

MOBILE INTERNET THINKING



移动互联网思维 商业创新与重构

熊友君◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

MOBILE INTERNET
THINKING

移动互联网思维

商业创新与重构

熊友君◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

移动互联网思维：商业创新与重构 / 熊友君编著. —北京：机械工业出版社，2015.1

ISBN 978-7-111-49090-6

I. 移… II. 熊… III. 网络营销 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 312629 号

移动互联网思维：商业创新与重构

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：曲 熠

责任校对：殷 虹

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 242mm 1/16

印 张：10.25

书 号：ISBN 978-7-111-49090-6

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

客服热线：(010) 88378991 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序言一

“孔子弟子三千，贤人七十二”，我在北大从教多年，带过的学生众多，熊友君不算最突出的一个，他读书时人瘦瘦的，对移动互联网一直很感兴趣。我记得他的博士论文题目是《在移动互联网时代运营商的战略研究》，从欧美电信运营商到日韩电信运营商的转型经验，从政策上的“围墙花园”到开放运营，依据竞和关系分析和波特五力模型等研究国内运营商的转型战略，给我留下了很深的印象。

早在 20 世纪末，美国社会学家保罗·莱文森就在《手机》一书中预言手机将成为人体的新器官：“手机不仅有移动功能，而且有生命和创造功能。”如今，手机比老婆还亲已经变成现实，根据 CNNIC 报告，有超过 30% 的人每天睡觉前和早上醒来后第一件事是玩手机，智能手机的出现彻底改变了人们的生存状态。手机已不仅仅是通信工具，而是人与外部世界连接的超级终端。“给我一部连上 WiFi 的手机，我就可以改变世界。”移动互联网正在使整个社会发生变化。接收信息的习惯改变了，以前是读报纸、看电视，现在是看手机；社交习惯改变了，以前是去电影院、公园，现在是用 QQ、微信；支付习惯改变了，以前是刷银行卡，而现在微信抢红包等移动支付正在扮演着越来越重要的角色；消费习惯改变了，手机可以购买一切，年轻一族越来越“宅”，很多漂亮的商业中心正在“塌陷”，淘宝网正在取而代之。面对移动互联网大潮，颠覆不断发生，各行各业都不同程度地受到移动互联网的影响。在移动互联网时代，如果你还以传统思维抱残守缺，那面临的就

不仅仅是生活得好不好的问题，而是会不会被时代抛弃的问题。

人类社会经历了三个阶段，分别是传统经济时代、互联网时代、移动互联网时代。在传统经济时代，人们追求的是商品交换，强调的是产品质量和功能。在互联网时代，人们追求的是流量和点击率，因为流量决定销量，点击率决定业绩。现在是移动互联网时代，追求的是与客户实时实地的联系，因此思维必须与时俱进。习主席说，不能身体已经进入 21 世纪，脑袋还停留在旧时代。移动互联网时代要具备移动互联网思维，移动互联网时代的商业会不断颠覆与重构。

萧国亮

北京大学教授

国家教育部经济史专业首席专家

序言二

我最近经常说的一句话是“移动互联网时代一切都会改变”。我们可能代表昨天，勉强代表今天，但肯定不是明天的主角。明天的主角是什么？是移动互联网、大数据、智慧地球。

当我们说“世界是一个地球村”时，技术革命好像还很难和日常生活发生直接关系。但是互联网普及以后，变化极其巨大，直接影响着我们的生活。比如购物，很多人习惯先在网上搜索，了解商家信息后再进行交易，如果在网上找不到相应信息，那么对商家而言很可能会失去客户。我开通博客以后，很多失散多年的朋友通过博客重新找到了我。特别是微信，居然可以找到小学同学，实在了不起。我们看新闻不再首选报纸，我们看视频也不再首选电视，手机都可以完成。以前出行首选的士，但有时在路边等半天也等不到一辆车，现在手机安装一款打车 App，出行时直接叫车就行了。以前我们春节拜年都是群发短信，现在都改为群发微信了，甚至可以通过微信发红包来拜年。移动互联网改变了消费者的行为习惯，这对于企业的发展至关重要。可悲的是有些企业家对此视而不见，广告投放还是依靠传统媒体，营销模式也还是采用传统渠道，这必然会吃大亏。

未来传统企业都可能被互联网改变。微博改变了新闻业，优酷改变了电视业，百度改变了广告业，淘宝重新定义了集市，大众点评把吃喝玩乐都搬到了互联网。互联网产业化是非常明确的趋势，它颠覆了传统产业。现在移动互联网来了，移动互联网不是互联网的简单延伸，而是重新定义，通过移动互联网可以实现基于位置的服务和 O2O 应

用，而这些将使商业生态产生质变。从传统企业到互联网企业是一次重大改变，而从互联网企业到移动互联网企业是一次更大的改变。在互联网时代有互联网思维，在移动互联网时代应该有移动互联网思维，友君提出的“移动互联网思维 9H 模型”是一次大胆创新，希望能真正帮助企业从传统企业向移动互联网企业转型。

2014 年，世界的热点是中国，中国的热点是互联网。京东、阿里巴巴先后赴美上市，全球市值最高的十大互联网公司中国已有四席。未来还会有更多的企业通过互联网改变命运，这也是我们所希望和追求的。

赵民

正略咨询创始人

序言三

2009年中国3G开网，真正打开了移动互联网的大门，智能终端的快速普及给移动互联网插上了翅膀。到2014年，五年对于社会发展而言不过是一小步，但对移动互联网而言却是一大步。

运营商作为移动互联网普及的推力，更早、更深刻地体会到移动互联网大势的到来，也在积极进行各种移动互联网化尝试。从积极满足用户手机上网需求，到积极开放拥抱OTT，再到积极构建运营商的移动互联网平台，我们在互联网化道路上一直未曾停歇，也丝毫不敢大意。诚如书名所及，模式创新与重构重在思维，思维之道在于人，思维之法在于团队能力，思维之术在于互联网化的快速执行。创新永无止境，颠覆无时不在，互联网以快制慢，不破不立，三年一个时代，应对之道只有一个办法，就是让自己成为移动互联网人。

移动互联网正在对每个行业进行重构，这种变革将打破原有格局，催生出新的商机和成功者。这或许是最坏的时代，但也是改变自己的最好时代。我们要用更加开阔、更加产业化的思维理解移动互联网，用更高效、更短路径的方法使用移动互联网，用更新的模型、更新的技术消费移动互联网。那么，移动互联网将不再神秘、不再可怕、不再难以触及。

静而思，思而学，学必行，行必果。移动互联网犹如潮水，不管愿不愿意，海浪都会把我们推到海中。弄潮、顺潮与逆潮，决定了我们在移动互联网时代的不同命运。面朝大海，或春暖花开，或沉于无形。

李韩

广东联通产品运营部总经理

前言

这是最坏的时代，也是最好的时代。之所以最坏，是因为物价通胀、土地成本虚高、工厂倒闭、大量实体经济企业关门；而之所以最好，是因为我们进入了移动互联网、大数据、物联网时代。依据麦肯锡的报告，未来十年要看移动互联网，移动互联网要看中国。全球互联网市值最高的十家公司中，中国已有四席。中国是全球移动互联网发展最快的国家，也是移动互联网发展环境最好的国家。毋庸置疑，中国有机会成为引领世界创新的火车头。

2014年风云突变，众多明星企业风光不再，危机之中的领军企业无不积极寻求自我变革。海尔提出“没有成功的企业，只有时代的企业”，在年初裁减1.6万人的基础上再裁1万人，而且主要针对中层；万科总裁郁亮率领高层到华为、阿里和小米考察，回来后承认用互联网思维做地产，价格可以下降一半，王石更是夜不能寐，担心下一个倒下的就是万科；曾经高傲的首富王健林低下头来，携50亿与百度、腾讯合作电商业务。也是这一年，“杀手级”颠覆者不断涌现。小米逆袭格力，挑战10亿赌局；京东在美国成功上市；阿里高调登陆华尔街。“6·18”、“8·18”、“双11”，电商持续发力，互联网巨头密集地进行跨界产业布局。传统企业要么被淘汰，要么实施体系重构，重新认识移动互联网。企业要想转型成功，首先要种下移动互联网思维的基因。

我们遇上了最好的时代，移动互联网、大数据、物联网正在影响着世界。世界上最远的距离不是生与死，而是我在你身边，你却在低头玩手机。人们使用手机互联网的时间与使用PC互联网的时间相

比，前者超过后者8倍。据中国互联网络信息中心（CNNIC）2014年7月发布的报告，平均23%的人早上起来的第一件事就是玩手机，34%的人睡觉前在玩手机。在中国，使用手机上网的人数达到了创纪录的83.4%，第一次超过使用PC互联网的人数，伟大的移动互联网时代到来了！

十年前，我刚分配到广州一家通信研究所，二哥过来看我，他说：“你看，前面的公路正在大整修，双向16个车道，旁边将建起亚洲最大的交易会馆，每天发生着这么多激动人心的事情，你怎么能睡得着呢？”我确实很激动，但却找不到参与的机会。今天，移动互联网以万乘之势席卷全球。顺丰嘿店改变物流生态，9秒快购改变社区经营，灸大夫改变医疗产品……一个个创新正在颠覆我们的生活，很多企业正在发生着奇妙的化学反应。高德地图免费了，沃尔玛不是不断开店而是不断关店了，诺基亚破产了……如果有一天，有人免费送你手机、送你汽车甚至送你房子，一定不要惊讶，因为这就是移动互联网给我们带来的美好未来！

移动互联网不断改变着我们的生活，它将横扫依赖信息不对称盈利的所有商业，以后所有中间商的日子都会不好过，批发市场可能消失，4S店可能关门，而这一切只是风暴的开始。信息会变得越来越有价值，所有信息都可能变成收益，而这也会让我们的生活更加美好。小时候我有个小梦想，那就是让医院越开越小，所有医生都是赤脚医生。试想一下，从出生开始，医院就会为每个人建立医疗记录，之后，我们通过可穿戴设备与医院直接连通，医院是不是就不需要那么多人了？移动互联网正在改变商业生态。以前开公司很难，需要办公场地，需要招聘行政人员，而今天有很多SOHO式的办公环境，所有行政组织都会有人代劳，只需要打开电脑就可以开始办公了。

沧海横流方显英雄本色，雷军说“站在风口上，猪都会飞”，移动互联网就是这个时代的风口！传统企业，快扔掉陈旧的工业化思维的包袱吧，移动互联网思维是助你腾飞的翅膀！年轻人，你们赶上了最好的时代，不要再去花时间印简历了，发挥移动互联网思维创业吧，下一个马云就是你，下一个雷军就是你！

熊友君

2014年12月

目 录

序言一

序言二

序言三

前 言

第一部分 移动互联网在改变我们的生活

第 1 章 “站在风口上，猪都会飞”，可猪一直都在，风口在哪里？ / 5

1.1 世界到底发生了什么变化 / 7

1.2 移动互联网发展趋势及规律 / 10

1.3 移动互联网如何改变我们的生活 / 15

第 2 章 互联网向移动互联网加速演进，互联网思维向移动互联网思维快速迁移 / 19

2.1 什么是移动互联网思维 / 19

2.2 移动互联网给营销带来的三大变化 / 20

2.3 移动互联网思维与互联网思维的差别 / 22

第 3 章 小米挑战苹果和三星的底气来自哪里？ / 27

3.1 小米的发展历程 / 29

3.2 小米模式的核心机密 / 30

第二部分 移动互联网思维“9H”模型

第4章 碎片化思维：想你所做，做你所想 / 41

- 4.1 “微”模式：微中有爱，微中之机 / 42
- 4.2 “亲”模式：亲中大爱 / 43
- 4.3 “圈”模式：打造永不破产的人脉银行 / 44

第5章 移动化思维：让世界移动起来，山不过来我过去 / 49

- 5.1 O2O：线上线下整合见证奇迹 / 50
- 5.2 LBS 模式：街景的魅力 / 56
- 5.3 移动支付：又一块巨大的蛋糕 / 60
- 5.4 手机娱乐爆发的机会 / 63
- 5.5 山不过来我过去 / 67

第6章 个性化思维：与众不同 / 69

- 6.1 个性化时代正在到来 / 69
- 6.2 个性化消费类型 / 70
- 6.3 抓住个性化消费机会 / 70

第7章 粉丝化思维：用户思维落伍了，粉丝思维才是王道 / 73

- 7.1 想办法把用户变成粉丝，最后1公里要花10倍的精力 / 75
- 7.2 人人都是自媒体 / 78
- 7.3 B2B、B2C、C2C 都落伍了，C2B 才是王道 / 80

第8章 平台化思维：航母起航 / 83

- 8.1 抢占制高点 / 84
- 8.2 入口之战要打赢 / 85
- 8.3 免费也许是合理的 / 86

- 8.4 有用户不愁应用 / 86
- 8.5 U 盘思考：组织扁平化甚至无组织 / 87

第 9 章 极致化思维：打造引爆点 / 89

- 9.1 一定要聚焦 / 89
- 9.2 成功从点开始 / 91

第 10 章 体验化思维：无体验不营销 / 93

- 10.1 一定要让用户尖叫 / 93
- 10.2 真正以用户为中心 / 96
- 10.3 造景才能创造神话 / 99

第 11 章 开放化思维：拥抱未来 / 101

- 11.1 信息不对称模式结束，中间商将退出历史舞台 / 101
- 11.2 大数据助力精准分析，洞悉市场先机 / 102

第 12 章 品牌化思维：品牌才是通行证 / 105

- 12.1 品牌的才是自己的 / 106
- 12.2 差异化运营是弯道超车的最佳机会 / 107
- 12.3 好酒不仅怕巷子深，还怕巷子不深 / 108

第三部分 赢在转型：传统企业的移动互联网改造

第 13 章 商业模式颠覆与重构 / 113

- 13.1 传统企业的转型怪圈和三大模式 / 114
- 13.2 企业转型方向 / 117
- 13.3 不同行业的转型模式 / 122

第 14 章 商业模式杀手锏 / 127

- 14.1 模式一：工具 + 社区 + 电商 / 127

14.2 模式二：SoLoMo+O2O / 128

14.3 模式三：多元化 / 129

案例一 云平台法律电商创业模式 / 131

案例二 借力新媒体，“褚橙”变身“励志橙” / 135

案例三 传统企业桑乐金 6 个月销量翻番的秘密 / 139

案例四 万科的互联网救赎 / 143

案例五 “腾百万”的 O2O 创新 / 145

第一部分

移动互联网在改变我们的生活

“世界上最遥远的距离不是生与死，而是我在你身边，你却在低头玩手机。”饭桌旁、车厢中甚至厕所里，从刚会走路的幼童到年近花甲的老人，身上都贴着同一个标签——低头族！早上起床脸还没洗、牙也没刷就急不可耐地拿起手机，像“皇帝”一样批阅“奏折”，同意的就点“赞”，晚上睡觉前再批一遍奏折。手机为何有这么大的魔力让人们如此关注、如此着迷？注意力经济意味着眼球关注哪里，哪里就是机会。随着智能手机的不断普及和4G网络的加速建设，手机上的丰富应用越来越深刻地影响着我们的生活，这就是未来最大的商机！

20年前，当马云在江浙小城艰难地推广着自己的中国黄页时，他也许根本不敢想，有一天他的电子商务平台年交易量会超万亿，并且拥有一家规模很大的基金公司，未来或将拥有一家银行。1999年，李彦宏决定将搜索引擎引入中国时，他应该也没有想到，

2 移动互联网思维：商业创新与重构

仅用 14 年的时间他就以 119 亿美元净身价成为中国大陆第二富豪。今天，微信只用了不足四年的时间就达到了 8 亿用户，成为全世界最热门的 App 之一，正是由于它的出现，腾讯市值达到上万亿元的规模，腾讯 CEO 马化腾说，他做互联网这么多年才发现移动互联网才是真正的互联网，才是未来最重要的力量。移动互联网正在改变着许多人、许多行业，也在改变着这个社会甚至这个时代。

1984 年被称为中国企业的元年，联想、海尔、万科在这一年起航。

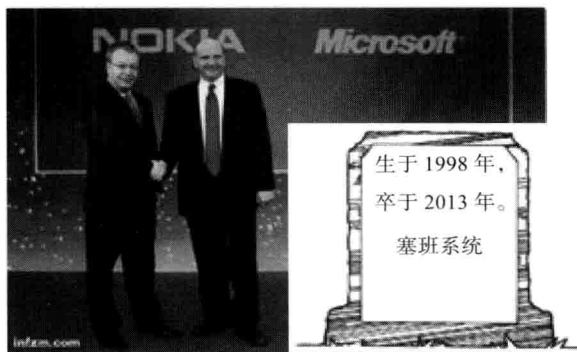
1999 年被称为中国互联网企业的元年，腾讯、阿里、百度相继诞生。

2014 年可称为中国企业移动互联网化的元年。30 岁的联想、海尔、万科总市值约 600 亿美元，15 岁的腾讯、阿里、百度总市值约 3000 亿美元。三大互联网企业不仅后来居上，而且超越三大传统企业整整 5 倍！从市值角度来看，马化腾、马云、李彦宏“秒杀”柳传志、张瑞敏、王石。小米手机成立不足 4 年，没有一间自己的工厂，然而市场占有率中国第一，市值达到 600 亿元，销量一度跃居中国第一，进入世界前十畅销机型。不是因为功夫好，而是因为时代变了。人类文明正在从工业时代全面进入互联网时代，微信、微博、移动电商正以浩浩荡荡之势，淹没广大传统企业。

传统企业何去何从？格力总裁董明珠说“传统企业 + 互联网企业渠道”就能成功拥抱互联网，但这是远远不够的。2014 年央视年度经济人物颁奖晚会上，董明珠与雷军对赌，看 5 年内小米的销售额能否超过格力。10 亿的赌局折射出传统企业面对移动互联网大潮时的彷徨与困惑。外界评价小米手机奇迹是因为雷军营销成功，雷军却坚持说是“移动互联网思维的胜利”。而振聋发聩地喊出“没有成功的企业，只有时代的企业”的张瑞敏，则裁掉公司中层并告诫全体海尔人，传统的思维方式必须改变，要变成移动互联网思维。传统企业唯一的办法就是移动互联网化。所谓移动互联网化，就是传统企业以移动互联网思维为指导，借助互联网的工具和方法，对自身进行脱胎换骨的改造，从而变身为移动互联网企业。

目前，中国社会正在经历巨大变革，各行各业都在进行结构转型，以服务为主体的经济时代正逐步到来，传统的工业思维正受到挑战。工业文明时代以产品为中心，顾客观念淡薄，只能按标准化大规模生产、大规模销售。这虽然极大地丰富了市场，但千店一面，无法知道也不能满足消费者的个性化需求。传统思维下的电视、杂志、报纸、社交媒体（如微博、微信订阅号）营销，只是一场场独角戏，没有在对的时间传递对的内容，没有对的顾客参与和互动。好比在广场上声嘶力竭地叫卖，但声音却在嘈杂的、人头攒动的市场中淹没。无

力且无效的传统营销，缓慢的供需平衡和市场反馈机制，最终造成这些企业的库存成为无法治愈的“癌症”，产能过剩的“悲歌”和竞争能力低下的“哀乐”不时响彻在我们的耳旁。移动互联网将加速这一进程，并创造出更多新的颠覆性模式——SoLoMo（社交、本地、移动个性化）、O2O（线上线下）、C2B（消费者对企业），各种模式层出不穷。有些人还没有完全意识到我们已经进入移动互联网时代，所以有些企业还没有做好准备，并且开始担心自己会被淘汰。值得庆幸的是，目前移动互联网战场还没有完全打响，所以清楚地了解移动互联网思维是我们成功的第一步。打开未来的钥匙掌握在每个企业家的脑袋里，拥抱未来，我们不缺行动能力、不缺远见卓识，我们独缺全新的移动互联网思维。



2013年9月3日诺基亚现任董事会主席约玛·奥利拉在记者招待会上说的最后一句话是：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”说完连同他在内的几十名高管不禁落泪。

诺基亚并没有做错什么，只是世界变化太快。如果你的思维跟不上这个时代，你就会被淘汰。