



不只有垂直运营模式，还有垂直运营实践
做深做强，建立企业的竞争壁垒
用案例详解垂直运营的实践技巧

DEEP VERTICAL OPERATION

重度垂直运营

移动互联网时代的垂直化运营实践

肖 聪◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

DEEP VERTICAL OPERATION

重度垂直运营

移动互联网时代的垂直化运营实践

肖 聪◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

重度垂直运营：移动互联网时代的垂直化运营实践/肖聪著.

北京：中国经济出版社，2017.6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4639 - 0

I. ①重… II. ①肖… III. ①网络公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 050228 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 17

字数 200 千字

版次 2017 年 6 月第 1 版

印次 2017 年 6 月第 1 次

定价 49.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

推荐序一

多年来在互联网相关领域的探索，让我有一个深刻的感悟：互联网是机遇，也是挑战。能抓住互联网顺势发展的人会认为“这是最好的时代”，而受到互联网冲击的人则无疑会认为“这是最坏的时代”。移动互联网亦是如此。

移动互联网让传统行业的管理者面临转型的难题，让互联网相关的从业者因不知如何打通线上线下的闭环而焦虑不安；同时，也为创业者带来了新的希望，使得下一个独角兽的诞生成为可能。

毋庸置疑，与以往的任何时代相比，移动互联网都营造了创新创业的极佳时机。而在这样的大环境下，我认为创业更应该回归本源，回到产品的基础之上，回到服务用户的核心，进而以此打造可观的利润。传统互联网时代，以BAT为代表的互联网巨头的崛起是以流量为中心的，在移动互联网时代，创业者则应该避开同质化的竞争，以垂直细分的产业为发展方向。也就是说，移动互联网时代的主流商业形态应

该是重度垂直。

《重度垂直运营》这本书通过对移动互联网时代多个领域的案例进行研究分析，总结出了一套既适合于传统企业、互联网企业，也适合移动互联网时代创业者的模式突围之道。通过剖析重度垂直的内涵，揭秘重度垂直时代的商业形态、发展路径等，向读者全方位展示了移动互联网时代企业战略升级的思路和方法。

全书以“垂直”“连接”和“重度”为三大核心，指引读者深耕垂直细分领域、打造属于自己的发展生态，借助移动互联网服务连接用户，以打造极致的用户体验，实现企业价值的倍增；对比平台战略与重度垂直，不空谈“理论”“思维”，而通过“法则+模式”引导企业挖掘新的利润区；揭秘垂直电商平台的运营模式突围之道，带领读者了解垂直电商平台的运营模式及优劣对比，进而构建竞争壁垒；剖析小红书、什么值得买等案例，以更加实操的角度分享小而美电商的实践策略；向传统企业的管理者传授重度垂直 O2O 的未来发展路径，深度解读 O2O 商业模式及运营策略，总结“互联网+”时代的垂直 O2O 创业法则；回归产品基础，讲述从单品到爆品的进阶之路，并从原料、设计、渠道、功能、服务、形象等细节入手，帮助读者挖掘差异化的产品策略；深入介绍重度运营，通过多个商业案例分析基于用户需求的精细化运营实践；最后，以 P2P 理财、母婴电商、装修等为启示，引导企业挖掘细分领域的商业利润区。

移动互联网所带来的变革，在于其能够为任何一个领域插上腾飞的翅膀；而重度垂直模式的魅力，则在于企业可以立足于细分领域，深挖用户的价值，成为该领域的佼佼者。重度垂直不仅

是移动互联网时代企业模式突围的法宝，也是企业规避 BAT 等互联网巨头的挤压而获得领先和创新的王道。

可以说，在移动互联网时代，谁掌握了重度垂直模式，谁将会成为真正的赢家，拥抱移动互联网所带来的商业革命！

北大电商总课题组网络营销中心主任、电商岛创始人

腾讯智慧营销研究院首批专家 刘东明

2017年3月14日

推荐序二

步入移动互联网时代后，人们的生活方式发生了巨大的变化。例如，当我们需要出行时，我们会打开“滴滴出行”寻找附近的车辆；当我们需要订餐时，我们会通过“饿了么”搜索心仪的美食；当我们策划一场旅行时，我们会通过“途家网”预订一间别具风格的公寓……移动互联网改变我们生活的背后，还有一个不能忽视的问题：原有的商业法则也不再适用了。

随着互联网技术的迅猛发展，消费者能够接触的信息越来越多，资本的获取难度日益增大，这一切都加重了市场竞争的激烈程度。如何在“三个月就是一年”的移动互联网时代抓住发展的机遇，并获得持续的成长不被淘汰，成为每个创业者和企业管理者思索的重点。

纵观近十年来国内外初创企业的成长，可以总结出一条规律，即在移动互联网时代获得了用户青睐并取得瞩目成就的企业几乎均遵循了重度垂直的运营法则。

所谓重度垂直运营，即立足于某一垂直细分领域，精准定位

目标用户，通过重度运营，与用户建立有效的连接，并获得可观的收益。这一法则并不诞生于移动互联网时代，但它却更切合这个时代的技术趋势和消费逻辑。

以豆浆机起家的九阳，也正是遵循着重度垂直的商业法则，一步步扩展自己的商业版图，打造“互联网+”时代的智能家电生态产业链。

1994年，九阳股份有限公司成立。为了树立国内消费者的豆浆消费理念，九阳对豆浆机这一并不受重视的细分领域进行了精心培育，使得豆浆机成为九阳开拓市场的战略单品。

进入互联网时代后，九阳积极与互联网理念相融合，升级企业的商业模式和运营思路。例如，2014年九阳铁釜电饭煲发布时就采用了极具创新性的营销方式。在微信自媒体平台，九阳发起朋友圈转发抽奖活动，吸引了数十万粉丝的参与；在微博平台，围绕铁釜电饭煲内胆3.1斤的特性发起全民“晒胆”等活动，短短几天相关微博的阅读量就已经过亿。此类营销不仅带动了相关产品的销售，更能够使九阳近距离地与用户互动，了解用户的需求，提高品牌的粉丝黏性。

互联网时代的商业特点使企业面临巨大的挑战，而“互联网+”所具有的优势又为企业的发展迎来了难得的机遇。近几年，九阳不仅通过互联网加强与用户的连接，更通过移动互联网、大数据等相关技术指导产品研发、市场营销和供应链改造，以此实现了企业可持续增长的目标。

实际上，重度垂直法则的内涵非常丰富，此处所列举的九阳案例也只是对重度垂直运营思路的简单讲解，在企业的具体落地及实践中，更需要运营者对此有深刻的理解和把握，才能够真正

构筑起企业的竞争壁垒。

《重度垂直运营》中既包括了九阳所代表的单品战略模式的发展路径、打造爆品的互联网方法论，以及基于用户需求的精细化运营实践，更从宏观的角度对重度垂直法则进行解析，揭秘垂直电商平台的运营模式突围之路、小而美电商这一重度垂直时代的商业新形态和专注细分的重度垂直 O2O 的未来发展路径。另外，关于挖掘细分领域的商业利润区这一创业者关注的话题，书中也通过案例进行了阐释。

因此，作为重度垂直法则的受益者和见证者，我有理由向传统企业的管理者和移动互联网时代的创业者推荐这本书，它足以鼓舞憧憬成功的创业者，并引导他们打破传统、重启思维，找准商业模式升级的战略方向，并结合自身实际于移动互联网时代成功突围！

九阳股份有限公司市场中心总经理 叶勇

2017 年 1 月 2 日

前言

preface

在 PC 互联网时代，互联网相关企业的运营是以流量为中心的。在这一逻辑的支持下，创业者自然倾向于将平台做大做全，以吸引尽可能多的用户，并提高他们的忠诚度和黏度。在此背景下发展起来的淘宝、京东等平台均是典型的代表。

而进入移动互联网时代之后，用户的使用习惯和需求均发生了比较显著的变化。用户上网的时间更加碎片化，购物、社交等方面的需求也更加趋向于多元化和个性化。对此时的创业者而言，他们更应该思考的就是如何将业务与移动互联网相结合。

通过比较 PC 互联网与移动互联网，并深入剖析诸多企业的运营实例，不难发现：在移动互联网时代，企业要想脱颖而出，并立于不败之地的一条重要法则，就是遵循重度垂直的商业模式。所谓重度垂直，即立足于某一垂直细分领域，精准定位目标用户，通过重度运营，与用户建立有效的连接，并获得可观的收益。

企业在实施重度运营战略时，需要遵循四个要点：第一，定位用户，即企业要对用户有精准的画像，他们的性别、年龄、消费水平、生活理念等参数均是比较明确的；第二，细分行业，即企业要立足的行业是某一个细分的领域，而非无所不包、多有涉及；第三，深度连接，即企业在运营的过程中应该注重与用户的沟通和互动，从而与目标用户建立深入有效的连接；第四，重度运营，与PC互联网时代很多企业采用的轻运营模式不同，采用重度垂直模式的企业必须进行重度运营，以做深做强，建立自己的竞争壁垒。

因此，创业者在具体的实践过程中，可从以下三方面入手：首先，选择一个垂直细分的领域，并考虑这个领域是否足够细分、会吸引怎样的用户、这些用户的购买力如何以及这一领域的市场潜力有多大；其次，构筑具体的运营场景，在这个过程中考虑自己的产品要带给用户怎样的生活方式、如何让产品与用户建立深度的连接并提高用户的付费意愿；最后，进行深度的运营，所有的产品问题、技术问题等都需要在这个过程中得到妥善的解决。

我们以一个具体的案例来进行分析。2011年12月1日正式上线的途家网是采用重度垂直模式并取得成功的典型。作为国内在线短租领域采用分享经济模式的引领者，途家网既致力于为房客提供优质的出行住宿服务，又为房东有效地解决了闲置房源问题。以公寓民宿预订这一细分领域为切入点，途家网采用了自营和加盟结合的重度运营模式。2015年8月，完成D及D+轮融资后，途家网的估值超过10亿美元，正式进入独角兽俱乐部。

不仅如此，在2016年6月并购竞争对手蚂蚁短租后，途家网

又于2016年10月与携程旅行网、去哪儿网达成战略合作协议，并购二者旗下的公寓民宿业务。两轮并购完成后，途家网将集合品牌、流量、运营等多方面的优势，更好地在这一细分领域展开运营。

对于互联网企业而言，重度垂直模式有助于帮助企业摆脱被BAT级巨头挤压和与同质化对手恶性竞争的局面，获得更忠实的用户和可观的回报；而对于传统企业来说，重度垂直模式则有利于企业拥抱移动互联网，获得再次腾飞的生机和活力。为了帮助广大的创业者和企业管理者了解重度垂直模式，获得具体的落地策略和实践技巧，避免陷入误区，本书对移动互联网时代这一模式突围的黄金法则进行了梳理，并在其中剖析了众多案例，以期读者能够以此为鉴，成为移动互联网时代的赢家。

目 录
contents

第 1 章 重度垂直：移动互联网时代的“细分蓝海” / 001

1.1 挖掘新利润区：新型垂直电商时代的崛起 / 001

◎ 颠覆传统模式的新垂直电商 / 001

◎ 重度垂直时代的电商新变革 / 003

◎ 个性化时代的垂直电商法则 / 008

◎ 【案例】新型垂直电商的运营实践 / 011

1.2 丛林生存法则：从平台战略到重度垂直 / 017

◎ 垂直电商平台 PK 综合电商平台 / 017

◎ 法则一：自建品牌与品牌代理 / 020

◎ 法则二：专业聚焦与线下布局 / 022

◎ 【案例】美啦：下一个垂直领域独角兽 / 025

1.3 模式布局：垂直电商背后的资本战略 / 030

◎ 模式一：品牌战略驱动模式 / 030

◎ 模式二：流通渠道倍增模式 / 032

- ◎ 模式三：外资渗透与资本联盟 / 033
- ◎ 重度垂直，中小型生鲜电商突围之道 / 035

第2章 运营模式：揭秘垂直电商平台的运营模式突围之路 / 039

- 2.1 垂直电商平台的运营模式及优劣对比 / 039
 - ◎ 垂直电商平台的概念及运营模式 / 039
 - ◎ 垂直 B2B 平台的优劣对比 / 040
 - ◎ 垂直 B2C 平台的优劣对比 / 042
 - ◎ 新型垂直 B2B2C 平台的优势 / 045
- 2.2 模式突围：垂直电商如何构建竞争壁垒 / 052
 - ◎ “垂直电商已死”的原罪 / 052
 - ◎ 垂直电商的商业逻辑困境 / 054
 - ◎ 垂直电商模式的突围路径 / 056
 - ◎ 重度运营：构建“进入壁垒” / 060

第3章 小而美电商：重度垂直时代的商业新形态 / 064

- 3.1 去中心化时代，垂直电商领域新方向 / 064
 - ◎ 如何理解“小而美”的概念 / 064
 - ◎ 小而美公司缔造商业奇迹 / 066
 - ◎ 小而美电商具备的四个硬件基础 / 068
 - ◎ 立足长尾效应，做重度垂直 / 072
- 3.2 “小而美+社区电商”的主要运营模式 / 077
 - ◎ 【案例1】小红书：内容驱动型 / 077
 - ◎ 【案例2】什么值得买：消费决策型 / 079
 - ◎ 【案例3】豆果美食 VS 美柚：工具型 / 081

3.3 【商业案例】 Quirky 的小而美电商模式 / 086

- ◎ 以社区众包力量快速实现创意 / 086
- ◎ Quirky 运作流程的四大环节 / 088

第4章 专注细分：重度垂直 O2O 的未来发展路径 / 091

4.1 深度解读 O2O 商业模式及运营策略 / 091

- ◎ 垂直 O2O 的四种商业组合模式 / 091
- ◎ 发展新客户的 O2O 引流策略 / 094
- ◎ 留住老客户的 O2O 运营策略 / 095
- ◎ 构建 O2O 商品体系的两种模式 / 097
- ◎ 构建 O2O 商品体系的四个关键 / 099

4.2 企业如何打造“重度垂直 + O2O”模式 / 103

- ◎ O2O 企业发展现状及重度垂直 O2O 模式概况 / 103
- ◎ 科通芯城：为客户提供优质服务 / 104
- ◎ 宠宠熊：注重线下服务体验 / 106
- ◎ 大众点评：利用大数据打造生态闭环 / 109
- ◎ 良品铺子：互联网驱动下的全渠道战略 / 110

4.3 “互联网 +”时代的垂直 O2O 创业法则 / 116

- ◎ O2O 创业者需要注意哪些问题 / 116
- ◎ 家政 O2O 如何掘金细分市场 / 118
- ◎ 【案例】垂直领域的 O2O 平台 / 121

第5章 单品突破：产品如何实现重度垂直 / 129

5.1 聚焦战略：互联网单品时代的来临 / 129

- ◎ 单品战略模式的发展路径 / 129

- ◎ 单品制胜：聚焦战略的优势 / 131
- ◎ 单品延伸：品牌多元化突围 / 133
- 5.2 单品战略背后的四大支撑体系 / 135
 - ◎ 创新力：打造品类创新战略 / 135
 - ◎ 产品力：占领消费者的心智 / 137
 - ◎ 性价比：提升单品竞争优势 / 140
 - ◎ 品牌力：塑造企业核心价值 / 141
- 5.3 极致单品模式的落地新思维 / 145
 - ◎ 产品思维：打造极致单品模式 / 145
 - ◎ 模式思维：构建极致单品体系 / 147
 - ◎ 运营思维：单品战略运营法则 / 149
 - ◎ 【案例】王老吉：局部突破，带动整体 / 150
- 第6章 爆品为王：从单品到爆品的进阶之路 / 154
 - 6.1 从0到1：“互联网+”时代的爆品战略 / 154
 - ◎ 互联网时代的丛林生存法则 / 154
 - ◎ 爆款战略背后的生存逻辑 / 156
 - ◎ 找准“价值锚”打造爆款 / 159
 - ◎ 打造爆品的六大策略 / 161
 - ◎ 【案例】百草味：从爆款到IP全局运营 / 164
 - 6.2 爆品思维：打造爆品的互联网方法论 / 168
 - ◎ 痛点思维：围绕需求实现精准定位 / 168
 - ◎ 尖叫点思维：以产品口碑引爆市场 / 170
 - ◎ 爆点思维：从小众到大众的快速传播 / 172
 - ◎ 从产品到爆品：爆款思维下的企业运营 / 174

- ◎ 【案例 1】 魅蓝：爆品思维下的产品营销策略 / 176
- ◎ 【案例 2】 九阳面条机如何引爆社交网络 / 181
- ◎ 【案例 3】 九阳铁釜饭煲的互联网思维实践 / 186
- 6.3 提炼卖点：如何挖掘差异化的产品策略 / 192
 - ◎ 原料与设计的差异化策略 / 192
 - ◎ 渠道与功能的差异化策略 / 194
 - ◎ 服务与形象的差异化策略 / 195
- 第 7 章 重度运营：深耕细分市场，升级运营体系 / 198
 - 7.1 基于用户需求的精细化运营实践 / 198
 - ◎ 互联网时代用户行为特征 / 198
 - ◎ 以用户需求为中心的精细化运营 / 201
 - ◎ “重度垂直 + 地方媒体” 的运营策略 / 203
 - ◎ 【案例】 艺好学：用户驱动下的重度运营 / 208
 - 7.2 【商业案例】 三只松鼠如何构建重度运营体系 / 211
 - ◎ 竞争策略：打造强大的核心竞争力 / 211
 - ◎ 品牌策略：自媒体时代的口碑红利 / 214
 - ◎ 三只松鼠的分销模式与人才策略 / 216
 - 7.3 【商业案例】 《华尔街日报》：重度运营 + 内容产品化 / 218
 - ◎ 《华尔街日报》的重度运营模式 / 218
 - ◎ 内容收费：开辟全新的盈利模式 / 219
 - ◎ 内容细分：打造极致的用户体验 / 221
 - ◎ 《华尔街日报》的未来发展策略 / 223