

颠覆与重构

移动互联网时代**新商务**

New Business of Mobile Internet Era

李志刚 主编

曾勇 朱志军 编著



转型时代丛书
中国电信北京研究院专家奉献

颠覆与重构

移动互联网时代**新商务**

New Business of Mobile Internet Era

李志刚 主编

曾勇 朱志军 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

移动互联网深刻改变了我们这个世界，颠覆了传统，重构了未来。

本书从移动互联网商业市场、商业策略、移动 O2O、市场规则和 4G 移动互联网等内容入手，通过与传统商业生态和运作模式对比分析，梳理出移动互联网与众不同的主要玩法与游戏规则。在移动互联网时代，主导消费市场的是“屌丝”群体，撬动市场的是 SoLoMo 理念与 A 立方营销策略，开创新商机的是 O2O 模式创新；移动互联网还重塑了商业规则，信息对称与交易透明让商业回归到诚信经营的本源。随着 2014 年 4G 到来，未来 5 年将迎来新的移动商务浪潮，本书对 4G 移动互联网商业变革与发展趋势进行了论述。

本书的主要内容是通过行业观察、访谈、交流，以及实地调研等方式获得，既有理论又有鲜活的案例，做到了专业性与通俗性相结合，非常适合从事移动互联网行业分析、运营与管理的人士阅读，也适合向移动商务发展与移动 O2O 经营转型的传统企业管理者阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆与重构：移动互联网时代新商务 / 李志刚主编；曾勇，朱志军编著. —北京：电子工业出版社，2014.8

(转型时代丛书)

ISBN 978-7-121-23622-8

I. ①颠… II. ①李… ②曾… ③朱… III. ①移动通信—互联网络—应用—电子商务—研究
IV. ①F713.36②TN929.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 136573 号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：徐津平

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11.5 字数：202 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

印 数：3000 册 定价：59.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

支付宝等在内的超级 APP。其中，二维码作为万物的标识正在链接一切，将是品牌跟用户产生接触点转化的最有效工具，它可以成为用户感知和流量的新入口。同时，企业还要建立自己的微社区，整合碎片化的社交渠道，与粉丝保持互动。

在后端，企业需要将入口与后台有效打通，把传统的 CRM、商品运营、服务流程等基于移动互联网重新构建，从而实现用户的有效转化与沉淀。

1.1.4 移动互联网催生意想不到的商业模式

在移动互联网市场，“大姨妈”APP、“航班管家”APP 最开始只是一个工具，但正在成长为社区，并开始逐步嫁接电商业务。意想不到的“工具+社区+电商”商业模式出现了。

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，所以社区就成为了沉淀用户的必需品，而电商化则是衍生赢利点的有效方式。三者看上去似乎毫无联系，但内在融合的逻辑是一体化的。

微信就是一个非常典型的案例，它从一个社交工具——拥有加入朋友圈点赞与评论等社区功能，到后来提供微信支付、精选商品、电影票、手机话费充值等生活服务功能。跟微信模式类似的 Line 最近也在日本推出了 C2C 电商平台 Line Mail，卖家开店不需要费用，Line 只赚取 10% 的提成。这些移动 IM 工具都已经在向移动电商延展。

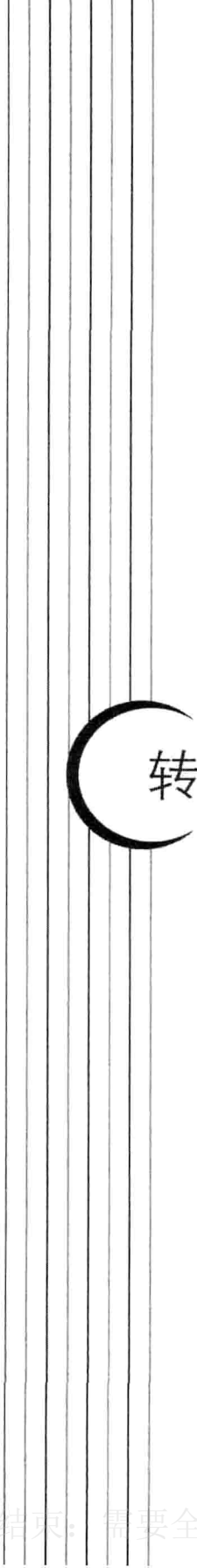
此外，像“微杂志”、“她生活”及“逻辑思维”等自媒体，它们已经开始通过售卖书籍、化妆品来拓展自己的商业空间。

移动互联网时代，商业模式从来不是固定的，是不断发展演变的，它根据消费者、市场、竞争与技术变革的变化而变化，以至于其发展路径往往出人意料。

1.2 移动互联网冲击下的两种结局

移动互联网浪潮来袭，有弄潮的，也有备受煎熬的，名单可以列出一长串……

- 天猫、京东 PK 大中、苏宁、国美
- 支付宝、百宝 PK 银行、证券、基金



转型时代丛书

全年营收共 126 亿元，2013 年营收 316 亿元，同比增长 158%。2011—2013 年小米公司营收图如图 1-1 所示。

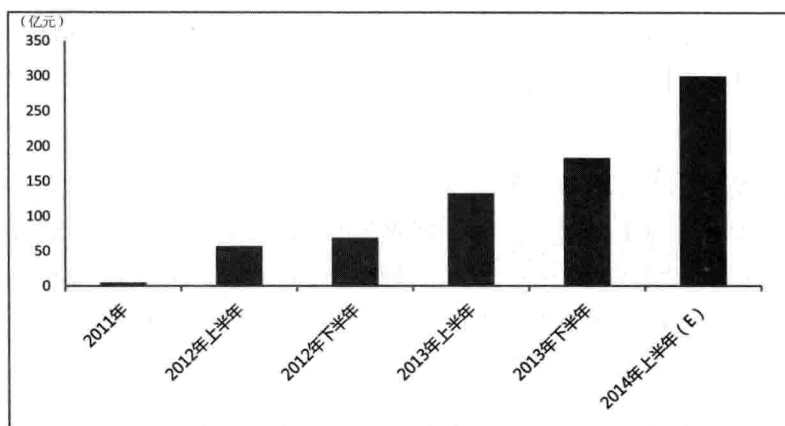


图 1-1 2011—2013 年小米公司营收图

资料来源：速途网

小米手机市值曲线如图 1-2 所示。

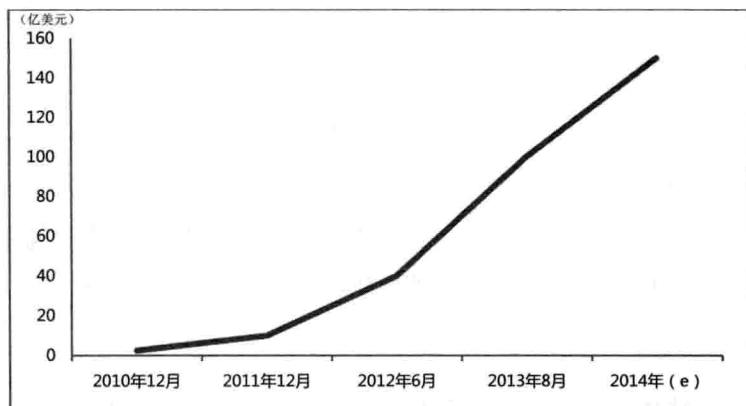
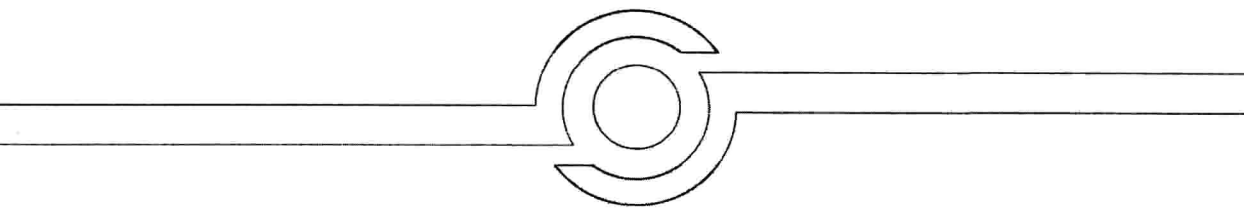


图 1-2 小米手机市值曲线图

资料来源：速途网

在资本市场，小米 2011 年估值为 10 亿美元，2012 年整体估值达到了 40 亿美元，2013 年 8 月公司融资时的估值更是达到 100 亿美元，成为国内为数不多进入百亿美元的互联



(10) 尖叫。超出用户预期。

雷军还给陈年提了三点建议：去管理层，陈年也不叫总裁了，就叫创始人，公司内部不安排副总、助理总裁；去 KPI^①，让各事业部专心做好产品；去贪婪，产品没必要做多。

这十条经验，以及三个建议其实也是移动互联网商务不同于传统商务的重大区别所在，整个商业运作思维是颠倒过来的。你无法想象，一个创业不到 4 年，年营收超过 316 亿的手机公司没有自己的组装工厂、没有自己的核心芯片与软件的场景。小米公司在移动互联网行业以营销闻名，被华为讥笑为“卖期货”，正是这个公司竟然无营销团队，无营销 KPI 考核。

酒局上的一席肺腑之言让陈年很受刺激，他最后确定凡客未来方向是彻底重新开始全力研究产品，建立口碑，精简产品线，做不好的或者不确定能不能做好的品类就放弃，集中精力专注有限的核心品类。所以，童装等不少鸡肋品类被放弃，最后确立了 T 恤、衬衫、裤装、帆布鞋、超轻薄羽绒服、POLO 衫等有限的七八个品类，而凡客的大品类曾多达 19 类。伴随着改革过程，进而有了裁员动作，目前凡客员工人数仅 1000 多人（不包括如风达与客服），而 2011 年顶峰时的人数曾达一万多人。期间，凡客从南二环搬迁至北京市郊的亦庄，租金成本也大幅降低，从每平方米 6 元降到了 1 元。在管理方面，让各产品事业部丢掉 KPI，全力做产品，依靠一个个优秀单品打开市场。

陈年最近数月足不出户地守在公司，不断与各项目组探讨产品改进建议。在接受“小米化改造”思维之后，陈年的最优想法是做出能引爆市场的产品，他特别在公司做了番解释，不是淘宝生态中的爆款^②，而是基本款里面的极致款，要一发布就能横扫市场。

移动互联网浪潮来袭，改变的不仅仅是技术、市场与消费者行为，对企业而言，改变还在于商业运作逻辑，传统的商业思维变得不再有效。进入新时代后，旧时代的做事方式变为无形的束缚。

① KPI：企业关键绩效指标（Key Performance Indicator）。它是企业绩效考核的方法之一，其特点是考核指标围绕关键成果领域进行选取。

② 爆款：在商品销售中，供不应求，销售量很高的商品。

网话题入手，从消费者分析、商务运作、移动 O2O 创新、市场规则变革等多个维度展开，呈现给大家一个移动互联网新生态，一个移动商业运作体系。本书既有移动互联网商业中的典型案例，也有理论方法、运作规律、营销策略总结，希望读者能从本书中找到自己感兴趣的内容，也能看到自己未曾留意过的内容。

Handwritten signature in black ink, reading '李志刚' (Li Zhigang).

融合，如何借助移动互联网进行升级改造。看不懂其实分为真看不懂与假看不懂，什么是假看不懂？就是消极懒惰。

(1) 懒得动脑（懒得分析掌握行业趋势、市场变化、重新定位、商业模式变革、产品创新、运营策略调整等信息）。

(2) 懒得学习（懒得向在位竞争者、潜在竞争者学习）。

(3) 懒得接触用户（管理层高高在上，热衷管理；对下属实行 KPI 量化指标考核）。

(4) 懒得走专业路线（企业发展贪多求大，做不好一个点，就全面撒网）。

(5) 懒得跟进新技术（企业管理者总认为技术更新太快，永远不赶时髦，大家都用的技术风险小）。

不只是太懒，还有企业定位与企业未来发展路径的问题。在移动互联网颠覆传统行业的时代，企业发展路径的选择直接决定了企业今天乃至未来的命运。如果是定位于有互联网基因的科技型传统企业，那么会找到差异化竞争优势，抢占制高点，顺应时代找到新的发展空间；如果故步自封，安于现状，会被那些转型的中小企业踢出局，比如北京的 961001 的士呼叫服务正被各种快的打车、嘀嘀打车应用替代。我们来看个 2014 年社会中流行的段子。

广播被打车软件干掉了

自从有了打车软件，出租车司机中听电台广播的人少了，几乎都在听打车软件订单……

想过广播的千万种死法，没想到最后死在这上面了……

原来广播的竞争对手不是电视也不是网络电台，而是打车软件！

有一种死法，叫作没看到对手，然后就死了。其实，对手也没看到他，大家都很莫名。虽然夸张，但有点道理、有点意思……

来源：钛媒体

第三阶段——“看不起”，当自己费好大劲看懂了，用心了解了最新的变化时，却认为移动互联网没什么，自己企业不需要。任何新生事物在发展初期都是弱小的，从事创

除了上文提到的利益链外，我们在“‘一带四’+联网卡”全新商业模式下积极打造利益点，组建供应链。利益点、利益链和供应链三方面的成功打造与梳理为荣昌的互联网转型打下了坚实的基础。这三个方面是企业拥抱移动互联网必须要做好的准备。

移动互联网的普及，尤其是微信的出现，让我意识到属于我们的风口到来了。多年的积淀，最终在2003年11月以荣昌e袋洗这款O2O洗衣产品的形式爆发。关于荣昌e袋洗这款产品的模式，本书中进行了分析，我在此不做赘述，但作为一家移动互联网O2O服务型企业，我有几点经验分享给大家。

首先，公司服务理念的转变。目前，荣昌公司的服务理念已经由以服务客户为中心升级为以服务用户为中心。过去，荣昌公司主要服务于加盟商客户，但转型后，荣昌公司则致力于为终端用户提供极致服务。在移动互联网时代，掌握终端用户意味着掌握了客户，意味着掌握了一切。为用户提供极致服务，才是真正的互联网思维。我经常对我的团队讲，在用户服务上，如果遇到疑惑不要问领导、问老板，要问京东、小米、腾讯是如何处理的，他们是如何为顾客提供极致产品和服务的。只有以服务终端用户为核心，公司才能不被一日千里的互联网时代淘汰。

同时，移动互联网O2O转型的前提要围绕企业核心竞争力进行专业化。企业的核心竞争力，不应该简单地依据公司所处行业来判定。荣昌公司身处洗衣业，如果从行业角度来讲，那么荣昌公司核心竞争力就是洗衣设备、技术。但事实上，荣昌公司自身的定位是一家经营数据的公司，因此，荣昌公司的核心竞争力是数据经营。为了O2O转型，我们一直在重点围绕数据经营进行专业化，而不单纯是洗衣技术的专业化。

多年来，在积极筹备、实施O2O转型之外，荣昌公司始终秉持着“两多两少”的理念来发展。两多是指为社会创造的价值尽可能多，为社会提供的工作岗位尽可能多；两少是指使用国家资源尽可能少，产生的污染尽可能少。荣昌一直在力争成为对社会，对企业，对渠道，对团队都有帮助的企业。

《颠覆与重构：移动互联网时代新商务》是一本能带给所有移动互联网人以启发、指导的书籍，我会在中欧创业协会及中欧众筹成立的“和咖啡”里分享此书。真诚祝愿这本书能让更多人读到，能带给更多企业以力量，顺利走上移动互联网O2O之路。也希望会有愈来愈多的作者推出好的作品，共同推动移动互联网的进步。

张荣耀 北京荣昌科技服务有限公司董事长

大学毕业生马佳佳创业 Powerful 情趣用品体验店时，很多人觉得一个小姑娘玩这个有些另类，商业圈、IT 圈、风投圈、互联网圈没有人注意到她。她以互联网 O2O 方式做情趣用品，在微信、微博公众平台把握传播分寸和传播情境的设置：注重线上的 SNS 亚文化传播，对线上线下营销技巧进行恰如其分的搭配，让这一涉及用户私密的产品显得不那么尴尬。创业不到 1 年，Powerful 线上线下月均流水达到 15 万元，这个数字是普通成人用品店一年的销售额，有风投介入的独立在线商城也随即上线。2013 年 12 月马佳佳站在中欧商学院讲堂上做《一个情趣用品店的互联网思维》专题演讲，台下那些对这位小丫头另类生意“看不见”、“看不懂”、“看不起”的商界精英们惊叹不已，才发觉自己对 90 后为主导的年轻人市场很无知。

也许大家要记住的一点是：在这个移动互联网时代不要妄自菲薄，更不要看不起人。要记住，现在所有的富豪、创业英雄在其创业之初都是从小事做起的，移动互联网开启了另一个轮回。



前言

在 2012 年的一次移动互联网论坛上，周鸿祎信心满满地走上讲坛，全然不顾台下众多电信运营商、手机终端厂商的感受，宣称“互联网已经干掉了许多传统行业，互联网未来将要干掉的两个行业，那就是你们，电信运营商和传统手机业！”

当时就有人脸上挂不住了，强忍着不快继续听“周大炮”接下来要讲些什么。“对电信运营商而言，业务的基石——通信工具都将被互联网公司所掌握。例如微信会干掉短信和彩信业务，VoIP 将冲击话音业务，网络账号将取代手机号，而且互联网还控制了各种应用服务。”周鸿祎挥一挥手继续说：“传统运营商如不及时向互联网方向转型，则只能管道化，只能提供包月流量套餐，ARPU 值也将大幅降低。”

当“周大炮”在台上尽情发挥时，其实台下有不少听众也知道这不是瞎说，在座的电信从业者知道他说话一向直来直去，点人穴位，场外的严峻形势也让人明显感觉到移动互联网给电信企业带来的冲击，三大运营商彼此纠缠竞争了多年，最后发现要革自己命的居然是来自外部的移动互联网公司。“一去二化”是 2013 年中国电信集团深化企业转型的思路：“一去”是指“去电信化”，“二化”是指“市场化和差异化”。其中“去电信化”就是跳出电信圈子，站在信息行业大竞争的格局，通过主动创新来应对移动互联网浪潮对企业带来的严峻挑战，以“市场化、差异化”手段让企业更具活力，更具价值创造性。

移动互联网冲击的不仅仅是运营商，而且是整个产业链。对下游手机终端行业，“周大炮”直言不讳，“现在手机厂商纯硬件的利润已经越来越低，未来手机行业的商业模式

一定是基于互联网化的，即通过软件和服务赚钱。小米就是典型的利用互联网手段颠覆传统手机行业的一个经典案例。”

的确，雷军创建的小米科技公司没有任何手机生产、营销的经验，也没有任何厂商关系的积累，却在 2013 年整年实现了 316 亿元的营收，小米手机几乎是一夜崛起，在没有营销团队、没有营销 KPI 考核的体系下，迅速建立了广泛的知名度和品牌。小米的真实案例也让在座的中兴、华为、联想、酷派等手机厂商汗颜。

整个演讲就像是周鸿祎的数落，他在台上酣畅淋漓，台下的人如坐针毡，他继续说“手机作为电子标准化的产品，非常适合在网上销售，传统的手机渠道更像是马奇诺防线，在电子商务模式下的闪电战、快速迂回，纵深作战将会瞬间将其击溃。”

“与其等着被别人革命，不如我们自己起来革命！”

身处移动互联网时代，通信圈有着深深的危机感。随着移动互联网金融、移动购物、移动 O2O、移动教育、移动医疗的兴起，社会生活的各各层面都能感受到移动互联网带来的变革。传统行业与传统企业有的无所适从，有的观望，有的彷徨，有的积极突围，有的捷足先登。不管怎样，身处移动互联网浪潮中的人，都会有一个愿望，希望对移动互联网带来的变化有一个概括性的认知，认知这个市场、认知这个市场中营销的玩法，认知这个市场的游戏规则。

基于此背景，本书从移动互联网商务的新市场、新玩法、新规则三个方面分析当前移动互联网的新形势，以及 4G 移动互联网带来的机遇与挑战。

第一，移动互联网新市场主要从客户的角度，探寻移动互联网区别于传统市场的消费特点。据统计，国内智能手机用户每天的手机使用时间超过 164 分钟，除了短时间的通话短信交流，其余 70% 的时间用在各种手机娱乐应用上。研究发现，“屌丝”群体是移动互联网新的客户消费主体，“屌丝”不是从传统消费能力出发划定的，而是从消费体验、消费文化与消费者心态来区隔移动消费市场群体的，这就要求移动互联网产品在设计、营销推广与竞争策略选择上不仅以传统商业的功能为导向、以产品价值为卖点，更要以客户体验与圈子口碑推广为重点，不能在目标市场定位上脱靶；与“屌丝”群体相对应的是高富帅/白富美群体，这部分群体消费的品味与“屌丝”群体有较大不同，在垂直细分市场成就了若干移动互联网创业公司，做精做深成为这类市场的重要策略。

对于消费者的研究永无止境，笔者只是结合相关统计数据与典型企业运营案例，对移动互联网的新商务市场进行了简单区分，消费者分析还可以借助各大电商数据平台、搜索平台、社交平台、游戏平台等平台进行大数据整理，从地域、消费行为、经济身份、偏好、资金流向等进行多维度刻画，从而实现对客户精准画像，有针对性地开展移动商务运营变革。

第二，移动互联网新玩法围绕手机特性、营销场景、营销工具展开分析，并给出有针对性的移动互联网营销策略。区别于传统互联网，手机与人随身相伴，其功能不仅仅是通信联网计算，智能手机更集合了导航、摄影、传感器、乐器、手电筒、指纹识别、RFID等功能，几乎是人的四肢五感的自然延伸，以智能手机为依托的移动互联网商务不再局限于办公室、家庭，而是可以采用 Social、Local、Mobile 的 SoLoMo 营销模式，让潜在客户无处可逃，也让客户根据个性需要离服务提供商很近。消费者手机屏幕上的世界其实就是现实世界的浓缩，掌握在自己的指尖，装进自己的口袋，带入自己的行程，分享到自己的关系网。SoLoMo 营销策略完全不同于电脑屏幕前静止的广告营销模式，随时、主动、全覆盖让移动商务玩法花样翻新，各种创意创新手段层出不穷。移动商务营销工具也可以有多种选择，可以是手机客户端开发，以特有应用的方式占据用户的手机屏幕，或者是选择背靠大树，利用第三方平台，比如微信、微博、支付宝、天猫等，以较低成本快速通达海量用户。

第三，新规则围绕新的移动互联网生态展开分析，不同于传统商业形态，移动互联网商业更透明、信息更对称，优胜劣汰的筛选机制展现得淋漓尽致。2007年随着3G规模商用，智能手机大面积渗透，手机普及率超过PC，信息流量指向越来越个体化、消费对象越来越具体化、买卖双方接触更直接，当前有超过24%的交易来自手机端，手机网购交易额以翻番的速度增长。可以说在移动互联网时代，手机成了一个主要交易入口，传统互联网时代创建的SNS口碑传播、交易积分制度在移动平台也得到完善和丰富。移动互联网时代，信息更加对称，比如消费者可以很透明的比价、电子商务平台买卖双方互相评级，在线品牌商誉的塑造、本地生活的O2O……互联网的出现将信息的魔力带入现代商业，而移动互联网的出现，使现代商业移动起来，一切老的游戏规则、老的商业模式、老的商业逻辑面临挑战，商业格局出现前所未有的大变局，是传统产业的移动互联网化，还是移动互联网化的传统产业，这一切还在探索中。

在移动浪潮时代，唯一不变的就是改变，今天看到的不能代表未来，今天的机遇不代表未来的前景；坐在疾驰的快车上，看着外面的世界模糊闪过，永远会有新的风景进入眼帘，移动互联网就是那飞快的列车，你看到的、听到的、思考到的永远在改变。为此，笔者笔下的文字不过是抛砖引玉，提供一个角度，关注身处的时代，激发大家思考自己的生活、事业，以及商业生态。



致 谢

移动互联网深刻改变了一代人、乃至数代人，一个小小手机屏幕浓缩了整个社会、商业，以及个人的喜怒哀乐，信息无处不移动，商机无处不移动，我们正处于变革的时代、创新的时代，商务淘金的时代。移动互联网是一个热门话题，大江南北无人不谈，本书以移动互联网商务为主题，探讨移动商务给传统商业带来的深刻变革与创新，以此抛砖引玉。

移动互联网还在高速发展，本书写作是在与时间赛跑，与时俱进成为本书撰写的困难点所在，案例、数据几乎是每隔 3 个月就需要更新一次，同时这也是写书的兴奋点所在，写作过程中总有眼前一亮的故事不断涌现，让我们思路大开。笔者写书是在煎熬与自我学习的过程中度过的，本书即将面世，有一种放下重担的感觉，不得不感谢写作过程中领导、同事与朋友给予的大力支持与帮助，没有他们，完成本书是不可能的。

首先要感谢资深经理王晓平，感谢她对我们的关心，以及对本书的认真指导，感谢王昭给予的工作协调与帮助，感谢高兰主任给我们提供良好的工作环境、感谢刘红督导对本书初稿的批阅与中肯建议，感谢部门其他同事对本书多种形式的帮助。

其次要特别感谢陈颖星、李小慧，他们分别贡献了本书的第 3 章、第 4 章的主要内容，全过程参与了图书思路、框架、讨论与修订内容等工作，他们工作认真负责，潜心研究问题，需要指出的是，两位与笔者深入移动互联网创业企业，一同现场考察、面对面访谈、亲身体会，获得了本书案例的一手资料，他们两位的工作对本书的帮助很大，没有他们的帮助，完成本书困难不小，在此特意致谢。