

DEEP VERTICAL

DEPTH DISCOVERY OF BUSINESS VALUE  
IN THE FIELD OF SUBDIVISION

# 重度垂直

深度挖掘**细分领域**的商业机会

袁俊 张晓艳◎著

一本系统解析重度垂直的商业实践读本

深度剖析12个行业的商业案例并提出解决方案

几乎每一个垂直行业都承载着一个100亿美元的市场

DEEP VERTICAL

DEPTH DISCOVERY OF BUSINESS VALUE  
IN THE FIELD OF SUBDIVISION

# 重度垂直

深度挖掘细分领域的商业机会

袁俊 张晓艳◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

每个人都知道，BAT已成为中国互联网领域的战略集团。2013—2014年，由于移动互联网领域的入口流量利器“微信”出现在腾讯序列中，阿里巴巴与百度开始用资本加速形成战略壁垒，与此同时，腾讯也不甘人后。一时间，中国互联网风起云涌，O2O战火硝烟遍地。

竞争残酷到了这个份儿上，创业者的机会似乎越来越渺茫，唯一的出路似乎就是寻找一方BAT尚未染指的世外桃源自立门户。而这种创新自治领地最可能出现在垂直领域，也只可能出现在垂直领域。人类的生活在科学发展过程中逐渐变得更好，而科学改变生活的进度正在于创新者们的不断耕耘和挖掘。本书为读者深入分析了深度挖掘细分领域的商业机会，为处于资本寒冬的创业者们带来一丝温暖的曙光。

### 图书在版编目（CIP）数据

重度垂直：深度挖掘细分领域的商业机会 / 袁俊，  
张晓艳著. —北京：机械工业出版社，2016.6  
ISBN 978-7-111-54072-4

I. ①重… II. ①袁… ②张… III. ①零售商业-商业企业管理  
IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第140302号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：胡嘉兴 郝静 戴思杨 责任编辑：胡嘉兴 戴思杨

版式设计：张文贵

责任校对：舒莹

责任印制：乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016年7月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·7.25印张·120千字

标准书号：ISBN 978-7-111-54072-4

定价：49.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

(010) 88379203

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

# 前言

## 醉里挑灯看剑

在与出版社的编辑确认本书的写作方向时，是2015年10月，从那一天起，本书的写作任务便沉甸甸地压在笔者心头。这不是一本基于数字营销或者商业模式解析的图书，而是基于战略管理与创新管理两大商业学科的知识体系进行推演的图书。毫无疑问，战略管理是一门相对成熟的学科，而创新管理迄今为止从全球的学术范畴来说都仅处于起步阶段，结合两大领域寻求未来的商业真相，这显然是一项极其艰难的挑战。

2013年9月末，笔者写完《微信营销360度指南》时，完全没有担心过战略预测会失准（事实上，2013年9月封笔时所有针对微信的预测，至少有90%在后续发展中得到了验证。唯一严重背离预测的是，笔者没有想到腾讯会推出一个独立APP“微信读书”，而不是在微信内构建一个一级入口），因为微信是一个有形有质的互联网产品，只要换位到互联网战略布局者角度，笔者并不难做出战略预测，从而

形成长文。

2014年5月，笔者写完《移动时代的O2O营销革命》时，同样不需要担心战略预测会有偏差，因为那是一本现在笔者看上去仍觉得尚远远不足的拙著，最低限度地解析了移动时代的O2O策略，对交互、定位、品类这三大策略的核心进行了深入的解析，且这些策略核心，笔者有自信能沿用若干年。

日历翻到2015年10月，本书的目录浓墨重彩地摆在笔者面前，虽然写作前已经有着相应的思考与沉淀，但写作过程中仍然极其艰苦，堪称一场史无前例的征途。

每个人都知道，BAT已成为中国互联网领域的超级战略集团。2013—2014年，由于移动互联网领域的入口级流量利器“微信”出现在腾讯序列中，阿里巴巴与百度开始用资本加速形成战略壁垒，与此同时，腾讯也不甘人后。一时间，中国互联网风起云涌，O2O战火硝烟遍地。严格意义来说，当大众点评与58同城纷纷站队到腾讯体系中，生活服务O2O的战局可以被看作是进入了一个全新的阶段。可谁都没有想到，2015年下半年开始的资本寒冬，以及细分领域的对抗成本压力，使细分行业的“合并”进一步加速到来。

经历了平台战略、社交战略、移动战略三轮洗涤之后的互联网商业竞争残酷，拥有完整战斗序列的BAT能从沼泽中艰苦跋涉而最终突围，那只有十多号人七八条枪的创业团队呢？如果不准备在既成格局的缝隙中谋生，唯一的出路似乎就是寻找一方BAT尚未染指的世外桃源自立门户。而这种创新领地最有可能出现在垂直领域。人类的生活在科学发展过程中逐步变得更好，而科学改变生活的进度正在于创新者们的不断耕耘和挖掘。

谨以此书向勇于创新、励精图治的中国互联网创新者们致敬！

2015年11月

# 目 录

前 言 醉里挑灯看剑

## 第 1 章 从 PC 时代 到移动互联网时代 / 001

1.1 从“平台战略”到“移动战略” / 003

1.2 从免费到付费 / 008

1.3 从无界到划界 / 013

1.4 从用户到粉丝 / 018

1.5 从无差别盲狙到重度垂直 / 023

## 第 2 章 全面认识重度垂直战略 / 029

2.1 定义重度垂直 / 031

2.2 支撑重度垂直战略的基础要素 / 038

2.3 重度垂直战略的六大竞争优势 / 044

2.4 重度垂直生态的未来 / 049

## 第 3 章 构建重度垂直战略的四部曲 / 055

3.1 定位有限用户群体 / 057

3.2 从用户动机出发构建场景 / 064

3.3 提供极致产品，建立用户强关系 / 069

3.4 建立体系，重度运营 / 075

## 第4章 定位与界定重度垂直市场 / 083

4.1 市场定位策略 / 085

4.2 捕捉细分人群 / 093

4.3 界定垂直需求 / 101

## 第5章 线上线下结合重构用户场景 / 109

5.1 数字空间，场景商业化的全新契机 / 111

5.2 数据生态解析用户场景 / 116

5.3 以场景为杠杆的创新模式验证 / 121

5.4 功能化连接是场景的最终解决方案 / 129

## 第6章 产品战略布局 / 133

6.1 重度垂直产品应该学会拒绝加法 / 135

6.2 控制产品战略的优先级 / 141

6.3 快速迭代策略 / 147

6.4 产品与市场与资源的制衡 / 151

## 第7章 重度运营的关键要素 / 159

7.1 场景——转化效率的提高 / 161



7.2 环节——流通效率的提高 / 166

7.3 聚合——覆盖效率的提高 / 172

7.4 工具——执行效率的提高 / 176

## 第8章 掘金重度垂直领域（上） / 181

8.1 重度垂直 + 房产 / 183

8.2 重度垂直 + 教育 / 187

8.3 重度垂直 + 医疗 / 189

8.4 重度垂直 + 交通运输 / 191

8.5 重度垂直 + 二手车 / 194

8.6 重度垂直 + 维修 / 196

8.7 重度垂直 + 车后市场 / 200

## 第9章 掘金重度垂直领域（下） / 203

9.1 重度垂直 + 电商金融 / 205

9.2 重度垂直 + 家政 / 207

9.3 重度垂直 + 旅行 / 210

9.4 重度垂直 + 餐饮 / 215

9.5 重度垂直 + 文化娱乐 / 218

## | 第 1 章 |

# 从 PC 时代到移动互联网时代



## 1.1 从“平台战略”到“移动战略”

如果将门户时代的“平台战略”定义为在混沌之中梳理出来的延展竞胜法则的话，则 Web2.0 全力主张的“社交战略”可以被看作是在平台既成局面下的差异竞胜法则，主打方向是平台模式尚为完全覆盖的用户社交需求。上述两次互联网用户大迁移的过程基本奠定中国互联网的大格局，一直到移动时代的来临。

移动互联网并不是什么全新的概念，但是移动互联网真正开始焕发商业价值，却需要追溯到 2010 年。

移动电话取代寻呼机的技术革命，早在 21 世纪的最初几年便已经逐步完成，这一革命的结果成就了诺基亚与摩托罗

拉。很长时间内，以诺基亚为代表的移动电话成为全世界的通信主流，而很多用户都相信，塞班系统已经把移动通信设备中的操作系统做到了极致，一直到2007年乔布斯与苹果推出了iPhone。iOS系统的人机交互和用户体验，超过了当时世界上的任何一款操作系统，该趋势直接颠覆了诺基亚，颠覆了摩托罗拉（前者被微软收购，后者则被谷歌收购），也颠覆了另一款顶级移动电话黑莓。iOS系统帮助苹果全线崛起，而另一科技巨头谷歌也并没有束手待毙，通过加速改造收购来的安卓系统并且开源，谷歌在全球范围的移动设备操作系统市场占有率依旧远远甩开iOS不止一个身位。

“技术革命”说起来是轻描淡写的四个字，当真正实现起来却仍然需要漫长的过程。就算强大如苹果或者谷歌等公司，有能力让智能设备变成移动互联网的基石，也要极其耐心地等待智能手机、移动设备的普及阶段完成，整个互联网业界才可能逐步收割胜利的果实和市场红利。很幸运，素来被用户口诛笔伐的中国三大通信运营商为移动互联网的普及做出了不可磨灭的贡献。

移动互联网的普及，至少需要匹配两个基础条件：①智能手机的广泛使用，这令移动互联网有更为广泛的群众基础，进而促成更多移动应用开发者能从中获取商业利益，促进移动应用开发的力度和技术研发投入；②移动互联网接入成本大

幅度降低，让群众从“可以连接移动互联网”到“有能力为移动互联网使用的流量买单”。中国的运营商在 2010 年开始大幅采取话费与流量补贴，以及用套餐送 3G 手机的策略，帮助中国同时实现智能手机普及与移动互联网使用率提升。当然，这一历程中，也不能忘记那些山寨手机厂商，基于安卓开放平台的海量山寨手机充斥 3C 卖场，也是中国各个收入阶层都有机会接触移动互联网并且痴迷其中的重要驱动力。

“平台战略”依赖横向产品延展挖掘用户价值，“社交战略”凭借用户与用户交互形成差异需求满足来挖掘用户价值。而“移动战略”则完全不同，这是一场声势浩大的重新定义商业边界之战，是通过商业边界与增长性区间差异重新定义战略格局。

解析“移动战略”的指向焦点并不复杂，归根结底，是移动互联网的普及使用户（消费者）的触网时间向着移动设备端转移，这种转移不仅规模化，而且能直接用数字体现。举例来说，在互联网用户每 100 分钟触网时间中，移动端已经非常稳定地占据了 50% 以上的比例，且在非工作时间段，移动端设备触网（智能手机 + 平板电脑）全面占据压倒性优势；再回望 2015 年第二季度的统计数据，移动购物已经占据了整体网络购物的 50.8%，这不仅是历史上首次出现单季移动端购物成交超越 PC 端购物成交，还相当明确地暗示出，未来

数年内移动购物比例超越 60%、70%，乃至 80% 都不算天方夜谭。类似可论证的数据或者现象很多，从各个角度都可以发现，相比较必须正坐在一台电脑屏幕前使用键盘 + 鼠标浏览网站，用户更喜欢无所拘束、随时随地上网。

用户触网时间在移动端的全面井喷，直接给原有互联网战略集团带来巨大的威胁——PC 时代，用户通过浏览器上网，大量用户的浏览兴趣习惯被 Cookie 所记载，对于用户数据的沉淀、整合、分析、应用均在多年商业实践中得到归纳总结；而在移动互联网时代，每一位用户都在智能移动设备上通过一个个垂直 APP 上网，行为数据分散在各个不同的 APP 运营商手中，而这群 APP 运营商又各有各的数据壁垒。这一特质，不仅是 PC 互联网和移动互联网时代用户操作习惯的重要差异，还直接让巨头集团感觉到，原本在 PC 端的用户统治力很难在移动端得到理想延展。同理，这也带给大量创业者以及非第一战略集团公司以逆袭的曙光，几乎每一家力图挑战巨头的公司都会做出如下假设：无法对抗巨头集团在 PC 端的统治力，如果我能占据移动端呢？在用户跨屏触网习惯中，未来是不是可能形成我与巨头战略集团的“划江而治”的格局呢？

且不论这种设想最终能否实现（事实证明，想要实现这种设想相当艰难，以 BAT 为例，在 2014 年年底整个移动购物成交比例中，电商巨头阿里巴巴体系的 APP 仍然占据 85.9%，

而另一巨头腾讯则凭借旗下的微信，把握着移动端社交入口流量)，至少从逻辑上构成了用户迁移后的商业利益重构的客观机会，且这种机会被大量公司所垂涎，并力图抓住这一系列机会颠覆第一集团军并取而代之。

受益于“平台战略”与“社交战略”两个阶段为互联网人沉淀下的商业经验，“移动战略”背后的用户大迁移让更多入局者看到了契机，尽管能屹立到最后收获胜利果实者屈指可数，但依旧有不少公司秉承“移动战略”，在这一轮用户大迁移的机会中掘金。举例来说，“今日头条”APP从无到有，而今却是能与网易新闻、腾讯新闻等超级门户新闻客户端分庭抗礼的新闻资讯入口。再举例来说，诸如“喜马拉雅FM”或者“蜻蜓FM”等电台类应用，也同样是搭乘移动互联网快车道实现了用户的高速增长。

若观察者们把“平台战略”看作是PC时代互联网公司竞争的产物，则“社交战略”兼容了各方的利益平衡，与上述两种战略背景截然不同的“移动战略”之争则赤裸裸地将战火烧到了用户每一分钟使用时间的争夺上。在这场惨烈厮杀中，移动端用户触网时间的成长恰到好处地扮演了改变胜负权的杠杆角色。虽然以BAT为首的巨头集团凭借资本优势牢牢锁定了数据生态，依旧饰演着食物链最顶端的捕猎者角色，但遭遇到的威胁与狙击却空前巨大，显著的迹象是BAT破天



荒地使用资本来规模化地解决问题，而在平台争夺战或者社交争夺战中，BAT 似乎并不担心自己独有的入口流量受到挑战。

## 1.2 从免费到付费

简单地从互联网科技进化历程来看待不同阶段的商业生态，会发现“平台战略”“社交战略”“移动战略”均构建在商业生态变化的基础上。混沌时代，“平台战略”帮助门户网站以横向产品一体化的方式深度挖掘用户商业价值；社媒时代，“社交战略”将“人与产品”的关联维度进化到“人与人”，进而探索出另一条截然不同的流量之路；移动互联网时代，“移动战略”发力点源于商业边界的松动与扩展，决胜之笔在于用户场景、需求和动作的整合。值得标注的是，这三大战略帮助互联网企业从三次用户大迁移过程中谋求到商业利益与市场份额。单纯从用户角度看待互联网科技发展，会切实感受到生活便利、工作提速，可在互联网创新者视线中，“机会”显然更具有前瞻性战略价值。

然而，这条法则似乎正在被改写。

将视线转回到 2010 年，正如上一节所述，那时的中国手