

巨头吞噬市场，中小企业主如何在垂直领域**实现翻盘**？行业趋于饱和，创业者如何寻求**垂直热点**，**实现突围**？
在互联网+风口

让传统转型企业和新兴创业者扯下巨头的“大腿”，完美翻盘！

翻盘

互联网时代的垂直创业法则

COMEBACK

萧文鹏◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

翻盘

互联网时代的垂直创业法则

萧文鹏 著

人民邮电出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

翻盘：互联网时代的垂直创业法则 / 萧文鹏著. —
北京：人民邮电出版社，2015. 10
ISBN 978-7-115-40458-9

I. ①翻… II. ①萧… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第220056号

内 容 提 要

本书立足于互联网环境下垂直领域创业，从垂直领域的创业故事到具体实操，不论是案例，还是实操方法，都对垂直领域的创业者有很强的借鉴意义。书中重点围绕“垂直领域内的行业垂直化、市场垂直化、人群垂直化、产品垂直化、服务垂直化、传播垂直化”来对垂直领域进行全面解读，是垂直创业领域内不多见的实操书籍。

本书语言流畅，逻辑严密，案例选取既有代表性，又具有实操指导意义，是垂直领域内创业者的必备参考书，尤其对那些想要在被巨头吞噬的行业内持续生存者和行业新入场者有较大的借鉴意义。

-
- ◆ 著 萧文鹏
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫丰华彩印有限公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
印张：13.75 2015 年 10 月第 1 版
字数：280 千字 2015 年 10 月北京第 1 次印刷
-

定价：39.80 元

读者服务热线：(010) 81055296 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

序

“互联网+大”不一定大，“互联网+小”不一定小

2015年3月，庄严的人民大会堂，第十二届全国人大第三次会议正式开幕。正是在这次会议上，李克强总理掷地有声地提出：制订‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

这是“互联网+”战略提出之后，第一次正式出现在国家最顶层的决策语境中，这也意味着互联网这一广袤舞台，将会伴随着移动浪潮的席卷，为每个行业、每个创业者提供巨大的机会。

时代再次发出集结号，如何认识“互联网+”，如何利用“互联网+”，是创业者应该深入思考的问题。

从字面上来看，“互联网+”，意味着创业者利用互联网平台，将互联网和传统行业加以结合，在新的领域创造新的商务生态。然而，创业者又不能简单地认为，只要将互联网和某个传统行业加以结合就能够成功创业，因为“互联网+”早已不是什么新鲜事物。

我们可以看到，那些大型的、综合的行业，在过去十年中，早已在资本的力量下和互联网融为一体。传统的零售业和互联网相遇，便诞生了淘宝；传统的家电卖场和互联网相融，便诞生了苏宁易购；传统的金融业和互联网合作，便出现了支付宝……实践证明，“互联网+大”在第一波互联网创业浪潮中，已经为创业者带来了丰厚的回报。但B（百度）、A（阿里巴巴）和T（腾讯）这些旗舰级别的互联网企业背后，是否还有着新的互联网创业机会？

答案是肯定的。尺有所短、寸有所长，“互联网+大”并不代表在每一个时间点、每一个领域和每一个市场都会带来“大”的回报，同样，“互联网+小”也未见得就只

能面对狭小的创业空间。事实上，移动互联网的创业浪潮，恰恰是“小”的机会，这样的“小”，将同互联网垂直创业所契合。

必须承认，在互联网日益发达的当下，从事互联网创业，如果依然用“大”眼光来寻找“大机会”，成功的可能已然越来越小，大企业们几乎垄断了绝大多数的互联网流量，而新的创业者无法去和这些大佬们比拼，相反，他们需要用过人的眼光进入垂直和细分的领域，再用坚持的耐心，对这些领域进行深耕细作，将之和互联网融合。

表面上看，“互联网+大”和“互联网+小”只是创业的不同路径，但其最大的不同，在于创业心智模式的不同。

在“互联网+大”的心智模式中，创业者不用去考虑什么盈利模式，哪怕用“烧钱”的方式，只要先将流量做大，等到企业有了规模，自然可以吸引风投进入，赚钱也就指日可待。

而“互联网+小”的时代，再用这种方法，无异于自绝生路。垂直领域创业，需要你一开始就将业绩做起来，就要能从运营中获得收入，因为唯有如此才说明你找准了市场切入点，为特定的人群提供了利益。

为此，垂直创业者必须保持清醒，既不要再试图用拉流量的方式创业，也不能盲目跟风，跟着市场上那些已经被炒热的行业网站进行“赌博”。想要成功，必须先要在看清楚垂直趋势的情况下，再利用差异化的思维，找准属于自己的蓝海，找到市场那块你最熟悉的蛋糕，并加以切分，形成垂直细分领域。这样的领域必须具有如此特点：看起来缺乏获取利润的可能，互联网大企业没有兴趣去做，而其他创业者则没有实力去做，但对于特定的创业者，既有机会和实力进入其中，也能设计出准确的盈利模式来生存和发展，从而实现迅速、准确和全面的对特有市场的占领。

从此意义上来看，所谓“垂直创业者中的第三名必然被淘汰”是有相当价值的论断，因为未来的互联网垂直创业，必然分布在不同的空隙市场中，这些空隙市场是那些大型互联网企业无法覆盖到的，其优势在于一旦进行垂直挖掘，就能获得源源不断的利润，而其风险则同样明显——如果创业者不能在某个垂直领域做到最好，这个市场就没有企业的容身之地。

今天的互联网创业者，拥有着传统互联网创业者带来的成功经验和失败教训，有着传统互联网创业时无法企及的市场环境和政策风口，更有着一个已经走向成熟的移动互联网氛围，但与此同时，他们也必须要比传统互联网创业者具备更灵敏的反应能力、更

敏锐的观察能力、更强大的心理素质、更周密的创业计划……这不是具体的规定和要求，而是市场发展规律向创业者发出的召唤。

本书正是在这样的背景下应运而生。本书作者是互联网创业领域的研究者和实践者，亲身参与了传统互联网的创业历程，经历过成功路上的搏击和兴奋，也目睹过困难期的失败与痛苦，更对当下移动互联网垂直创业风潮有着深入观察和积极思考。基于作者所具备视角的独特性，本书采用全新案例，将 2013~2015 年诸多垂直创业者的奋斗实践纳入文中，作为分析和研讨的对象，引导读者从中看到垂直创业的内在规律；在理论上，则提供了对垂直创业领域的独特分析，帮助创业者摸清垂直创业的思考脉络，寻求效率最高的创业方向，建构成果最好的创业体系，最终结合实践，形成属于创业者自身独有的创业模式。

本书共分为九部分，第 1 部分为读者展示近年来可称传奇的垂直创业案例，第 2 部分阐述垂直创业的优势所在，第 2 部分到第 9 部分分别是模式、行业、市场、用户、产品、服务和传播方面的垂直化案例和做法。通过对垂直创业者需要考虑的上述因素加以全面、细致的分析，为读者提供了全新的互联网创业模式，也足以让已经身处互联网平台上的企业家对目前的运营方式重新判断与取舍。

互联网创业，曾经是大资本的世界，而今天已经是小垂直的世界，垂直者当善于解决不同人群在生活中的不同“小”问题，提供出精细的“小”服务，打造出提供不同种类满足感的“小”产品，这样的创业才有存在的价值。对于新一代的创业者而言，不必去奢求马上改变世界，相反，他们应该踏实地改变身边的每一个“小”人物，如果你能为其中的每个人哪怕带来百分之十的改变，你就迟早会改变整个世界。

萧文鹏

2015 年 8 月 8 日



目录

CONTENTS

Part1 翻盘的“小喽啰” ——传奇的垂直创业者和事

- 1.1 蓝领效应大于白领效应 /2
- 1.2 找到不缺钱而又想体验赚钱的人，你就是富人 /6
- 1.3 懒人模式让猪也能飞 /13
- 1.4 想象被庞大的工薪族拥护的场景 /19

Part2 巨头脚下的“小时代” ——垂直领域的魔力与魅力

- 2.1 垂直门户咬掉了传统门户的一条大腿 /26
- 2.2 垂直领域的每一个顾客都是一种购买力 /31
- 2.3 任何垂直领域，都存在“正螺旋效应” /36
- 2.4 以自己的内容指引顾客消费自己的商品 /41

Part3 要么枪口，要么风口 ——垂直创业的陷阱和选择

- 3.1 商业模式不清晰 /46
- 3.2 误把概念当方法 /50
- 3.3 被其他平台把持流量入口 /57
- 3.4 警惕互联网金融的侵袭 /63
- 3.5 如果腾讯复制你的模式，你该怎么办 /68

Part4 全球化不能通行全球 ——垂直创业之行业垂直化

- 4.1 选择最肥的行业，深挖下去 /74
- 4.2 保险行业的失地 /81
- 4.3 智能家居创造最贵的需求 /86
- 4.4 二手车市场的权威影响力 /90
- 4.5 把重心下移到景点 /95
- 4.6 垂直教育打破僵化学习 /99
- 4.7 移动医疗蚕食医疗市场 /104

Part5 水面下的冰山才是主战场 ——垂直创业之市场垂直化

- 5.1 新浪如何寻找下一个“微博”风口 /110
- 5.2 差异化优势，扎根垂直市场 /113
- 5.3 市场垂直化的标准：让人上瘾 /118
- 5.4 任何一个领域都存在临界点 /123
- 5.5 垂直市场中的水平化思维 /127

Part6 用户购买的核心是私人订制 ——垂直创业之人群垂直化

- 6.1 小网站的曙光 /133
- 6.2 从业务垂直转向人群垂直 /137
- 6.3 用户在哪创业就在哪 /142
- 6.4 我们眼中必须只有一类人 /146
- 6.5 垂直人群的五步过滤法 /150

Part7 个性化让风洞大开 **——垂直创业之产品垂直化**

- 7.1 垂直化不等于单一化 /155
- 7.2 产品属性应做好区隔 /159
- 7.3 为谁设计是产品创新的关键 /163
- 7.4 把每一个产品都当成用户的孩子 /167
- 7.5 个性、细分而专注是长法 /172

Part8 开创不计成本的消费模式 **——垂直创业之服务垂直化**

- 8.1 特定用户群需要的服务场景 /178
- 8.2 垂直服务的自身壁垒 /182
- 8.3 快是做好垂直服务的根本 /186
- 8.4 如何规避上门服务的线下限制因素 /190

Part9 只让一个人听到你的声音 **——垂直创业之传播垂直化**

- 9.1 二维码传播，最好的垂直化表现 /195
- 9.2 社会化媒体与自媒体的博弈 /199
- 9.3 场景化推广，去中心化 /203
- 9.4 抓住痛点，先打针后吃药 /206

Part 1

翻盘的“小喽啰”
——传奇的垂直创业者和事

1.1

蓝领效应大于白领效应

互联网创业时代早已开始，移动互联网创业则方兴未艾。在如同雨后春笋般勃发的网站中，创业者们将努力的方向定位在各自“互联网+”设计中，体现在不断努力和行动中，他们有成功的精彩，也有失败的黯然，而排除各种因素探究其中规律，就必须承认，成败关键，在于“互联网+”之后所连接的人和事。

速来网的创办者李冠志，就为“互联网+”后面写上了与众不同的关键词。

一直以来，电商平台、社交网站……都被看作白领精英们在互联网领域中消费和使用的重点目标。然而，李冠志却将“互联网”和“农民工”联系在一起。

李冠志履历优越：牛津大学硕士、微软雷德蒙德研究院副院长。但今天，他创办的互联网平台专为农民工这样的中低层次人才提供工作机会。到底是什么原因让他放弃了在微软研究院的稳定工作，从美国西雅图回到北京城中村，利用互联网云计算为农民工找工作？

此种意念，发乎李冠志的初心。刚刚回国创业时，他并没有完全理清方向，但当他的项目在北京理工大学留学创业园会上做推介时，这样的疑问浮现出来：

“白领想要在网上找工作，自然可以上智联招聘、中华英才网这样的专业招聘类网站，然而那些低学历的人呢？尤其是农民工，他们该怎样找工作？”

带着这个疑问，李冠志研究了当时低学历人才找工作的形势，他发现，农民工找工作，只能依靠中介机构，而中介机构局面混乱、资质水平参差不齐，一些农民工几乎是被“骗”了上千元中介费之后，还是找不到满意的工作……

于是，李冠志决定，将创业的目标集中在低学历人才工作中介的网络平台上，并很快得到了著名投资人——真格天使投资基金创办人徐小平的青睐，双方开始联手打造“速来网”。



在创业之初,李冠志打算将速来网打造成纯粹的互联网项目,单纯采用纯线上方式操作。然而,在一两个月的推广之后,农民工对速来网的认知还是很差,推广的效果简直乏善可陈。随后,速来网开始改变策略,逐步下沉到基层。目前,速来网利用O2O模式,即线上到线下的Online To Offline模式,搭建出用工方和供人方的桥梁,形成信息共享、担保交易的平台,直接精确地将不同类型的劳动力资源输送到最需要的对口机构中,为双方提供担保交易,使用客观的数据去计算用工机构和供人机构的成单率、回款周期和双方信誉评价。

在速来网上,用工机构能够免费浏览大量的劳动力信息,并对看中的人力信息提出交易意向,而经过认证的人力资源供应商,则会迅速根据对方意向,从人力资源库中确定适合的人员参加试用,试用期满双方满意,用工机构会通过平台来支付介绍费给人力资源供应商。

李冠志坦言,速来网目前并不盈利,他想要打造的是能够为中低层次人才就业服务的网站。目前,类似的网站基本属于空白,中低层次人才的选择范围很窄,所以很容易形成对“速来网”品牌的高度忠诚。当他们从网站中获益,就会不断地进行人际关系网宣传,而口碑营销恰恰是类似农民工这种人才群体中最佳的传播营销方式。

当然,速来网的迅速崛起,并非只是得益于这样一套模式,李冠志的背后还有更加强大的“专业武器”。他在创立速来网后不久,围绕为中低端人才群体服务的中心,将自身云计算的学术背景融入公司软件开发上,研发出与众不同的自动评级系统。这套计算评级系统,能够对招工代理和用工方的合作情况进行专门的信用评分和汇总,并已经开始申请专利。

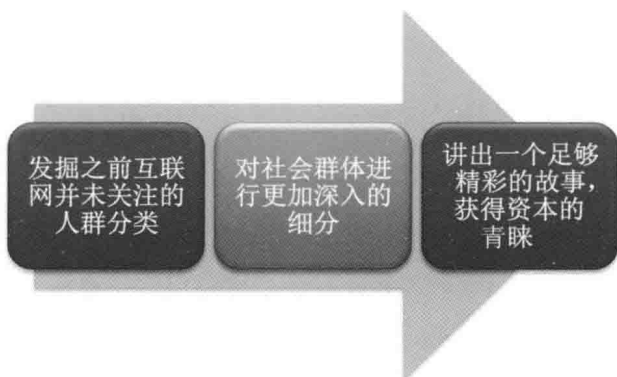


相对应的是，速来网同样也拥有领先的数据挖掘系统，这套系统能够根据农民工成功就业的统计数据，针对其中的经验和诉求，设置出就业参数，生成个性化的、特色的就业信息，为不同求职者提供不同的求职参考。李冠志认为，正是这种变化，让速来网和传统劳务公司有完全不同的用户体验。

但事实上，速来网和其他人力资源供需网站最大的不同，还是将主要服务人群定位在农民工这一类群体中。无论是全品类招聘服务网站的赶集网、58同城，还是专业做招聘网站的智联招聘、中华英才网，从没有将服务眼光集中在“蓝领”群体中，这一点似乎从来都是理所当然：传统的互联网创业思路中，人们认定蓝领群体无论是上网能力、时间还是消费愿望，都远远不及白领群体，更不用说在寻找工作时的心态和习惯。

然而，在移动互联网时代，上述被认定的“事实”，已经全然发生了颠覆性变化。正是这样的变化，让速来网和其创始人李冠志得以把握住机会，在低学历人群就业和招聘这一垂直领域的创业赛跑中，取得了绝对的领先优势。

重新观察和思考李冠志的成功经验，可以看到垂直领域创业中三个必不可少的要素。



1. 发掘之前互联网并未关注的人群分类

BAT 等大型互联网公司，由于其创办时面临的企业内外情况，并没有充分关注全社会每个人群分类，类似于民工、务工人员这样的人群分类，是他们关注较少的垂直领域，形成了相当的市场真空。

但在移动互联网时代，没有人真正能够脱离互联网，尤其在当下的互联网创业领域，大型的新综合平台已经并不现实，将目光集中于那些曾经被忽略的人群，将身段放入曾经被看作边缘化的市场，将能够得到之前不曾想象到的辉煌。

2. 对社会群体进行更加深入的细分

垂直领域创业时代，大量未来的成功传奇正在演练，社会群体被划分的细致程度是人类任何一个商业时代无法比拟的。以人力资源为例子，在一些传统互联网行业门户网站无法关注的细分领域中，不少创业者和速来网一样，共同进行着更加深入的细分，包括致力于白领就业的猎聘网、专注于互联网行业招聘的拉勾网等，他们都在用不同的眼光，去重新定义项目的服务对象和买单人群。

正如李冠志在创办速来网之前所说的那样，“中国两亿多外出务工人员，就是我们服务的对象，而这块市场究竟多大，看一看每年春运就知道，想要占领这块市场，就要对他们进行更加深入的细分，让他们获得自己的细分服务”。

3. 讲出一个足够精彩的故事，获得资本的青睐

李冠志的成功创业，离不开资本给出的支持，由于他讲出的故事足够精彩，而他的创业思路又的确瞄向了一个巨大的被忽略的垂直市场，因此，他和徐小平交谈了半个小时之后就“轻松”敲定了投资。实际上，徐小平看重的不单是他的海归背景，更是该项目所对准的蓝领市场的规模。

目前，李冠志和他的速来网，正在不断发展和壮大过程中，以其为代表的垂直创业时代大幕，已经迅速拉开，更多“小喽啰”翻盘 BAT 的创业故事会告诉我们无可置疑的事实：垂直创业大潮难以阻挡，更多创业者将因此而打造精彩、创造价值，并让整个社会从中受益。

1.2

找到不缺钱而又想体验赚钱的人，你就是富人

垂直领域创业之路，并非一帆风顺，如何获得你启动项目的第一桶金，是其中最大的问题。对此，“零点校园”创始人钟斌用自己的实践给出了坚决的答案：找到那些不缺钱但又想体验赚钱的人，你就会进入成功者的行列。

2011年年初，在北漂半年之后，钟斌决定让一切都从零开始。他和几名志同道合的伙伴，将目光瞄向了自己曾经非常熟悉的大学校园。钟斌发现，中国有1200多所大学，其中有几千万在校大学生，他们每个人都有着不同的饮食、消费和信息需求。而由于学业繁重或忙于社交娱乐，加上缺乏自主生活的能力和条件，高校学生们对于外卖和送货上门的需求特别大。与此同时，另一部分大学生则还有着创业需求，希望通过做些兼职赚点零花钱。从目前来看，这样的市场空间很大，其中存在着诸多的“痛点”，如果能够解决这些痛点，也就能够创造出巨大的商机。

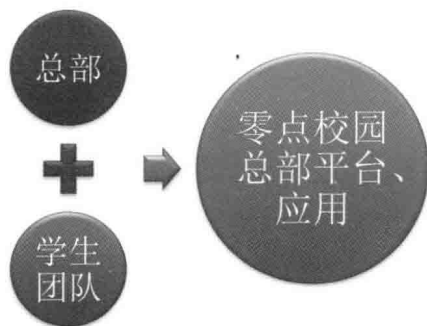


就这样，“零点校园”的项目蓝图开始被设计出来。钟斌打算，将这个项

目蓝图建设到全国范围，将 3000 万在校大学生的各种消费需求集中起来。由于高校学生的数量非常巨大，所以零点校园未来的商业价值是相当吸引人的。

2011 年，创业最初时，零点校园的业务项目集中在高校学生所需要的消费领域上，包括为学生提供网上订餐、外卖送餐、网上购物、校园商城、校园招聘、校园租房、信息发布等基于同校平台的服务。涵盖了当时整个互联网行业内电商、O2O、开放平台等多种不同的概念。钟斌自己说，零点校园犹如一家“校园淘宝”，但和淘宝这种大商品平台不同的是，零点校园只提供平台，并不涉及商品的具体经营，该网站拥有应用接口，包括外卖服务之类的餐饮项目，或实物交易比如零食、饮料等的商品交易等。

在经营模式上，零点校园采取“总部 + 学生团队”的模式，由他领导的零点总部来提供平台（网站、手机 APP）和应用（不同的程序），然后在每所大学招聘学生担任站长，一旦站长通过总部的审核并获得资质之后，零点校园总部平台将会向其打开具体的应用接口，由站长通过应用接口，全权负责校园内的招商与推广。



为了获得强大的站长队伍作支撑，在创业前 3 年里，几个创业合伙人不断去不同的高校张贴广告，招募站长，“烧钱”的速度是可想而知的，但业绩也令人骄傲——2012 年年底，零点校园的 V5 版本发布；2013 年年初，零点校园网手机 APP 发布……短短的

时间内，该项目下属的校园站长也从 151 人增加到 312 人。

与此同时，问题却很快凸显——市场虽然摆在那里，想要垂直化地占领却并不容易。因为集中于高校这个领域进行创业，意味着一个企业将要试图去弥补整个行业领域的空白，如果缺乏投资，空有雄心，一切都难以维系。钟斌很快发现，团队凑起来的钱迅速告罄，公司开始遭遇经济危机。



事实上,这也是许多垂直领域创业团队在最初都会遭遇的问题,正因为项目集中于高校学生这个庞大的群体,试图满足他们衣食住行等各项需求,这样对应的承载业务就很多,而成本也会因此不断扩大。以零点校园网站为例,该网站初创时期,对前来网站发布的每个应用程序收费为每月50元,2013年11月,零点校园总共收取代理费26950元,但由于网站总部租用了3间办公室,团队共19名员工,每月工资、房租支出都要将近60000元,收取的代理费完全不能维持公司运转。整个团队最艰难的时候,只剩下500元钱。钟斌的妻子任利花也是团队成员之一,但她此时只能选择外出打工,通过赚钱来帮助整个团队继续维持基本的运转。由于团队请不起更多的程序员,身为创业团队带领者的钟斌只好自学程序设计,进行程序开发。

钟斌感到一筹莫展,他对妻子抱怨说:“快发不出工资了。”正在此时,上天为他的垂直领域创业带来新的希望。零点校园网项目终于被发现了其价值,成都市金牛区大学生创业园认可了该项目,并邀请钟斌参加他们的一次“融资商务晚宴”。在晚宴上,钟斌现场展示了零点校园网站的手机APP网上订餐功能,并引起了某位天使投资人的强烈关注。20天的接触和谈判之后,钟斌和这位投资者成功签订了投资协议,获得了200万元的天使投资。同时,随着资金的到位,金牛区大学生创业园还专门招来专家,指导钟斌如何把握其公司风险,对公司的管理结构进行调整优化。