

移动互联网软硬一体化商业模式探析

胡世良

(中国电信股份有限公司上海研究院, 上海 200122)

【摘要】 基于苹果“终端+应用”模式的成功,指出软硬一体化商业模式是移动互联网的一种重要商业模式,并对软硬一体化商业模式受到市场追捧的原因进行了分析。针对如何成功实施软硬一体化商业模式,提出了拥有核心资源能力、提高技术创新能力和打造良好的产业生态系统的策略建议。

【关键词】 移动互联网 软硬一体化 生态系统 商业模式

中图分类号: TP393 文献标识码: A 文章编号: 1006-1010(2013)-09-0056-04

软硬件产业一直有着较为明确的分工,“大而全”的模式在历史上被遗弃。例如IBM不再自己生产芯片和操作系统,而选择与英特尔和微软合作,后来更是将终端业务卖给联想,从消费者业务退出,重点向服务转型。

然而,进入移动互联网时代,苹果公司开创了软硬一体化商业模式。2007年6月29日,苹果公司推出iPhone智能手机,掀起一场智能手机的革命,iPhone因此受到用户广泛欢迎,iPhone市场销售火爆,造就了苹果神话。截至2012年10月,iPhone销量达到1.2亿部。iPhone的巨大成功关键在于将终端、软件和应用结合在一起,打造全产业链的业务系统。用户购买iPhone更多看重的是iPhone上的应用和服务,苹果开

创了“终端+软件+服务”软硬一体化的商业模式,打通了产业链的上下游:通过硬件终端黏住用户,通过App Store平台开放汇聚应用从而获取用户价值。这种软硬一体化,极大地增强了苹果的竞争优势,获得了空前的商业成功。

苹果公司软硬一体化商业模式的成功,使更多企业选择了业务扩张,开展垂直产业链整合,软硬一体化商业模式受到追捧。那么,什么是软硬一体化商业模式呢?为什么软硬一体化商业模式受到追捧?如何推进软硬一体化商业模式创新……

本文试图对软硬一体化商业模式进行解析,旨在为移动互联网企业进行商业模式创新提供借鉴。

1 软硬一体化商业模式的内涵

以往像诺基亚、摩托罗拉等手机终端及家电厂商都是靠终端一次性销售赚取利润。在移动互联网时代,平台为王、应用为王是移动互联网发展的重要特

收稿日期: 2013-04-19

责任编辑: 李帅 lishuai@mbcom.cn

征，现在越来越多的移动互联网企业，不仅要靠卖终端赚钱，而且靠控制操作系统，靠开放聚集大量应用和服务来赚钱。这种构建“终端+软件+服务”全产业链的业务体系称之为软硬一体化商业模式。

软硬一体化商业模式，最大的特点就是打造终端、操作系统、应用和服务一体化的生态系统——它们是相辅相承、不可分割的，从而使企业更有竞争力，在产业链中拥有更多的话语权。这种模式下收入来源更多元化，终端厂商不仅仅是靠卖终端盈利、增加内容应用获得收入，还可以通过向第三方收取广告费，从而增加企业盈利点。

随着内容和应用对用户来说越来越重要，一款智能终端必须在硬件上进行改进，以适应软件的发展；同样软件也需要与硬件深度结合，从而为用户提供更加优秀的用户体验。未来软硬一体化垂直整合的趋势只会加强。

2 软硬一体化商业模式受到市场追捧

移动互联网时代，苹果的成功告诉我们，“终端+应用+服务”的商业模式才会获得更大的成功。正是苹果这种商业模式的巨大成功，吸引了电信运营商、移动终端厂商、互联网公司、设备厂商的纷纷效仿，软硬一体化商业模式受到追捧。

(1) 电信运营商积极打造自有终端、定制终端以及推出以应用商店为标志的众多应用。

2009年9月，中国移动发布3G OPhone手机。由于兼容性和稳定性不够、UI不够创新，基于Android进行的二次开发的系统不够成熟和开放，OPhone手机发展不理想。为显示中国移动进军移动终端的决心，在2012年12月中国移动全球开发者大会上，中国移动总裁李跃在大会上表示，中国移动肯定要做自主品牌手机，中国移动自主品牌手机将更多承担自身的移动互联网业务，不会与现有的手机厂商直接竞争。2011年2月28日，中国联通正式向外界宣布了“沃Phone”平台，并联合天宇、三星等7家厂商推出首批沃Phone手机。

我国三大运营商都成立了终端公司，显示出对终

端的重视。同时，三大运营商大力拓展移动互联网市场，通过成立基地，实现机制体制创新，实现公司化运营，大力发展应用商店、阅读、音乐、视讯、动漫等业务。经过近几年的实践和探索，电信运营移动互联网业务取得突破性进展，如中国电信爱音乐用户达到1.8亿，天翼视讯用户超过8 000万，天翼阅读用户超过9 000万，中国移动应用商店（MM）已成为全球最大的中文移动应用商店，累计下载量达到15亿次，中国联通沃商店用户规模突破1 000万。通过与手机终端厂商合作，通过定制手机内嵌电信运营商的应用是电信运营商的重要策略，旨在推广和普及电信运营商的应用，如中国电信2012年6月与HTC、华为、摩托罗拉、夏普、中兴合作推出了翼聊智能手机。

(2) 众多互联网公司纷纷进入智能终端手机市场，抢占移动互联网入口。

亚马逊、谷歌、Facebook、阿里巴巴、腾讯、百度、奇虎360、人人网、盛大、开心网和新浪等都以打造强大的开放平台而取得巨大的成功。

近年来，越来越多的互联网公司看好移动互联网发展趋势，纷纷进入智能终端市场，以抢占移动互联网源头，形成软硬一体化的服务体系。苹果之后，在软硬件一体化方面率先获得成功的互联网公司就是亚马逊，凭借推出Kindle阅读器，亚马逊成为数字媒体内容的霸主，并且凭借这种优势在平板电脑领域对iPad造成了一定冲击；百度联手富士康及手机厂商推出的千元智能机，与戴尔合作推出定价较高的智能手机，2012年5月又与长虹合作，通过软件及网络支持的方式推出不足千元的定制手机，搭载了其最新推出的“百度云”操作系统；腾讯与华为合作推出过QQ手机；阿里巴巴2011年7月与天宇合作，推出第一款搭载阿里云OS系统的阿里云手机；360与华为合作推出360特供机，360特供机一度掀起了和小米的“小3”大战；盛大与手机终端厂商合作推出首款Bambook Phone手机；网易、搜狐这样的门户也在磨刀霍霍，意图杀入手机市场分一杯羹。

谷歌在软硬件一体化方面的首次尝试是在2010年1月推出自有品牌Nexus One手机。作为在硬件领域的最大动作，2011年8月15日，谷歌以125亿美元收购摩

托罗拉移动，旨在帮助谷歌拓展智能手机市场，打造软硬一体化，与苹果iPhone对抗，同时这项交易为谷歌带来1.7万项专利，从而保护Android操作系统。近年来，谷歌更是在硬件领域发力，推出了一系列自有品牌产品，其中包括Nexus 7和Nexus 10平板电脑、Nexus Q播放器以及Google Glass。微软在软硬一体化上也有过成功案例，那就是Xbox游戏机及体感装备Kinect。现在，微软进入了一个更大市场：PC领域。过去30多年中，微软都在为这个产业链提供Windows系列软件，而现在它却冒着让重要合作伙伴不悦的风险，推出了自有品牌的Surface平板电脑，也是借鉴了苹果软硬一体化模式。

互联网公司进入智能手机的目的是占领移动互联网入口，其市场前景到底怎样？对此众说纷纭。只有那些拥有核心技术和创新能力、打造极致客户体验、构建良好的产业生态系统的公司，才能走得更远；否则很难吸引用户，必将导致失败。

(3) 手机厂商也在积极打造软硬一体化模式，以增强竞争力。

在2G时代，手机厂商是靠一次性手机销售获取利润，产品比的是产品功能、外观设计、重量、价格等，诞生了诺基亚、摩托罗拉、RIM等手机巨头；而2007年6月29日，苹果推出iPhone智能手机后，掀起了一场手机革命。诺基亚、摩托罗拉、RIM、索爱等传统手机巨头失去昔日的辉煌，在市场竞争中节节败退，其根本原因除缺乏创新、对市场反应迟缓外，软硬一体化没有有效整合、缺乏良好的生态系统则是主要原因。而三星电子在2012年第一季度已经超越苹果，成为全球最大的智能手机制造商。三星的成功在于其拥有覆盖芯片、屏幕、操作系统、应用软件等核心技术的手机全产业链优势，在产品上非常注重应用程序和内容整合上的创新，并通过“三星应用商店”为消费者提供更丰富、独特的终端应用体验。三星电子新任CEO权五铉在2012年6月中旬的一次公开演讲中就表示，未来三星将更加关注软件业务。三星公司正大力发展其自有的Tizen手机操作系统。

小米手机推出两年，手机销量达到712万部，预计2013年小米手机销售量将突破1 000万台，小米手机取

得了巨大成功。在硬件方面，小米采用1.5GHz高通双核处理器，具有1G RAM超大运行空间；性价比高；同时，借助米聊的热潮，小米手机迅速得到市场认可。如今，小米更加注重应用平台的建设，打造良好软硬件一体化生态系统是小米布局的总体要求。它已开始做自己的应用商店，将会推出小米网上书城、小米软件市场、小米主题商店、小米游戏中心等。

此外，像中兴、华为等电信设备厂商，也进军智能终端和应用市场。据Gartner发布的数据显示，2012年第二季度全球手机终端销量总计为4.19亿部，其中中兴通讯在销量榜上超越LG，成为全球第四大手机厂商，华为则处在第六位。Gartner另一数据显示，华为和中兴在国内智能手机市场中的份额分别上升至12.67%和11.1%，二者在中国智能手机市场逐步受到用户的欢迎。为提高在未来手机产业链中的话语权，华为、中兴都在开发基于自主知识产权的手机操作系统。同时，华为凭借云优势倾力打造“智汇云”软件商店，这在华为终端的“云端”战略中占据关键位置。

总之，移动互联网三足鼎立格局正在形成，软硬一体化将是大势所趋。从苹果的发展史可看出，二者结合以后能提供更好的产品，软硬件的分离，已经不能应对当前激烈的市场竞争。

3 软硬一体化模式是一项系统工程

从行业发展来看，无论是百度还是腾讯，抑或是阿里巴巴等，都反复传达着同样的信息：软硬结合不仅仅是诸如谷歌、微软等互联网公司抢夺市场、叫板苹果的“专属策略”，更是整个移动互联网时代的大势所趋。

终端是用户接入移动互联网的唯一窗口，也是移动互联网产业链各关键主体所争夺的主战场，这就是移动互联网产业链各方纷纷进军终端市场或在终端内置互联网应用的原因。智能终端之争已经日趋白热化，但是仅提供终端对于以应用和内容为主的移动互联网时代来说过于肤浅，只有有效地利用终端操作系统、终端能力（数据接入、数据处理、显示、定位、

陀螺仪等)这些硬件资源进行有效的应用开发与市场推广,提供有针对性的应用服务并进行有效整合,形成软硬件一体化的商业模式,才可能在市场竞争中获胜。因此,以终端为平台,前向连接用户的需求,后向延展应用开发者的开发热情,以双边市场生态模式来促进应用产品的不断丰富和完善,正是现在各大移动应用商店所采用的一贯模式。

虽然苹果iPhone的成功已经彰显这一商业模式的魅力,但是更好地进行“终端、应用和服务”的整合化运营却是一个长期动态的过程。移动互联网企业必须不断满足用户的使用需求及提升用户体验,通过不断创新终端能力,以更好的平台运营策略来丰富平台应用,从而在竞争中获得更多的认可。

4 成功打造软硬一体化商业模式的关键举措

纵观推进软硬一体化商业模式的企业,不难看出,它们无不是一些竞争实力强的大公司,旨在构建一个强大的生态系统,提高竞争力,获取更多多元化的利润。要使软硬一体化商业模式获得成功,移动互联网企业应着重做好以下几方面工作:

首先,打造并拥有核心资源和能力。核心能力是指公司的关键资源能力,是公司在竞争中处于优势地位的强项,是其它对手很难达到或者无法复制的一种能力。对于进入移动互联网的企业,要打造平台型公司,只有拥有核心资源和能力才能成功。

其次,拥有强大的技术创新能力。没有技术创新,打造软硬一体化商业模式不会成功。移动互联网是技术密集型行业,技术创新往往更为重要,技术创新能提高进入门槛、提高客户体验、实现产品创新,苹果、百度、360、UC优视科技等诸多成功的公司无不拥有强大的技术创新能力。因此,要成功打造软硬一体化商业模式就必须高度重视技术创新,打造适应移动互联网时代的技术创新人才队伍。但要实现真正的成功,光有技术是不行的,企业更应重视将技术创新和商业模式创新有效结合起来,实现技术创新和商业模式创新的协同推进、持续创新。

再次,打造良好的产业生态系统。这是推进软硬一体化模式的核心。打造良好的产业生态系统要遵循多样性、开放性、系统性、和谐性和利益共享性五大原则,要以快速扩大用户规模和加快应用平台建设为核心,提高聚合产业链上下游合作伙伴的能力,要以更加开放的姿态,明确产业链的分工,让产业链各方都能盈利,创新合作模式,实现共赢发展,广泛聚集价值链合作伙伴。应采取积极的让利策略,实行有利于调动合作伙伴积极性的分成模式,短期内可通过免费吸引用户,扩大人气,提高合作伙伴的信心。同时,长期来看,应在建立开放平台的基础上,为用户提供各类增值应用,以增值业务带动盈利模式的多元化。

参考文献:

- [1] 胡世良,钮钢,谷海颖. 移动互联网:赢在下一个十年的起点[M]. 1版. 北京:人民邮电出版社, 2011.
- [2] 沈拓. 不一样的平台:移动互联网时代的商业模式创新[M]. 1版. 北京:人民邮电出版社, 2012.
- [3] 互联网周刊编辑部. 2012年中国互联网五大趋势[J]. 互联网周刊, 2012(24).
- [4] 胡权. 移动互联网突围三大“战法”[J]. 经理人, 2012(8).
- [5] 韩贤旺. 移动互联网时代的商业模式[N]. 上海证券报, 2012-10-08. ★

作者简介



胡世良: 硕士, 现任中国电信股份有限公司上海研究院总工助理, 长期从事电信市场研究、战略规划、商业模式研究等工作, 参与IPTV、全球眼和三网融合等产品开发工作。已发表论文数百篇, 出版专著2本。