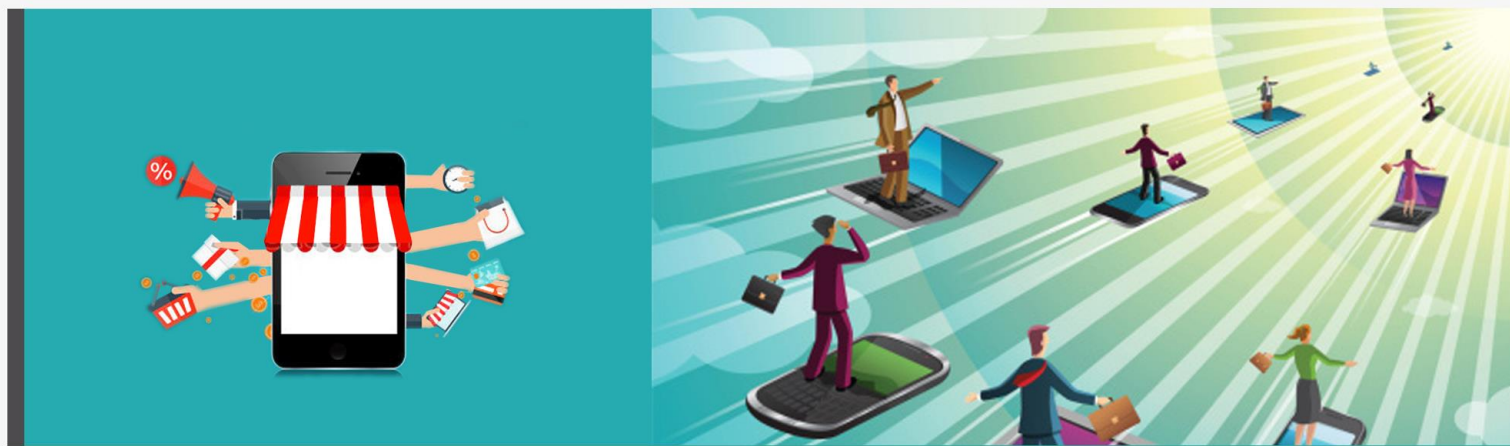




“阿里百川” 无线创业最佳实践

阿里研究院、阿里百川、长江商学院、中国人民大学
复旦大学、中山大学、浙江工商大学
联合出品

前言

“阿里百川”帮助有梦想的小微无线创业团队快速成长！

阿里百川计划是面向移动开发者及致力于移动互联网的创业者，提供包括电商场景对接、流量转化与变现、技术服务、创业扶持等全链路解决方案，全方位助力创业团队的快速成长及商业变现。

百川具有四大优势，(1) 电商能力开放，即通过组件、SDK、数据开放等多种形式提供丰富和个性化的电商、通讯、地图等场景对接能力，无线能力一站集成；(2) 技术平台服务，即提供稳定的应用引擎、弹性计算、存储等基础设施，丰富、完善的数据交互，成熟的接入平台实现应用无门槛对接；(3) 商业变现能力，即基于阿里的广告联盟、淘客分佣等商业模式，提供无线流量便捷精准的渠道变现能力，助力轻松创业，持续成长；(4) 创业&创新服务，即阿里提供百川专项资金、创投联盟对接等扶持政策，技术架构咨询、开发者大赛、移动沙龙等多样化的创新服务。

“平台+端”的创新模式已经在全球成为创业主流，加入百川计划后，APP开发团队甚至不需要有CTO，只需要有产品经理，有思路有想法，就能迅速开发迅速成长出一款优秀的APP。对于初创阶段的开发者，百川所提供的技术支持将让APP开发周期最快节省一半，技术维护成本大大降低。目前大多数APP面临有流量无收入、盈利模式不清晰的困境。百川将阿里巴巴的电商能力以组件的方式开放给无线开发者，助力APP能轻松找到适合自己的盈利模式。

自2014年10月15日，阿里无线推出“百川计划”，首批加入到百川计划

中的医疗美容 APP “美丽神器”，通过百川开放的商品和交易能力，激活了 700 万用户的美容消费诉求。母婴导购 APP “妈妈值得买” 通过百川消费者画像的智能推送服务，用户的留存率提升 50%。专注于宠物垂直领域的 APP “遛遛”，正在逐步满足 15 万爱宠用户在线购买宠物食品以及线下预约美容护理的刚性需要。而这一切，也依靠于阿里后台的强大数据分析能力。阿里联合国内最大的移动应用统计分析平台友盟，为开发者提供不同的数据服务方案，让开发者能掌握产品数据的每个细节，并对数据进行精准挖掘，读懂用户的心思。

本报告由众多国内第三方互联网研究专家深度参与，从所有百川生态圈创业团队中精选出 8 大创新案例，实地访谈、调研移动创业者心路历程，总结分析商业模式，分享创新亮点，形成一部新鲜出炉的、拥有厚重价值的无线创业最佳实践，供各位创业路上的前行者学习交流。

目 录

1.	互联网生态逻辑下 导购型 APP 的生存之道.....	1
2.	过日子：中医爆款，手机“大白”	22
3.	妈妈值得买：妈妈导购，汇聚服务.....	28
4.	柚柚育儿：母婴类移动终端领导品牌.....	33
5.	遛遛：互帮互助，萌宠社交.....	40
6.	美丽神器：看脸时代，美容顾问.....	45
7.	虎扑识货：男性电商，数据创新.....	51
8.	体育疯：无体育，不疯狂.....	56
9.	什么值得买：购物爽，剁手网.....	63
	报告作者及致谢	69

1. 互联网生态逻辑下 导购型 APP 的生存之道

张维宁 长江商学院副教授

杨谷川 长江商学院案例中心研究员

引言：

在 2015 年初的全国两会，“创客”一词首次进入《政府工作报告》，令无数的创新创业者对未来充满憧憬。报告中，李克强总理详细谈到：“个人和企业要勇于创业创新，全社会要厚植创业创新文化，让人们在创造财富的过程中，更好地实现精神追求和自身价值”。

创客发轫于网络时代，互联网、开源软件、开源硬件和一些新技术的应用，降低了创业的边际成本。而移动互联网的蓬勃发展更是为更多人的创业梦想，提供了更多可能。科技部部长万钢认为，现阶段创业的主体已逐渐由小众转为大众，创新创业由精英走向大众，有越来越多的“草根”群体，创新创业已经形成了一种价值导向、生活方式和时代气息。不断加速扩大的创客群体，将成为中国经济蓬勃发展的新引擎。

毫无疑问，政府将会从平台建设、知识产权保护、融资和税收等各方面向创客们提供创业支持。对创客来说，在有政府大力支持的情况下，就剩下大刀阔斧得开工了。

然而在真正创业之前，尤其是若要从当前最火的互联网+项目，创客们应该分析清楚当下互联网生态的逻辑是什么，以及想要活得好应该遵循哪些规则。

而之所以需要弄清楚这些问题，是因为互联网的生存逻辑与传统行业是非常不同的。传统行业是一种线性的产业链逻辑，主要靠产品来满足消费者这一单边需求，然后据此组织存货、生产、销售等等。互联网行业则非常不同，企业面对的是一个复杂的有机环境，需要从三维的角度来通盘考虑企业在生态圈中所处的地位，以及其生存的核心要点。

互联网生态逻辑

以交易为核心

首先，如何达成“交易”是整个生态的核心。换言之，所有的生态活动应该最终指向交易。那么，哪些是交易呢？在我们的理论框架中广告不属于交易。我们认为，交易可分为这三大类：实物交易、服务交易和金融交易。金融虽然也是服务的一种，但是因为金融业的盈利模式和风险控制和一般的服务很不一样，并且受到严格监管，所以把它单列出来。

1. 实物交易包括两种形式：一种是线下交易，比如一家汽车制造厂商，找新浪做广告，然后指向线下卖车交易；另一种我们谈论更多的、跟互联网有关的方式是电商。

2. 服务也分线上和线下。现已盈利的线上服务主要有两种，一种是游戏，另一种是交友或者是婚恋。线下服务就是现在最火的 O2O 服务。

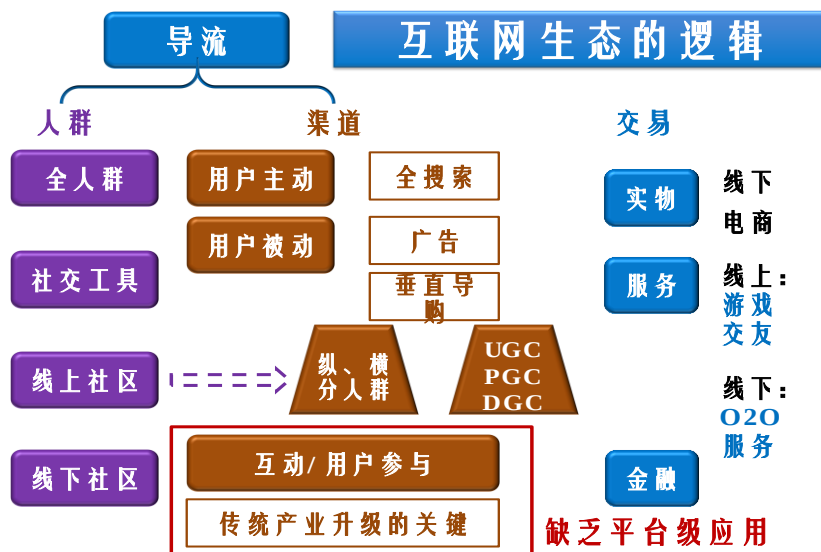


图1 互联网生态的逻辑

资料来源：长江商学院

而实现交易有一个巨大的壁垒，就是信息。交易本身附带着大量的信息，信息的丰裕凸显出注意力的价值。为了达成特定交易，就需要获得用户的注意力，就必须通过“导流”，所以信息的导流对于交易的最终达成至关重要。

就像一个水库的导流，导流首先要有水库，然后要有渠道。信息的导流也是一样的，既要有“人群”，还要有“渠道”。

以人群为基础

人群有四种分类。

1. 全人群，即所有人都要使用。比如谷歌在评价新项目的时候，会依据“牙刷原则”，即公司做出来的产品，能够让全世界一半的人每天使用两次。这意味着，Google 将自己产品定位于全人群。
2. 基于社交工具的聚合人群，比如我们通过微博、微信朋友圈，以及各种各样的微信群分享内容来导流。

3. 线上社区，就是用户根据自身兴趣或者特点，而形成的各种线上社区。

4. 线下社区。现在同住一个小区里的好多住户，都是通过微信经常组织一些活动，这样形成了线下社区。

在了解了不同的人群之后，我们就要考虑通过哪些渠道将这些人群导向交易。

以渠道为纽带

渠道有三种方式。

1. 用户主动模式，是指用户自己主动去寻找信息，也就是“搜索模式”。百度和谷歌都是成功的通过全人群的搜索导向交易的商业模式。

2. 用户被动模式，就是交易信息并不是用户有意识想要的，而是不经意间被推送的。最传统的用户被动模式就是广告。另一种用户被动模式是“导购”。现在出现了大量的垂直导购网站，最火的比如母婴系列导购网站，就是通过向妈妈们推荐给小孩和妈妈自身需要的产品，将流量导给电商，从而收取佣金或广告费。

2.1. 导购模式先将线上线下的人群进行纵横的分类。可以依据人所处的不同生命阶段来将人群进行垂直分类；也可以对人群进行横向分类，比如说爱好旅游的人群、打高尔夫球的人群。无论是纵向还是横向，做线上社区都需要对人群进行重度细分。

2.2. 然后形成渠道内容。有三种内容形成的方式：UGC (User-generated Content, 用户生成内容)，这是大量传统社区使用的方式；PGC (Professional-generated Content, 达人推荐内容)，这种方式是以达人为主导，比如说穷游网，但我认为未来一定会走到 DGC (Data-generated Content 数字匹配内容) 模式，通过人群信息的采集来匹配平台自由数据库，以生成用户所需内容。

3. 用户互动平台。它通过用户参与来形成一个广泛互动的交流平台，连接人群端和交易端。这是传统制造业能成功升级的关键所在。通过打造一个用户互动参与的平台，将人群需求与生产能力连接起来，打通从人群到交易的整个过程。虽然目前已出现了一些企业级的互动平台，如小米，但非常可惜的是，市场仍然缺乏一个平台级应用，一个可以适用于各类公司及场景、可以定制的用户互动参与平台。

基本运行机制

我们下面进一步来说明人群、渠道和交易这三者之间的运行机制。一般来说，一个交易是从人群的需求开始，通过渠道的信息导引，最终到交易端的交易完成，我们把这个过程称为从信息到交易的交易促成机制。

另外，在交易完成之后，交易信息、渠道信息及其交易体验会返回来影响人群端的行为，这个过程叫做信息反馈机制。在这两个机制的共同作用下，会形成大量的数据，在数据层形成人群、渠道和交易端的有机融合。

关键与趋势

面对人群端、渠道端、交易端的众多应用，我们如何评价是否是一个好的应用？处于不同环节应用的成功关键是什么？我们认为，做人群的产品一定要实现“高频”，做渠道的追求“精准”，做交易场景的追求“转化”。在中国，这三个领域的代表公司分别有腾讯（无精准可言，却因为频率很高而非常有价值）、百度（PC时代通过搜索行为数据能够连接人群和产品、服务广告）以及阿里（淘宝与天猫拥有海量商品、便捷体验、用户画像，核心价值是基于海量产品的更高交易转化率）。

如何做好这些不同类型的应用？做人群端的，关键是要了解人性，懂得一个人为什么要在它那个社群里面活动；如果是做渠道的，核心在于数据，能将这些数据整理出来并且建立链条对接；做交易端的关键是设计用户友好的场景，让用户不经意之间就产生了消费。

各端应用的收入模式是什么？人群端主要是靠广告及增值服务，渠道主要是靠广告、佣金和导流费用，只有交易端能够形成利润。我们进一步分析就会发现，在整个生态里面，如果没有交易环节，整个生态就没有收入。而在人群端和渠道端实现的收入，本质上说都是交易利润分配的。换句话说，在交易端能够赚 1 元钱，才可能有机会分给渠道 2 角钱，分给人群 3 角钱，但如果没有在交易端赚的 1 元，前面环节是无法获得收入的，整个生态就会崩溃。这就是为什么说所有的产品最终必须指向交易的原因。

	特征		
	人群端	渠道端	交易端
关键	高频	精准	便捷
基因代表	腾讯	百度	阿里
核心	人性	数据	场景
收入模式	广告、增值费	广告、佣金	交易利润
未来趋势	模糊需求	大数据融合	柔性生产
创业特质	文青	工程师	商人

图 2 各端应用特征

资料来源：长江商学院

未来做人群的，最核心的就是要了解用户的模糊需求，即使用户不主动提出需求，但是公司仍然能知道。例如通过人群画像、通过数据采集的各种方

式，分辨出用户的模糊需求，然后在渠道端把不同人群的信息给融合起来，达到数据链匹配，最终导向柔性生产。我们认为这是未来的一个大方向。

做这三个环节的创业者会有不同的创业特质，比如做人群端产品的可能需要的是文青，因为会更懂人在社区里面的需求；如果是做渠道的，更可能是个工程师，最好懂技术；而做交易端的可能是个商人，有商人的特质。

“互联网+”下的产业链整合

上述谈到的都是二维层面的状况，但实际上一个行业里面并不止一家公司，可能是若干家公司，所以这三个环节并非点的概念，而是某一个层的概念，即人群层、渠道层和交易层。

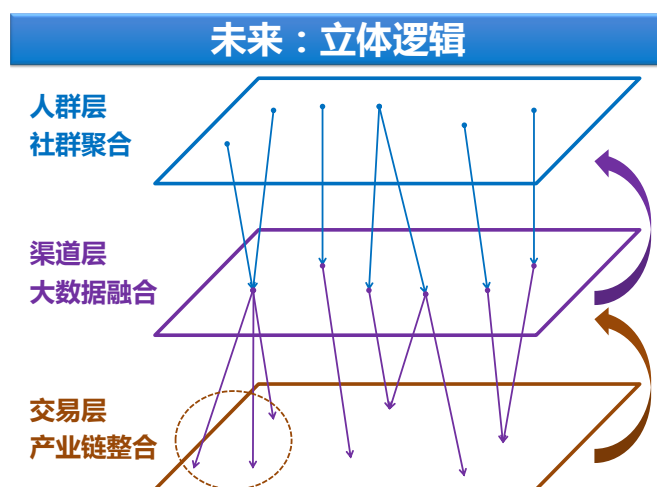


图3 未来：立体逻辑

资料来源：长江商学院

在人群层，我们最重要的考虑是，做的产品能多大程度聚合社群。在全人群的空间里面，每个人或者人群都是一个信息采集点，这个人不仅是指自然

人，也可以是公司，是法人。这些人和人群会有大量的行为和信息，我们需要把他们聚合在某一个社群里面。

举个简单例子，许多人都喜欢旅游，我们有没有办法把这些喜欢旅游的人给聚合在一起？这就需要有一帮有情怀的人，通过一些讲故事的方法，将这样的社群聚合并构建好。在有了社群后，我们就可以采集到各种各样的信息，并进行数据画像，然后这些信息就会归结到渠道层，以进一步进行大数据的融合。

大数据融合的关键是，在这个社群，或许只能采集到一部分信息。而另一个社群里，也许能采集到另一部分信息，这两部分信息一叠加起来就可能是一个很有价值的点，就可以拿来促成交易了。在数据层融合了很多大数据之后，就可以指向下面的很多具体交易。

有了大数据融合的支持，未来的产业链整合可能完全不同于传统方法。以前产业链的整合都是这么做的：比如 A 企业是卖轮胎的，为了把轮胎做好，就再去买一个橡胶厂，这就是纵向的业务整合。另一种整合是比如 B 企业在深圳做超市，看到东莞也有做超市的，就把它合并了，这种是横向的业务链条整合。

而未来可能未必如此。在未来，也许会将卖汽车、卖豪宅、卖高端的医疗产品，这三个原本非常不相关的业务放在一个集团里面。因为当这个集团掌握了大量高净值人群的核心数据，就可以通过这个数据点来映射可以由这个数据点所涵盖的各种业务，以此进行产业链整合。这不再是以前所说的业务之间的

协同效应，而是要进一步考虑数据层映射下来的数据“融合效应”和“溢出效应”。

所谓溢出效应是指，卖豪车的企业可能有一堆高净值人群的数据，在有这堆数据之后，下一步的扩展不仅仅是开更多的 4S 店，还有可能会买一家高端医院，专门来服务这些人群。并且该企业知道这些高净值人群有什么样的需求，还可以跟房地产商合作，根据这些人的具体偏好来做设计产品。

所以在未来，产业链整合的制高点其实是数据归结点的控制。一个企业控制了多少数据，就意味着可以整合多少产业链。所以，信息采集点的铺设就成为了一个非常重要的关键。现在，我们数据采集点的铺设做得还不够好，但其实这也给创客们留下了巨大的创业空间。创客们如果有一个好办法，能采集不同的信息，并且聚集起来，这绝对是一门好生意，会吸引到很多投资。

根本原则

讲完了互联网生态基本情况，我们可以总结出一个评估公司价值的根本原则：站在哪里，朝哪个方向，离什么交易最近。

“站在哪里”就是这家公司的优势是什么，优势在哪个环节，是处在哪一生态圈，以及在这个环节中具体做什么。

“朝哪个方向”是指朝向哪个交易场景，什么业务，应该跟谁合作才能够让交易能够最快的促成。

“离什么交易”是指所朝向的交易的市场规模。我们要看所指向的交易是十亿的市场规模，还是万亿的市场规模。还要判断这个交易是高毛利还是低毛

利。不是有流量就有用，流量必须带来相应的交易场景，这个交易场景必须能赚钱切足够大才有用。

“最近”是指离交易有几步，多长时间能形成闭环。我们在互联网思维里面，经常会听到“唯快不破”，“唯快不破”以前更多谈的是速度上的迭代。但现在，公司要找到一个好的方式，以最快的速度实现闭环，并离所需要的交易最近。

导购型移动 APP 的生存之道

伴随电子商务在中国的蓬勃发展，众多的导购型网站及移动 APP 如雨后春笋般不断涌现。在用户注意力稀缺的时代，此类型网站及 APP 的价值就在于减少搜寻时间和搜寻成本，将恰当的用户与恰当的商品匹配起来。

故从本质上来说，导购型移动 APP 做的是渠道，模式是做垂直搜索，通过向某一细分市场的用户提供所关心的信息，将用户的注意力引导到交易平台上，完成整个交易过程。为最快的促成交易，导购型 APP 会与各种电商交易平台，如淘宝、京东、1 号店等有紧密合作。而这些平台也会提供一些基础技术平台、行业解决方案和增值服务产品等，以助力导购型 APP 成长。

导购型 APP 的商业模式是非常“轻”的，不用搭建大平台，不涉足实物生产、仓储物流等，因而也成为了一大批新兴创客们的选择。

百川计划

为更深入了解导购型移动 APP 的商业模式和运营要点，我们走访了“妈妈值得买”、“过日子”和“星期衣”，这三家都是依托于阿里巴巴平台成长的导购型移动互联网 APP。在 2014 年阿里巴巴推出“百川计划”时，三家都是第一批加入者。

所谓“百川计划”，是阿里巴巴集团面向无线开发者，整合阿里巴巴集团资源，提供包含电商场景对接、流量转化与变现、基础技术设施服务、场地及资金扶持等全链条整体解决方案。ⁱⁱ具体来说，百川计划主要通过“云”（阿里提供的基础设施）平台提供架构搭建、数据存储、安全防护等服务，帮助开发者降低开发与维护成本，在商业变现、投资服务、办公场地等方面为开发者提供服务，使开发者可以专注于产品，深耕垂直场景；并通过阿里巴巴积累的海量数据帮助“端”（各类 APP）开发者理解各自的用户群体，从而提供更精准的个性化服务。ⁱⁱⁱ

通过接入“百川计划”，无线开发者可以获得阿里巴巴开放的诸多能力：账号互通，授权使用淘宝账户登陆；APP 内闭环交易，自定义的商品详情页，专属的购物车体验，无跳出的流程闭环；广告分佣变现，可视化的数据追踪；大数据共享，消费者与商品数据共享，清晰用户画像，智能商品匹配。在完成对接后，消费者在开发者的 APP 里就可以完成商品展示、下单、支付等服务全过程，这解决了电商导购类一直无法解决的交易闭环问题。^{iv}

阿里巴巴对“百川计划”寄予了厚望，希望能借此培育一批生长于阿里生态圈的小企业，从而将移动端购物场景都囊括在自己体系内，并构造一个移动购物帝国。

接下来，我们来简要介绍一下这三家企业：

“妈妈值得买” APP

手机 APP “妈妈值得买” 是北京星宝时尚科技有限公司于 2013 年初启动的项目。在 2011-2012 年，市场上涌现了一大堆轻型的、主要服务于年轻女性的服饰导购网站，其中最出名的当属蘑菇街和美丽说。这种模式也吸引了“妈妈值得买” 创始人张敬峰的关注，他在敏锐地嗅到专门服务于“育龄” 女性的导购网站或应用还不太多后，决定进入这个细分市场。在张敬峰看来，成为妈妈的这一批用户是最有购买力的，她们的月均消费频次和消费额都比年轻女孩高出不少，而直接服务于她们的应用又太少。

“妈妈值得买” 用的是达人导购（PGC, Professionally-generated Content）模式，其导购的产品大部分是由一群活跃的、热爱分享、具有一定鉴赏力的“达人” 妈妈们所精选推荐的。用户可以看到“达人” 妈妈们分享的商品信息和真实的使用感受，从而为自己的宝宝和整个家庭挑选质量最高、性价比最高、最安全当心的商品。若用户输入了宝宝性别和宝宝年龄，还可以浏览更适合自己的导购商品列表。此外，该 APP 还会搜罗各大网站促销信息，并与品牌厂商合作，为用户提供一些独家的优惠活动。

截至 2015 年 3 月，“妈妈值得买” 已经积累了几百人的“达人” 队伍，用户规模达到 60 万人。公司最主要是盈利模式是佣金模式，即当用户购买了所推荐的商品后，公司将从卖家处获得一定提成。目前 80% 的导购商品都来自阿里巴巴集团旗下的淘宝和天猫，来自于其他电商平台如京东、亚马逊、一号店等的产品占比较小。



德国elmex·成人牙膏

- 孕妇也能放心用的专业全效牙膏 -



这款德国牙医推荐的成人及孕妇可用牙膏，可长效防蛀固齿，令口气长久清新，相信坚持使用，一定会使牙齿越来越好！

图4 “妈妈值得买” APP 界面

“星期衣” APP

2015 年初才上线的手机 APP “星期衣”并不是北京爱摄汇网络科技有限公司的第一个项目。公司之前已开发了一款非常受欢迎的 APP “饭团”，这款应用与“百度贴吧”有些类似，旨在为明星粉丝提供一个交流社区。粉丝们可以分享明星照片、视频、歌曲、MV、行程等，还可以互相交流、组织线上线下活动等。截至 2015 年 3 月，“饭团”的用户数已经达到两千万。

在运营“饭团”的过程中，公司团队发现这群粉丝们对明星的服饰特别感兴趣，他们想知道明星所穿戴服饰的品牌，以及何处可以购买。团队深受启发，于是推出了“星期衣”。该 APP 的核心功能是展示世界各地的当红明星出席各种活动的照片，并在每一张照片上标注所穿服装和配饰的品牌，同时给出相应的链接。每一件商品都会有多个导购链接，通常首条链接的是该品牌原款，其余则链接由运营团队在淘宝或天猫上挑选的处于不同价位区间、评价较高、品质较好的同款商品。

粉丝还可以上传自己喜欢的明星的服饰照片，并通过悬赏的方式吸引其他用户来提供该服饰的同款链接。

现阶段“星期衣”最主要的盈利模式也是佣金模式，通过引导用户完成消费，从而获得一定的销售提成。未来，公司能希望与一些明星达成合作，在“星期衣”平台上销售明星自创品牌服饰。

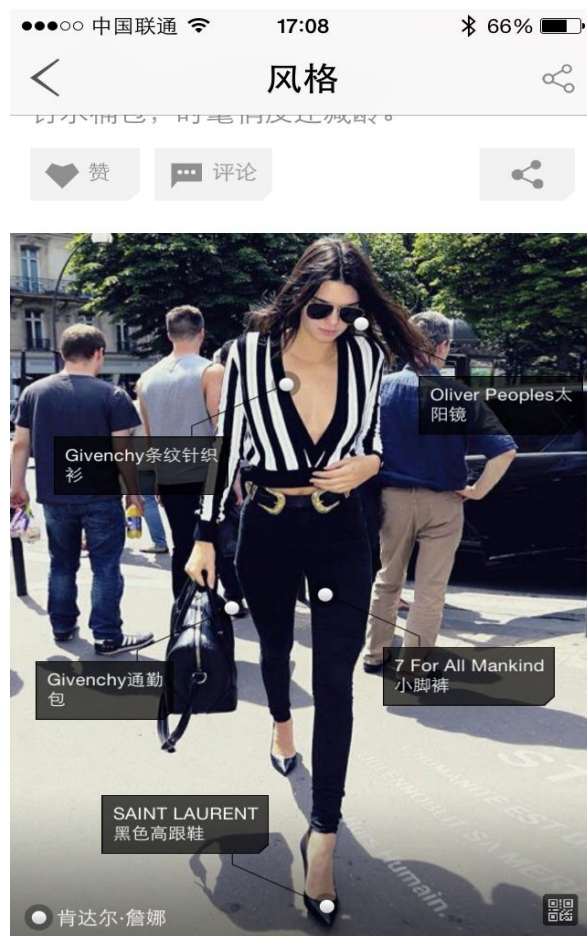


图5 “星期衣” APP 界面

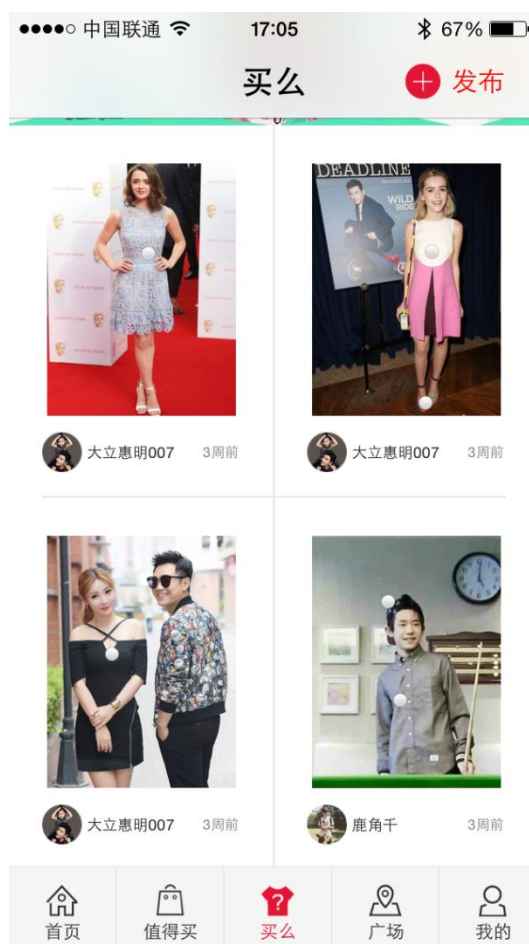


图 6 “星期衣” APP 界面

“过日子” APP

“过日子”是一款健康管理 APP。其创始人章坚早在 2005 年，就认准了健康管理作为创业领域。2008 年底，“活法儿” web 网站上线。这个网站根据中华中医学学会颁布的《中医体质分类与判定》标准和其提供的 60 道跟日常生活相关的测试题，作出了一套测试软件。网站受到了用户的欢迎，截至 2011 年 11 月，已有 400 万的用户做过活法儿网的体质判定测试。√

2011 年，随着智能手机的兴起和移动互联网的普及，章坚决定转型做健康管理的移动应用。10 月，“过日子”上架 iPhone 应用商店，两周时间，下载量达到 35 万，有 2000 人的评分，平均值 5 颗星。^{vi}

用户第一次打开“过日子”APP 时，需要输入一些个人信息，并进行体质测试，才能正常使用该 APP。接着 APP 会提供很多适宜于该用户体质的信息，比如今日适宜和不适宜做什么、这个季节建议吃和不吃那些水果、蔬菜、肉、生鲜、五谷等等，若用户当下有健康困扰，如有胃痛、长痘痘、小感冒等症状，还会对这些症状进行简单测试并提供适合于该用户的改善方案。此外，用户还可以添加关心的人，帮助更多人进行健康管理。

章坚认为借助移动互联网应用，可以做成一个健康管理的闭环：第一步是采集用户信息，用户填写性别、生日、地理位置等信息；第二步是分析和判断，根据用户的问卷答案判断用户的体质；第三步是提供解决方案；第四步是用户在执行解决方案的过程中不断地反馈，APP 通过跟用户不断地接触跟踪，以提供更精准的健康预测。^{vii}此外，为采集更多维度的用户数据，“过日子”还计划与智能手环厂商合作。

此外，“过日子”还正在建立一个数据库，希望将中医古籍不断数据化，通过挖掘出古籍中所蕴含的健康信息，放到已有的数据里，建立一些模型。再当用户输入了相关体质和健康困扰信息后，后台能自动与数据库里的信息进行匹配，自动提供解决方案。

现阶段“过日子”的商业模式依然是导购模式，在信息页面，会提供一些相关食品或健康品的淘宝/天猫链接。未来，“过日子”计划与众多的线下餐厅

合作，引导客户进行线下消费，即实现 O2O 闭环。比如，某平和体质的用户近日有胃寒的小毛病，“过日子”根据此症状推荐了暖胃白胡椒粥，并可定位到附近外卖此粥的餐馆，用户就可以进行一键购买了。“过日子”还打算更深入挖掘数据，通过整合用户地理信息和天气信息，提供给用户更个性化的解决方案和服务内容。



图 7 “过日子” APP 界面

导购模式的生存要点

虽然“妈妈值得买”、“星期衣”和“过日子”这三个导购型 APP 的消费场景和目标用户群有很大差异，但此类 APP 有许多共通特征。

首先，既然是做渠道，最重要的就是要精准。这三家 APP 都不是针对全人群，而是定位于垂直细分市场，分别是对生活品质有所要求的妈妈们、有一定购买力的明星粉丝以及注重健康养身的用户。在锁定了自己的目标用户后，创业者一定要确定自己导购的产品确实是目标用户所需要的，这可以通过电商平台提供的用户交易数据和交易的信息反馈机制帮助实现。

渠道的另一个关键在于内容的生成方式。移动创业者需重视数据库的建设，以通过数据匹配来提供信息，尽量减少人工生成内容。还是以这三个导购项目为例，我们认为，“过日子”比“星期衣”和“妈妈值得买”更具有优势，原因在于“过日子”是通过后台数据自动匹配来推荐产品信息（DGC），而非人工筛选产品（UGC 和 PGC）。

第一，随着大数据技术的发展，基于数据运算得出的推荐也许会更加精准，那么以人工挑选为核心的 APP 的存在意义将大打折扣。2015 年，阿里巴巴投入 1500 万元启动了一个代号为“天池”的数据竞赛，其中有一个课题就是淘宝女装搭配：阿里将淘宝上的大数据脱敏后给到参赛者，后者需要设计一条算法，利用图像识别等技术让机器来搭配服饰，代替以往人工挑选和搭配。^{viii}我们可以想象，随着大数据加机器学习技术的发展，人工挑选带来的价值也许会越来越小。

第二，人工筛选方式的延展性很差：一方面，若需求出现爆发式增长，仅靠人工收集信息、筛选信息是很难满足用户的激增需求；另一方面，UGC 和 PGC 模式存在一个持续性的问题，除非有非常良好的激励机制，否则很难激励用户们

持续贡献新内容，这个问题也同样困扰了众多网络论坛、餐饮点评网站、旅游点评网站等。

导购型 APP 是直接导向交易的，因此要注意交易实现的便捷性。这三家 APP 通过接入阿里巴巴的“百川计划”，实现了淘宝账号的对接，并在 APP 内部（不用跳转到淘宝 APP）就可以完成交易的全部过程，形成了一个便捷的交易闭环。未来“过日子”若要引导客户进行线下餐厅的消费，也一定要挑选有强大线下能力的合作方，以及提高 O2O 交易的便捷性。

最后，既然导购型 APP 属于渠道的一种，那么如何收集更大数量、更多维度、更高质量的数据将决定企业的生死，我们认为以下两个建议是此类型项目创业者可以参考的：

增加用户交互场景+加快数据采集的频次

移动创业者要尽量避免所开发的 APP 在被用户安装后，就一直沉睡在手机里。要尽可能多得吸引用户参与互动，以便采集更多数量和更多维度的数据，从而加深对用户的了解。例如，“星期衣”在展示明星所穿戴服饰时，有时候故意不标注某件服装的品牌，而是以奖励的形式吸引用户标注，以此增加与用户的互动；还开放了用户“发布”功能，以使用户自己上传明星照片，并用悬赏的方式吸引其他用户互动帮助解决疑问。比较三个 APP，“过日子”在这点上做得最好，当用户选定了某一健康困扰，APP 会自动给出一个延续几天的改善计划，并且会在一天中的特定时点提醒用户完成某项任务，若用户完成了该任务可进行标注。最后，在改善周期结束时，会得到用户对此次改善周期的评价。通过这一套交互设计，“过日子”能够了解到该用户是否严格执行改善计划，以及这套计划对用

户是否有效，增加了数据采集的频次和维度。

信息闭环

创业者要重视交易链条中信息的反馈，这些信息可以帮助平台更了解用户，以提升信息提供的精准性，并促成交易的顺利完成。同时，创业者还可以将这些信息与平台上积累的关于此用户的其他信息综合起来，以形成对用户更完整的画像。

未来，创业者要尽可能与相关企业共享数据，以达到 $1+1>2$ 的聚合效应。例如，“过日子”所积累的用户健康信息未来就可以与其他公司如医院、体检中心等共享，形成真正的大数据融合。

也许未来，对这些以信息为核心的项目来说，其最主要的收入来源并非现在的佣金，而是基于它们长期积累的高质量、多维度的数据所生长的新兴商业模式，从实现渠道层的大数据融合到达成交易层的产业链融合。

余建斌、邓圩，“‘创客’缘何引总理点赞”，人民网 - 人民日报，2015 年 03 月 19 日。

阿里巴巴集团提供内部资料。

孙洁琳，“阿里宣布‘百川计划’：造一个 APP 基础设施帝国”，新浪财经，2014 年 10 月 14 日，参见 <http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/c/20141014/175820536187.shtml>（2015 年 3 月 30 日查得）。

“阿里推百川计划开放数据 给电商导购又一春？”，搜狐 IT，2014 年 10 月 15 日，参见 <http://www.chinaz.com/biz/2014/1015/370631.shtml>（2015 年 7 月 5 日查得）。

王鑫，“活法儿章坚：健康管理应用将实现精准个性化”，腾讯科技，2011 年 11 月 25 日，参见 <http://tech.qq.com/a/20111125/000173.htm>（2015 年 3 月 25 日查得）。

王鑫，“活法儿章坚：健康管理应用将实现精准个性化”，腾讯科技，2011 年 11 月 25 日，参见 <http://tech.qq.com/a/20111125/000173.htm>（2015 年 3 月 25 日查得）。

王鑫，“活法儿章坚：健康管理应用将实现精准个性化”，腾讯科技，2011 年 11 月 25 日，参见 <http://tech.qq.com/a/20111125/000173.htm>（2015 年 3 月 25 日查得）。

关键，“IDST：阿里巴巴最神秘的部门在做什么？”，第一财经日报，2015 年 3 月 27 日，参见 <http://it.sohu.com/20150327/n410390542.shtml>（2015 年 4 月 1 日查得）。

2. 过日子：中医爆款，手机“大白”

唐镛 中国人民大学劳动人事学院教授、书记

池媛媛 中国人民大学劳动人事学院硕士

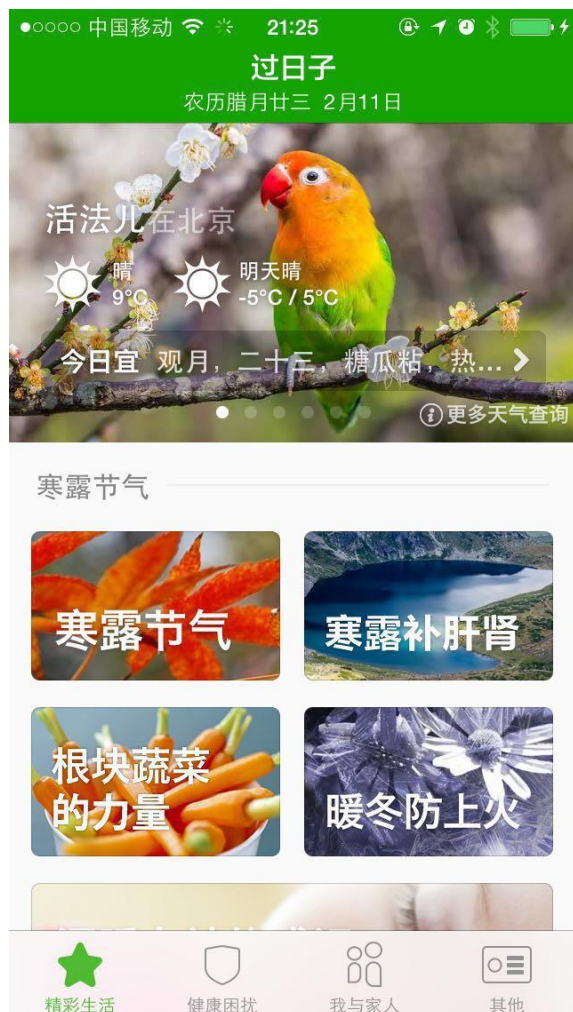


图8 “过日子” APP 界面

活法儿，创业公司，旗下移动应用均以中医养生理论为基础。目前，活法儿主推的是其“过日子”APP，也是本次采访的重点。

过日子专做健康管理！但过日子创始人章坚纠正说：“健康管理其实是伪命题。健康是个结果，结果怎么管理呢？我们能管理的是生活。把你的生活管理得

井井有条，那你自然得到一个健康的结果。”城市中许多人处在亚健康中，虽没生病，但总觉得不适。同时，人们越来越关注健康话题，养生书籍、健康专栏也受欢迎。但是这些内容通常纷繁复杂，用户很难快速找到自己需要的信息，在此基础上，活法儿 APP 通过给用户推送定制化的健康管理方案解决这一问题。

一、创业过程：找到中医的引爆点

2005 年，章坚和其核心团队就开始做健康管理了。当时市场空白，是国内第一波。团队成员从爱康国宾出来的，在健康领域有一定经验。刚开始，起步早，啥都做。做过线下的叫号，因为涉及公共资源被叫停，也做过老年公寓、社区慢性病等。

到了 09 年，团队开始创业做了 PC 端的“活法儿”网站。在网站的运营过程中，逐渐开始形成自己的思路。一开始，就像大多数市场上做健康管理的应用一样，活法儿用了营养素卡路里那一套。但是发现用户根本不买账，网站有 10 万多用户，但是不温不火，做不起来。

2010 年初是个转折点。恰逢 2009 年出来一个由中华中医药大学起草的，中华中医药学会发布的《中医体质分类与判定》行业标准，团队根据这个标准做了一套测试上线，结果一下来了几十万用户，第二天服务器就爆了。章坚事后总结道：“我觉得中医和传统的养生理论是深植在国人 DNA 里的，如果一个人牙疼，很可能第一反应就是上火，上火就是中医传统的说法，所以中医更适合本土化。”

选择了中医作为方向后，2011 年底，团队进一步推出“过日子”APP 应用。并在 2012 年之后推出了一系列 APP：颈椎你好，胃你好么，眼睛你好。这些都

是现代白领的常见病。APP 系列完全免费的，无论是侧体质，还是健康建议。当时公司就和阿里有过合作，阿里给出的建议是：“不着急接商品，先做服务，做成一个特别的服务。”

2014 年开始，因为有了新发展方向，团队想要集中力量做“过日子”。于是，之前一系列的 APP 迭代进“过日子”一个 APP 中。一站式服务，更符合移动用户的使用习惯。

二、“过日子”，发现健康生活

过日子 iOS 应用于 2011 年 10 月登陆 AppStore，一年的时间，共收到 8000 个左右的评价，其中百分之九十是五星好评。目前，“过日子”有 1300 多万的激活用户，月活 100 多万。活跃用户有两类：养生发烧友、高收入女性。这些活跃用户成为“过日子”的种子用户，培养应用的数据模型。

“过日子”能提供什么服务呢？首先，用户在 APP 中会进行一个中医体质测试，你也可以保存家人、朋友的体质测试结果。接下来，APP 会根据你的特质为你推荐适合的水果、蔬菜、肉类、五谷等等。在不同的节气里，“过日子”还会有精美的节气指南，告诉你这个节气适合吃什么，做什么。特别的是，如果你有什么困扰，比如“长痘痘”、“便秘”、“胃痛”，那么 APP 还有专门的五天计划，帮你解决这一困扰。五天计划可以建议你早中晚三餐吃点什么，合适的时间提醒你按摩哪个穴位等等。通过保持用户高频的使用 APP，使它成为用户改善身体状况的推动力。

“过日子”的 UI 界面非常美观，功能布局也十分合理。相当于精美的掌上杂志，包括节气风俗、历史文化、健康管理、旅游推荐等元素，文艺淡雅，内容

丰富而不杂乱。体质测试因为根据行业标准文件，所以用户的认可度较高。亲友管理你可以在软件中添加自己和亲友的信息，在主页上就可以看到，以及当地的天气情况。

“过日子”的创新点在于定制化、个性化。通过了解用户体质，直接推送对用户价值的信息，省去了翻阅资料、挑选信息的繁琐过程，节省用户获取有价值信息的成本。下一步章坚的想法是把“过日子”做成一个像 GPS 导航的健康生活指南，通过记录“症状+体质+慢性病+时间+天气+喜好”等一系列维度的数据，那么用户收到的处方就更加对症，更加定制化，更加有效。更远一点梦想，章坚想做一个“全生命周期管理”，陪伴用户，了解用户，掌握的数据更全面，那么提供的服务就更加贴心，以解决用户备孕、怀孕、职场综合症等不同人生阶段面临的“养生难题”。

三、形成商业闭环：百川帮了个大忙

“过日子”的商业模式是怎样的呢？章坚总结 and 医院医疗一样，分为四个步骤。

第一步，收集信息。这就像在医院里做化验检查。在“过日子”上，用户做一个中医体质测试，60 道题，也有简化版的。还有一个非常具有潜力的数据收集方式，就是可穿戴设备，比如智能手环。手环可以自动检测用户的运动量、睡眠状况，无需用户操作，直接蓝牙上传数据。这种数据收集方式非常低成本，比用户手动输入方便得多。

第二步，分析评估。在医院里，医生根据报告单进行诊断。在“过日子上”，判断用户属于哪种体质：阳虚？血瘀？气郁？……这背后是大数据的模式，通过

建立的模型自行归类诊断，而不是像一些相亲网站是通过后台红娘人工操作的。所以，对于“过日子”来说，数据是它的核心竞争力、商业模式护城河，具有不可替代性。

第三步，开处方。在 APP 上，会给出相应体质应该吃点什么，喝点什么的养生建议，或者解决某一困扰的健康管理计划。

第四步也是最重要的一步：抓药吃下去。只有完成这一步才算改变了用户的行为，才算完成了商业闭环。章坚说道：“我们的团队里有专业的中医、营养学人员，我们可以给出很好的方子，但是如何让用户听你的建议，真正去吃，很伤脑筋。”比如建议用户喝个乌鸡汤，建议本身很好，但是用户觉得去买很麻烦，或者不会做，那怎么办？用户就会把这个药方束之高阁，过了几天，这个 APP 对他没有价值，就会删掉了。

完不成这个商业闭环，公司就无法赚钱生存。有的 APP 通过内嵌广告来推荐用户买这个产品，买那个产品，但是效果并不理想。嵌入的广告商品数量太少会让创业团队入不敷出，而广告数量多了又会让用户质疑生厌，很难转化为订单。这对于大量移动 APP 是一个挑战。

百川帮助“过日子”解决了这个难题。

首先，对用户来说：

1. 一键下单，不用转换 APP。还拿乌鸡来说，上“百川”以前，“过日子”推荐用户吃个乌鸡汤，用户也真心觉得自己有必要喝个。那么她得先关了“过日子”应用，打开“淘宝”应用，输入搜索，下单购买。上“百川”之后，直接在“过日子”里面就链接到淘宝页面，购买方式与淘宝官方 APP 一样，用户自己挑喜欢的，比价、比评价，放心多了。

2. “支付宝”直接支付，菜鸟物流直接派送。APP 中无缝衔接了在线支付、物流等整体电商能力，将大淘宝炉火纯青的“十八般武艺”内化在“过日子”中。

其次，对 APP 开发者来说：

1. 实现商业闭环，用户流量变成订单，解决创业团队生存的首要问题。
2. 使用大淘宝平台上海量商家资源。价值在于省掉了 BD 过程，以前创业团队要想嵌入广告，还要去找卖乌鸡的店主去谈，效率很低。现在直接开放所有淘宝商家，淘宝客负责提现，轻松省事儿。
3. 不用升级设备，可以专注产品创新。

3. 妈妈值得买：妈妈导购，汇聚服务

唐镛 中国人民大学劳动人事学院教授、书记

陈诚 中国人民大学劳动人事学院硕士



图9 “妈妈值得买” APP

一、互联网老兵发现商机，进军“妈妈”导购领域

“妈妈值得买”的创始人张敬峰本身是一位互联网老兵。他99年便进入到互联网行业，做的第一份工作也是和女性用户市场相关。之后辗转进入手机圈做

过几年。

直到 2012 年，“导购”的概念起来了，“口袋”起来了，这让张敬峰看到了一些创业方向，可以用“导购”这样一个很轻的模式介入到电子商务这样一个很重的领域。

那导购什么呢？张敬峰多年的女性领域工作经验让他很自然地想到做“女装导购”。因为服饰是电商的第一大类目，也出了很多公司。但很快，张敬峰想到，其实更多在网上购买女装的是年轻女性，这个领域已经是高手如云了，并且只做女装太过狭窄。当时，很少有给育龄之后的女性提供专门的服务。但其实这部分女性是最有购买力的，其月均购买频次和月均购买额都是比年轻女孩子高不少的。年轻的男性用户、年长的男性用户、年轻的女性用户、年长的女性用户，其实年长的女性用户是消费的中坚力量。可是从电商、导购给她们直接做服务的是很少的。同时，一说到“妈妈”，很自然地想到的是“母婴”领域，也就是服务于从怀孕到生孩子 18 个月的女性。但“母婴”这个领域，竞争已经很大很难做。如果把视界扩宽，就会发现 35 岁的妈妈也是妈妈，“妈妈”这个领域的消费人群远远大于“母婴”这个领域。由此，张敬峰确定了其服务对象定位，即 27-45 岁的女性用户。以妈妈本身为定位，关注妈妈把钱花在哪儿，她们的消费关注点在哪儿，帮妈妈们推荐产品，帮妈妈们做消费决策。

二、从社区到导购，启动项目，不停调整

张敬峰表示，目前，“妈妈值得买”APP 已经是 4.0 版本。

13 年春节后开始启动项目。进军“妈妈”领域，很容易想到的便是做社区，因为生孩子的前后，都需要跟人沟通交流经验。最开始的版本“妈妈晒晒”，便

是更多突出晒单和用户分享，更多是一种社区体验。但后来发现，做社区达不到想要做成的效果。于是立马进行调整。

13 年 8 月上线之后，APP 名称才定位“妈妈值得买”。但其实，从那时到现在，又做过不少方向调整，创业性公司会是这样一个遇错纠错，在做的过程中不断地去找方向。最开始是视觉导购的想法，用童装做主要的导购方向，用户体验上会比较像“蘑菇街”。后来特卖的概念起来后，又去跟商家合作做特卖。也会做一些消费者工具类的，比如购物清单。

现在的 4.0 版本，就是做导购，做消费决策，帮助服务人群在她消费之前更有效地去做出其消费选择，帮助妈妈们看到哪些东西真正值得她们买。

导购，简而言之，就是帮助卖家推广商品，并按照成交效果获得佣金。也就是说导购本身不需要进货，只需要你帮助别人买，你就能拿到佣金。这种商业模式，其产生的原因在于网络营销成本太高，淘宝的很多卖家和大电商平台都在试图在寻找更多针对性的市场投放工具。其优点在于对于锁定的用户群体有很强的吸引力，并且有较高的网站购买转化率。美丽说、蘑菇街都曾达到 8%-9% 的购买转化率，淘宝大概只有 2% 左右。

三、采用达人测评制度，丰富品类，实行多种导购方式

谁来做导购？“妈妈值得买”采取的是达人测评制度。也就是邀请那些已经在社区或社交平台里面已经小有名气、本身就爱分享的妈妈达人们。定期为她们寄送适合她们的测评产品，然后达人测评，写出测评报告。这样很节省成本，基本上靠“测评产品”就能激励达人，让达人们贡献内容。

具体导购一些什么？导购妈妈们需要的一切东西。比如说服装、家居用品、

食物等等。这些东西一定要值得买，推荐一定要深入妈妈的内心。未来，张敬峰表示，还会进军 O2O 领域，比如妈妈带孩子去哪里旅游、妈妈带孩子去哪里吃饭、妈妈带孩子去哪里上课。给妈妈们做全方位的推荐。相应会建立一个 APP 矩阵，每一个 APP 负责其专门的领域。

最后，会采取不同的导购方式，来进行不同品类的导购。比如，服装可以采用最常见的“视觉导购”，达人们穿上拍出照片来就可以的；食物，达人们就一定得尝一尝，这个东西口感如何，是否新鲜；家具，就需要达人们写长期测评报告，定期汇报，看家具的长期使用情况如何。这在目前的导购领域来说，是一创新之举，打破了之前单一的“视觉导购”模式。能真正深入用户内心。

四、多方合作，加入百川，更上一层楼

“妈妈值得买”合作的平台主要有京东、1 号店、卓越亚马逊、微店、阿里巴巴集团，共有大约 500 家商家。在这些平台商家中，导购的阿里系产品占到了 80%。

去年 10 月，阿里开始和百川合作，今年 1 月完成第一次技术对接。加入了百川，“妈妈值得买”在各方面都更上一层楼。

一是在成本上，百川为“妈妈值得买”节省了不少成本，这对于创业公司来说很重要。“妈妈值得买”享受到阿里的一些早期的免费服务和优惠政策。单从开发角度，就节省了不少成本。

二是用户体验上，用户体验更好。在加入百川之前，从“妈妈值得买”跳转到淘宝很麻烦。现在，能直接在“妈妈值得买”下单，不用跳转到淘宝。这极大地提高了用户体验。

三是技术上,百川提供给“妈妈值得买”一些技术对接。这让“妈妈值得买”能够减少技术难题的困扰,更多地去关注产品内容本身。

四是数据上,百川为“妈妈值得买”提供了海量的数据。比如某件东西在“妈妈值得买”没被搜索过,但在淘宝上搜索过,那我们就知道这是同一类用户。阿里提供数据,“妈妈值得买”就能把相关商品提到前面,这就能在数据支持下改善用户体验。

五是营销推广上,阿里也帮助“妈妈值得买”做了一些贡献。

五、聚服务,不断调整,创新模式

这个案例能带给创业者的启示在于:

一是移动互联需要聚服务。聚焦一类人群,为她们提供全方位或者纵深服务。

“妈妈值得买”便是为 27-45 岁的妈妈提供专业和全方位的消费决策服务,帮助她们买到真正值得买的东西。聚服务是移动互联的一个发展趋势,为一类精准用户服务,探索他们的需求,纵深发展并做精,创业者需要顺应这一趋势。

二是创业过程中需要不断调整。“妈妈值得买”就在整个两年多的过程中,不断地思考,不断地根据市场、根据用户进行调整。创业公司,便需要这样的一种不断探索精神,敢于试错,在错误中去总结经验,找到方向。

三是想要成功需要不断进行模式创新。尤其是在移动互联时代到来,创业者需要找到最节省交易成本的方式,来集聚最大的利益;需要不断地去探索新的模式,来找到更多的可能。只有不断创新,才能走得更远。

4. 柚柚育儿：母婴类移动终端领导品牌

项国鹏 浙江工商大学浙商研究中心教授

宁鹏 浙江工商大学硕士



图 10 “柚柚育儿” APP

杭州点云信息技术有限公司是一家移动互联网公司，开发支撑的母婴类“柚柚育儿”APP已经成为母婴类终端中用户活跃度最高产品之一。

“柚柚育儿”紧密关注新生代母婴群体，在公司创始人周峰心中，公司的使命是帮助 80 后，甚至 90 后了解备孕、分娩、育儿等知识，并且陪伴宝宝健康快乐成长，客户定位于-1~7 岁婴幼儿妈妈，打造“小而美”的特色母婴类移动

终端。处于大数据和信息化时代下的 80 后消费群体在消费观念和媒体接触习惯也显示出新时代的特色，网络不仅成为他们购买母婴产品的重要市场，也是他们获得育婴信息的重要媒介。目前中国年均诞生 1600 万名新生儿，而新生代母婴群体人均年消费高达 5000 元至 1.8 万元。根据测算，到 2015 年，中国母婴市场总量有望达到 2 万亿元人民币。伴随中国迈入婴儿出生的“黄金十年”，庞大的“母婴市场”显现诱人商机，越来越多的公司将“宝”押在了独立、细分、垂直化的方向上。在此背景下“柚柚育儿”面世了，致力于同妈妈们一起陪伴宝宝健康快乐成长。

二、创业历程：深度挖掘妈妈的需求

周峰 2005 年开始创业，做过名叫“Shark”社交产品（类似目前的微信等社交软件），但是市场接纳程度并不高，产品成熟度有限，迫于生存压力，产品便卖给了大公司。2006 年开始做过一些其他的移动互联网产品，期间也先后创立并做过电信运营类产品销售渠道等三家公司。

2013 年 7 月中旬“柚柚育儿”第一代上线开始运营，但是只是简单地单一模块类孕婴知识资讯，周峰及其团队成员对母婴移动互联网还处于观望状态，对于未来市场发展还缺乏清晰预测和认识。但看到竞争对手在 PC 端已经拥有很多客户，此时周峰开始认真思考母婴市场客户，从整个需求过程开始详细把握。限于对市场理解和团队成员的认知不够充分，该时期主要处于为自己和团队找方向阶段，并不确定产品能否成功，因此并无大的推进步伐。

2014 年初，周峰开始把主要时间精力放到“柚柚育儿”APP 产品深度开发和加速推广应用方面。此时，更加关注客户需求特征和总体市场，深化产品的内

容深度和广度，发现更多用户需求。经过一年多努力，目前拥有 232 万激活用户，21.5 万活跃用户，每天达到 1.1 万主题帖和 28 万发帖回复。

二、“柚柚育儿”让妈妈更省心

一切为了让妈妈省心，让宝宝健康成长。“柚柚育儿”一直努力丰富 APP 内容广度和深度，7 x 24 小时关注妈妈需求。从以下几方面更好地解决母婴所遇到的问题。

一站式服务平台，快、准、暖。“柚柚育儿”全面为母婴服务，完备的知识库满足用户对于自主学习相关知识，对于妈妈们的问题最快时间联系专家给予准确地回复，并且尽量保证以有温度地态度回答问题。



图 11 “柚柚育儿”界面

产品更新换代快，自 2013 年 8 月第一代 APP 上线以来，到访谈当天凌晨 5 点钟第 42 代已经完成上线。持续不断地产品更新带来的用户体验不断升级，同时提供更加完善的资讯内容和贴心的用户交流服务。

专注用户核心模块，不仅满足标准应用模块，更加专注用户使用的核心模块完善升级。周峰说我们做产品不是为了让妈妈们来“逛”，那是其他同行做的事情，我们要关注妈妈们对于不清楚问题的解答质量方面，柚柚育儿更加专注于问答模块做到极致。



图 12 “柚柚育儿”界面

构建贴心妈妈论坛社区，社交沟通才能提高用户粘性，增进各个妈妈相互学习参与度。在此，“柚柚育儿”搭建一个“妈妈帮妈妈”平台，综合不同激励制度让更多有经验并且有时间的妈妈们帮助缺乏经验的妈妈们，用户们相互帮忙，自我管理，实现众帮互助。

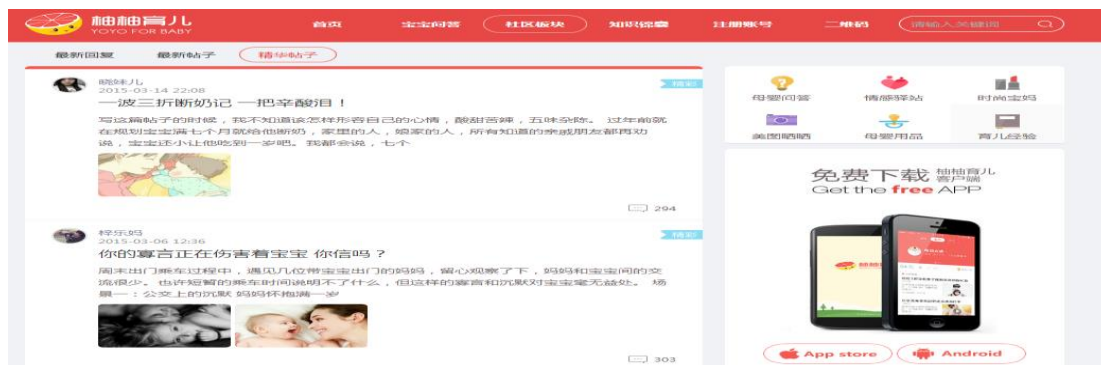


图 13 “柚柚育儿”界面

三、百川助力“柚柚”育儿更有“方”

周峰提到未来发展规划问题，他认为“柚柚育儿”未来可以从以下几个方面快速发展。

首先，深化问答模块，母婴类移动互联网终端产品需要解决。问答作为“柚柚育儿”的未来发展特色核心模块，必须深化挖掘用户需求，更加细致的满足妈妈们的育儿知识，同时能够再进一步即时反馈给妈妈们准确的、快速的和有温度

的解答。

其次，流量变现。解决目前流量转化购物行为，还有很多工作要做。同时用户对于 APP 的信任和依赖程度还需要进一步提高，提升用户粘性，将流量尽量转换为购物需求。

再者，数据开发，用户模型构建。目前“柚柚育儿”建立的社区是由妈妈群体产生的数据服务于另外有需求的妈妈们，例如周峰说“我们正在引导有经验的妈妈来把自己的经验讲给像她们不久前一样正在经历这个过程的妈妈们，这样可以更加准确和亲切地解决目前问题”，同时也面临一个较重要而又困难的问题就是利用现有的数据来构建妈妈需求模型，准确及时的预测妈妈们的需求，这也是未来一年的一个重要努力方向。

最后，品牌进一步推广。在目前的母婴类移动终端同类产品中，“柚柚育儿”还不是最知名品牌，需要进一步提高品牌知名度和影响力，但是也要正视公司现有实力，并不足以分散到线下线上同时推广。

以上问题，百川均做出很好帮助：

第一，百川计划整合于阿里巴巴的数据资源，更加丰富的知识储备可供“柚柚育儿”使用，母婴类问题经过在阿里多年汇总达到巨大量级，同时拥有更多的购买用户可能是母婴类其他服务的需求者。

第二，通过硬广告变现，将会明显降低用户体验；完全依靠投资，在长期上难以为继。“柚柚育儿”需要一种能够与其用户场景无缝衔接，顺畅契合的方式，实现流量的变现及“柚柚育儿”的长期成长。目前“柚柚育儿”借助百川提供完整的交易闭环，靓丽的图片构建一个成熟的闭环，更好的借鉴电子商务交易闭环上的整套解决方案。阿里在电子商务领域的多年沉淀将极大地解放三方 APP，并

与其共同探寻更多商业可能，推动“柚柚育儿”能够更快发展。

第三，百川拥有强大用户数据挖掘能力，挖掘用户潜在需求能够极大地帮助商业决策，发现新的机会，确定发展方向。依靠阿里巴巴建立的数据部门或团队，借助多年沉淀的庞大用户及商品数据，结合数据中心的计算能力与出色的数据团队，为“柚柚育儿”提供有深度的用户洞见，并可根据需求与合作深度提供不同的数据能力开放与合作方案。

第四，母婴类移动互联网企业很难长期留住用户，必须要不断有大量新的用户进入。这是一个“粉丝经济”时代，而粉丝绝不是天上掉下来的。良好的会员管理与会员营销将是扩大粉丝群体，增强用户粘性的重要途径。出色的营销能力与良好的会员能力是在激烈的竞争中保持良好发挥的重要因素，充分利用阿里的商品能力创造营销新玩法，打通“柚柚育儿”与阿里的会员体系，实现会员共建，激励共享，有效提升用户粘性，实现“柚柚育儿”与淘宝网的会员体系互通。

四、“柚柚育儿”启示和经验

经过对“柚柚育儿”一年多的辛苦经营，目前达到同类应用的最活跃的APP，可谓异军突起。通过对“柚柚育儿”的访谈，发现如下的创业启示。

首先，认真对待自己的内心追求，并享受过程。周峰是浙大管理学院的毕业生，面临众多诱人选择而毅然带领团队走上创业道路。对于常人来说，一个拥有 Ph.D 学位的高端人才选择艰辛的创业道路，而且从事和专业不相关的移动互联网行业，需要极大的勇气和坚忍不拔的意志。他从一个优秀的学生到一个“创客”，以经历创业过程为乐，努力为自己的团队成员创造未来，享受整个创业过程的酸甜苦辣，这个转折能够激励广大身处“象牙塔”而又心怀创业梦想的大学

生们，鼓足勇气将自己的梦想付诸实践。

其次，创业是一个过程，而不是结果。创业过程不是一帆风顺，创业方成功也不是一蹴而就，要把其间所有挫折和失败看成未来成功的铺垫，才能保持前进的动力，坚持不懈的追求初心。

最后，爱团队，爱那些陪伴自己的人。联合团队，懂得分享，创业团队取得的成果不是一己之力可以完成，当然取得成就就要懂得分享才能团结众人力量，乘风破浪，勇往直前；与优秀企业合作，阿里巴巴推出的“百川计划”提供包含电商场景对接、流量转化与变现、技术服务、创业扶持等全链路解决方案，全方位助力创业团队的快速成长及商业变现，借力“百川计划”可以更加关注特色维持和深化；开朗的性格、豁达的心胸是一个团队领导者必备的优秀气质，交流中周峰说道：“经历创业过程，结果看天意，创业是一个自己骗自己并过得一个很开心的过程”，创业的苦和累顿时荡然无存。

5. 遛遛：互帮互助，萌宠社交

李玲芳 复旦大学管理学院副教授



图 14 “遛遛” APP 界面

随着人们生活水平的提高,宠物的衣食住行和身心健康也越来越受到宠物主人的重视。遛遛 APP 由遛友宠物信息科技(上海)有限公司开发,是专注于移动宠物服务与宠物社交,针对宠物爱好者开发的移动应用。遛遛 APP 通过地理位置,帮助发现身边的萌宠和宠物主人;更精准迅速地解决宠物配种、领养与寄

养等需求；创建有爱平台，满足宠物主人之间养宠分享和互助交流等社交愿望，打造宠物界的“陌陌”。

一、创业过程：从广告界的宠物达人到遛遛 CEO

遛遛 APP 的 CEO 张帆是学设计专业出身，曾在广告公司担任总监。2008 年，年仅 22 岁的张帆获得了“广告界的奥斯卡”——法国戛纳广告奖大奖，轰动了整个国内广告界。张帆是一位养有巴哥犬的资深宠主，一直很好奇自己家周围有没有养同种宠物的人，这种好奇让他意识到，宠物主人的交流其实是非常有需求的社交行为。2013 年，市面上还没有很成熟的能满足这种社交需求的网站或 APP，就连针对宠物主人的社区，也都还停留在 BBS 阶段。国内的宠物市场增长迅速，宠主每月在宠物身上的平均消费已达到 750-1200 元，消费空间非常大，而网上的宠物社交尚未深度开发，俨然就是一片蓝海市场。张帆本身就是宠物达人，加上多年的广告公司工作经历使他在产品体验设计、品牌推广、用户心理分析等领域积累了丰富的经验。因此，张帆萌生了创办宠物社交 APP 的想法。

2014 年 2 月，遛遛 iOS 版本 1.0 上线。拥有广告公司背景的张帆认识大量的导演、模特、经纪人、设计师、插画师等等，这些文艺青年非常喜欢养宠物，成了遛遛的首批用户，大家在圈内口口相传，短时间内就培养了 1-2 万的种子用户。除此之外，遛遛利用新浪微博的粉丝通做用户的精准营销，还在线上的淘宝宠物店“刷脸”，给淘宝店制作免费的封箱胶带，请店家帮遛遛进行宣传，放置遛遛的广告单，起到了很好的推广效果。

如今，遛遛的注册用户已达到 60 万，其中日活跃用户 9%，周活跃用户达

24%，每天用户平均增加 2500-4000 人。公司拥有员工 20 多人，从名校 IT 男到专业兽医、宠物达人，公司部门分为开发、市场和运营。未来的发展中，遛遛希望能做电商平台，涉及到宠物产业的各个领域，包括活体购买、美容、医院、线下商铺、殡葬等，把服务、产品的价格信息罗列出来。已有很多宠物公司主动找到遛遛希望合作，现在达成合作的包括猫狗洗澡服务公司等。立足于社交，把 APP 的社交功能做完善，今后就能更好地接触宠物电商的领域。

二、萌图打造出有爱的社交氛围

社交类应用的痛点在于用户群体和用户发布的社交内容，而遛遛的核心优势就在于良好的社交氛围和用户体验。来自遛遛 APP 用户的调查发现，82%的用户持续使用遛遛的原因都是因为社交中的精彩内容，在遛遛中可以看到一些有趣搞笑的宠物及主人。打开遛遛，首页的“精选”页面是经过专人筛选出的高质量的萌宠照片，“关注”页面是用户所关注的宠主发布的图片。在宠物广场中，用户可以通过“求脱单”功能帮助宠物配对，通过“求领养”功能帮宠物寻找新主人，还可以查找离家最近的宠物信息，或者在“互帮互助”栏目中发布求助信息，浏览其他用户的养宠经验。分享经验能带给人一种成就感，平台的活跃氛围可以激发用户的分享欲。人们在不同的社交场所会展示出不同的形象，建立什么样的社交氛围非常重要。别人在这个应用上分享了什么质量的图片，发布了什么内容的文字，直接影响到用户自己的分享内容。

2013 年底到 2014 年初，市场上开始出现宠物类应用，目前整个行业已经进行过一次洗牌。当初有 10 家左右的宠物类应用，也有狗民网、波奇网等比较成熟的宠物电商。波奇网有两家淘宝店和一家天猫店，有自己的推广渠道，但是

移动端的社交应用并不成功。无论是遛遛这样白手起家做 APP 的，还是波奇网这样具有电商优势的，大家都大致处在一个起跑线。应用的早期优势体现在产品体验和产品设计，而遛遛的主要优势在于社交应用中的内容和里面的人。能长期保留住用户的社交应用往往优势在于里面的内容和人，而不仅仅是产品功能，因为用户可能一开始对某个功能感兴趣，但产品优化升级很快，没有哪个功能可以长期保留住人。和微信朋友圈之类的一般社交工具相比，用户在遛遛上没有太多的社交压力，而且社交人群和社交内容更加细化。这里的用户都是了解宠物的，他们交流的内容更深入，比如宠物吃喝拉撒的行为习惯等等，而朋友圈则达不到这样的交流效果，毕竟不是所有人都了解宠物。氛围是遛遛的核心竞争力，社区中的丰富有趣的图文激发用户发布有质感的内容，从而形成了良性循环。

垂直社交应用的优势就在于拥有精准的用户。很多用户希望能有宠物产品购物、宠物维护服务的功能。食物、美容、玩具等等，宠主的行为习惯很多时候就像妈妈，所以宠物市场的消费习惯类似于母婴行业，口碑效应非常重要，每个宠物主人每月花在宠物身上的钱平均就有 750-1200 元，产品需求空间大。遛遛要做的就是将用户留在遛遛 APP 上面，做 O2O 导购、投放广告等等，都是公司的赢利点。波奇网等电商网站缺乏社交功能，用户黏性比较低，从这个角度来讲，很难形成长期的忠诚粉丝。社交网站的核心是人，遛遛从用户的社交需求出发，全方位为宠物需求提供信息和服务匹配平台，培养活跃有爱的社区氛围，进一步扩大用户规模，为后续做宠物电商奠定良好的基础。

三、百川：更多合作的可能

遛遛垂直社交应用的性质决定了该 APP 可以拓展到提供导购功能，实现宠

物网店和宠主的对接。遛遛在 2014 年 10 月成为首批进驻阿里百川的公司，在与百川的沟通中，遛遛获得了许多功能、后台方面的意见，比如图片切割、水印、上传压缩等等。目前和百川的合作主要集中在后台，利用阿里服务器的存储、支付宝登录等功能。目前遛遛和线下的店铺合作发放优惠券，之后做导购栏目还将和百川合作，通过百川接入淘宝的宠物店铺和阿里旺旺，真正实现在遛遛 APP 内的宠物用品交易闭环，为宠主提供一站式的服务。数据方面，网店接入后，遛遛能够从百川获得用户购买行为的详细数据，而遛遛本身则可以提供精准的宠主和宠物详细信息。

目前国内的养宠人群已超过 4000 万，宠物市场规模超过 500 亿人民币。根据亚洲宠物展公布的数据显示，70%的宠物主人为年轻人，宠物社交应用有着巨大的潜在市场。遛遛和百川合作，提供更贴心的用户体验，让宠主们在社交的同时方便购买宠物产品和服务，遛遛将在宠物电商市场上积极探索更多的可能。

6. 美丽神器：看脸时代，美容顾问

李玲芳 复旦大学管理学院副教授



图 15 “美丽神器” APP 界面

美丽神器是一款立足于医疗美容行业的移动 APP 应用。针对目前医疗美容行业服务非标准化，信息不对称的现状，提供了一个专注于美丽的在线平台，通过用户的交流与问题咨询及社区分享的方式，使整个医疗美容行业更加透明化，帮助有整形需求的用户了解相关信息并进行一定的引导。美丽神器采用“社区 +

O2O”的模式，对用户免费。

一、创业背景：这是个看脸的时代

由于互联网的技术支撑和影视条件普及，特别是近几年韩剧热播和韩国明星走红，也由于我国商界开始支撑造美市场，整形美容业正迅速形成热潮。首先，爱美是女人的天性，作为医疗美容行业的消费主力，女性对于美的追求是医疗美容行业发展的一大驱动要素。其次，女性消费很容易受到周围朋友或者产品口碑的影响，较多的女性消费者最初接触整形都是亲朋好友介绍或明星推荐的结果，“圈子”在很大程度上促进了美容整形相关社区的发展。而且近年来女性收入逐年提高，消费地位也不断上升，也使得她们有足够的去追求美。另一方面，人口老龄化也间接地促进了医疗美容行业的发展。永葆青春是所有女性的理想目标，高科技的发展使人维持在年轻状态成为可能，因此抗衰老等相关项目也越来越受到女性的欢迎。最后，从医疗美容机构的角度来说，如何从众多整形医院机构中脱颖而出，如何将具有潜力的消费者吸引过来也是一个大问题。

总而言之，医疗美容行业是个非常大的市场，这个市场也非常需要一个连接两端的桥梁。为顺应医疗整形市场的急速发展，同时满足更多人对“美”的刚需，移动互联网美容咨询服务的空白亟需填补。

从大行业来看，目前整个医疗美容行业一年的市场价值在 3000 亿左右。许多女生都有微整形的想法，就在于什么样的点能够激发这样一个需求。微整形和传统意义上的整形不同，可能演化成只是一种美容手段，以后会被越来越多的人接受。因此，美丽神器作为连接用户和整形机构之间的桥梁，其必要性与重要性也会越来越凸显。通过该社区，有需求的用户可以有针对性地了解相关信息，进

而选择最适合自己的医院机构，医院机构也能够找到有需求的消费者。

二、美丽神器：你的私人美丽顾问

“美丽神器”创始于 2012 年下半年，于 2013 年 3 月份正式上线。创始人任凌峰本科和研究生都是在丹麦，专业是互联网多媒体，在丹麦工作了两年后回国继续工作。任凌峰一直有创业的想法。之所以会做“美丽神器”，是恰逢当时一个朋友想做双眼皮，发现没有好的渠道了解这方面的信息，于是他开始调研医疗美容领域，发现这个行业的市场前景相当广阔。医疗美容行业服务高度非标准化，信息非常不对称，许多女生不了解哪里做得好，而且行业利润高、空间大，发展趋势也很明显。于是任凌峰和四五个朋友一起组建团队创办了“美丽神器”。

创始人团队中，任凌峰对互联网接触多，主要负责线上。另一个合伙人李怡以前就在国内最早的整形网站里工作，手上有非常多的医院资源，负责商务拓展。还有个合伙人严琦威一直在营销领域，负责对外推广。整个公司分为技术开发部门、商务拓展渠道、客服顾问，市场运营和行政部门。

“美丽神器”目前有 880 万激活用户，是同类应用中用户量最多的。唯一在同一量级的应用是“新氧”。“新氧”比“美丽神器”出现晚 3、4 个月。两者在模式上并没有太大区别，基本是“社区+电商”模式。“新氧”成立于北京，而“美丽神器”总部在上海。相比之下，“美丽神器”主推“找专家”、“找机构”、“社区”功能，“社区”中除了整容经历的分享，还可以参与搭配、彩妆、瘦身、美发等热门话题的交流。“新氧”的主要功能则体现了浓厚的社交气息，还推出了用户积分制，每天登录签到和参与互动都有相应的积分奖励，用户之间互动很多。“美丽神器”很好的整合了国内整形专家的资源，同时真正实现了一条龙式的“在

线咨询服务”。

“美丽神器”解决的最核心问题就是给想要了解医疗美容行业的用户提供比较真实客观的信息，帮助用户找到适合自己的医生医院。同时，从社区用户的分享，让整个行业更加透明化。美丽神器目标定位就是年轻女性，提供的主要业务就是在美容整形方面。

三、形成商业闭环：百川帮了个大忙

“美丽神器”不对用户收取任何费用，盈利端未来是在机构和医生这一块，包括广告费等。未来可能会针对用户收费，比如某些用户愿意在基础版本上有一些高端服务。服务还是以增值性服务为主，不会涉及到医美专业。

对于用户来说，如何在众多整形项目中做选择呢？“美丽神器”提供两种方式。一种是系统的方式，用户把自己的需求在系统里面提出来，“美丽神器”有一套定制化的顾问系统，针对用户的问题与需求，通过大数据进行分析，提供一个比较好的解决方式。第二种是人工的方式，“美丽神器”也有自己的客服顾问，所有顾问都是从美容医院出来或者受过专业培训的，他们也能够给出针对性的建议。除此之外，美丽神器也有社区功能，有经验的用户可以来分享自己的经历。“美丽神器”会提供足够的积分、返现等激励，促进用户在他的圈子里帮助进行推广分享。

在“美丽神器”首页的精华帖，是由运营团队通过用户的互动筛选过的。

“做社区必须要有强的运营能力，特别自由不行，因为在这个高利润的行业会有很多的广告和垃圾信息，但是一定要保证绝大部分都是用户真实的东西。”任凌峰如是说。“美丽神器”会对所有帖子内容进行判别，确保对于用户来说，所看

到的一是真实的，二是他们想看的。

对于医生医院，“美丽神器”有专门的匿名评价体系。一旦出现差评，我们会把它悬在进程中一个星期，然后通知医院那边，接着“美丽神器”与用户会进行沟通，与用户确认是否真正出现问题。公司不会让医生直接与用户联系，同时公司方也不会强迫用户改差评，“美丽神器”是作为平台来与双方沟通，确保用户隐私及评价的公正性。此外，“美丽神器”作为用户与医院的中间桥梁，与医院谈判的议价能力是比较高的，促使医院给出有足够吸引力的微整形特惠项目。在早期，“美丽神器”会和医院制定好规则。“美丽神器”会对用户进行回访，如果医院因为用户是团购就服务不好，或者有强制性消费或不透明消费，就会被列入黑名单，终止与该医院的合作。

“美丽神器”的商业模式还有一大亮点就是会对用户给出线下的保障，公司付费为用户买保险。考虑到用户大多数是年轻女性，还提供分期付款的方式，这也是通过阿里的蚂蚁金服、芝麻信用等支持，充分利用阿里巴巴的资源来做平台。

除此之外，“美丽神器”每个月在全国也有一些线下活动。比如和医院合作，每个月几十个免费名额瘦脸针。还有一些化妆服饰搭配之类的活动，通过这些加强与用户之间的粘性互动。

目前“美丽神器”只与“阿里百川”平台合作。百川提供的能力对“美丽神器”有很大帮助。比如客服这套体系就很好地满足了业务需求。

对于移动互联网创业，美丽神器 CEO 任凌峰也表达了自己的想法。在他看来，选择方向是特别重要的。美丽神器正好处于一个热门的医疗美容行业，具备许多做平台的价值。当然也有挑战，比如目标人群比较垂直，客单价高，相对起来属于“低频高价”类。但他认为未来的趋势和频率是一定会增大的。对于美丽

神器的未来布局来说，扎根在医疗美容这个领域，将来可能会把医疗美容和瘦身等相结合，提供医疗美容和生活美容契合的服务，以及针对有需求的高端用户提供增值服务，期望三年内把美丽神器做到能上市的规模。

7. 虎扑识货：男性电商，数据创新

李玲芳 复旦大学管理学院副教授

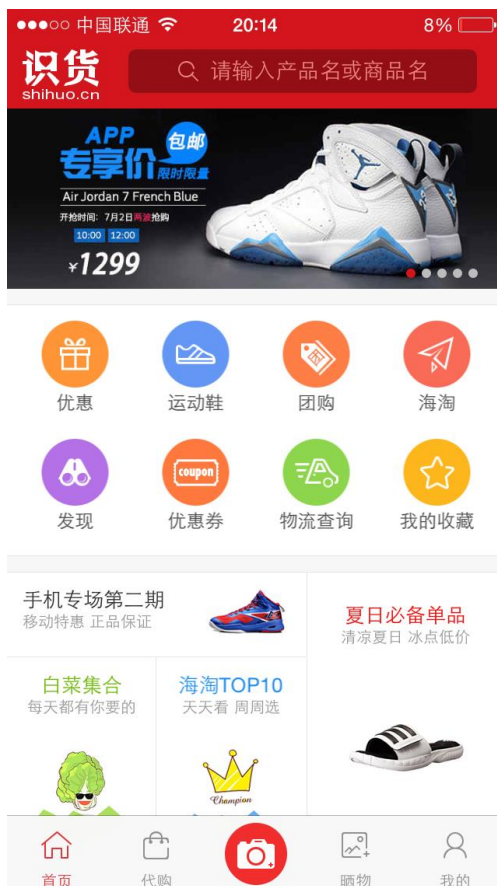


图 16 “虎扑识货” APP 界面

“虎扑识货”是“虎扑体育”旗下的折扣商品导购网站。“虎扑体育”是国内最具有资源优势和营销实力的专业体育营销公司，拥有庞大的用户群，目前手机端日均活跃用户已达到 580 万。“虎扑识货”APP 于 2014 年 4 月正式上线，为用户筛选更具性价比的商品并提供更流畅的购物体验，并能够将“虎扑体育”的用户价值得以最大程度的实现。

一、识货：为年轻男性量身打造的导购网站

国内的体育行业市场空间增长十分迅速，目前已拥有 1.25 亿的体育人群和 5 亿的泛体育人群，全民健身的热潮更是推动了人们对体育运动的关注。“虎扑体育”于 2004 年成立网站，以篮球起家，做专业篮球媒体网站，2007 年成立公司，如今已发展成为集比赛转播、体育资讯、社区、购物、体彩、体育游戏等为一体的综合性体育平台。如今“虎扑网”拥有 1 千多万的日访问量（PV），580 万的日活跃手机用户，是国内今年唯一有希望上市的体育类网站。拥有了如此庞大的用户基础的“虎扑体育”，如何更好的满足用户的需求同时又能获得更多的利润呢？

媒体类网站都希望能把用户流量变现，很多的资讯网站纷纷推出购物的功能。“虎扑体育”于早期的收入以销售广告位为主，之后开始考虑电商方面发展。其在电商方面的尝试最早从垂直的 B2C 开始，也曾创办过自有运动品牌，尝试了各种方式后，最终发现做导购的效果最为理想。

“识货”APP 应运而生，为年轻男性特别是体育爱好者提供更精准的购物需求对接。

“识货”从做运动鞋的评测导购起家，围绕年轻男性的需求，目前导购的商品覆盖服装、生活电器、食品、家居等类别，并拥有海淘代购、运动鞋频道、团购、推荐店铺等特色栏目。导购商品所在的商铺以 CPS（Cost per sales）或 CPA（Cost per action）的方式向“识货”付费，同时，“识货”还为商铺进行推广，并从中收取一定的费用。

根据“阿里百川”的数据显示，“识货”基本的访问人群中男性比例占 85%，与之前 PC 端调研结果一致；16-25 岁用户占比 73.6%，26-35 岁用户占 17.7%，也就是说“识货”依旧是款年轻人群的 APP，而年轻男性人群是“识货”购物的中坚力量。这部分人群里面，淘宝年龄大部分在 2 年以上（80%以上），但购物等级普遍不高（红心级别占 82.48%），但这部分人群中易选择同类目价格较高的商品成交。值得一提的是，“百川 SDK 图谱”显示这类人群特色为：“小城网购达人美少男”和“千金富少”，北上广深一线城市用户占到了 40%。虽然男性网购没有女性网购行为多，但是男性普遍消费金额比女性高出很多。“年轻男性”、“消费能力强”，“识货”拥有这样标签的高品质用户。

“识货”，是从小开始逐步发展起来的，其起步在 2012 年 6 月份，经过半年的 beta 测试，于 2013 年正式成立部门独立运作，至今每年都取得 1 倍以上的增长，成为虎扑公司实现收益的最重要的项目之一。

作为孵化于“虎扑体育”的“识货”，其发展离不开公司各部门资源的支持，比如，“识货”可以向通过看球赛的人群发送商品广告，引导用户购物，或在工具类 APP“虎扑跑步”的首屏发布“识货”APP 的广告。在公司的资源帮助下，“识货”的用户量迅速增长，截至 2015 年 4 月 30 日，APP 累计用户 304.13 万，较之 2014 年 Q4 增长高达 73%，其无线端流量占比达到了 50%。

二、新启程：识货和百川的“亲密接触”

一个好的导购网站不仅需要优质的产品筛选和特色栏目，还需要为用户提供流畅优化的购物体验。在用户体验方面，如何能更好地服务这些年轻男性用户呢？

作为导购类的 APP，“识货”在设计和研发中遇到了很多难题。首先，导购类 APP 面临着用户体验差异化的问题。“识货”链接到淘宝的商品，用户在购买时需要跳转到淘宝手机端，可能存在手机卡、费流量等问题，淘宝购物页面和“识货”的导购页面又存在差异，十分损伤用户的购物体验。其次，“识货”缺乏定向的数据监控。“识货”和阿里妈妈建立了合作关系，但阿里妈妈只能提供明细数据，无法提供渠道数据。此外，APP 需要不断地优化升级，从而产生了大量复杂的重复性工作。百川的出现，为这些难题找到了答案。

电商改变生活。“识货”通过百川为顾客打造无差别的购物体验，实现垂直电商化。百川解决了用户通过“识货”购买淘宝商品时，需要从“识货”APP 跳转到淘宝 APP 的麻烦。“识货”APP 中导购的淘宝商品，页面设计和淘宝手机端相似，只是页面皮肤保持和“识货”APP 一致；顾客可以在识货 APP 中点击“立即购买”，授权并登录自己的淘宝账户，就可以支付购买了，整个购物行为在“识货”APP 中就可以完成，无需跳转任何 APP，形成了交易闭环，大大优化了用户的购物体验。

技术提升体验。百川凭借自身的技术优势对“识货”进行了两期的“改造”。在第一期中，百川对“识货”的优惠信息、运动鞋以及团购频道页面进行了优化，并向“识货”开放了百川监控台，实时提供顾客的年龄分布等信息。第二期中，百川为“识货”接入 SDK，进行多媒体、IM 等尝试，并提供了

“神马搜索”试点。“神马搜索”是 UC 浏览器旗下的搜索网站，在手机端搜索引擎中仅次于百度。如今在“神马搜索”中输入“运动鞋”，首页就会显示“识货”网站导购的运动鞋产品，大大增加了“识货”的用户浏览量。

数据引领创新。用户的浏览行为、消费行为包含大量重要的数据信息，如何对这些“大数据”信息进行搜集、筛选和整理至关重要。通过百川平台形成交易闭环后，“识货”能够得到更详细的交易信息，包括成交笔数、金额，CVR（笔数/点击）、笔单价、商品类别、热门商品、佣金比率等等；还可以得到更精准的顾客信息，包括消费者基础信息、用户访问路径、购买行为明细分布等等，这些数据为“识货”的服务优化提供了重要的依据。

步入移动互联网时代，越来越多的网购者从 PC 端迁移到无线端，大量导购类 APP 涌入我们视线中，用户的口味越来越挑剔，对 APP 的使用体验要求越来越高。如今更是大数据的时代，只有充分挖掘大数据信息，才能为用户提供更好的服务体验。和百川合作，实现垂直领域更加精准的移动互联网营销，为“识货”打通了一条“丝绸之路”。

8. 体育疯：无体育，不疯狂

何凌南 中山大学大数据传播实验室副主任

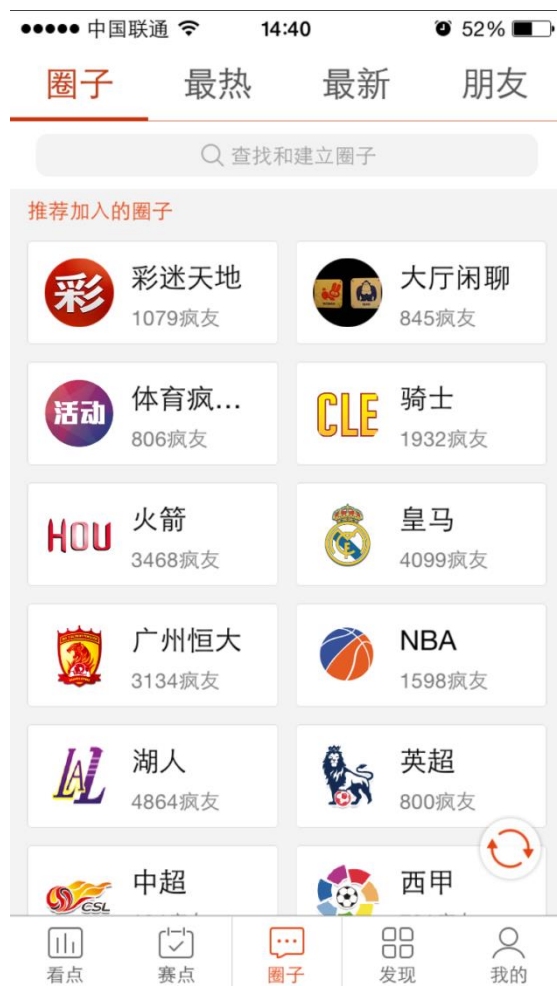


图 17 “体育疯” APP 界面

体育竞技的魅力不仅在于输赢，更在于其能不可思议地让无数人跨越年龄、性别、种族凝聚在一起。“体育疯”APP 秉持“无体育，不疯狂”的理念，结合资讯平台与社交媒体两大功能，聚集百万体育迷“疯友”，让“疯友”们随时随地一起看赛事、一起聊体育。

“体育疯”将体育媒体和体育社交结合在一起，从兴趣出发再细分出不同

的体育“疯圈”，这里不但聊体育，还聊生活，从而牢固建立用户粘性。这也是“体育疯”创始人孙凯做产品理念：追求极致的用户体验，希望用户来到这个平台上不仅是看看就走了，而是在这里留下一些“东西”，并把口碑传播出去。

一、一群热爱体育的移动互联网创业者

“体育疯”创始人孙凯，生于 70 年代末，技术出身，写过代码、做过产品、干过市场、做过销售，拥有超过 10 年的新媒体及互联网经验。说起创办“体育疯”的初衷，孙凯给出了三点原因：“首先，我自己是一个狂热的体育迷；第二，移动互联网浪潮来了，应该在风口干点什么；第三，之前移动端的体育类产品做得确实不够好。”孙凯希望从一个体育迷的角度出发，打造一款最好的体育媒体社交平台。出于同样的想法，孙凯把这样一群热爱体育的移动互联网“疯友”召集在了一起。2013 年初“体育疯”创始团队就已开始构建，同时进行的还有市场调研和产品模型设计。

2013 年 8 月团队拿到武汉南铎创投的天使投资。

2013 年 11 月孙凯和许剑锋（“体育疯” CTO）正式创建了“体育疯”。

刚开始的时候团队都是技术为主，5、6 个人七八条枪，CTO 亲自做美工，CEO 亲自当编辑。就这样“体育疯”经历了第一代版本的发展过程。

随着用户数量的增长，产品功能的完善，团队也需要扩充更多专业的人才，“体育疯”团队陆续招募了 APP 推广团队，从网易找来了专业体育内容的运营总监，每天生产体育资讯内容，策划社区活动，丰富完善体育数据内容。

转眼间，“体育疯”从 1.0 版本走到了 3.6，用户最初从团队成员身边的朋友开始，逐步发展到几百万用户，接受过赞誉，受到过谩骂，就这样慢慢成长起来。他们陪着近 10 万疯友同时看世界杯，一起为巴萨夺得冠军杯而呐喊，也为詹姆斯未能捧杯而落泪。

二、从“好看”到“好玩”

2013 年 12 月底“体育疯”第一个正式对外版本上线，一年半的时间，“体育疯”的用户发展到近 300 万。根据第三方统计数据进行分析，“体育疯”平台男性用户比例接近 90%，年龄段主要集中在 18-30 岁之间。平台集中了中国男青年们最喜爱的足球和篮球等赛事，从联赛角度来看用户活跃程度，第一大联赛为 NBA，欧洲的五大联赛、中国的中超、CBA 则为用户最为关注的几大赛事。

“体育疯”目前有四大功能：“看点”、“赛点”、“疯圈”和“球王”。“看点”主要提供体育新闻、赛事资讯、热点评论以及体育圈内八卦等体育资讯；“赛点”则聚焦于实时举行的足球、篮球体育赛事，提供实时比分更新、视频直播以及对于单个赛事的用户讨论。“疯圈”类似于论坛和微信朋友圈的结合，一方面用户可以在大范围舆论场内讨论体育赛事、热点新闻，另一方面可以在封闭的好友圈内分享心得感受；“球王”组织用户对体育赛事进行下注竞猜，并评选竞猜盈利率最高的“球王”用户。

从看资讯看直播到讨论和竞猜，“体育疯”追求的是从“好看”到“好玩”。

从体育资讯的数量和时效来看，门户网站中的体育模块已经是“极致”，而“体育疯”做到的是：把用户从铺天盖地繁琐的体育资讯中解放出来。孙凯介绍，单个用户每天对体育资讯的内容需求其实并没有那么多，仅仅保持在 5 到 10 条左右。

为了做“好看”的体育资讯，“体育疯”的资讯栏目更重视垂直内容，挖掘用户兴趣点，以求做到“更有深度”。“体育疯”的内容创造团队不仅有由来自网易的资深体育内容运营总监带领的 20 多人的编辑团队还有 30 多人的资深体育撰稿人。此外，“体育疯”用户“疯友”也自产生“接地气”的评论内容。

“体育疯”将体育资讯做到“好看”的同时，追求更“好玩”的体育资讯，以提高用户粘性。孙凯用了这样的比喻说明他的观点：体育资讯和体育赛事就像是“米饭”，用户吃完最基本的“米饭”之后，就需要一些延展性的好玩活动作为“小吃”。为追求更好的用户需求和体验，“体育疯”提供了基于 APP 内虚拟货币每场体育赛事的“投票竞猜”的互动玩法。在“球王”一栏贴出一周盈利总额的排名、盈利率的排名，评选在竞猜中有好表现的用户。

孙凯解释，“体育疯”希望把人的作用凸现出来，而淡化媒体的作用。通过有自媒体特点的“疯圈”和具有竞猜比拼功能的“球王”，用户在“体育疯”内可以成为意见领袖，对体育赛事体育明星高谈阔论，也可以发表评论小小吐槽，更可以通过精准的竞猜成为“圈内名人”。



图 18 “体育疯” 3.0 版界面

(来源 :

<http://android.tgbus.com/soft/media/201411/511717.shtml>)



图 19 “体育疯”最新版手机截图

三、商业变现，百川帮忙

据北京市政府 2015 年 6 月 25 日通过的《北京市关于加快发展体育产业促进体育消费的实施意见》报告，到 2025 年，体育产业总规模超过 3000 亿元，实现增加值 500 亿元左右；体育服务业增加值比重达到体育产业增加值的

70%以上。在需求旺盛、政策频出、资本青睐、互联网化等催化因素下，面对体育产业这块大蛋糕，“体育疯”商业变现有自己的思路：强化“体育疯”IP、为日后虚拟运营的拓展和体育产业衍生品的商业化打下基础。

2014年6月，“体育疯”携手中国移动MM商城成功入围16款世界杯期间重点推广应用。体育疯获得中国移动鼎力支持参加2014GSMA亚洲通讯展成功入围5款重点推广应用（其中4款为游戏，1款为应用）。

2014年8月，“体育疯”虚拟物品商城上线，通过虚拟货币、虚拟道具、元宝兑换，“体育疯”任务已经成型，累计金币销售额2万元人民币，增长态势明显。

2015年1月，“淘宝彩票”接入“体育疯”，并实现淘宝账号免认证，自动唤起“支付宝”功能，实现40万彩票销售额。“淘宝彩票”在“体育疯”中实现彩票购买环节，“体育疯”基于体育资讯、数据、社区、虚拟下注等功能实现彩票买前和买后环节，形成彩迷聚集地！

2015年2月，“体育疯”后台割接至“阿里百川”平台通过百川SDK在APP侧实现阿里平台商品导入、展现、购买、物流跟踪的电商业务流程闭环。

9. 什么值得买：购物爽，剁手网

何凌南 中山大学大数据传播实验室副主任



图 20 “什么值得买” APP

北京知德脉，创业五年，专注高品质营销。旗下的“什么值得买”APP创立了一种“值得买”的新型导购形态，为用户提供高性价比的商品推荐。

网购最重要的是有乐趣。心情不好可以来购物，心情很好也可以来购物。现代生活的快节奏让很多白领把只需要动动鼠标就可以完成的网购当做了自己的纾压方式。“什么值得买” CEO 那昕认为，现在电商平台这么多，同质化也很强，大家不愁没地方去，最重要的是让网友体验到更“爽”的购物体验。“什么值得买”通过组织网友一起发现购物中“值”的体验，让网购的乐趣更多了。

一、创业过程：从 CEO 到员工都是铁杆粉丝

公司创建 5 年来，从未做过市场推广，也没有融资，单靠自然增长发展到目前拥有 300 百万用户量。其用户以大城市男性占到 60%以上，购物非常理性，很少冲动消费。他们购买力强，购买国外和大件商品比较多，平均单价达 200-300 人民币。其中大部分人每天会花 10 分钟以上来浏览 APP 推送中的商品，并评价“值”或“不值”。什么值得买的成长靠的就是基于细致深入的“原创内容+编辑审核”积累起来的用户口碑，以及最核心的网友忠诚度、网友间的关系和信任。

对创始人隋国栋来说，做导购一开始是一个很朴素的想法。他自大学时就特别喜欢混迹数码论坛、淘各种值得买的货，还特别喜欢把自己的成功经验拿出来给网友分享。一开始是搭建了一个简单博客，后来慢慢成了独立的网站，最后形成了每日推送的手机 APP。

2010 年 6 月 30 日，“什么值得买”网站成立。起初，隋国栋利用下班时间写数码产品推荐，并认为“只要有一批人觉得我们的内容有价值，能买到东西，赚了不亏，我就很满足了。”两年下来，用户数量逐渐增多，兼职的打理

无法满足用户多样的需求。于是在 2012 年，隋国栋辞掉在国企的技术岗，致力于“什么值得买”的建设。继而，“发现频道”、“晒物广场”、“海淘专区”等也陆续上线，满足了用户更多的需求。

可以说对创始人隋国栋来说，所有内容设定都是自己一手精细设计的，自己以“值”为宗旨的购物理念也融入其中。对于公司的普通员工，现在有员工 200 人，也全都是通过站内招聘信息应聘，直接粉丝变员工。这样的人员结构也保证了全体创业队伍的热情和凝聚力。

不得不提的是，“什么值得买”从 2011 年就开始做海淘，并培育了中国最初的海淘用户。2013 年 10 月 24 日，“什么值得买”将海淘类信息独立运营，正式上线了“海淘专区”，为用户提供从海淘信息推荐，到如何海淘的全方位海淘指南。网站每天都会发布国外电商平台的商品，会点击直达链接。提供购物攻略，推荐转运公司，支付上和 visa 合作，教育他们如何使用信用卡。从这里走出去的海淘达人们对“什么值得买”自然是有着一份难以割舍的情结，他们也成了 APP 社区中的中坚力量。

二、品质营销：不做推广，却成了“剁手网”

“什么值得买”的定位非常明确，就是要做真正意义上以内容为转化的电商，不看销售额，只看用户口碑。通过用心编辑来自网友有价值信息，真正做到了中立、客观。与之而来的用户粘度高（用户月留存过 50%、重复访问率过半）也带来了“什么值得买”在“优惠信息导购”细分市场排名始终第一的好成绩。

1. 品质消费，让购物更有趣。生活中所有的消费，都体现在“值”上。什么值

得买的商品推荐不会有假冒伪劣或品质差，只有符合“值”的标准才推荐给用户。

要让用户感到“值”，第一是商品渠道上的严格筛选，大型电商平台，京东、亚马逊、苏宁、国外亚马逊、品牌官网、垂直电商。第二是产自用户的可作为消费决策参考的数据：基于算法把“网友根据‘产品本身及价格’的值或不值的打分”化为对商品的热度的评价，更为贴心的用户开箱晒单，还有用户基于实际体验给出的产品测评。用户作为产品的高级评分员和购物达人，使得用户的购物乐趣得到满足。

2. 中立立场，贴近用户需求的推荐。推荐任何产品均不以营利为目的，即不以是否营利作为编辑判断信息是否发布的标准。这种坚持自建站以来得到了绝大部分网友的认可。

首先，始终坚持“网友爆料→编辑审核发布→网友打分评论→网友晒单”这样的发布流程，目的是让推荐尽可能做到中立客观、公平公正。唯有这样，与用户间的信任关系才能建立起来。

其次，把UGC（User Generated Content）模式产生看做是核心内容生成模式，内容涵盖白菜党、神价格、奇葩物、手慢无、海淘导购、天猫精选等特色热点推荐。正是由于什么值得买的内容大量来自用户，其自然也就贴近用户的需求，因而能赢得口碑。

3. 贴近网民的轻松文化，培养用户自己真正的社群认同感。

“什么值得买”网站一向和网友有良好互动，拉近了和用户的心理距离，

因而也收获了很多昵称。除了常用来代替“什么值得买”全称的字母缩写“SMZDM”以外，还有以“色魔张大妈”为代表的一系列同缩写昵称，如“爽吗张大民”、“生命中的美”、“失眠者的梦”。另外，常有网友因看到商品优惠而忍不住下单购买，网站因此还有“剁手网”的昵称。

在 2010 年启用的“用户成长体系”，尝试用量化的方法评估网友对网站内容的贡献。用户可以通过日常操作获取积分，也可以通过有效爆料和有效投稿获取金币。积分和金币可以在积分兑换平台兑换优惠券、礼品卡和实物礼品。过硬的商品推荐内容和用户间的良性互动让“什么值得买”成为一个互联网时代下用户体验极高的一站式购物社区。

三、解决痛点：创业路上需要“靠谱”的伙伴“百川”

1. 高效能低成本的云环境控制台(TAE)

百川的“云环境控制台”为“什么值得买”提供应用容器、数据库、缓存等服务，降低了创业团队对网站维护管理的成本，使其可以专注于网站内容的开发，以吸引更多的用户。

2. APP 内完整的交易闭环

有了百川，用户无法直接在导购网站和 APP 内完成一站式购物的问题得到了解决。用户可以直接点导购页面商品附带的商品链接直接进入在线购买的界面，省去了再另外打开一个新的浏览器搜索商品的麻烦，极大地优化了购物消费的体验。配合淘宝账户联合登录，无须再次登录可直接可以进行购买，这真

是帮了“什么值得买”一个大忙啊！

3. 平易近人的伙伴型平台

对创业者来说，百川是一个靠谱的伙伴，是去中心化后的理想平台。一方面让创业团队有机会与“阿里巴巴”的大平台衔接，同时对接的是其生态系统下无数的小平台。少了大平台的封闭性，多了潜在合作对象，“阿里百川”为创业者团队真正提供了一个贴心的去中心化合作平台。

阿里百川为“什么值得买”和阿里内的购物行为保驾护航。

报告作者及致谢

顾问委员会（按照姓名首字母排序）

高红冰 阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长

宋斐 阿里研究院副院长

王曦若 阿里巴巴集团副总裁

研究团队（按照姓名首字母排序）

主编：田丰 阿里研究院高级专家

作者：

池媛媛 中国人民大学劳动人事学院硕士

陈诚 中国人民大学劳动人事学院硕士

何凌南 中山大学大数据传播实验室副主任

李玲芳 复旦大学管理学院副教授

宁鹏 浙江工商大学经管学院硕士

唐镛 中国人民大学劳动人事学院教授、书记

项国鹏 浙江工商大学浙商研究中心教授

杨谷川 长江商学院案例中心研究员

张维宁 长江商学院副教授

视觉设计

段慧颖 阿里研究院品牌运营

致谢（按照姓名首字母排序）

崔瀚文 阿里巴巴研究院研究专家

郝建彬 阿里巴巴研究院研究专家

刘峰 “什么值得买” 创始人

李云菁 阿里巴巴市场专家

彭莉 “星期衣”、“饭团” 创始人

任凌峰 “美丽神器” 创始人

孙凯 “体育疯” 创始人

斯登宇 阿里巴巴高级运营专家

万超 “虎扑识货” 创始人

章坚 “过日子” 创始人

张敬峰 “妈妈值得买” 创始人

周峰 “柚柚育儿” 创始人

张帆 “遛遛” 创始人

最后，还要感谢所有在调研中接受我们访谈的移动创业者、服务商、政府官员和学者朋友们，你们坦诚透彻的分享是我们所有观察的源泉！



“来往” 二维码



“微信” 二维码

微信帐号: aliresearch

新浪微博: 阿里研究院

洞察数据 共创新知

www.aliresearch.com



“百川微信” 二维码