

## 4.7 双模模式

移动互联网正在改变人们的生活、沟通、娱乐休闲，乃至消费方式，由此也正在改变企业产品创新和提供服务的商业模式。对于移动互联网企业发展来说，扩大用户规模和流量以及实现盈利应是它们追求的目标。纵观众多成功的移动互联网公司的发展历程及其商业模式，结合移动互联网正在产生的新的生态模式，在此基础上提出移动互联网的商业模式——双模模式。

埃森哲咨询公司在 2012 年 2 月《商业价值》上发表《移动互联网“用户模式”和“盈利模式”》一文，指出移动互联网的商业模式可以归纳为“用户模式”和“盈利模式”的双模模式。下面对双模模式进行介绍。

### 4.7.1 双模模式概述

将移动互联网的商业发展模式归纳为一个包括“用户模式”和“盈利模式”在内的双模模式。在这个“双模模式”中，一边是用户模式，包括用户规模、用户体验、用户黏性 3 个要素；另一边是盈利模式，包括前向收费模式、后向收费模式、衍生收费模式和第三方收费模式。用户模式是盈利模式的基础，盈利模式是企业持续发展的保障，用户模式+盈利模式=商业模式创新。

在互联网出现之前的传统商业模式中，“用户模式”往往不在考虑范畴之内。传统的商业更多的是从“盈利模式”开始考虑，所谓无利不起早，一定要有利可图、想清楚了盈利模式才会去做这个生意。但在互联网业务中，企业自先要集中精力考虑用户模式，考虑怎么发展用户，怎样以某种方式吸引用户、获得用户、留住用户，以怎样的方式为用户提供更好的体验，进而形成一定规模的用户平台，等到形成了一定的用户规模和用户忠诚度之后，再考虑如何开发这些用户资源来赚钱。比如 YouTube，在网站开办之后很长的时间内并没有确定的盈利模式，但它的网络视频给了用户全新的体验，用户规模迅速扩大，成功地创造了自己的用户模式，从而为相应的盈利模式创造了坚实的基础。

移动互联网的这个“双模模式”给人们一个重要启示：在移动互联网时代，企业可以同时考虑用户发展和盈利模式，但是应该明确地分开考虑，并考虑好时间发展顺序，这对企业发展移动互联网业务是有益的。移动互联网业务的发展，首先必须建立“用户模式”，通过聚集人气、“粘住”用户，形成巨大的用户空间；然后建立“盈利模式”，即在这个已经形成的用户空间里寻找合适的商业价值，来达到企业的商业目标。

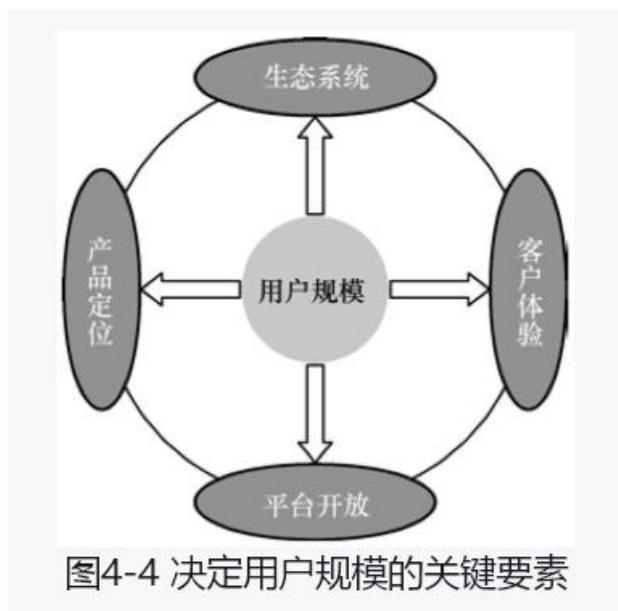
### 4.7.2 移动互联网：用户规模是关键

移动互联网时代用什么来概括？以前有人说是内容为王的时代，现在有人说是应用为王的时代，也有人说是终端为王的时代。作者认为，移动互联网应该是用户为王的时代，用户规模是互联网公司的核心竞争力。

为什么用户规模重要呢？平台是移动互联网的重要特征，打造移动互联网平台是移动互联网企业的重要策略。生态系统的建设是决定平台成功的关键因素。只有拥有规模不断增长

的用户规模和流量规模,才能吸引产业链上下游合作伙伴,从而更加丰富平台的产品和应用,提升客户体验,从而形成平台发展的良性循环。若没有用户规模,就不能吸引合作伙伴的加入,也就不能进一步丰富平台应用和服务,平台便更没有吸引力。因此,注重用户规模发展是移动互联网企业的重要策略,它是统领移动互联网模式创新的核心问题。

用户规模是结果性指标,为什么腾讯 QQ 注册用户超过 10 亿人?为什么奇虎 360 安全卫士超过 4 亿用户?为什么亚马逊能成为美国最大的电子商务公司?决定用户规模的因素主要有:产品定位、客户体验、生态系统建设、平台开放等(见图 4-4)。



移动互联网将是一个用户为王的时代,而开发者作为应用的供应商,决定了移动互联网公司想打造的平台是否能吸引更多的消费者并带来收入。企业面对移动互联网应用开发的需求,信息化技术生态需要更加多元,IT 系统架构需要更加开放、动态,才能让更多的开发者加入其中,让更多人成为移动互联网时代的赢家。

虽然用户规模十分重要,但光有用户规模,没有盈利模式,企业也未必能成功。这里举一个例子:Fitfu 是由两个英国人约夫和杰夫于 2009 年 1 月在 App Store 上发布的一个指导人们随时随地锻炼的应用,这个应用能够让人们利用工作之余进行锻炼,受到了用户的欢迎。经过一年时间的开发,Fitfu 1.0 版在 AppStore 上线了,应用售价为 4.99 美元,而且 Fitfu 团队还入围了硅谷顶级创业孵化器 YCombinator 的 2011 年冬季学期。在孵化阶段,Fitfu 不断进行产品快速迭代,如 2011 年 2 月 5 日,1.3 版发布,支持多个账号,这样家庭成员就可以使用这个应用进行锻炼并且分别跟踪每个人的进度了;3 月 11 日,1.4 版发布,加入了社交元素,用户可以把锻炼结果分享到 Facebook,并且推荐好友下载应用还能得到奖励。2012 年 1 月 9 日,Fitfu 2.0 版发布,添加了更多的社交元素和游戏元素,例如对 iPhone 游戏中心的支持,完成锻炼后的计分奖励制度,等等。在 2012 年苹果 WWDC 大会上,Fitfu 上了推荐榜,并且在健康类付费应用里长期保持第一名的好成绩。但好的应用并没有给他们带来巨大的回报,他们不断尝试各种商业模式,尝试过产品免费靠广告取得收入,也尝试了按月收费

模式，但都不成功。最后，于 2012 年 9 月，Fitfu 从 App Store 撤下，公司也关闭了。

Fitfu 的失败告诉人们，移动互联网企业要成功，就必须将“用户模式”和“盈利模式”有效结合起来，没有盈利模式的用户模式也是不可持续的。

### 4.7.3 实现持续性盈利关键在于创新

移动互联网热闹非凡，进入者众多，企业要想走得更远，扩大用户规模、提升流量、吸引用户是第一位的，但始终不能盈利也是不可持续的，Fitfu 就是一明显例证。如何实现可持续的盈利则是众多进入移动互联网的企业关心的问题，实现可持续的盈利关键在于创新，这包括产品创新、客户体验创新、营销创新、盈利模式创新和商业模式创新。

产品是企业生存和发展的基础，没有好的产品、没有受到客户欢迎的产品是不可能成功的，更谈不上盈利了。对于移动互联网企业选准产品切入点十分重要，不能跟着互联网巨头或领先企业后面走，要树立“小业务，大市场”的观念，寻找市场的空白点或客户需求的痛点进行创新，也可以从最容易获得盈利的游戏类、商务类应用为切入点，进入市场。但关键要有自己的特色，要让用户好用、易用和想用，这就需要做到客户体验创新。

现在是客户占主导地位的市场，客户也最为挑剔、最为精明，也喜新厌旧，一个不好用的应用和产品，产品功能和体验不能持续更新的产品，会逐步被用户抛弃。好的客户体验是建立在对客户需求精准把握的基础上的，这需要移动互联网企业不断根据客户反馈和建议，持续进行产品快速迭代和更新。围绕提升客户价值，包括产品的使用价值和产品的价值，不断完善，要让用户在使用过程中感到愉悦。对于游戏类产品不断根据客户消费欲望进行升级，否则客户玩腻了，你的企业也就发展停滞了。如“你画我猜”这一款 App 游戏一推出，很受客户的欢迎，5 周内下载量超过 2000 万次，拥有 1200 万活跃用户，每天收入达 25 万美元。但没过多久，你画我猜迅速走下坡路，主要是因为对功能进行任何改进和升级，从而使用户失去热度，渐渐地受到市场的冷落也就不足为奇了。

由于移动互联网受到屏幕的限制，在盈利模式上不能简单将传统互联网移植到移动互联网上，虽然移动互联网盈利模式尚不成熟，移动互联网实现盈利为时过早，如腾讯微信如今突破 3 亿用户、新浪微博突破 4 亿户，但至今仍未找到可持续的盈利模式，但实现盈利的企业大有人在，如 UC 优视科技等。要实现盈利关键在于商业模式创新。