

移动互联网 不只是连接



Embrace
Change
Development

郭宇 / 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



移动互联网 不只是连接



Embrace
Change
Development



郭 宇 / 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

移动互联网不只是连接 / 郭宇编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-115-36318-3

I. ①移… II. ①郭… III. ①电信—邮电企业—企业经营管理 IV. ①F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第148255号

内 容 提 要

本书重点分析了当前市场中成功的企业管理模式,并总结出多种模式下存在的共同点和成功点,分析移动互联网未来的发展趋势,为读者呈现如何在现有成功商业模式中衍生出未来成功商业模式的方式和方法。最后以新颖的移动时代电信运营企业管理为主,结合时代元素,提出现代电信运营商的企业策略,并详细指出如何构建移动商业模式。

◆ 编 著 郭 宇

责任编辑 王建军

执行编辑 李 静

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.5

2014年10月第1版

字数: 202千字

2014年10月北京第1次印刷

定价: 58.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

封面、封套及扉页书名由姚欣然题写



前言

这是一个属于移动互联网的时代。

移动通信科技与互联网技术并未放缓它难以预料的发展速度。对于移动互联网时代所发生的一切变革，似是晨曦初露，乍回首，已是天地明亮。有人说，在移动互联网时代，你得到优势的时间和失去优势的时间同样短，抓住转瞬即逝的机遇能让人扶摇直上，错过千载难逢的时机能让人跌落谷底。

国际电信联盟（ITU）发布预测数字表明，截至 2014 年年底，移动蜂窝用户数将接近 70 亿，普及率接近 100%，其中全球移动宽带用户数将达到 23 亿。利用随身携带的智能终端产品，人们可以随时随地浏览网页、收发邮件、拍照录像、登录社交平台、进行网上支付、使用搜索引擎。现代化的信息通信技术帮助各行各业升级换代，科技为人们的工作与生活方式带来了真正的变革。在移动互联网的美好时代里，人们畅游在蔚蓝的科技海洋中，人与人紧紧相连。

然而，移动互联网不仅仅是连接。

移动互联网不仅深刻改变着我们的生活和思维方式，还将彻底改变企业未来的生存环境和发展路径。未来的商业生态基础，将是基于移动互联网的全新体系，随着传统商业模式主动或被动地被颠覆，以移动互联网为主要运营模式及消费形式的新时代来临。传统的电信运营企业在移动互联网的浪潮中已不再占据绝对优势，互联网领军企业已比肩电信运营企业百年根基：从国外来看，AT&T、Verizon 等传统运营商的力量正在逐步减弱，谷歌、苹果等公司的能力在上升；从国内来看，以 BAT（百

度、阿里、腾讯)为首的互联网企业的收入不断攀升。行业整体由“重”向“轻”发展,互联网信息服务成为价值流入的主要区域。机遇与挑战并存,传统电信企业唯有寻求商业模式上的自我颠覆和革新,才能在移动互联网的时代立于不败之地,基业长青。

在这个背景之下,我写了《移动互联网不只是连接》这本书。本书是我和我的团队在理论和实践中探索的总结。我认为很有必要把我们对移动互联网商业模式的理解写出来,分享给更多有需求的同仁,给各位朋友们些许启发。本书的定位不仅仅是电信运营企业的相关人士,更是追随移动互联网成长起来的我们这一代人,希望用移动互联网改变世界、改变生活、改变自我的朋友们。

本书的特点是:围绕移动互联网商业模式进行知识的结构化梳理,运用大量总结性的观点解释诸多现象背后的原因,帮助读者从知其然到知其所以然,抛弃冗长的描述,采用精辟的语言,结合案例进行阐述,用简单的故事讲解深远的道理。

由于时间仓促,书中如有不妥之处,还请各位读者指正。本书的出版,得到领导、同事、朋友们的大力支持,在此表示衷心的感谢。要特别感谢江西财经大学博士生导师胡宇辰教授、北京交通大学中国产业安全中心博士生导师张力教授以及方一明先生的大力支持,感谢谢虹、韩勇、田伟、孙杰、毕朝晖、刘李佳、刘静旺、林秣、姜遏等在材料编辑整理中的辛勤工作;还要特别感谢提出宝贵意见的全国各地的同事朱正辉、冯永舜、李民生、胡明瑞、陈小东、孟玉安、卜建峰、张兵、王绍岩、迟准、王昌成、刘阳、周浩、文杰、钟生元、齐新华、陈理明、陈若炜、范甫、邹晓春、邹江涛、姚胜、皇超奇、林海青、孙攀……不再一一列举。

作者

2014年7月

目 录

前言

第1章 什么是商业模式 /001

与“一手交钱、一手交货”的传统经济不同，在移动互联网经济中，商业模式的两个重要元素——业务模式与盈利模式往往是割裂开的：业务模式把用户需求转化为流量和用户黏性，盈利模式把流量转化为收入。由于业务模式与盈利模式的割裂，它们并不总是同时成立的；一个不错的业务模式也许找不到一个有效的盈利模式，一个有效的盈利模式对应的业务模式也许并没有什么前景。

1.1 360°看商业模式 //002

1.2 商业模式构成要素 //008

1.3 商业模式类型 //013

1.4 商业模式创新途径 //019

1.5 作者点评 //033

案例呈现 • 如何对商业模式进行渐进式创新？ //021

第2章 什么是移动互联网 /035

移动互联网不仅仅是连接。从国外来看，AT&T、Verizon 等传统运营商的力量正在逐步减弱，谷歌、苹果等公司的能力在上升；从国内来看，以 BAT（百度、阿里和腾讯）为首的互联网企业的收入不断攀升，而三家基础电信运营企业的获取能力逐步减弱。行业整体由“重”向“轻”发展，互联网信息服务成为价值流入的主要区域，机遇与挑战并存。

- 2.1 360° 看移动互联网 //039
- 2.2 国内移动互联网发展现状及趋势 //047
- 2.3 移动互联网不只是连接 //066
- 2.4 作者点评 //068

第3章 什么是移动互联网商业模式 /069

移动互联网商业模式必将呈现多样化的发展趋势，细分市场成为需求来源。移动游戏、移动广告、移动电子商务和移动视频等业务模式流量变现能力快速提升。另一方面，移动互联网和传统行业融合，催生新的应用模式，可以作为业务推广的一种手段，如食品、餐饮、娱乐等传统行业的 APP 和企业推广平台，也重构了移动端的业务模式，如医疗、教育、旅游、交通和传媒等领域的业务改造。

- 3.1 移动互联网商业模式类型 //071
- 3.2 移动互联网对企业经营的影响 //081
- 3.3 移动互联网对传统行业的影响 //089
- 3.4 作者点评 //121

- 案例呈现** •传统零售业如何借助移动互联网获得新生？ //091
- 互联网如何颠覆汽车制造业？ //094
- 移动广告如何玩出新花样？ //097

- 116114 商旅微信公众账号如何开展口碑式营销 //100
- 如何告别传统旅行社? //104
- 酒店业如何披上信息化外衣? //108
- 餐饮 O2O 怎样突破黎明前的黑暗? //112
- 什么是互联网金融的春天? //115

第4章 移动互联网商业模式核心要素 /123

在移动互联网时代,新的商业模式正在逐步成为主流,新经济正在改变甚至颠覆传统经济,用户“价值的创造方式”以及企业“价值的获取方式”发生改变——前者是用户需求和消费所创造的市场价值,后者则是企业创新和运营欲赢得的市场价值。这都意味着供需关系发生扭转,新商业规则诞生。

4.1 把钱装进手机里 //128

4.2 玩转 O2O 推广渠道 //146

4.3 将服务做到极致 //152

- 案例呈现**
- 日本和美国的手机支付模式是怎样的? //132
 - 如何将消费和支付进行绑定? //138
 - 微信支付 //140
 - 如何做到线上线下一体化? //142
 - 移动互联网时代的用户服务应该是什么样的? //155

第5章 通信业的移动互联网涅槃 /159

在内忧外患的背景之下,通信行业唯有寻求自我救赎,方能浴火重生。在移动互联网时代信息经济的催生下,企业外延扩展至产业链的上下游,企业内涵浓缩成对某项业务的经营。因此,只有层级式(产业级——企业级——业务级)商业模式才能解决在移动互

联网复杂环境背景之下电信运营企业面临的错综交织的问题。

5.1 产业级商业模式创新 //168

5.2 企业级商业模式创新 //188

5.3 业务级商业模式创新 //222

5.4 作者点评 //243

案例呈现 • 强势电信运营企业如何应对 OTT 竞争? //185

• BAT 如何布局移动互联网, 抢占先机? //197

• 116114 业务现状 //223

• 116114 业务如何实现华丽转型? //227

• 如何帮助微信平台扩大业务, “圈住”用户? //230

• 业务收费模式如何做到“七彩纷呈”? //236

• AMAZON 如何将 B2B2C 平台推向成功? //240

参考文献

后序

当今企业之间的竞争，不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。

——彼得·德鲁克

1

什么是商业模式



1.1 360° 看商业模式

商业模式，一言以蔽之，就是企业如何赚钱。随着网络经济的持续发展和创新，作为企业面对最基本的“做生意或赚钱的方式”问题，近来也越来越得到学者的关注。关于企业商业模式各个方面的研究都基于不同的侧面，尚无系统化的理论和方法，同时缺少针对整个行业的实证研究。

关于商业模式概念内涵的研究可以分为学术派和实践派：学术派多从盈利角度（美国著名投资商罗伯森曾对商业模式有个非常形象的描述，就是一元钱在你的公司里转了一圈，最后变成了 1.1 元，这增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。商业模式的终极目的就是为了实现企业盈利，所以从盈利角度论述的文献较多）、系统论、价值论阐述商业价值的含义；而实践派多以商业案例为基础，将商业模式的概念描述得具体化和可视化。

多数人在学术上对商业模式公认的定义是：“整合使企业顺利运行的各方面要素，形成一套具有企业独特核心竞争力的、高效率的运行系统，同时提出一套组织配置的整体解决方案，通过提供服务和产品，来实现企业不断盈利的目的，并且实现客户价值最大化。”

关于商业模式最早的定义是由国外最早研究商业模式的学者 Paul Timmers 于 1984 年定义的，Timmers 认为：商业模式是由产品流、服务流

和信息流构成的一个系统流程。之后,他于1998和1999^{1,2}又定义了商业模式包含的三部分内容:首先是关于信息流、服务和产品的体系架构,包括对各种商业活动参与者和他们所扮演角色的描述;其次是各种商业活动参与者潜在利益的描述;最后是收入来源的表述。

专家学者对商业模式大致上有三类定义:

(1) 盈利论

该理论认为盈利模式、运营模式即为企业的商业模式。迈克尔·拉帕³认为,商业模式究其本质,就是公司赖以生存的模式,是公司赚钱的方法,是能为企业持续带来收益的手段。他(2004)⁴认为,商业模式指导企业如何做生意,并定位了企业在价值链中的位置。另外,许多专家将财务观点引入到了商业模式的研究中,将其定义为企业保持盈利以维持自身生存的方式。哈金斯(2002)⁵认为,企业与其为市场输出的服务和产品之间的商务关系就是商业模式,它为企业能够凭借自身收入以维持生存和发展界定了一种可行的成本/收入结构。

(2) 价值论

价值论认为企业创造价值的模式即为商业模式。玛格丽塔(2003)⁶认为,商业模式就是公司通过创造价值,为维持公司正常运转的所有参与者以及公司的客户服务的一系列设想。所谓成功的商业模式,就是代表着一

1. Timmers, R. Business Models for Electronic Market[J]. Journal on Electronic Markets, 1998, 8(2): 3-8.

2. Timmers, R. Electronic Commerce: strategies and Models for Business-to-Business Trading[M]. Chichester: John Wiley&Sons Ltd, 1999.

3. Rappa, Michael. "The Utility Business Model and the Future of Computing Services" [J]. IBM Systems Journal. March, 2004.

4. 翁君奕. 商业模式创新: 企业经营“魔方”的旋启 [M]. 经济管理出版, 2004.

5. 阿兰·奥佛尔, 克里斯托·得希, 商务模式与战略—理论和案例 [M]. 清华大学出版社, 2002.

6. 琼·玛格丽特, 南·斯通 著. 李刊平 译. 什么是管理 [M]. 电子工业出版社, 2003.

种比现存模式更好的价值创造方法，它本质上就是阐述了公司如何运作的故事。这个故事必然要有完整的情节、最初的动机和基本的人物。维持企业正常运转的所有参与者和这家企业服务的客户就是这个故事的人物，企业创造价值，并将一部分价值作为企业利润的运作过程就是故事的情节。Zott 和 Amit(2001)¹ 认为，商业模式是企业为客户及合作伙伴、供应商以及自己创造价值的决定性来源，也是企业创新的焦点。Peterovic 等学者(2001)² 则把商业模式看作是一套商务系统，这套系统通过一系列的业务过程来创造价值。Dubosson 和 Mahadetta(2002)³ 认为，商业模式是企业未来进行价值提供、价值营销和价值创造所形成的合作伙伴网络以及企业结构，以形成稳定收益流的客户关系资本。他们认为商业模式是各种活动的集合，其目的是希望通过合理的运用企业有限的资源，在特定的时间点，以特定的方法、通过实施特定的活动来为客户创造卓越的价值，并以此来确立企业在该领域的市场地位。朱仁宏、曾楚宏(2008)⁴ 持有的观点是，商业模式的实质是反映企业价值提供、价值传递、价值创造的逻辑，可以由企业在价值网络或产业价值链中能够获得的潜在利润、企业在价值网络或价值链中的竞争优势以及企业在价值网络或价值链中的定位三个维度来衡量。

(3) 系统论

持该理论的学者认为商业模式是一种集合或者体系，是一个多因素

1. Amit, Raphael, Christoph, Zott. Value Creation in E-Business[J]. Strategy Management Journal, 2001, 22(6/7): 493-520.

2. Peterovic, et al. Developing business models for e-business[C]. International Conference on Electronic Commerce 2001. Vienna, 2001.

3. Dubosson, M. Ostervalder, A, et al. E-Business Model Design, Classification and Measurements[J]. Thunderbird International Business Review, 2002, 44(1): 5-23.

4. 曾楚宏, 朱仁宏. 基于价值链理论的商业模式分类及其演化规律 [J]. 财经学, 2008(6): 102-110.

构成的系统。Mahadevan(2000)¹认为,商业模式是一种唯一混合体,它包含了物流、收益流和价值流这三种对企业至关重要的流量。Thomas(2001)²认为,商业模式是一种涉及能力、资源、渠道、供应商、客户和流程的总体构造,它的目的是让企业新开办的业务有利可图。Kaplan和Beinhocker(2003)³对商业模式的创造精神、直觉和综合性进行了强调。美国学者拉里·博西迪等人(2005)⁴认为,商业模式是企业获取收益的各个组成部分的集合,比如企业的组织能力和战略,比如行业趋势、竞争局面和市场形态,比如现金流与利润率,与外部因素之间的相互关系等。从本质上来说,商业模式还是一种用来分析这些相互关系,并对假设做出检验,最终做出符合企业利益的决定的传统手段。马君(2007)⁵认为,商业模式是一个企业在明确的能力、内部资源和外部假设条件的前提下,用于整合企业利益相关者、股东、员工、供应链伙伴、顾客及本身来获取超额利润的一种可实现的制度安排以及结构体系和创新意图的集合。郑勇智(2009)⁶等学者认为,商业模式本质上是一种商业逻辑,其为某个特定实体做出说明,是一种涵盖了诸多要素及其相关关系的概念性工具。它阐明了企业所能为顾客提供的价值以及关系资本、合作伙伴网络和公司的内部结构等,以此来实现顾客价值并形成可持续创

1. Mahadevan, B. Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy[J]. California Management Review, Summer 2000. 24(4): 55-69.

2. Thomas, Russel. Business Value Analysis: Coping with Unruly Uncertainty[J]. Strategy & Leadership, 2001, 29(2): 16-24.

3. Beinhocker Eric. Sarah Kaplan. The Real value of Strategic Planning[J]. Sloan Management Review, Winter 2003, 44(2): 71-76.

4. 拉里·博西迪, 拉姆·查兰 著. 曾建海 译. 执行: 如何完成任务的学问 [M]. 北京: 中信出版社, 2005.

5. 马君. 互补与融合: 企业战略与商业模式关系新解 [J]. 海峡科学, 2007(9).

6. 郑勇智, 负晓哲. 商业模式及商业模式创新 [J]. 现代商业, 2009(24): 6-7.

造财富的要素。

对商业模式内涵理解的这三个视角本质上反映了商业模式的核心关键点。作为最直观的视角，盈利视角反映了怎样将企业内部有限的资源进行合理配置来适应不断变化的行业环境，进而实现盈利的方式；而价值视角则对企业价值再创造的逻辑以及在资源合理配置的基础上对信息流、资金流和物流的整合做出了描述；第三个视角是系统视角，它基于价值创造的逻辑，将外界要素的关系结构与企业内部的组织和结构视为一个动态的体系，虽然是动态的体系，但是其中各个结构的组成部分依然有着紧密的内在联系，这种微妙的关系形成了商业模式的各种变化。

另一方面，实践派以各企业和咨询公司的研究为主，他们从各自的角度出发，对商业模式进行定义。著名咨询公司 Accenture 的彭亚利、王波（2002）¹认为，对商业模式有两种理解：一种为战略性商业模式，是指企业为了持续盈利从而不断改变自身以适应变化的行业环境；另一种为经营性商业模式，就是为大家所熟知的公司的运营机制。亚德里安·斯莱沃斯基和大卫·莫里森（2003）²是美国美智管理咨询公司的资深专家，他们在其合作的《发现利润区》一书中，把商业模式看作是一种公司如何定位自己在行业中的位置，并依此来确定自己经营方式的企业设计。他们的观点和其公司之前出版的《价值网》（2001）³一书中的有些观点一脉相承，该书曾列出了公司在设计其业务模式时需要考虑的要素，这些要素包括战略控制、利润捕捉、业务范围和价值定位。二位专家结合《价值网》中的观点，提出公司

1. 王波，彭亚利. 再造商业模式 [J]. IT 经理世界, 2002(7): 88-89.

2. 斯莱沃斯基, 莫学森等. 发现利润区 [M]. 北京: 中信出版社, 2003.

3. 大卫·波维特, 约瑟夫·玛撒. 价值网——打破价值链挖掘隐利润 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2001(9).

在企业设计时要包括的战略因素有业务范围、战略控制、价值获取和客户选择四个方面。企业设计必须保证顾客最重要的偏好与上述因素一致。另外，归根结底，企业设计的本质是追求利润，那么企业领导人必须要考虑各个战略因素之间的协调性，使其能够成为一个整体，相互促进，为企业带来预期利益。

1.2 商业模式构成要素

任何商业模式都是一个由盈利方式、企业资源和能力、客户价值三个要素构成的立体模式。由 SAP 公司的 CEO 孔翰宁 (Henning Kagermann)、克里斯坦森 (Clayton Christensen) 和哈佛大学教授约翰逊 (Mark Johnson) 共同撰写的《商业模式创新白皮书》中,曾对这三个要素有所描述。

- 盈利方式: 企业创造利润, 为股东实现投资价值的方式。
- 生产过程和资源: 即支持盈利模式和顾客价值主张的具体运营方式。
- 客户价值主张: 指在一个既定价格上公司向其消费者或顾客提供产品或服务时需要采取的行动。

关于商业模式的构成要素方面, 有些学者的商业模式定义中, 就已经表明或者暗示了商业模式的组成要素, 越来越多的学者将商业模式的组成要素单独列出。本书通过初步统计, 发现大多数文献所描述的商业模式都包含了以下几个要素, 详见表 1-1。

表 1-1 文献中提及的商业模式构成要素

要素	提及的文献
价格 (定价)	Horowitz (1996)、Linder, Cantrell (2001)、Afuah和Tucci (2001)
产品 (服务)	Horowitz (1996)、Viscio, Pasternak (1996)、Timmers (1998)、Markides (1999)、Dubosson-Torbay (2001)、Amit和Zott (2012)
分销 (渠道)	Horowitz (1996)、Linder, Cantrell (2001)、Weill和Vitale (2001)