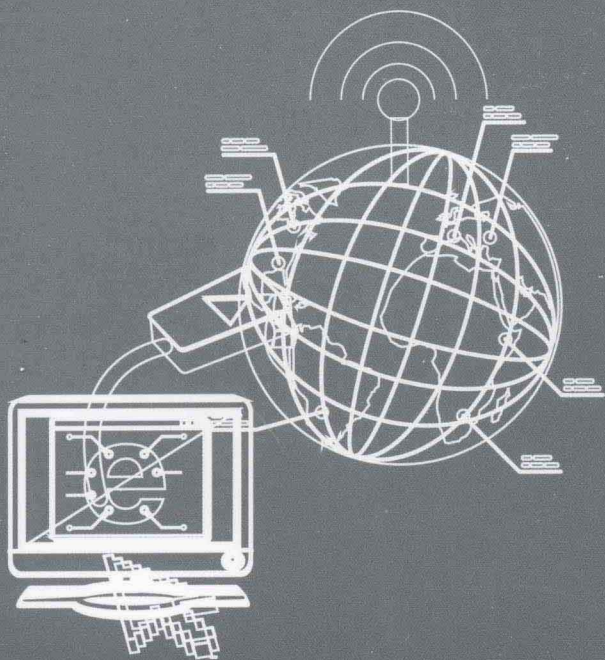


《移动互联网：赢在下一个十年的起点》
作者最新力作，解密商业模式！

胡世良◎著

创新与变革 移动互联网商业模式



Business Model Innovation

本书结合移动互联网大量案例，系统地总结了移动互联网九大商业模式：平台模式、免费模式、软硬一体化模式、专业化模式、O2O模式、品牌模式、双模模式、核心产品模式、速度模式，并深入揭示了移动互联网商业模式成功的关键要素、商业模式的常见误区、商业模式创
原则和方法，对移动互联网商业模式进行了系统的阐述，能够帮助那些进入移动互联网的企业以及创业者走向成功。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

《移动互联网：赢在下一个十年的起点》
作者最新力作，解密商业模式！

胡世良◎著

移动互联网商业模式 创新与变革



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

移动互联网商业模式创新与变革 / 胡世良著. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-115-31604-2

I. ①移… II. ①胡… III. ①移动通信—互联网络—邮电企业—企业管理—研究 IV. ①F626.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第072144号

内 容 提 要

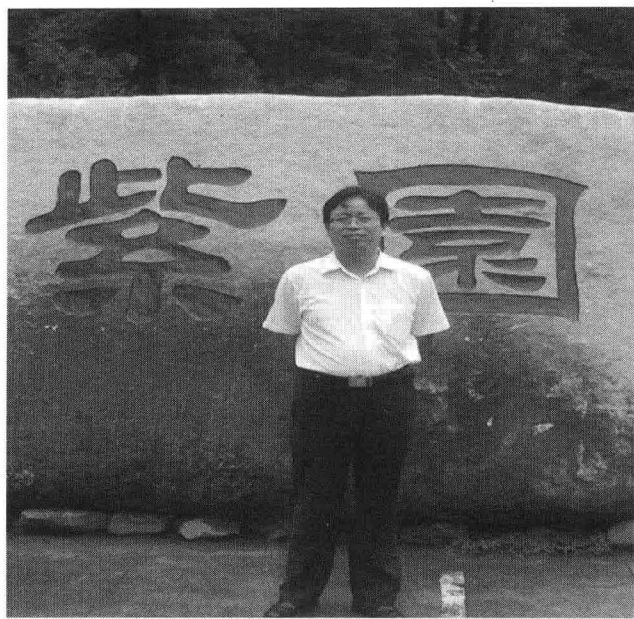
本书结合移动互联网大量案例, 系统性地总结了移动互联网九大商业模式, 即平台模式、免费模式、软硬一体化模式、专业化模式、O2O 模式、品牌模式、双模模式、核心产品模式和速度模式, 并深入揭示了移动互联网商业模式成功的关键要素、商业模式的常见误区、商业模式创新的原则和方法, 对移动互联网商业模式进行了系统的阐述, 能够帮助那些进入移动互联网的企业以及创业者走向成功。

本书可供电信行业、互联网行业、终端厂商的企业管理者、产品开发人员、营销人员、技术人员、进入移动互联网行业的创业者以及对移动互联网商业模式有着浓厚兴趣的相关人士参考阅读。

-
- ◆ 著 胡世良
责任编辑 刘 洋
责任印制 彭志环 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16.5
字数: 230 千字 2013 年 6 月第 1 版
印数: 1-3 000 册 2013 年 6 月河北第 1 次印刷
-

定价: 55.00 元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154



作者简介：胡世良，男，毕业于上海财经大学，经济学硕士，现就职于中国电信上海研究院，总工助理，长期从事电信市场经营分析、商业模式研究、战略研究等工作，现从事电信产品开发相关工作，具有近 20 年的电信行业从业经验。迄今在《通信企业管理》、《中国电信业》、《邮电经济》、《人民邮电》报等报刊杂志发表数百篇论文，著有《赢在创新：产品创新新思路》、《移动互联网：赢在下一个十年的起点》等作品。

前言

PREFACE



近年来，随着移动互联网用户数的高速增长，移动互联网产业发展加快，各大公司及创业者纷纷驶入这片“蓝海”纵横驰骋，加大了对移动互联网的投入，也涌现出了很多优秀的移动互联网应用和产品。UC 手机浏览器、腾讯微信、新浪微博、小米手机、苹果 App Store 等的成功关键在于商业模式的创新。

正如管理大师彼得·德鲁克所说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式的竞争将是企业最高形态的竞争。因此，移动互联网商业模式创新关系到移动互联网企业能否做大做强，关系到移动互联网产业能否持续健康地发展。

移动互联网需求的多样性、业务的繁荣、平台的开放、市场竞争的加剧、注重生态系统的建设，使得移动互联网商业模式呈现多元化的态势，也产生了诸多成功的商业模式。如苹果公司打造了“终端+应用”软硬一体化的商业模式，从而打造了具有竞争力的生态系统，使苹果公司赚得钵满盆满；阿里巴巴打造了电子商务平台模式，从而使阿里巴巴成为电子商务领域的“帝国”；谷歌采用的搜索免费+后向广告收费的商业模式，使谷歌一举奠定了在搜索引擎领域的霸主地位；奇虎 360 通过专注互联网安全、实行免费增值商业模式以及打造开放平台而取得了巨大成功，如今成为我国最大的互联网安全服务提供商；UC 优视科技专注于手机浏览器市场，向平台方向转型，从而成为手机浏览器的领先者……

商业模式的内容远远大于并包含盈利模式，商业模式是创造客户价值相关企业经营活动的总和，创新的商业模式能使企业获得更多用户的青睐，能使企业获得更好的发展。在某种意义上，商业模式创新对企业管理者来说，比技术创新和产品创新更具挑战性，商业模式创新任重而道远。得商业模式者得天下。

打造开放平台是移动互联网发展的重要特征，也是商业模式创新成功的重要标准。移动互联网时代，是“平台为王”的时代，也是“生态为王”的时代，优秀的商业模式对移动互联网的发展将起到至关重要的作用。随着移动互联网产业链开放程度的不断增强，越来越多新的业务模式和商业模式将不断涌现，也必将进一步推动移动互联网产业持续健康地发展。

商业模式创新是提高企业核心竞争力的必然选择。基于技术、产品之上的商业模式创新是一种重要、关键的核心竞争力，是企业获取长期竞争优势的根本保证。移动互联网企业要打造成功的商业模式，就必须坚持以客户为中心，以打造开放平台为目标，坚持正确的战略定位，注重和强化客户体验，构建良好的产业生态系统，充分运用互联网工具，改变企业经营模式，实现商业模式创新、技术创新和客户体验创新的有效结合，以营造新的竞争优势。

本书以移动互联网商业模式为主线，基于实证分析方法，脉络清晰，逻辑递进，重点突出，论述有据。第1章对移动互联网市场环境进行了分析，重点介绍了移动互联网发展规律、移动互联网发展趋势，为进行移动互联网商业模式研究奠定基础；从第2章开始重点对移动互联网商业模式进行研究，第2章对移动互联网商业模式内涵进行了解读，并提出移动互联网七要素商业模式模型，它为后续商业模式研究提供指引；第3章到第5章则是本书的重点，提出了移动互联网商业模式的七大要素和九大商业模式，这九大商业模式分别是平台模式、免费模式、软硬一体化模式、专业化模式、O2O模式、品牌模式、双模模式、核心产品模式和速度模式，为移动互联网企业进行商业模式创新提供了方向，同时专门在第5章重点对UC优视科技、奇虎360、

小米等 7 家互联网公司的商业模式进行了解析，它们成功的经验和失败的教训值得借鉴。最后两章分别对移动互联网商业模式面临的挑战和移动互联网商业模式的创新进行了研究，介绍了移动互联网商业模式常见误区以及移动互联网商业模式创新的路径和方法，这些都有助于移动互联网企业更好地开展商业模式创新。

本书是我到中国电信上海研究院所写的第 3 本书，我非常珍惜在上海研究院的大好时光，将我对行业研究的长期积累以及对移动互联网发展的认识进行总结，旨在更好地为行业和企业发展贡献自己微薄的力量，但是我更希望将所掌握的知识运用到企业发展实践中去，为中国电信转型发展做出更大的贡献。同时，本书的研究成果同样对我国电信运营商战略转型、加快移动互联网发展具有重要的参考价值。我也衷心地希望我国电信运营商移动互联网等创新业务能找到适合自身发展的成功的商业模式，更希望移动互联网等创新业务能真正取得突破，真正成为推动企业战略转型的重要力量。

最后，对所有一直关心和帮助我的领导、同事以及家人，表示衷心的感谢，本书首先要献给他们。在本书写作过程中，参考了大量文献和资料，在此对诸多作者表示感谢！人民邮电出版社刘洋编辑对我的鼓励以及对本书顺利编辑出版做了大量的工作，提出了很多有价值的建议，在此表示深深的谢意！

未来移动互联网商业模式是一个更加多元化的商业模式，商业模式的创新没有定式，只有遵循规律，坚持创新，走差异化的道路，才有可能打破既有的产业格局，才有可能赢得市场的成功。

读者在阅读本书的过程中，如有问题和建议请与编辑和作者联系。

编辑邮箱：liuyang@ptpress.com.cn。

作者邮箱：18918588672@189.cn。

作者 胡世良

2013 年 4 月 28 日于上海

目 录

CONTENTS



第 1 章 移动互联网市场环境分析	1
1.1 移动互联网的革命浪潮	2
1.2 移动互联网成为创业投资热土	5
1.3 移动互联网发展规律	8
1.3.1 两家法则, 强者恒强	9
1.3.2 移动互联网与客户之间“零距离”	11
1.3.3 移动互联网进入碎片化时代	12
1.3.4 专注——移动互联网成功的基石	13
1.3.5 移动互联网崇尚创新精神	15
1.4 移动互联网发展趋势	17
第 2 章 移动互联网商业模式的认识	23
2.1 移动互联网商业模式的内涵	24
2.2 移动互联网商业模式主要特征	27
2.3 移动互联网商业模式成功的判断标准	29
2.4 技术创新+商业模式创新威力更大	33
第 3 章 移动互联网商业模式关键要素	37
3.1 战略定位	38
3.1.1 把握企业内外部环境的变化	39
3.1.2 战略定位要把握一个合适的度	40
3.2 价值定位和需求创新	42

移动互联网商业模式创新与变革

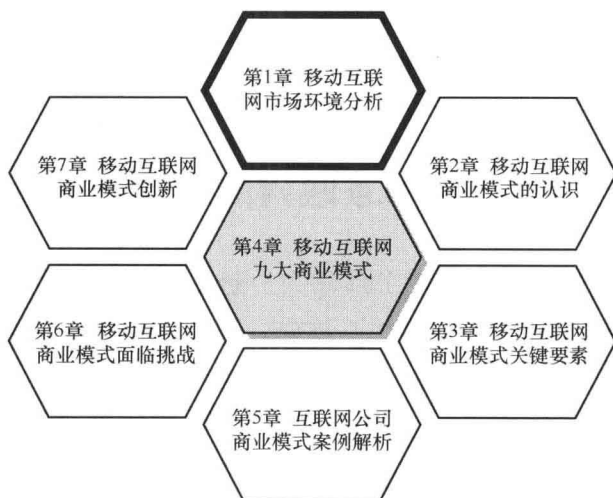
3.2.1 准确的目标市场定位	43
3.2.2 把握客户核心需求	44
3.3 提供最好的产品	49
3.3.1 什么是最好的产品	49
3.3.2 如何打造最好的移动互联网产品	51
3.4 打造开放平台	60
3.4.1 平台开放是大势所趋	60
3.4.2 开放平台的本质	61
3.4.3 应开放哪些能力	62
3.4.4 如何让平台开放更成功	66
3.5 构建良好的产业生态系统	68
3.6 社会化营销	79
3.6.1 社会化营销主要特征	80
3.6.2 利用社会化营销工具, 拓展市场	82
3.7 持续的盈利模式	85
第4章 移动互联网九大商业模式	90
4.1 平台模式	92
4.1.1 构成平台模式的6个条件	93
4.1.2 平台模式的分类	95
4.1.3 平台模式的战略定位	97
4.1.4 实现生态系统与平台模式完美结合	99
4.1.5 平台模式案例: 淘宝——平台开放, 打造电子商务生态圈 ..	101
4.2 免费模式	103
4.2.1 为什么免费商业模式大行其道	104
4.2.2 互联网免费商业模式的分类	108
4.3 软硬一体化模式	112
4.3.1 软硬一体化商业模式案例——苹果公司	113
4.3.2 软硬一体化模式受到市场追捧	115
4.3.3 软硬一体化模式是一项系统工程	119
4.3.4 成功打造软硬一体化商业模式的关键举措	120

4.4	专业化模式	121
4.4.1	专业化模式案例	122
4.4.2	专业化模式的特点	123
4.5	O2O 模式	125
4.5.1	O2O 模式爆发巨大力量	126
4.5.2	O2O 模式分类	128
4.5.3	O2O 模式的盈利点分析	132
4.5.4	O2O 模式的思考	134
4.6	品牌模式	136
4.6.1	品牌模式的内涵及本质	137
4.6.2	成功的移动互联网品牌	137
4.6.3	如何推进品牌经营?	141
4.7	双模模式	144
4.7.1	双模模式概述	144
4.7.2	移动互联网: 用户规模是关键	145
4.7.3	实现持续性盈利关键在于创新	147
4.7.4	双模模式的案例——腾讯开放平台的商业模式	148
4.8	核心产品模式	150
4.9	速度模式	153
4.9.1	什么是速度模式	153
4.9.2	速度模式的主要表现	155
4.9.3	速度模式应注意的几个问题	163
第 5 章	互联网公司商业模式案例解析	165
5.1	UC 优视科技——由入口到平台	166
5.2	奇虎 360——安全产品永久免费	172
5.3	小米——创造价值, 打造品牌	179
5.4	苹果 App Store——打造应用平台	186
5.5	凡客诚品——打造互联网时尚生活品牌	190
5.6	Facebook——商业模式面临挑战	196
5.7	汉王科技——输在没有建立良好的生态系统	203

第 6 章 移动互联网商业模式面临挑战	210
6.1 移动互联网缺乏有效的商业模式	211
6.2 移动互联网商业模式的常见误区	216
第 7 章 移动互联网商业模式创新	228
7.1 移动互联网商业模式发展趋势	229
7.2 移动互联网商业模式创新主要原则	238
7.3 移动互联网商业模式创新路径和方法	242
7.3.1 商业模式创新的一般路径	242
7.3.2 移动互联网商业模式创新 6 种方法	244

第1章

移动互联网市场环境分析



世界比我们伟大，不会按我们的想法行事；我们比世界渺小，必须遵循它的法则。

——本杰明·惠奇科特

从2007年至2012年,移动互联网在这5年中发生了翻天覆地的变化,带宽、硬件、操作系统、软件和云端服务合力推动着移动互联网不断创新,移动互联网用户大规模爆发。这种爆发,正携裹着更多力量越来越强。不管是操作系统的权力变大、应用的崛起,还是硬件、带宽的突破和人机互动方式的改变,无不彰显着过去5年移动互联网重大乃至颠覆性的改变,而在未来5年,从芯片到云端,有太多创新不可预知。在这样快速变化的时代,移动互联网真正成为推动经济发展的引擎,不仅仅需要人们紧紧抓住移动互联网发展的大好机遇,更重要的是要实现商业模式创新,做到这一点的前提就是对移动互联网面临的新环境、新变化、新趋势做出正确的分析和判断,从而揭示移动互联网创新发展的趋势与商业模式创新的路径。

1.1 移动互联网的革命浪潮

互联网作为人类文明史上最伟大、最重要的科技发明之一,发展到今天,用翻天覆地来形容并不过分。而作为传统互联网的延伸和演进方向,移动互联网更是在近几年得到了迅猛的发展。如今,越来越多的用户得以通过高速的移动网络和强大的智能终端接入互联网,享受丰富的数据业务和互联网服务内容。移动互联网已成为全世界人们接入互联网的主要方式之一。

想当年,生活时间在家里,工作时间在企业,学习在学校,泾渭分明。现在,移动互联网无孔不入,时时刻刻都可以上网看资讯,时时刻刻都可以办公,时时刻刻都可以娱乐,时时刻刻都可以与朋友分享,时空的解放从来没有这么彻底过。如今,移动互联网正逐渐渗透到人们生活、工作、娱乐的各个领域,已成为推动信息产业发展乃至整个国民经济发展的新的增长点,在促进行业发展,推动信息化建设,丰富人民群众文化娱乐生活等方面发挥了重要作用。

近年来,移动互联网产业发展进入爆发期,3G网络不断升级,3G

用户不断增长, 苹果、三星、谷歌推动智能手机销量翻倍, 平板电脑受到追捧, 移动应用商店如雨后春笋般涌现, 平台开放成为热点, 诺基亚和微软战略联盟、谷歌并购摩托罗拉移动等资本经营十分活跃, 互联网巨头们加大了对移动互联网的投入, 创新的移动互联网公司层出不穷, 新的应用精彩纷呈, “愤怒的小鸟”红遍大江南北……移动互联网创造的产出将超过传统互联网 10 倍以上, 全球 IT 产业正在发生革命性的变化。

我国随着 3 大运营商 3G 网络商用日益成熟, 智能手机价格和通信成本继续降低, 以 iPhone 为代表的移动应用深入人心, 3G 网络应用体验的逐步提升, 开启了更多用户的移动互联生活。如今, 人们正进入移动互联网时代, 移动互联网飞速发展。截止到 2012 年底, 我国手机用户达到 11.12 亿户, 其中 3G 用户达到 2.33 亿户, 3G 渗透率超过 20%, 3G 进入快速发展阶段; 我国手机网民规模达到 4.2 亿, 用手机接入互联网的网民占比提升到 74.5% (见图 1-1)。2012 年, 我国移动互联网市场规模达到 737.7 亿元, 同比增长 137.2%。如今, 移动互联网用户规模已超过传统互联网规模, 移动互联网孕育着巨大的商机。

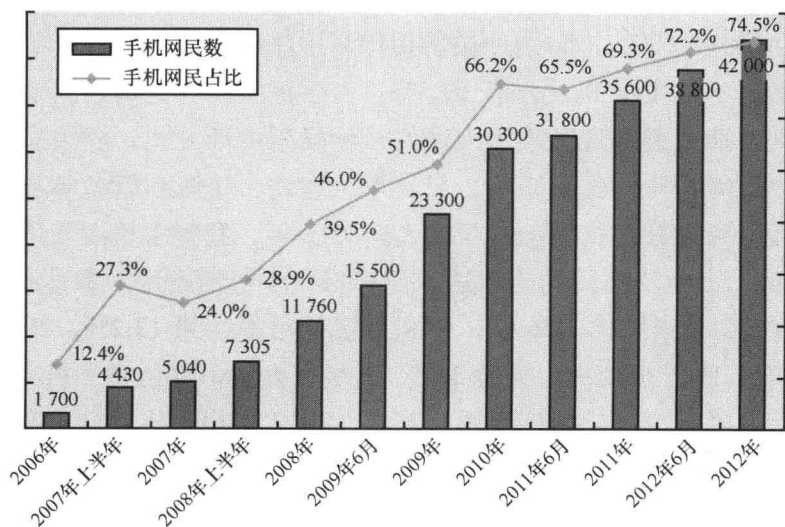


图 1-1 我国移动互联网用户增长迅猛

以苹果 App Store 为代表的移动互联网应用的飞速发展是推动移动互联网迅猛发展的强大动力。截止到 2012 年底, 苹果 App Store 应用程序数量超过 100 万款, 苹果应用商店 App Store 累计下载近 400 亿次, 谷歌在线商店应用程序累计下载超过 250 亿次, 中国移动 MM 商城累计下载超过 15 亿次, 中国电信天翼空间累计下载超过 3 亿次。从全球市场范围来看, 在所有移动 App 平台上, 受欢迎的应用种类依次是: 娱乐类占 16.68%; 游戏占 13.36%; 图书占 10.21%; 生活类占 8.02%; 实用工具类占 7.13%; 教育类占 7.08%; 旅游类占 4.84%; 商务类占 3.76%; 音乐类占 3.32%; 健康和健身类占 3.28%; 社交网络类占 2.71%。上百家应用商店推动移动互联网应用普及, 满足了网民多元化的信息需求, 从而改变了网民娱乐、生活和工作的方式。

“SoLoMo+电子商务”代表了移动互联网的发展趋势, 近年来, 随着智能终端的普及和服务模式的创新, 我国移动互联网市场成长迅速。同时, 各类应用软件层出不穷, 数量持续增长, 成为互联网产业发展中的最大亮点。移动电子商务、社交网站、微博、微信、手机支付、手机视频等移动互联网应用发展迅猛。2012 年底, 我国手机即时通信用户数为 3.52 亿, 使用率为 83.9%, 成为最热的手机应用; 手机微博用户达到 2.02 亿, 65.6% 的微博用户用手机终端访问微博; 手机视频用户达到 1.34 亿, 同比增长 67.8%, 占手机网民的比例达到 32%; 手机游戏快速发展, 逐渐成为网民的一种娱乐生活方式, 越来越多的用户习惯在碎片化时间玩游戏, 公交车、地铁、排队和就餐等各种场景下均随处可见在手机上玩游戏的人。2012 年, 我国手机游戏用户达到 1.39 亿, 占手机网民的比例达到 33.2%, 手机网购用户数达到 5 550 万, 较 2011 年增长 1.36 倍, 手机网民使用率达到 13.2%; 2012 年 1 月 15 日, 腾讯微信用户突破 3 亿, 其快速发送语音信息、视频、图片和文字以及分享等功能广受用户欢迎。2012 年我国移动电子商务用户规模达到 2.5 亿, 同比增长 67%; 手机支付用户达到 1.87 亿, 同比增长 26%; 移动支付交易额达到 742 亿元, 同比增长 68%。

移动互联网巨大的市场, 不仅吸引了电信运营商, 还使得设备制

造商、终端厂商、内容提供商、互联网公司、众多开发者等纷纷进入这一新的“蓝海”，移动互联网已经成为技术发展最快、市场潜力最大、前景最为广阔的新兴产业。中国互联网的三巨头——腾讯、百度和阿里巴巴加速由桌面互联网向移动互联网布局，以适应移动互联网快速发展所带来的巨大机遇。以腾讯、阿里巴巴为代表的互联网公司进行组织架构的调整，百度、淘宝等布局基于手机位置的信息服务。我国3大运营商积极应对，中国电信积极推动基地公司化运营，中国移动正整合成立互联网公司，联合科大讯飞推出智能语音产品——“灵犀”，推广业务能力的开放策略。新型产业格局和业务模式逐步形成，移动互联网正在极大地改变中国网民的生活方式。如今，移动互联网是众多企业正在角逐的新战场。

从国际上来看，微软、谷歌、苹果3家公司在移动操作系统领域的争斗日益激烈；在国内，腾讯、百度、阿里巴巴、奇虎360等互联网巨头在移动互联网领域不断地拓疆辟地。苹果、三星、谷歌引领智能终端市场，诺基亚通过与微软联盟旨在绝地反弹，中兴、华为、优酷、联想、小米等在移动互联网终端市场奋起直追，阿里巴巴、360、百度、网易、腾讯等互联网公司分别与华为、戴尔、长虹等终端厂商联合，进军智能终端市场，试图抢占移动互联网入口。

总之，移动互联网的发展，无论是全球移动互联网产业还是中国移动互联网产业，其速度之快、潜力之大几乎超出所有人的想象，而这也必将不断催生出各种机会。

1.2 移动互联网成为创业投资热土

移动互联网将移动通信和互联网两种技术相结合，可以满足用户在任何时间、任何地点，以任何方式获取并处理信息的需求。近几年来，中国移动互联网用户爆发式增长。移动互联网这一规模化飞速发展的行业必然隐藏着巨大利润空间，这使投资者嗅到了产业发展的巨

大机会。如今，创业者最热门的话题离不开移动互联网，随着智能手机的普及，市场越来越大，各种细分领域都会出现新的机会。对互联网创业者而言，这是一次革命，也是一个新的征程。

1. 移动互联网受市场追捧

自 2011 年以来，移动互联网产业链各方纷纷发力，加大移动互联网行业投资力度，抢占移动互联网市场。各运营商、终端厂商凭借网络优势和终端优势，投资移动互联网行业，向产业链上游延伸；各大互联网公司将在互联网上的优势移植到移动互联网上，凭借强大资金实力、品牌影响力和运营经验在移动互联网行业跑马圈地，抢占战略制高点。众多 VC（风险投资）、PE（私募股权）投资者联合起来以私募基金、天使投资俱乐部的形式为创业型公司提供资金支持。创业型公司的异军突起，在移动互联网行业掀起热潮。

据 China Venture 投中集团统计报告显示，国内移动互联网行业 2011 年全年共有 59 家移动互联网企业获得风险投资，已披露融资规模达 4.7 亿美元。2012 年上半年，产业投资热仍不减分毫，投资事件达 30 起，披露的投资金额总额约为 3.78 亿美元，平均单笔投资金额约为 2 225 万美元。各大投资者都剑指移动互联网，从行业来看，移动互联网投资数量居首位，最受投资者青睐。毋庸置疑，移动互联网将成为下一个利润增长点，投资者竞相争夺抢占利润制高点。诸多创投机构也从幕后走向台前发出长期看好移动互联网发展的言论。比评论观点来得更加激烈的是实际行动——抢钱、抢人、抢项目，创投机构都希望能够抢先在这个拥有美好前景的领域排兵布阵。

随着产业链各方积极介入移动互联网，移动互联网的开发和运营成本迅速提高，移动互联网投资的门槛继续提高。2012 年以来移动互联网行业的投资热较 2011 年有所降温，投资更趋理性，主要原因是市场整体呈下行趋势，且移动互联网缺乏成熟的盈利模式。目前来看，无论是基于智能手机的普及速度，还是技术与商业模式创新空间，移动互联网依然是投资者关注的行业，仍不能阻挡这一领域创业者的热情。