递环节，实现了数字世界和物理世界的融合，减少甚至消灭了中间环节，重构了商业链条。而以往这些渠道分走的利润，在今天的效率来说，是过高

了。当前，互联网开始向价值创造环节进行渗透，特别是向产品研发和制作等领域渗透。

移动互联网相比于PC互联网，更大程度上改变着人类社会的生活习惯，引领着未来商业的发展趋势，PC互联网的商业模式是通过入口级产品获取用户，把控网络流量，最后通过流量变现来获取盈利。移动互联网的商业模式是通过极致的产品和服务来获取用户，把用户变成自己的“粉丝”，然后通过跨界整合资源来为用户提供更好的用户体验，最终提高用户的arpu值，形成有黏性的用户平台后再寻找盈利模式。本章节出选自中国电子商务研究中心出版的“互联网+”智库系列丛书第一部《“互联网+”：跨界与融合》。

之所以会形成这样变化的原因在于：

1)移动互联网用户量更多，但是碎片化的特征导致无效流量增加，无法通过简单的流量变现来盈利；

2)PC互联网只能通过标准产品来获取用户，而移动互联网可通过非标产品(服务)来获取用户，从而提高对用户的黏性，形成“粉丝”群，在这里粉丝是：品牌认知度高、付费意愿度高、愿意口碑推广、愿意产生内容；

3)移动互联网的强社交属性增加了用户平台的黏性。

“互联网+”企业：商业模式之一“工具+社区+电商”模式

互联网的发展，使信息交流越来越便捷，志同道合的人更容易聚在一起，形成社群。互联网将散落在各地的星星点点的分散需求聚拢在一个平台上，形成新的共同的需求，并形成了规模，解决了重聚的价值。在信息经济下的基于时间和空间、基于兴趣、基于内容的重新聚合，这是信息开放和平台化信息交流的结果。以往按照地域、教育程度、收入、年龄、阶层来划分受众群体，如今按照兴趣、价值观、娱乐和生活方式等共同的行为方式来重新划分人群。

人们在社区中重构彼此的关系，而企业的生存机会恰恰在于参与并组织社区的构建，从中重构与用户的关系，而交易是在关系中自然发生的。所以，这个时代的

商业模式要着眼于构建并深化企业与用户两个主体之间的关系，而不是产品的买卖关系。

因此，未来商业边界的核心是社群，而不是产品，每个行业中的商业创新，都源自于对同质性的消费族群的痛点挖掘，以及在此基础上构建的产品与服务要素的重新组合。例如小米从一开始就是通过手机软件系统来构建用户社区，而不是卖产品。

移动互联网正在催熟新的商业模式杀手锏，“工具+社区+电商”的混合模式已经浮现。“工具+社区+电商”的三位一体化模式将成为移动互联网时代的主流模式，比如大姨妈、美妆心得、妈妈帮、陌陌...最开始就是一个工具，都是通过各自工具属性/社交属性的核心功能过滤到了大批的目标用户，然后才培养出了自己的社群，但正在成长为社区，并开始逐步嫁接电商业务。

为什么会出现这种情况？简单来说，工具如同一道锐利的刀锋，它能够满足用户的痛点需求，但它无法有效沉淀粉丝用户，社区就成为了沉淀用户的必需品，而电商化则是衍生盈利点的有效方式。三者看上去是三张皮，但内在融合的逻辑是一体化的。例如微信就是一个非常典型的案例，它从一个社交工具，加入了朋友圈点赞与评论等社区功能，继而添加了微信支付、精选商品、电影票、手机话费充值等功能。

互联网的商业模式中有三个层次，最底层以产品为中心、其次以平台为中心，而最高层是以社区为中心！这样就会出现社区商业：内容+社区+商业！内容是媒体属性，用来做流量的入口；社群是关系属性，用来沉淀流量；商业是交易属性，用来变现流量价值。用户因为好的产品/内容/工具而聚合，然后通过社区来沉淀，因为参与式的互动，共同的价值观和兴趣形成了社群而有了深度链接，用定制化C2B，用交易来满足需求，水到渠成。

社群商业本质是“对人的需求满足”，对于相同偏好，相同共识的人深度挖掘其需求及体验感，进而为商业模式提供基础和依据，颠覆了传统工业时代的产品导

向的产业思维，社群商业的基础是需要建立共同价值观，相同爱好，并深化这种关系。在这个过程中产品仅仅是一种媒介而已。

现实中每个消费者都可能和素未谋面的消费者在某个购物社交网络中相互交流，分享他们的消费主张，形成物以类聚、人以群分的消费社群。他们自我意识强烈，对产品和服务的需求不再停留于功能层面，更想借此表达自己的情感。社群商业实际上是建立在分享经济基础上，也就是说分享自己的生存状态、兴趣、爱好为基础所建立起来的，分享经济的模式在移动互联网世界中将逐渐延伸，甚至最终将影响到整个社会。这个过程的各种商业模式创新将不断涌动，推动分享经济走向成熟。

很多人羡慕小米手机的粉丝经济、口碑营销，其实小米模式的真正核心是社群，从聚集“极客”“科技男”开始，逐步吸引一个以百万级数成长的新生代社群迅速壮大，成为其运营的核心，围绕这个核心社群，小米甚至重构了从产品定位、研发设计、产品迭代更新、营销推广与客户关系、售后服务等整个商业模式。小米手机通过小米社区和线上线下的活动，聚合了大量的手机发烧友群体，这些米粉通过社会化网络源源不断地给小米手机的产品迭代提供建议，同时又在不断地帮助小米做口碑传播，这群人就是小米的粉丝社群。这是一群以兴趣和相同价值观集结起来的固定群组。他们是“臭味相投”的用户，它的特质是：去中心化、兴趣化，并且具有中心固定边缘分散的特性。

“互联网+”企业：商业模式之二长尾型商业模式

长尾概念由克里斯·安德森提出，这个概念描述了媒体行业从面向大量用户销售少数拳头产品，到销售庞大数量的利基产品的转变，虽然每种利基产品相对而言只产生小额销售量。但利基产品销售总额可以与传统面向大量用户销售少数拳头产品的销售模式媲美。核心是“多款少量”。所以长尾模式需要低库存成本和强大的平台，并使得利基产品对于兴趣买家来说容易获得。

工业时代的商业模式是B2C(Business-to-Customer)，B是指企业，C是指消费者，是以商家为核心来推动消费，可以看到商家是整个商业模式的重点，商家去做用户调研、新产品开发，猜测消费者要什么，推出自己的商品，然后再做广告，做

营销，吸引消费者的注意力，最后通过渠道把产品推到消费者面前，这是厂家为核心的运作机制。但是未来的商业模式，必定是以消费者为核心的“C驱动B”的商业模式。

如此断言是因为互联网第一次把C(Customer)集合在一起的成本降到了最低，特别是当SNS化逐步发生之后，物以类聚人以群分，有类似需求的人聚集到一起，再提供定制化的服务与产品，成本必然会降低。以往厂家没有办法找自己的目标客户，你要把目标客户都拢到一起成本非常高，但是现在互联网由于通过媒体，通过社交，通过互动，很多类似的人已经天然的聚到了一起，而他们很愿意把自己的需求明确地表达出来，让商家更好的服务他们。所以会看到未来的商业模式会逐步的演化成“C2B”(Customer-to-Business)，也就是从大规模生产走向大规模定制，最后走向个性化定制，这个速度会越来越快。

在这个过程中，会逐步向大规模定制、个性化定制去转移。定制最大的价值是在于消灭存货，因为定制顾名思义是先销后采，先有了订单再去生产，所以原则上是没有存货的。但是工业经济是一定有存货的，因为先采后销。商业模式上，这是一个效率高得多的商业模式。C2B的模式怎样实现？最终另外一个同步演化的是整个商业会从供应链变成“协同网”。工业时代典型的特点：大规模、标准化、流水线、供应链是一脉相承的，都是线性的、单向的、命令式的。给人最典型的感觉就是线，是串联、单向的过程。但移动互联网时代不可能因为一个标准化产品形成大量的用户。未来只有个性化的东西才有市场，信息全部透明以后，所有的信息不对称造成原有的商业模式必然被摧毁。

互联网最核心的是网，是一个并发的、同步的、分步式的、点状的、实时的配合，就会看到整个商业体系越来越扁平化、知识化、平台化。供应链也会逐步向协同网去转变，一个订单的产生，信息会被同步分享到可能跟这个订单有关系的所有相关企业。以前这么做的成本几乎是无法承受的，但是现在由于有了互联网的产品和技术，这样的信息同步传输在产品上是能够实现的。这是一个产业格局的描述，前端是C2B，后端是协同网。例如最典型的的就是服装业的ZARA。

“互联网+”企业：商业模式之三跨界模式

不管你们是做哪个行业的，真正对你们构成最大威胁的对手一定不是现在行业内的对手，而是那些行业之外你看不到的竞争对手。——互联网预言帝 凯文·凯利

马云曾经说过一句很任性的话，他说，如果银行不改变，那我们就改变银行，于是余额宝就诞生了，余额宝推出半年规模就接近3000个亿。

互联网彻底颠覆了人们对产品、服务约定俗成的印象，比如火锅店可以是最好的美甲店，咖啡馆是VC聚集地，银行等待区域是小型书店。一切都在跨界，一切都在颠覆，很多跨界与颠覆，超出了人们的想象力。不同行业以互联网新概念、新技术、新产品和新模式为基础，融入自身行业内容，实现跨界融合。

2013年，“BAT”三巨头(百度、阿里巴巴、腾讯)不约而同地跨界经营，掀起互联网金融风暴，各种“宝”如雨后春笋般出现，被称为“互联网金融元年”。互联网金融彻底颠覆了市场对货币基金的认识，利用现代信息技术，极大地提升了金融服务质量和效率，为实现全民理财带来了便利。华夏银行行长樊大志用“不明觉厉”来形容互联网对金融的冲击，银行搞不清楚谁在和银行竞争，但确实竞争很残酷。在互联网企业的竞争压力下，基金、保险、银行、券商更多呈现的是“躁动”状态，不断推出新业务、更新系统、跨界合作。

苹果是一家什么企业？它是一家硬件企业？软件企业？时尚企业？还是？很难说。移动互联网时代，你很难用一个“属性”去界定一个企业，行业、企业之间的边界将模糊不清，无边界时代已经来临，“互联网+”将成为前瞻性企业的竞争制胜利器。例如，移动+汽车，将来，一切汽车都会完结网络互联，“车轮上的移动互联网”为用户提供了全新体验；移动+金融，线上信息与线下业务进行整合，银行产品就能创造出更多的销售机会；移动+家电，未来家电内部交叉、跨界融合、终端一体化将成为趋势；移动+旅游，通过定制化城市或景区服务类APP、LBS等技术手段与游客互动，还包括依托于智能手机的旅游规划、预订和分享旅行体验。移动+.....

跨界思维的核心是颠覆性创新，且往往来源于行业之外的边缘性创新，因此要跳出行业看行业，建立系统的、交叉的思维方式。用跨界的思维，突破传统的惯性思维，超越传统的经营理念和商业模式，才会有弯道超车的机会。

可以说，互联网模糊了所有行业的界限，使跨界成为一种新常态。互联网对传统行业的破坏性创造主要体现在以下几个方面：

1).从侧翼发起进攻，颠覆性破坏。互联网创新从来不是正面进攻，而往往是绕过重兵布防的马其诺防线，从侧翼发动致命一击。例如三星、苹果击溃诺基亚，并不是靠能打电话、发短信、摔不坏的手机，而是靠能上网、看电影、听音乐、拍照片、玩游戏的智能手机，它们颠覆了手机的概念。

2).以用户为中心，得用户者得天下。百度、阿里巴巴和腾讯，之所以能牢牢占据中国互联网食物链的顶端，百度占据了信息端，阿里巴巴占据了交易端，腾讯占据了交际端，就是因为他们有庞大的用户群。

3).颠覆传统行业的竞争壁垒，借力打力。互联网大大降低了跨界的竞争壁垒。例如，传统银行辛辛苦苦建立起来的营业网点成为了用户把钱存进支付宝的工具；微信通过通讯录分分钟秒杀了移动、联通的通讯铁塔和电信牌照。

互联网企业进行跨界，不论是水平扩展还是垂直整合，都是以用户为中心的。水平扩展的出发点就是满足用户任何可以满足的需求；而垂直整合的出发点则是完美地满足用户某个方面的特殊需求。它们之所以能够赢得这场跨界竞争，一方面是因为他们掌握用户数据，对于用户的收入状况、信用状况和社会关系以及购买行为数据等都非常清楚；另一方面他们又具备完整的用户思维，懂得每时每刻关注用户需求以及用户体验，自然而然就能够做到挟“用户”以令天下。

互联网带来的跨界浪潮正在以前所未有之势颠覆着传统企业，竞争随时可能从某个意想不到的角落出现，因为互联网大大降低了跨界的竞争壁垒。很多原来“八竿子打不到”的人成了你的竞争对手，你的同行早已经不是你的竞争对手，他跟你一样成为了“免费”的受害者。最大的挑战不是现有市场竞争对手的挑战，而是那些不知从哪个方向来的野蛮人，冷不丁一记免费猛拳就把你干趴下。企业在这个时

代的焦虑和尴尬，无疑来自于我们正在经历的各种商业革命。过去不再成立，未来看不清晰。比“被征服”更为可怕的，是“不知道会被谁征服”。

大数据时代，云计算的发展，一切都在经历一个推倒重来的过程，你不敢跨界，就有人跨过来打劫。创新者以前所未有的迅猛，从一个领域进入另一个领域。门缝正在裂开，边界正在打开，传统的广告业、运输业、零售业、酒店业、服务业、医疗卫生等，都可能被逐一击破。更便利、更关联、更全面的商业系统，正在逐一形成，世界开始先分后合，分的，是那些大佬的家业；合的，是新的商业模式。

小米模式颠覆了制造业，打车软件颠覆了出租车业，自媒体颠覆了纸媒，余额宝颠覆了理财，或许这些颠覆有很多都还在前进的路上，也有很多会在中途倒下，但我们无法否认商业的版图正在裂变，新生的力量正在喷薄而出，在这些颠覆的背后，跨界创新成为新的潮流。

互联网带来的跨界竞争，正在改变着人们生活的方方面面，而这场跨界竞争，势必会重新构建原有的商业秩序，还会掀起一场重新洗牌的卡位战。产业层面的跨界，可能是来自联系紧密的产业，也可能是来自看似毫无关联的产业。你将一个收费的业务当作主营业务，但是跨界进来的公司，却在这一块完全免费，归根结底就是因为人家根本不靠这个赚钱，你靠着这个业务美滋滋的活了好多年，但是到了最后却又是因此而死，并且不明原因。

在如今大互联时代，所有传统产业必然面临两层竞争：第一层是跨界产业与传统产业之间的竞争，借助互联网和大数据之利的跨界者纷纷侵入传统产业领域，开始攻城夺地，第二层是传统产业内部的大型企业与中小型企业、全国性企业和区域性企业之间的竞争。而互联网和大数据完全打破了信息不对称和物理区域所产生的壁垒，使得所有企业都站在了同一竞争层面上，加剧了竞争的激烈程度，还加速了企业的优胜劣汰。

互联网为什么能够如此迅速的颠覆传统行业呢？那是因为，从应用工具到思维模式，从产品到人才，互联网企业的效率都要比传统企业高出很多，互联网颠覆实质上就是利用高效率来整合低效率，对传统产业核心要素的再分配，也是生产关系

的重构,并以此来提升运营效率和结构效率。互联网企业通过减少中间环节的方式,减少所有渠道不必要的损耗,减少产品从生产到进入用户手中所需要经历的环节。因此,对于互联网企业来说,只要抓住传统行业价值链条当中的低效或高利润环节,利用互联网工具和互联网思维,重新构建商业价值链就有机会获得成功。

马化腾在企业内部讲话时说道:“互联网在跨界进入其他领域的时候,思考的都是如何才能够将原来传统行业链条的利益分配模式打破,把原来获取利益最多的一方干掉,这样才能够重新洗牌。反正这块市场原本就没有我的利益,因此让大家都赚钱也无所谓。正是基于这样的思维,才诞生出新的经营和赢利模式以及新的公司。身处传统行业的人士在进行互联网转型的时候,往往非常舍不得更不愿意放弃依靠垄断或信息不对称的既得利益。

因此,往往想得更多的就是,仅仅把互联网当成一个工具,思考的是怎样提高组织效率、如何改善服务水平,更希望获得更大利润。比如传统企业转型电商,大部分考虑的都是线下经销商的利益应该如何分配,所以基本上都会搞出一个新品牌或者新的产品系列,反观那些新兴互联网企业就完全没有这样的包袱。所以我们常讲,颠覆性创新通常来自门口的野蛮人,就是因为传统企业很容易受到资源、过程以及价值观的束缚,难以实现转型。

雕爷不仅做了牛腩,还做了烤串、下午茶、煎饼,还进军了美甲;小米做了手机,做了电视,做了农业,还要做汽车、智能家居。在“互联网+”时代,行业边界正在被不断打破,跨界的大潮已然不可阻挡,一场跨界分金的盛宴正在上演!本章节出选自中国电子商务研究中心出版的“互联网+”智库系列丛书第一部《“互联网+”:跨界与融合》。

“互联网+”企业：商业模式之四免费模式

互联网行业从来不打价格战,它们一上来就免费。传统企业向互联网转型,必须要深刻理解这个“免费”背后的商业逻辑的精髓到底是什么。——小米科技董事长雷军

“互联网+”时代是一个“信息过剩”的时代，也是一个“注意力稀缺”的时代，怎样在“无限的信息中”获取“有限的注意力”，便成为“互联网+”时代的核心命题。注意力稀缺导致众多互联网创业者们开始想尽办法去争夺注意力资源，而互联网产品最重要的就是流量，有了流量才能够以此为基础构建自己的商业模式，所以说互联网经济就是以吸引大众注意力为基础，去创造价值，然后转化成赢利。凯文·凯利在《技术元素》中这样说：“目光聚焦之处，金钱必将追随”，在抢夺注意力资源的时候，免费模式是最有可能成功的模式。在“互联网+”时代，商业模式的精髓就是能够在“免费”的背后，找寻到适合自己的清晰可行的赢利模式。

高德地图副总裁郄建军曾说：“如果想要做互联网，那么就必须要先‘挥刀自宫’，让客户端没有成本，这样才能在产品上不断创新，之后再建立其他的商业模式，这就是互联网的生存法则”。

原来生产硬件的厂商，主要是通过硬件销售来赚取利润，比如手机和电视厂商等。但是在小米和乐视等互联网公司闯入之后，就换了一种全新的玩法，不再从硬件上挣钱，而是将用户引导进其构建的一个网络生态系统里面，通过多样化的个性化服务来黏住客户并形成消费。因此他们的硬件便可以成本价甚至更低卖给用户。这就导致TCL等传统制造厂商们，由于原来层层代理的渠道利益分配，很难再与小米这样的公司拼价格。

微信，通过对图片、语音、视频等众多免费模式实现了用户之间的关系交互，抢了通讯运营商的饭碗。当运营商还指望靠着用户打电话、发短信来赚钱时，微信却直接免费！移动互联网颠覆传统企业的常用打法就是，在传统企业用来赚钱的领域免费，从而彻底把传统企业的客户群带走，继而转化成流量，然后再利用其他渠道来实现盈利。

如果有一种商业模式既可以统摄未来的市场，也可以挤垮当前的市场，那就是免费的模式。信息时代的精神领袖克里斯·安德森在《免费：商业的未来》中归纳基于核心服务完全免费的商业模式：一是直接交叉补贴，二是第三方市场，三是免费加收费，四是纯免费。

免费商业模式之一：直接交叉补贴。

直接交叉补贴：就是企业和商家等卖方为了在一种产品上盈利，而降低另一种产品的价格或免费进行销售的行为，从而以高获利产品补贴亏损产品。

免费商业模式之二：第三方市场。

第三方市场：是最常见的免费商业模式，在这种免费模式中，第三方付费参与前两方之间的免费商品交换，这几乎是一切媒体的运营基础，例如电视、报纸、杂志。最常见的方式是向特定的消费者群体提供免费的商品、服务或体验，并吸引对这部分消费者感兴趣的相关品牌来投放广告，所得收入部分作为成本再投入，部分作为盈利。

免费商业模式之三：免费+收费。

每个人需要的服务就免费，比如能确保安全上网的软件，增值部分收费，比如360安全卫士进行电脑清理免费，但是如额外需要人工维修服务就需要付费。还有就是这种产品免费，那种产品收费，个人客户免费，第三方收费，企业客户收费。

免费商业模式之四：非货币市场。

人们选择免费赠送的，没有寄希望别人付钱的任何东西，如：维基百科、豆瓣兴趣小组。如今，最有意思的商业模式就是利用“免费”来赚钱，不论早晚，各家公司都要找到各种方法，来利用好“免费”或是与它竞争。用雷军的话说就是用免费的产品和服务去吸引用户，然后再用增值服务或其他产品收费，已经成为互联网公司的商业法则，它所代表的正是数字化网络时代的商业未来。

免费作为一种营销策略乃至商业模式，已经越来越多地被那些具备洞察力的企业和品牌所认知和广泛运用，并创造着可观的利润，不仅仅是数字经济领域，在传统实体市场同样如此。免费模式打破了固有的“交易”一词的概念，但不是所有人都能理解免费背后的真正内涵。传统企业做影响力的方式是投放广告，或者在客流大的地方租下铺面，让消费者知道自己。互联网企业大多通过提供免费但有价值的

服务让用户体验并传播。互联网的一个核心观念是用户体验至上，创造机会让用户去体验，在这过程中感受到价值，把商业价值建立在用户价值之上。

免费模式的三个关键要素：

第一是规模。免费模式如果想要做到交叉补贴，就必须拥有足够大的规模，没有足够大的规模，就无法接纳足够多的付费人群维系运营。

第二是优质。越是免费的产品，用户选择的成本也就会越低，而用户抛弃的成本也就会越低，虽然是免费，但是产品自身要过关，提供的服务应该比过去付费服务更加优秀。

第三是资金。为了实现交叉补贴的梦想，你不得不在前期投入足够多的资金来进行规模推广，要不然免费就会变成速死。比如苏宁易购推出0元购书时，在逼出版社让出利润的同时，自己真金白银地向里面补贴，承担着大量的运营成本。

互联网里最可怕的武器就是免费，免费也是最难学的武功，免费是一个双刃剑，把免费用好了可以帮助你快速前进。但是用不好，很可能就被免费所颠覆。所以周鸿祎认为：“你要把东西做得便宜，甚至免费；超出用户的预期体验，就能赢得用户。你赢得用户了，就为你的成功打下了坚实的基础。”

很多互联网的公司刚开始都是以免费、好的产品吸引到很多的用户，然后通过新的产品或服务给不同的用户，在此基础上再构建商业模式。那么对于迫切想进行互联网转型的传统企业来说，要想生存下去，就需要通过新的价值链来建立一种新的商业模式。原来赚钱的生意可能免费，或者降低利润，然后通过原先的生意来积累人气和客户群，进而推出新的增值服务，所以未来很多企业都会变成靠提供服务来赚钱。免费模式的根本问题在于如何通过免费实现赢利，只有当免费的过程本身创造新价值，让所有参与者都能分享到这份新创价值，真正的免费才是可行的，赢利才是可持续的。

天下没有免费的午餐。所谓的“免费”，只不过是你在你收费的地方我免费，因为我能通过别的地方赚钱，也许赚的钱还是你的钱，也许赚的是别的用户的钱，也许赚的是广告商或者其他人的钱。所以传统企业一定要想清楚以下几个问题，你究

竟拿什么免费？这个东西会不会变成一项基础服务？通过免费能不能得到用户？在得到用户和免费的基础上，有没有机会做出新的增值服务？增值服务的用户愿意付费吗？

如今，“免费”正悄然演变成一种全新的商业模式，它所代表的正是数字化网络时代的商业未来。克里斯·安德森在《免费：商业的未来》书中：所有企业都将不得不应对免费时代的来临，要在数字经济时代抢占品牌先机，关键就在于比你的竞争对手先做到让产品免费。其实《连线》杂志主编凯文·凯利在《技术要免费》里早就预言说，在未来(至少在很短的一段时间内)，我们制造的一切都将免费，包括冰箱、滑雪板、激光投影机、服装等，实现的前提是，这些东西融合在网络节点中，成为网络服务的载体。虽然移动终端的利润趋近于零，但通过内置的各种增值服务，同样可以建立起互联网化的商业模式。所以，今天在互联网上凡是懂得免费之道的企业，都会比较容易在这次新的浪潮中弯道超车。

“互联网+”企业：商业模式之五O2O模式

O2O的核心价值应该是充分利用线上与线下渠道各自优势，让顾客实现全渠道购物。线上的价值就是方便、随时随地，并且品类丰富，不受时间、空间和货架的限制。线下的价值在于商品看得见摸得着，且即时可得；品牌可以直接和顾客接触、沟通，顾客也可以享受面对面的服务。从这个角度看，O2O应该把两个渠道的价值和优势无缝对接起来，让顾客觉得每个渠道都有价值。——1号店联合创始人、董事长于刚

2012年9月，腾讯CEO马化腾在互联网大会上的演讲中提到，移动互联网的地理位置信息带来了一个崭新的机遇，这个机遇就是O2O，二维码是线上和线下的关键入口，将后端蕴藏的丰富资源带到前端，O2O和二维码是移动开发者应该具备的基础能力。

什么是O2O？O2O是Online To Offline的英文简称。O2O从狭义来理解就是线上交易、线下体验消费的商务模式，主要包括两种场景：一是线上到线下，用户在线上购买或预订服务，再到线下商户实地享受服务，目前这种类型比较多；二是

线下到线上,用户通过线下实体店体验并选好商品,然后通过线上下单来购买商品。广义的O2O就是将互联网思维与传统产业相融合,未来O2O的发展将突破线上和线下的界限,实现线上线下、虚实之间的深度融合,其模式的核心是基于平等、开放、互动、迭代、共享等互联网思维,利用高效率、低成本的互联网信息技术,改造传统产业链中的低效率环节。

一般而言,企业O2O主要有以下四种模式:

第一种是Online to Offline(线上交易到线下消费体验)模式:这是很常见的O2O模式。各种手机优惠券、打折券及生活服务类的团购APP,都是线上交易,然后到线下消费体验,如携程网的“线上预订酒店、线下入住酒店”。

第二种是Offline to Online(线下营销到线上交易)模式:随着二维码的兴起,很多企业通过带有二维码的宣传标识,让用户通过二维码扫描完成线上交易,如用户通过手机扫描苏宁的二维码标识,进入苏宁电商平台,用户在手机上完成在线购物。

第三种是Offline to Online to Offline(线下营销到线上交易,再到线下消费体验)模式:这种模式就是用户在线下看到海报信息后通过扫描二维码,到线上完成身份认证与交易,然后用户去线下的数家联盟商户完成消费体验。如在地铁口看到餐厅带二维码广告,扫描后就可实时预订座位、获取折扣,然后到餐厅进行消费体验。

第四种是Online to Offline to Online(线上交易或营销到线下消费体验,再到线上消费体验)模式:这种模拟在会展、交友、培训沙龙等活动中常见,例如,你在线上报名参与主题活动,线下进行现场体验,再到线上进行体验分享。以上四种模式仅仅是对客流、价值流在线上、线下的流转进行了粗略的划分,每个O2O企业或多或少地运用到其中的一种或几种,不能单一地将某个O2O企业划入其中一种。

2013年是苏宁的战略布局年,也是其向互联网转型的关键年。根据战略定位,苏宁开始走上了“一体两翼”的互联网转型路径,“一体”就是以互联网零售为主体,“两翼”就是打造O2O的全渠道经营模式和线上线下的开放平台。

苏宁董事长张近东坦言，移动互联网将推动形成现代零售业转型变革的第三次浪潮，即互联网技术支撑下的O2O模式。相对纯电子商务这种过渡性商业模式，线上便利与线下体验完美融合、互联网技术应用与零售核心能力充分对接的互联网零售模式将是未来相当长时间里零售业转型变革的方向。

O2O，成为移动互联网时代的标配。在“信息+时空”的全新商业形态中，通过整合线下零售和线上平台：线下的零售店为优质的线下体验、扩展品类和打通支付环节，增加消费者的选择空间和方便度；由线上到线下的过程中，通过定制化的信息推送、精准营销、优惠的会员服务和物流打通，形成消费者的良好购物闭环体验，从而提高消费者的黏性和忠诚度。

“互联网+”企业，强调把传统行业与互联网衔接起来，通过互联网强大的组织效率与创新能力改造传统行业，尤其是制造业，将互联网与工业，商业，金融服务业的全面融合，实现创新驱动。另一方面，传统产业在面临“互联网+”大潮时，普遍面临着把硬件变成服务，把功能变成体验，把用户变成粉丝的艰难转型。

“O2O+”则为“互联网+”有效落地提供了一种思路：通过强调用户至上、线下体验和在线支付，O2O成功地把客户变为用户，进而变为粉丝，同时借助于粉丝经济和在线支付，通过软硬结合和追求极致体验，又为硬件服务化提供了可能性，如小米手机则是典型案例。

“互联网+”企业：商业模式之六平台模式

传统经济时代，企业的方向用一句口号概括就是“做大做强”。但在互联网时代，这个口号应该审慎考虑。因为互联网时代不是“做大做强”，而更应该是做平台型企业。——海尔集团董事局主席张瑞敏

在2014年海尔集团互联网创新交互大会上，张瑞敏提出“企业平台化、用户个性化、员工创客化”三个概念。“企业平台化”即外部平台化，指的是商业模式层面；“用户个性化”指的是生产模式，现在的用户需求千差万别，随时在变，怎么去捕捉它呢？进入到移动时代，你只能不断和他交互，而且交互不好你马上就会被打倒。“员工创客化”即内部平台化，指的是组织管理层面。

平台是什么？平台就是快速配置资源的框架，因为只有在平台上，很多资源才可以快速配置，到最后就变成一个可以自循环的生态圈。平台具有两个特性：第一是开放，第二是资源。平台就是生态圈。比如淘宝，在传统零售行业里面，电商的发展速度远远超过传统商业的发展速度，因为电商有平台，包括三大平台：第一是信息交互平台，第二是支付平台，第三是配送平台。在信息交互平台上，所有的买家、卖家，以及厂家的所有信息都在这个平台上可以见到。但如果到一个商场去，就不可能获得这么多信息。

1)什么是平台型商业模式。

平台型商业模式是指在平等的基础上，由多主体共建的、资源共享、能够实现共赢、开放的一种商业生态系统。百度、阿里、腾讯三大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。未来商业竞争不再只是企业与企业之间的肉搏，而是平台与平台的竞争，甚至是生态圈与生态圈之间的战争。构建平台是一种战略选择，构建平台生态圈更是大战略布局。平台型商业模式最有可能成就产业巨头，全球最大的100家企业里，有60家企业的主要收入来自平台型商业模式，包括苹果、谷歌等。

《平台战略》一书中说：两个或者更多有明显区别但又相互依赖的客户群体集合在一起的平台，它们作为连接这些客户群体的中介来创造价值。关键是平台必须能同时吸引和服务所有的客户群体并以此来创造价值。平台对于某个特定用户群体的价值本质上依赖于这个平台“其他边”的用户数量。如只要有足够多的游戏，一款家用游戏机平台就能吸引足够多的玩家。另一方面，如果有足够多的游戏玩家已经在玩游戏，游戏开发商就会为新的视频游戏机开发(更多的)游戏。平台战略研究专家、麻省理工学院教授迈克尔·A·库斯玛诺对“平台”的定义是：首先要有被众多公司应用的基础技术或者产品(也可以是服务)；其次要将众多参与方(市场参与者)汇聚于一个共同的目的；三是通过更多用户、更多补充的产品和服务使其价值以几何级数增长。比如QQ，用户和朋友在平台上可以分享音乐、图片、信息，可以吸引广告商。它们向用户免费提供平台，用户越多，可以收更多广告费。

张瑞敏对平台型企业的理解就是利用互联网平台，企业可以放大，原因有：第一，这个平台是开放的，可以整合全球的各种资源；第二，这个平台可以让所有的用户参与进来，实现企业和用户之间的零距离。在互联网时代，用户的需求变化越来越快，越来越难以捉摸，单靠企业自身所拥有的资源、人才和能力很难快速满足用户的个性化需求，这就要求打开企业的边界，建立一个更大的商业生态网络来满足用户的个性化需求。通过平台以最快的速度汇聚资源，满足用户多元化的个性化需求。

2)平台型商业模式的五大特征。

开放：这既是判断一个平台是平台的要素，也是生态圈是否具有活力的首要条件。因为只有开放才能承载各种资源，从用户到供应商，从设计、传播到涉及产业链的各相关机构及力量。开放不仅是一种姿态，更是一种打破边界、让资源无障碍流通或整合的保障。

平台化：平台是载体，是聚集各种资源的地方，无平台无以承载企业、供应链各个环节与用户的交互。

网络化：网络让天各一方的人与人、人与机构、机构与机构，在信息的交互、支付方面实现零距离、无缝对接。未来，所有的商业规则都将建立在网络化之上，无网络化，无以让开放的平台产生具有爆发力的聚合力量。交互：平台是交互的场合，交互是开放的初衷与延伸。交互让平台和生态圈具有生命活力。

共赢：共赢是交互所秉持的最基本原则，是生态圈得以持续的规则保证。

3)如何构建平台生态圈。

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。平台模式的精髓，在于打造一个多方共赢互利的生态圈。

对于平台运营商必须要问自己几个关键问题：我能否为平台上的客户吸引到足够数量的用户吗？哪些用户对价格更加敏感？能够通过补贴吸引价格敏感的用户吗？平台另一边是否可以产生充足的收入来支付这些补贴？

找到价值点，实现立足。

回顾腾讯QQ的整个发展历程，不难发现所有的平台企业一开始都是从满足一个点的需求出发的，先解决一部分人的共性需求(社交)，让自己成为这个领域的专家，成为这个领域最好的公司。然后在慢慢发展的过程中，发现客户的需求量越来越大，越来越多的客户来使用你的产品，来通过你的产品或服务解决他们生活中存在的一些问题，这个时候就会逐渐地走向平台之路，但是在这个过程始终没有改变的是对于用户需求的理解和满足，对于用户体验的极致追求，这样以后才有可能真正成为平台型企业。

建立核心优势，扩展平台。

在平台的基础上，建立起如技术、品牌、管理系统、数据、用户习惯等自己容易复制别人很难超越、边际成本极低或几乎为零的无形资产优势，才能增加平台的可扩展性。在网络效应的推动之下，使平台迅速做大，以实现更大的平台价值。腾讯以即时通讯工具为平台，聚集了数以亿计的用户，其平台模式的核心不在于技术，而是在于对用户心理需求的准确把握。因为QQ，腾讯抢占了PC时代的用户心理高地；因为微信，腾讯抢占了智能手机时代的用户心理高地。

衍生更多服务，构建生态圈。

在建立起来的平台上，构建更多高效的辅助服务，能增强平台的黏性和竞争壁垒，最终形成平台生态圈。如百度通过为用户提供搜索、游戏、音乐、旅游、视频、地图、百科、输入法等多种免费服务构建了平台生态圈。而其中的每项服务都是一个入口，都可以将用户引入，之后再影响其使用更多服务，最终形成对平台生态圈的完全依赖。如此，让用户牢牢地粘在百度的生态圈平台上，而使其他意欲挑战其单一平台服务的竞争对手，望尘莫及。

平台战略升级，巩固生态圈。

当你不具备构建生态型平台实力的时候，那就要思考怎样利用现有的平台。平台不是一天建成的，平台生态圈更不是一天建成的，对于传统企业的互联网化，不要轻易尝试做平台，中小企业不应该一味地追求大而全、做大平台，而是应该集中

自己的优势资源，发现自身产品或服务的独特性，瞄住精准的目标用户，发掘出用户的痛点，再设计好针对痛点的一系列引爆点，则可以高效地打造核心用户群，并以此为据点快速地打造一个品牌。

最新数据显示，2014年，海尔全球营业额实现2007亿，利润达到150亿，增幅39%，利润增幅是收入增幅的三倍。海尔集团轮值总裁周云杰告诉《商学院》记者，这得益于海尔商业模式创新和平台化的转型，特别是在企业平台化转型方面，海尔打造了三个平台，第一个是智慧家庭平台，第二个是价值交互平台，第三个则是海尔集团从过去制造产品转化成一个制造创客的平台。”

平台最大优点就是有群聚效应。举个例子，一个商业地产综合体怎么形成？先做写字楼让大家来这里办公，人多了，就要配套餐饮服务、商场百货，接着是影院、娱乐，当这些都妥当，旁边住宅会涨价，最后就形成一个广场业态。当然平台不是一个可以规划出来的事情，因为你很难判断，现在要做的事情，能不能获得市场和客户的认可。所以周鸿祎也说他们做的事情，是一不小心走出来的，并非刻意为之。

最后，平台比拼的是整体竞争力，如果你自己回报丰厚，但平台上的合作伙伴却赚不到钱，这样的平台迟早难以为继。因此，你必须努力提高平台的整体竞争力，而不仅仅是只关注自身利益的最大化。所以，马基雅维理说：“不管做什么事，如果不是参与各方都能得到利益，这件事就不会获得成功，即便成功也不能持久”。

互联网商业模式-补充装2(201605)

我一路走来创办过好几家互联网企业，公司被微软收购的时候，拿到了第一桶金。我的第二个贵人是孙正义，我发现他是最佩服的企业家中间的资本家，资本家中间的企业家，产融结合做得最牛的人。

马云的很多招数也是从孙正义那里学过来的，所以你在做企业的时候，一定要关注另一件事情，就是资本。

以前企业家们总是不太看得起搞资本运作的人，认为企业是一步一个脚印做出来的，因此更有份量。

跟孙正义打交道以后，我发现完全错了，我们可以把赚到的钱放到银行，银行再把钱交给基金，基金再用资金去炒股票。

举个最简单的案例，微软目前市值是2300亿美金，年净利润在600亿，这个数字本来十分可观，但你会发现亚马逊去年全年亏本，但其估值是1800亿，仅比微软少三分之一不到，这就是资本市场严酷的现实。

为什么这些互联网的价值，就比微软这种纯IT软件的公司价值还要大？讲这件事之前，我先讲一下互联网时代下的商业模式重构。

互联网时代下的5大商业模式重构

我经常讲谁把互联网当作工具，谁就死在起跑线上。互联网不是一个工具，而是一个商业模式的变化，这才是互联网模式真正的一种价值。

重构模式一：网络效应

互联网模式重构是什么东西？

第一个重构，互联网就是上网，我们叫触网，淘宝就是把义乌小商品市场搬到互联网上；京东产生了B2C模式，是把中关村买电脑的上场搬到上网；小米是产品模式。

这一触网以后，就产生了互联网第一个效应叫做网络效应。

什么叫网络效应?就是这家企业的价值跟它用户数的平方呈正比。当腾讯在香港上市时,实在没有利润,连收入都没有。

怎么上市呢?最后投行给了一个公式,一个腾讯用户值40美金。当时腾讯有1亿用户,也就是40亿美金的估值。互联网的价值等于用户数的平方,这是第一个叫网络效应。

重构模式二：互动粉丝效应

当网络效应可以选出这么多用户数的时候,就会产生互动粉丝效应。当你的用户数累计的时候,在你用户中间一定能找到合适粉丝群,我们就举小米的例子。

小米三季度手机全国第一,但是这家企业没有一个全国总代理,区域代理,二级代理,三级代理,甚至没有一家门店,而且供应商、生产商也没有,整个小米公司没有一个销售。

小米的销售靠将近7000万粉丝群体,也就是当他们粉丝成为销售人员的时候,销售成本大幅度下降,这就是互联网做到粉丝效应。

这就是为什么小米用四年时间做成了估值450亿美金的一家公司。

这个时候出现了一个公式,就是一个企业价值等于它的核心竞争力产品乘以用户平方数。 $E=MC^2$ 。

重构模式三：用户规模效应

就是大家经常谈到的羊毛处在猪身上。当用户数达到一定量的时候,在互联网上无论线上线下都会有竞争。

在这种情况下,为了摆脱竞争怎么办?只有做羊毛出在猪身上的模式,这是传统企业做不到的,而只有互联网在网络效应之后出现的多点打单点模式。

当当网,是中国目前最大的网络销售书籍公司。现在京东打当当,每一本书比当当低1块钱。

在互联网里面确实有一个,我们叫做只有第一没有第二的模式,确实如此。在互联网上很难有让垂直型电商有长足生存的潜力。因为多点可以打单点。

重构模式四：O2O网络效应

当网络上形成这么几种商业模式以后，现在所有线上的东西全部进入到线下。我去年就预言过，京东、阿里巴巴一定会开线下店，做线上线下融合的O2O模式。

像饿了么日均订单30万200多城市覆盖，年交易额100亿。

以前传统的餐饮找到黄金地段就赚钱了，现在饿了么是管你是不是黄金地段，没关系，饿了么现在开始做北京烤鸭，空运过来。

现在由于像饿了么这种O2O模式，把线上线下结合以后，以前传统的模式，我们找一个很好地盘的模式变掉了，这就是O2O效应。

重构模式五：生态效益

前面这些互联网公司已经发现这些模式以后，觉得在这个时候，既然互联网能那么大覆盖，可以多点模式作战，现在用一种叫做生态模式作战。

阿里巴巴布置他的生态效应，从支付，从银行，后面还有保险，都会开始介入，这样形成八爪鱼，最后阿里巴巴是一个电商公司吗？可能不是了，但是它不是多元化公司，我们叫做同心圆公司，也就是与心完全贴合的，也就是用户群和大数据。

马云也知道，最核心是几亿用户群和24小时行为轨迹。

小米也是这种模式，小米现在全面开始在物联网领域，开始各种各样的产品投资，也是想形成八爪鱼模式。

互联网时代的投资机会有哪些？

根据互联网的5大商业模式的重构，我现在主要看到三个机会，看看你们是不是走在这三个机会中间。

产品人性化：中产阶级成主流

中国互联网从传统互联网发展到移动互联网，从屌丝经济走向新中产经济。早期互联网企业全部走屌丝，但到2020年中国十万家庭收入以上达到81%，中国开始全面进入中产阶级。

你要面临这么大量的用户，如果玩互联网，首先要看到人口的变化和人口行为的变化，以及文化价值的变化。

所以80%进入中产阶级，新一代移动互联网是今天所有人的机会，打的是新中产阶级。

新中产阶级想一个什么事呢？今天大家说是一个好的时代，也是坏的时代，今天BAT时代可能也是他们结束的时代。

今天电子商务PK的是“价格”、“品牌”，但是这个时代要变了，我们直接PK价格，PK品牌，整个社会价值出不来。

到了移动互联网时代，整个电子商务或者商品销售产生另外一个方向就是人性品质。中产阶级消费实际上在追求人性和品质。

恒大冰泉，虽然砸了10个亿，有了认知度，但这跟你有什么关系？这是新的互联网时代，以前脑白金一砸出名，太太口服液一砸出名的情况不会再现。未来时代是人性和品质的追求时代。

雕爷牛腩，市值10亿美金，他们打得是吃一种情怀。roseonly，这里的玫瑰卖1999块钱，它有一个说法，男人一生只送一人。

当女生拿到这个玫瑰的时候，什么感觉？感动啊，2块钱的玫瑰，2000块钱买给我，简直太真心了。

对男生来说，2000块钱的玫瑰搞定一个女生，太便宜了。人性的本身是在购买商品的时候，他追求的还是真正个性情怀的放大，所以这是情怀的模式（一只玫瑰）。

心意点点，这是我最近投资的一家公司，投资的是个人礼物平台，把各种创新创意。买礼物，大家会觉得特别头疼，买一个牌子太好不行，太差也不好，所以特别想买有创意，有文化，有情结的。

心意点点专门做人性化，真正个性化的礼物定制的东西。

人人经济：产品个性化

比如说饿了么，现在雇了那么多人开摩托车去送餐，以后不需要雇这么多人了。美国有一个公司叫instacar(人人快递)，现在只有100人，但聘用了4000名兼职快递，已经估值20亿美金。

饿了么也准备开始，让学生没事儿干打工，所以人人都可以是快递员。

苏宁被电子商务公司竞争，他开始想了一个方法。以前苏宁很要命，销售直接跟着你，你一看电视，人家就跟你说，这个电视好，今天打折，买一个吧，大家觉得销售人员挺烦的。

现在一进苏宁，销售人员会让你扫二维码，你自己看，有问题再找他。马上感觉不一样了。

实际上苏宁把销售体制进行了改革，什么改革呢？以前是销售卖一台冰箱提成，现在当这个客户扫了你的二维码，他用二维码在网上买也好，线上买也好，在三个月内买任何东西都给你提成。这就变成人人都是销售。

我最近投了四川一家公司，十分钟可以在全国帮你找到1万名大学生打工。

比如周末要做营销，你说是电子产品，我把各个学校做电子学专业的大学生引进来。你需要程序员、文案、模特都有。

大学生现在也开始打工，我喜欢什么样的职业填一个表，这就是做人人经济的模式。你们如果需要，临时大学生，马上网上一发，各个城市的人都会来参加这个模式。跟Uber打车模式非常接近。

万物互联创新：物联网

移动互联网的下一代不仅仅是互联网的人人互联，更多是万物互联。除了现在的穿戴，除了车联网，智能家居，大家已经看到了很多。

这次我从美国出来，基本上看到穿戴的东西已经达到了，确实改进的速度是越来越快。两年之内，我敢打一个赌，每人至少有三个智能穿戴。

当智能化方式达到一定程度，就把一个物体变成了一个互联网中间的一个元素，而刚才我们谈到的五种商业模式，都可以应用到这里来，它不仅是人的问题，还是产品的问题。

现在的聋子问题基本上解决了，让听力没有问题。未来的穿戴可能植入到体内。未来传感的东西会植入到手中。把你的帐号、密码都可以植入在里面。

在物联网这个阶段，中国是爆发式的机会，我们公司主要是投物联网，无论在家庭，最近投的智能枕头，你躺上去以后，它帮你量血压、测体温等等，数据跟医院进行关联，还可以防止脑中风等问题。

传统企业如何互联网化？

说了这么多，最后我想就传统企业如何互联网化谈一点自己的感受。我想建议的是四维一体的模式。

第一，一定要想尽各种办法去参与。传统企业我考虑的是上游跟下游，上游怎么把成本降低，下游怎么把渠道大卖，想的是三点一线的线性商业模式。

到互联网不再谈线性，而是把它作为环型商业模式，供应商也是你的用户，你的用户也是你的用户，而且把用户变成你股东。

你一定要自我参与，你可以做一些天使投资来参与这种模式进行学习。

第二，模式重构，这是互联网时代最核心的东西。

第三，文化重塑。

第四，资本借力。

既然互联网模式是一种去中心化，你的组织可能也是去中心化。

有几个东西可能不是大家愿意接受，但是这种东西跟传统是一种极大的碰撞。

1、组织必须快速反应，学会先开枪，后瞄准的战术。在互联网那么多用户，在跟这么多用户谈，没有办法把用户定义清楚。

因为你的视野永远是狭窄的，你是一个井底之蛙，看到的只是井上那一片小天，所以先开枪后瞄准是大胆的一种尝试。同时不要制定多于六个月的战略，

2、组织需要给“犯错”空间，容错和抗错能力强。比如说微信红包这个产品，是产品经理大学毕业后两年进入腾讯的第一个产品，结果他成功了。

告诉大家，微信红包这个成功的产品后面，腾讯死了将近几十个产品。

但是腾讯容许员工试错，这是目前最核心的竞争力，才有机会闯出微信红包这么一个产品。你认为微信红包是马化腾设计的吗？不可能的。

你认为是腾讯副总裁设计的吗?不可能,连总经理都不会设计,就是一个很小的产品经理设计,但是这么一个事能够浮出来,一定是公司有容错能力,才能使其脱颖而出。

3、建立完全独立的部门创新制。不要改变现有模式,如果你的企业到了一定规模,领导人首先理解这个理念,做一个独立的部门来做创新。

这个部门你直接领导,不要跟其他东西有任何的纠葛,它死也是死,活也是活,但一定是独立的部门。或者是完全的体外发展,变成一个独立公司的模式,尽量连办公地点都可以分开。

创新的东西很难在大公司里活下来,所以最成功的模式是体外创新。

4、关于资本。如果你有资本能力,可以直接通过收购并购的方法来处理,甚至不要自己来做,如果你有资本借力,直接通过收购并购,是完完全全外部公司去做。

互联网商业模式-补充装3-仅供参考(201305)

商业模式可能是网络上讨论得最多、理解得最少的一个内容。有关网络是如何改变传统商业模式的讨论很多，但是对它的含义却很少能有清晰的表达。

从最基本的方面讲，一个商业模式是运行一个公司的方法；通过该模式的运作，一个公司能维持自己的生存，就是说，能有收益。商业模式意味着一个公司是如何通过在价值链中定位自己，从而获得收益的。就电子商务而言，人们倾向于重用经过检验而可靠的模式。

一些模式相当简单：公司供应产品或服务，并将他们卖给客户。如果一切顺利，盈利就是销售收入超过运营成本的部分，公司也因此获利。而有一些模式则更加错综复杂些，广播即是一个例子。广播和电视节目通过电波传输，都是免费发送给拥有接收器的任何人，自上半个世纪一直如此。广播公司则是由发行人、内容供应商、广告商（及其代理）、听众或者观众这样一个复杂网络的一环。一开始，谁赚钱，赚多少钱并不是很清楚，这个问题的底线往往依赖于许多竞争因素。

电子商务将为商业模式增加许多新的种类，这点毋庸置疑。但是，在网络上人们倾向于重用经过检验而可靠的模式，拍卖就是最好的例子。作为古老的代理形式之一，拍卖已经在世界范围内广为使用，以确定以下物品的价格：农产品、金融产品、一些唯一的产品，像高品质的艺术品或者古玩。网络使拍卖模式变得非常流行，并且在网络上使它的应用扩展到了更大范围的物品和服务中。

人们用很多形式对商业模式下定义、做分类。我就多年来网上的观察，尝试给出一个全面而可靠的分类形式。以下列出的分类形式并非权威或者绝对

的，由于网络商业模式仍然在进化，我们可以期待将来出现新的和有趣的變化。基本的商业模式分类如下：

代理模式：代理商是市场的缔造者，他们把买方和卖方撮合在一起，并且推动交易行为。交易的双方可以是企业-企业，企业-消费者，或消费者-消费者市场。代理从他撮合成功的每项交易中收取一定的费用。佣金的计算方式因人而异。代理模式常见以下样例类型：

市场交换：提供涉及交易的全面服务环节，从市场评估到价格谈判及合同执行。交易中心或独立运营，或由多家企业联营。这是在B2B市场中不断被应用的通用模式。好的例子如MetalSite，ChemConnect's World Chemical Exchange。在此交换模型中，典型地，代理向卖方收取基于销售额的一个交易费用。价格机制可以是一个简单的出价/购买，出价/协议购买，或者是一个拍卖的出价/投标的处理方法。

买/卖履行：这可以是一个在线的金融代理，类似于eTrade用户发出买和卖订单，进行金融设备的交易。同样地，旅游代理也符合这个种类。在这种模式中，代理向买方和/或卖方收取交易费用。有些模式基于规模经营，用很低的费用就可以发送出最好的交易价格。

需求搜集系统：它的专利名叫“报出你的价”，其模式由Priceline.com公司首创。预期的购买者为某一商品或服务报出最终价格，代理则为他寻求相应的卖家。在某些模式中，代理收取的费用是报价和成交价之间的差额，或者是一个处理费用。通常，这种模式的目标定位于一些高档的物品，如汽车，或飞机票等。

拍卖代理：为卖方（个人或商家）处理拍卖的站点。以一个最低点为基础，卖方从购买者那里获得最高投标金额。拍卖根据报价和出价规则的不同而有所不同。

交易代理：为买卖双方解决交易问题提供第三方安全支付机制。

批发商：仅维护一个分类目录，将大量的产品生产商和零售买家撮合在一块。代理商方便了特许代理商和他们贸易伙伴的商务交易。对于购买者，可以使他们更快地进行市场交易，更快地获取批量，同时，降低获取成本。为购买者提供来自于最好的分销商的报价、显示 特定购买者的价格、交易时间，并推荐次分销商—使交易更加有效。对于分销商，通过报价、订单处理、跟踪订单状态，使分销商更快地适应变化，减少劳动力，从而降低销售成本。

搜索代理：使用一个代理（如一个智能软件或机器人），为购买者指定的一项商品或服务搜索出最好的价格，或者努力定位发现信息。一个工作代理，够扮演一个搜索代理人，为求职者寻找工作，或为招聘者列出的职位寻找合适的求职者。

虚拟市场：招待许多商家的站点。典型地，商场收取初建费、每月列表费和/或每次的交易费。如果虚拟商场具有一个一般化的门户入口，那么它就能被非常有效地实现。更加复杂的商场，将提供自动交易服务和关联市场机会的服务。

广告模式：网络广告模式，拓展了传统的广告媒体。此刻的传播商通常是一个网站，在提供的内容（常常但并非必须是免费的）和服务（像邮件，即时通讯，博客）时，常加入些条幅广告信息。这些条幅广告可能是这个传播商的

主要或者唯一的收入来源。传播商可能是内容的创建者或者内容的发行人。只有当浏览量非常大或者高度专业化时，广告模式才能正常运作。

门户：通常指能够找到各类内容或者服务的搜索引擎。大量的访问流量让广告有利可图，而且要求网站的服务更多样化。个性化门户，允许用户定制其界面和内容。而细分门户则精心培育明确的用户群。分为一般化、个性化和专业化三类门户网站。

分类表：是一个想要买卖的项目清单列表，典型地，这种模式是由本地新闻内容提供商运行的。价格可以指明，也可以不指明。无论交易是否成功，清单列表费用都是要收取的。

用户注册：内容驱动的网站，免费访问，但要求访客注册并提供相应信息。注册用户需允许，系统追踪用户的访问习惯，而后得出的数据可能给精准广告活动带来潜在的价值。

基于查询的付费：出售有利的链接位置（如需赞助的链接）或者基于用户查询的具体搜索项的广告，例如Overture的商标“按效果付费”的模式。

上下文广告/行为营销：免费软件的开发者的产品绑定在一起。例如，自动化认证和填表的浏览器插件，也有在用户上网时出现的广告链接或者弹出窗口。上下文广告能够基于个人用户的上网活动，投放精准广告。

内容定向广告：Google首创的广告形式，将搜索关键字广告的精准度拓展至网络的其他领域。Google首先确定每个网页的主题，之后一旦用户访问该页，该服务则自动弹出相关的广告信息。

引导广告：用户访问需要的信息前，先观赏网站首页的动画全屏广告。

强制广告：交互性的在线广告，要求用户定期响应，以保证通过信息验证，继续访问所需信息。

信息中转模式：消费者的个人信息和消费习惯的数据是很有价值的，尤其是那些经过细致分析的并用于目标市场营销的信息。在消费者考虑一次采购的时候，独立收集的关于生产商和他们产品的数据，对于他们是非常有用的。有些公司定位就是类似信息中介（信息媒介），辅助买家或者卖家了解当前的市场状况。

广告网络：添加条幅广告到会员网站的网络，让广告商能够展开大型的市场运作。广告网络手机来自用户的数据嘻嘻，以辅助分析市场营销的效果。

观众监测服务：在线观众调查研究机构。

激励营销：就是“为注意力而付费”模式，就是对观看内容和完成表单填充，或参加比赛，或经常观看弹出式广告的浏览者付费。注意力市场方法对于具有复杂的产品信息的公司特别有吸引力，如果不采取这种方式，可能会发现很难吸引消费者的兴趣。这个概念由 CyberGold 提出，它的“挣钱和花费团体”，把对基于注意力市场方法的广告者以及希望节省的消费者聚集到一块儿。

中介代理：一个把购买者和在线商家撮合在一起的代理公司，同时提供交易服务，如金融结算和质量保证等。它是一个虚拟商场，但同时，它又处理交易，跟踪订单，提供开账单和催收费用的服务。这种中介，通过确保提供令人满意的商家，来维护消费者利益。该代理公司收取商家的初建费，并对每笔交易收取一定的费用。希望能看见更多的虚拟商场朝这个方向发展。

商户模式：产品和服务的批发和零售商家。销售可能基于价目单或者拍卖形式完成。

虚拟商户：一个仅通过Web进行操作的公司，提供传统的或web上的商品或服务。销售的方法可以是列表价格或拍卖。Facetime是一个很好的例子，它是一个服务商，它称自己为一个"应用服务提供者"。它为电子商务站点提供生动灵活的客户支持。[Amazon.com]

目录商户：是把邮购订单迁移到网络订单上的公司。基于网络的清单，提供邮件下单业务。夹杂了邮件，电话和在线下单；[Lands End]

鼠标加水泥：以网店的形式，基于传统的转头加水泥的思想建立的零售模式。[Barnes & Noble]

比特商户：确实买卖的是数据类的产品和服务的商户，以纯粹的形式，通过网络完成销售和分销。[Apple iTunes Music Store]

生产厂商直销模式：这种模式被预言为最能体现Web的强大力量，它使厂商直接接触消费者，因此 压缩了分销渠道（省去了批发商和零售商）。厂商模式是基于效率的（节约成本，从而可以降低消费者的负担，当然，也可以不降低），能提高客户服务水平，更好地理解客户喜好。容易腐烂的产品将会从快速销售中受益，如鲜花（Flowerbud），通过省去中介，也将会使消费者受益。这种模式会和厂商已经建立起来的供应链具有潜在的渠道冲突。

采购：即产品的销售，其归属权该过程中转移给买家。

租赁：以交换租金，买家获得协议中约定的条件下使用该产品的权利。产品在租赁期满或者租赁协议默认的时限内返还给卖主。其中的类协议可能包含此次租赁购买的到期时间。

授权许可：产品的销售依据合同使用条款，买家仅获得转移的使用权。所有权仍为生产商所有（像软件授权形式）。

整合的品牌内容：和赞助内容的方式相反（广告模式），品牌整合内容是由生产商创造，仅用于产品更替的基础信息。

会员模式：这是和一般化的门户入口模式相反的模式，它寻求对某一站点有一个高浏览量。在会员模式中，人们无论在哪儿上网冲浪，该模式都会为他们提供购买机会。对于会员站点，它会提供金钱上的激励机制（以折扣的形式）。会员站点提供“购买点-点击进入”商家。如果会员站点没有产生销售，它对于商家来说就没有产生任何成本。会员模式对于Web来说是相当便利的，这也是它为什么流行的原因。存在变化的因素主要包括：标题广告的变换、每次点击付钱，及利润共享程序。会约束会员模式扩散的潜在的问题是Amazon.com被授予了这种模式的一个较广范围的专利。

广告交换：会员网站网络内部的广告投放交易

每点击付费：网站为每个有效的用户点击付费

收益共享：提供一定百分比的销售佣金，基于一起后续购买行为的用户点击。

社区模式：社区模式的发展主要依赖用户忠诚。用户投入了较高的时间和情感在里面。收益则往往来自于副产品和服务的销售或者无偿的捐助；又或者收入通过绑定文字广告或者订阅费的付费服务。互联网天然的适合社区商务模式的发展并且当前其中较为流行的开发领域，是社会化网络的兴起。

开源软件：通过全球性的程序员社区，彼此开放并共享源码，协作开发的软件。和一般付费的授权代码不同，开源代码主要通过相关服务获得收入像系统整合，产品支持，指南和用户文档。

开放内容：基于全球性的内容提供志愿者开发，并完全公开内容的访问。

公共广播：用户支持的模式通常应用在非营利性质的广播电视，并已拓展至网络。该社区的用户主要以志愿捐献的形式支持网站运作。

社会化网络服务：此类网站为个人提供一套，基于共同的兴趣（职业，爱好，经历）联系其他人的方式；社会化网络服务能够为内容广告和佣金订阅服务提供良好的机会。

订阅模式：这种模型的用户要为访问该站点付费。高附加值的内容是最基本的要求。一般的新闻内容，已被证明不适合用订阅模型。1999年的一项调查报告显示，46%的网络用户不希望付费看Web上的内容。某些公司只为订阅者提供免费内容和付费内容。

内容服务：提供文字，音频或者视频内容给那些付费的订阅用户，该费用主要用于获得该服务的使用权。

个人与个人的网络服务：作为用户提交的信息的发布的一条渠道，例如个人搜索过去的校友。

信托服务：会员模式下的组织，每位会员严格遵守明确的规范，并支付订阅费。

网络服务商：提供每月订制的上网和相关服务。

效用模式：效用或者需求模式，采用定量的使用或者随用随付的方式。与订阅服务不同，定量服务基于实际的使用率付费。通常来说，定量付费一直应

用在必须的服务（例如水电，长途电话服务）。世界上某些地方的网络服务商（ISP）即是基于效用运作，向客户收取每分钟的接入费用，这和美国常见的订阅模式大不相同。

定量使用：测算用户使用服务的情况，再发账单。

定量订阅：允许订阅者购买一定量的内容访问权（如页面访问数）。