

# 移商崛起

天搜科技·著

移动互联网赋能传统商业升级

剖析当前移商新物种基因  
寻找制胜未来的答案

5大/移动互联网商业基因盘点

1000+/现实案例陈述

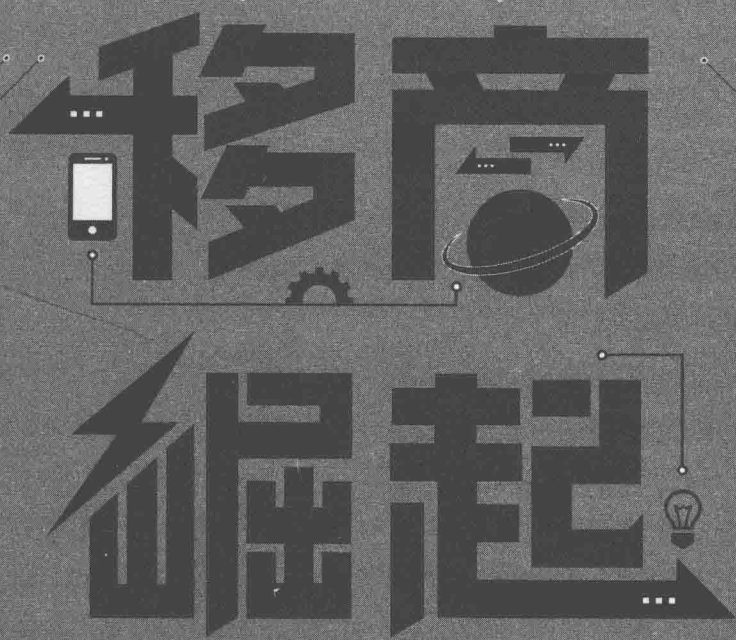
360°/勾勒移商全貌

/记录撼动时代的新力量

 中国工信出版集团




电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



# 移商崛起

天搜科技·著

移动互联网赋能传统商业升级



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

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

移商崛起 / 天搜科技著. —北京: 电子工业出版社, 2018.9

ISBN 978-7-121-34865-5

I. ①移… II. ①天… III. ①移动电子商务 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第183269号

策划编辑: 于 兰

责任编辑: 于 兰

特约编辑: 华 睿

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 13.25 字数: 169千字

版 次: 2018年9月第1版

印 次: 2018年9月第1次印刷

定 价: 48.00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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: QQ1069038421 yul@phei.com.cn

## 一股改变商业格局的全新力量

在全球商业发展的浩瀚历史进程中，不同的阶段总会有不同的奇特力量不断改变人类对商业的认知。我们所处的社会和环境，也因为各种变革而变得更加文明和美好。庆幸的是，我们成为引导变革的一分子，即使是微不足道，也期待如蝴蝶效应般能影响不可知的未来。可以说，《移商崛起》这本书承载了我们的坚持和梦想，以及对这个变革世界的一些理解。

在我看来，这本书的出版选择了一个非常合适的时间和契机。它的出版时间刚好是天搜公司成立13周年之际，以此书作为载体总结一家坚持了13年的互联网公司对于互联网产业的一些理解和思考，与关心产业发展、关心天搜的朋友一起分享，是一件非常有意义的事。

进入2018年，不论是互联网产业还是我们自己，都面临着全新的发展契机，每个个体和组织都怀着比以往更开放的态度去拥抱产业，去享受时代赋能所带来的无尽动力。

天搜于2005年2月成立，彼时中国互联网发展方兴未艾，如火山正储存能量呈喷而待发之势，现在如日中天的BAT三巨头当时仍处于与国外巨头厮杀状态：腾讯刚登陆香港股市不久，正在狙击微软MSN；淘宝刚推出两年，正在跟eBay恶战，支付宝还只是依托于淘宝的一个工具；百度搜索正在面对谷歌中国的威胁，那时大多数人还不知道人工智能、无人驾驶为何物。创办360公司之前，周鸿祎先生为解决中国人中文上网这个需求而推出了3721“网络实名”，一度有取代百度搜索之势。而后来雅虎的收购之举并没有成就雅虎，反而造就了360公司在2005年的诞生；成功打造卓越网并卖给亚马逊而早早实现财务自由的雷军先生，也在寻找下一个机会……以“上帝”视角看这时期的中国，正是百花齐放、英雄辈出的时代，而天搜公司正诞生于那个中国互联网即将走向荣耀繁荣的早期。

海尔集团董事长张瑞敏先生在2012年一次演讲中讲道：“没有成功的企业，只有时代的企业”，我觉得这句话来回答“天搜是一家什么样的公司”最为合适。在这个创业公司平均生命周期只有不到三个月的时代，虽然我们打破“互联网公司三年死亡论”的魔咒，但还谈不上成功。如果一定要说哪里成功，我愿意形容为，天搜是一家紧跟时代步伐的公司。只要时代是对的，那么我们犯错的概率就会大幅度减少，从而持续生存下去。我们视企业的生存和发展为第一要素，在此基础上，我们这13年只做一件事情，就是全力打造一个新的商业群体和商业形态：移商。这也是本书重点去诠释的“移商新物种”，这个新物种承载的使命就是赋能现在和未来的商业升级。

关于移商新物种，书中有详细阐述，我觉得可以从下面两个维度理解。

一是利用移动终端开展商业活动的群体。移动终端就是手机、平板等可移动设备。2005年我们就曾预测商业发展的趋势是从PC端转移到移动端，现实已经证实了这个预测：2017年天猫“双十一”近1682亿元的交易中，移动端占比超过90%，而移动支付是主流支付方式。这个创造了数千万亿商

业规模的群体，就是我们称之为“移商”的群体。

二是移动互联网时代的商业变革。商业因移动而改变，这是不争的事实。站在时代进化角度，从传统商业时代到互联网时代，再到移动互联网时代，直到如今产业互联网时代这一系列历程，移动时代是变革的核心节点。移动互联网的普及，从空间到时间都对传统商业进行了“换髓”式的改造，商业从此不再受时空限制。就如本书中谈到的“24小时不打烊”的商店，一家网店是没有时间空间限制的，理论上它的品类可以无限增加，这对于实体店来说是无法想象的。

移动互联网，就像一根手指，将阻碍商业发展的最后一层窗户纸捅破。商业，如欢快跳动的节拍一般扩散。随之而来的物联网、人工智能、大数据、云协作等又从技术层面，推动已被移动互联网解放的商业，不断触及新的高度。如果你问，今天的商业发展还有没有天花板？我的回答是没有，就像罗振宇跨年演讲中提到的一个案例，一个问世不到两年的旅行箱品牌90分，居然打败了拥有百年历史的知名箱包品牌新秀丽。

把这样一个移动着、变革着的商业变为现实，并且达到更高维度，也是我们的使命之一。

个人认为这本书的看点有以下四点。

第一，认知重于经验。这是一家创业13年的科技公司对互联网产业的认知，而非经验之谈。这13年对于漫长的时代长河而言，只是一个小小的浪花，并无三十年激荡之风起云涌。既然只是互联网历史中的一个节点，那就谈不上经验，我们更强调认知重于经验。在互联网这个产业，其实无经验可谈，毕竟变化实在太快。即使马云来讲运作“双十一”的成功经验，也没有实质性的参考价值。因为你无法复制“双十一”，关键还在于你通过“双十一”得到什么认知帮助你看清这个产业和你自己。我们更多希望通过这本书去启发大家思考。比如书中提到一个“用户力”，用户的力量究竟能改变



我们什么？诸如此类，可能其中一个点你想透了，就能大幅度提升对世界的认知能力。

第二，浓缩的才是精华。我们习惯用“海洋”来形容知识容量，而“得到”App深谙当下用户希望快速获取知识的焦虑，于是它提供的是精华的知识产品。一位知名教授的课程提炼成若干不到三十分钟的模块，售价不到200元，却能获得单个课程过十万人的付费订阅。书中关于移商的叙述，提到大量认知，比如“无边界”的商业世界、“快更迭”的产品等，其中任何一个认知都可以找到大量专门论述的书籍。我们希望把众多繁杂信息浓缩到这本书里，起到“精华”效应。就像企业发展过程中，很多时候无法快速判断一个新物种的对与错，能做的是在可控速度内判断它是否有利于企业发展。如果答案肯定，我们就愿意用最快速度去尝试，和产品做快速叠合。毕竟，有时候试错成本会远低于花大量精力去研究的时间成本。

第三，未来提前抵达。书中重点描述了未来世界畅想，我认为未来商业一定是技术化的商业。现在软硬件等各种基础设施的发展已经让未来技术提前抵达。1965年英特尔公司创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）提出著名的“摩尔定律”，意思是每1美元所能买到的电脑性能，每隔18~24个月将翻1倍以上。摩尔定律提出后半个世纪，芯片发展验证了摩尔定律的预测。硬件处理能力的不断提升以及价格的不断下降，催生技术快速迭代。在我们还没有准备好的情况下，人工智能来临，机器人生产出现，超级技术正在不断改造商业基因。

第四，你需要什么？纵观本书阐述的观点，最终解决的问题是：你在这个时代，到底需要什么？你的困惑在哪里，答案就在哪里。比如你对时间存在困惑，就可以在书中寻找答案。关于时间的焦虑正影响着我们对未来的定义，以前一天是按部就班地度过，吃饭是吃饭，工作是工作，睡觉是睡觉，不存在时间重叠。而现在，今日头条占据你很多碎片时间，手机淘宝让你随

时可以查看喜欢的商品，我们发现时间已经不再有序排列，而是重叠在一起。对于商业来说，就需要考虑如何抓住用户的碎片化时间。

从2005到2018年，如果要寻找一个持久探寻互联网公司的范本，无论是BAT还是小米，这些代表中国互联网符号的企业，已经成为难以超越的经典。对于更多创业者而言，或许天搜这家经历了整个中国移动互联网历程的企业才更具有普遍性和实际范本意义。这本书阐述的正是我们对这个产业的理解，这些认知恰是支撑我们十多年发展的思想根基，可能也是大家读完这本书的真正价值所在。

最后，非常感谢在本书的出版过程中给予帮助和指导的朋友们，在创作团队付出的努力下，共同促成本书的诞生，这是一个开始，但远远还未结束。

浙江天搜科技股份有限公司副董事长、

浙江赢在移商研究院副院长 何曙光

2018年2月写于杭州



## 移商的未来藏着一座火山

今天，我们谈论互联网时，潜意识里会在前面加上“移动”二字。正是这两个字，把每个人变成新时空中的连接点，交织变化出不同形状的移商新物种，爆发出强大生命力，改变你我，甚至改变时代轨迹。

我们周围，目前单纯通过电脑上网的行为，可能十个里还剩一个，而这一个往往是工作需要。无论你在城市还是乡村，无论你是老人还是少年，充满亲和力的移动互联网，是天生的社交好手，不会因为你的贫穷、你的年长、你的害羞、你的少言、你的不良情绪而躲避，从而减少覆盖密度。这张网就是这么霸道，就是这么密集，哪怕那个地方只有一个人，也要把网织到。极具密度的移动互联网，渗透进吃穿住行娱，以各种花样干预消费生活，我们也越来越习惯它的霸道，甚至变得缺它不可。

如果说移动互联网的密度以霸道式温柔激活了消费者这座火山，那么它的广泛切入维度则赋予了主动参与的商家无穷的新能量。跳脱出固有框架，

商家与消费者不仅仅是买卖关系，还可以是交换关系、情人关系、师生关系……两者之间各种触点广泛生成，任何一个单点的突破，都会在移动互联网产生新契机。天搜所领悟的五大基因，正是对移商能量的有力诠释。今天的中国，所有生意都可以从头再做一遍，因为移动互联网正从各个维度击破传统壁垒，还给商业更大的自由和想象力。

无论是消费者还是商家，在移动互联网的浪潮中，他们已经一起度过摸索期，找到自己的多重角色。随着移动互联网走进下半场，借助大数据、AI、群体智能等技术，人与人、产品与用户、服务与用户、内容与用户等之间的连接交互方式将迎来井喷，那些期待的商业效率全面升级和极度自我的个性化定制都将照进现实。移动互联网必将在新技术的指引下，快速轮转，以翻滚姿态向未来迈进。

霸道的密度，广泛的维度，翻滚的速度，这是移动互联网赋予这个时代的商业标志，移商群体把握好这三个“度”，才能找到那座火山口，才能在商业竞争中拉长企业生命的长度。无论你已经成为移商，还是想要成为移商，这本直面移动互联网时代的迷惑、解构移商属性、研究新型商业模式、探索未来可能的书，定能让你有所收获。

正如工业革命时期，蒸汽机和电带来的颠覆效应，移动互联网对今天生产和生活的重塑力同样惊人。它正改变我们理解世界的方式，成为新发明和新服务的源泉。在移动互联网大背景下进行商业活动的移商，是这个时代改变世界的新力量，你还在等什么呢？

浙江大学计算机科学与技术学院人工智能研究所教授 金小刚

## 移动互联网的第五维

某一天你睡到自然醒，以为又是美好的一天。习惯性拿起手机，却发现没有任何一条消息，你的通信录变灰了，你的朋友圈沉默了，你的App找不到网页了，你拨出的语音视频甚至电话都无人接听了。你不断尝试与外界建立联系，每隔几分钟查看一次手机，但是仿若坠入无人值守的孤独星球，接收不到任何回音，整个人被焦躁、不安、孤独、恐惧等情绪包围。手机和网络系统瘫痪的这一天，带给你的震撼感受可能几年内都难以忘记。

一天不联系，我们的友谊并不必然消失；一天不接触新资讯，我们的思维并不必然落伍；一天不用手机，我们的生活秩序并不必然被打乱；但离开手机离开移动互联网的那一刻，我们的神经却必然陷入不安。重构了时空四维之后，移动互联网对人类思维的重塑，算得上是另一种意义的第五维。

移动时代消费者的行为在发生变化，我想每个人都能感受得到。朋友聚会刷手机，购物娱乐刷手机，等车等座刷手机，看病挂号刷手机，不知道

吃什么也刷手机。“一机在手天下都有”的观念，成为现代人的共识；出门只带手机，也是越来越多人的日常。移动互联网让手机像大脑的某个零件一样，成为人体不可分割的“新器官”。

这些行为黏性生成的背后，是消费者自我认知的转变。移动互联网与人几乎“形影不离”，带来丰富信息的同时，也让人的注意力成为这个时代最稀缺的资源。人或者说消费者的主体意识，渐渐盖过信息本身。过去，我们会为更快打到车、吃到更美味的美食，而深觉移动互联网便捷；现在，我们会因为外卖晚到了三分钟、猜我喜欢不准确、竟然不能用支付宝等稍欠周到的服务而抱怨，甚至弃用，转身投入其他商家的怀抱。过去，移动互联网还只是工具，一种让生活更便捷的工具；现在，移动互联网是必需，必须随时随地满足五花八门的需求，必须让消费者觉得他分享出的注意力得到了高效的价值回报。

在移动互联网的推动下，更注重自我的消费者思维重塑，如推倒多米诺骨牌一般摧毁过去的一切，不断催生出新需求和新欲望，让很多商家、企业无所适从，却不得不做出改变。所有的生意都不得不从头再来一遍。

身为媒体人，见证了越来越多的人加入“移商”队伍中。但也深知浪潮背后的波涛汹涌，不是简单“入网”“做App”就能轻松跨越的。在移动互联网的第五维，长长的战略规划形同废纸，再精准的产品定位也在随波而流，不懂得如何触及消费者内心的迷茫的商客不在少数。这样一本讲述移商的过去、现在、未来的书，出现得恰合时宜，全面剖析当前移商基因，或许你也能在其中找到制胜未来的答案。

时代的剧变已然发生，你所要做的，是和消费者一起改变。

## 认知觉醒

在漫长的时间长河里，从来没有哪一个时期，比现在更“快”。星移斗转，十载间就可以变了天地。这种“快”，在中国尤其明显。是什么造就了这种“快”？

这其中，移动互联网功不可没。它的诞生，源自新技术变革，却给环境、技术、消费需求、社会生态带来突破性的基因变异，促使了无数新物种迸发而出；它的作用力，看得见摸得着，又看不见摸不着；它的未知，让它以商品、服务的形式出现在人们身边，却未成体系、纷繁复杂；它的商机，让无数人前仆后继，却也让很多人动荡不安。

经过对数百家移动互联网创业公司的走访，上千个成功或失败的商业案例调研，众多专家学者的反复推演，历时一年多，本书将散落于各地、各维度的移商人、移商模式和移商案例集合汇总，向大家展示新时代新场景下，移动互联网商业的前世、今生与未来。在满足大家对移动互联网产业内核好

奇的基础上，通过对“移商”的全新诠释、特质解析、未来预判，将不同剖面的移商浓缩提炼呈现，将当下的商业逻辑与创业指导融合其中，为企业的新物种基因连接赋能。

这是一本在中国崛起大时代背景下，集中展示移动互联网新技术带来的移商新物种崛起，促使移商进一步变革、升级的书。它绝非披着现实主义外衣的绣花枕头，也不是基于理论学术研究的空中楼阁。我们希望它能够传递的是最有价值的系统认知。

这个时代，唯有不丧失对环境、产业的认知，才有可能创造出真正的价值。

希望本书能为此刻正在阅读的你带来价值。

目录  
Contents

— 上篇 —

遇见新物种

流动的新世界 / 003

新的角色轮回 / 004

新的商业土壤 / 009

新的能量释放 / 014

种群意志作用 / 021

超级移商 / 022

物种起源 / 024

自我进化 / 028

CHAPTER  
1

CHAPTER  
2



## — 中篇 —

### 移商 DNA 图谱

#### CHAPTER 3

#### 无边界 / 037

时间的破碎 / 038

盲点的消失 / 043

任督二脉的打通 / 049

平行的创业体 / 055

#### CHAPTER 4

#### 快更迭 / 063

无障碍变异与复制 / 064

生长极的瞬间引爆 / 073

#### CHAPTER 5

#### 用户力 / 081

C 的痛点 = 着力点 / 082

C+C+C+……= 产品 / 088

C 的体验 × 社交裂变 = 爆品 / 094

#### CHAPTER 6

#### 大重构 / 101

熔炉效应 / 102

春笋效应 / 108

旋涡效应 / 117

#### CHAPTER 7

#### 小精准 / 123

插花法则 / 124

劈线法则 / 129

榫卯法则 / 135

## — 下篇 —

### 触摸未来

#### CHAPTER 8

#### 数据基因 / 143

数据：未来商业的主语 / 144

人的重构：数字人生开启 / 148

企业思维转向：量变等于质变 / 154

#### CHAPTER 9

#### 智能进化 / 161

机器的成熟 / 162

新智人商业猜想 / 168

#### CHAPTER 10

#### 群体智能的超级生产 / 173

共享：重塑商业观 / 174

定制：重塑消费方式 / 178

协同：重塑全球价值链 / 182

结束语 一切未完待续 / 187

后记 天搜移商那些事儿 / 189