

商业评论

Business Review

中国管理第一刊

编著

# 电商

# 进化论

从站上风口  
到找准风向

## TOP CASES OF E-BUSINESS

◆ 案例复盘系列 ◆



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



商业评论  
Business Review  
中国管理第一刊

# 电商

# 进化论

从站上风口  
到找准风向

TOP CASES OF E-BUSINESS

◆ 案例复盘系列 ◆

电商领域的创业创新，在度过最初的兴奋期之后，已逐渐进入实质阶段，整个行业重新回归理性，仅靠互联网思维赢得战略先动优势的企业已风光难再，大批缺少核心竞争优势的企业面临行业性洗牌。人们越来越能够理解：重要的不是互联网，而是通过互联网进一步回归商业的本质，最终留下来的将是那些更懂这门生意本质的企业，而非更懂互联网的企业。而本书通过经典案例的剖析和专家的解读，旨在为正在“风口”的企业指明“风向”。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

电商进化论/《商业评论》杂志社编著. —北京:  
机械工业出版社, 2015. 11  
ISBN 978-7-111-52179-2

I. ①电… II. ①商… III. ①电子商务-研究  
IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 267662 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
策划编辑: 赵 屹 责任编辑: 赵 屹  
责任校对: 郭明磊 版式设计: 张文贵  
北京汇林印务有限公司印刷

2015 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷  
169mm × 239mm · 18.75 印张 · 185 千字  
标准书号: ISBN 978-7-111-52179-2  
定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线: (010) 68326294

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

(010) 88379203

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面防伪标均为盗版

金 书 网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

## 《商业评论》案例复盘系列丛书

### 编委会名单

编委会主任 忻 榕

编 委 颜杰华 刘雪慰 柯 恩  
陈赋明 葛伟炜 江 涛

编委会顾问 (以姓氏笔画为序)

上海伟雅 (伟雅网商俱乐部发起人)

王金杰 (南开大学滨海开发研究院互联网与创新经济研究中心主任)

丛龙峰 (和君商学首席管理学家兼教学研究总监)

刘 润 (润米咨询董事长)

杨 彬 (易观国际集团创始人)

肖利华 (特步集团副总裁兼电子商务总经理)

陈威如 (中欧国际工商学院战略学副教授)

周宏骐 (新加坡国立大学商学院兼任教授)

曾 鸣 (阿里巴巴集团总参谋长)

魏 炜 (北京大学汇丰商学院副教授)

## 后电商时代：从风口论到风向论

在过去的五年间，电商行业以每年超过 20% 的复合增长率蓬勃发展，两倍于 GDP 增速。毫无疑问，抓住了这一轮行业增长机会的企业，某种意义上就像站在了风口，很容易拔地而起，腾云驾雾。

这阵风有多猛烈呢？2009 年“双 11”诞生的时候，淘宝商城交易额仅 0.5 亿元。2015 年，这一天的天猫交易额已达 912.17 亿元。各大商家大卖特卖，荣耀手机销售额破 11.93 亿，海尔家电销售额达 4.77 亿元……或许连阿里巴巴也没想到，自从 2011 年第一次提出要把“光棍节”变为“网购狂欢节”，短短的几年，这一设想早已变成现实，且年年都会刷新记录，成为一代中国人的集体记忆。

但在电商业井喷之势的背后，有多少企业一飞冲天，就有多少企业刹那芳华。这个时代似乎只记住了英雄少年，而忘却了美人迟暮。眼见他起高楼，眼见

他宴宾客，但看不见他楼塌了。当创业成为这代人的摇滚，哪怕只有1%的成功率也足够了。

不过时代总会冷静下来，就像台风总要停下来，人总要长大。有多少人还会念起柠檬绿茶和麦包包？它们曾经是最牛的电商企业，但早已风光难再。有多少人还会知道，永辉超市推出的生鲜类电商网站“半边天”，仅仅2个月，网站就再也无法访问；以纯经营了2年的电商业务，也悄悄退出了线上渠道；随风飘散的恐怕还会有富士康的电商梦想……这些传统的企业在“互联网+”的风潮中纷纷受挫。

仅仅站上风口是没有用的，风总会小下来，重要的是你要审时度势，捕捉到下一个时代的风向，在行进中调整姿态，及时完成进化。从纸飞机变成飞机，才能飞得高、飞得远。借用亚马逊创始人贝索斯的话说就是，“It's all about the long term.”（一切都与长期有关。）

是的，一切都与长期有关。做企业当然要顺势而为，但也要回归本质。长期的企业观察令我们意识到，电商领域的创业创新，在度过最初的兴奋期之后，已逐渐进入实质阶段，进入后电商时代，整个行业开始重新回归理性，仅靠互联网思维赢得战略先动优势的企业已日渐式微，大批缺少核心竞争优势的企业面临着在行业性洗牌中被淘汰的风险。人们越来越能够理解：重要的不是互联网，而是通过互联网进一步回归商业的本质，最终留下来的是那些更懂这门生意本质的企业，而非更懂互联网的企业。

我们很认同马云先生的观点，他说 E-commerce（电子商务）这个词，以后就没有“E”了，就是“Commerce（商务）”。也就是

说，“你不做电子商务，就无商可务”。电子商务已逐渐成为企业的一种常规武器，一种标配。但是另一方面，当传统企业都开始电商化，电商企业就必须传统企业化了。这也是一种重要的进化方向。

作为“中国管理第一刊”，《商业评论》坚持扎根企业的采编思路，开发了诸多优秀的电商案例，聚集了一批国内顶级的管理专家，这些案例和专家的观点都是经得起逻辑推敲和时间检验的。此次出版《电商进化论》一书，我们也是希望藉此表明态度，阐明方向，以期帮助中国企业家在“互联网+”的风潮中飞得更远、更稳。

本书共分六章，以下简单介绍一下章节安排：

第一章“云商业的大创想”，由阿里巴巴集团总参谋长曾鸣主笔，给大家展现了未来商业的大图景。你将了解到，随着互联网与商业融合程度越来越高，企业的商业模式、组织模式、企业间协同，以及个人的工作和生活将如何演化？我们熟悉的商业又将被如何重新定义？

第二章“传统企业转型：从互联网思维到互联网落地”，主要是复盘马克华菲与相宜本草的两个案例以及专家的观点。作为国内较早试水“电商”的两家传统企业，它们最初的办法都是在线上逐步建立一套相对独立的体系，以免拖累线下运营。他们的“互联网+”，是在传统线下体系之外，再另外“加”一个线上的体系；但后来都采取了不同的方式，与企业整体战略布局贴合得越来越紧，相信这两个案例会对传统企业转型提供经验。

同时也要提到，近两年进军电商的企业，玩法又升级了，线上

市场和前景已经明朗化了，不再是试水，也没有时间慢慢在线上积累，而是要迅速切入，把传统企业的线下优势与线上资源快速结合，这条路径就是“O2O（Online to Offline, Offline to Online）”。

第三章“O2O：从合数效应到乘数效应”，要重点关注两家O2O企业，一家是国内婴幼儿营养品及护理品的领先企业合生元公司，他们在2013年9月才进入电商渠道，一年时间，来自线上的订单就达到了124万笔。另一家企业是国内婚纱摄影巨头金夫人，这是一个服务业的O2O案例，婚纱摄影是高单价、低频次、非标准化的体验型产品，需要从业者投入更多的精力和创意。

O2O想起来很美，但真要落地并非易事，比如，线上、线下利益如何分配？线上的流量从何而来？合生元和金夫人的案例对这些问题都做了解答。

第四章“互联网原生品牌：从扬长到补短”，详解三个案例，分别是韩都衣舍、大朴网和roseonly（诺誓）。这是三个典型的互联网企业、网商原住民，借这些案例我们不妨反过来思考一下，互联网改变商业了吗？答案是，没有。商业的本质没有变！有两个问题始终是最核心的：前端用户差异化，后端运营高效化。

同时你也会发现，在新的经营环境下，新生代企业要想崭露头角，弯道超车，也需要用新的市场观、人才观武装自己，这才是符合新生代消费者与员工需求的做法。

第五章“垂直平台：从轻资产模式到重资产模式”。由于互联网



边际成本极低的特点，在互联网行业涌现了大量的平台型企业，BAT [即百度公司 (Baidu)、阿里巴巴集团 (Alibaba)、腾讯公司 (Tencent) 的首字母缩写] 已经在各自领域做成了最大的平台企业，其他企业还有机会吗？有，科通芯城和房多多即是例证，他们的特点就是重度垂直。

事实上，要成为有竞争力的平台型公司，必须要建立自己的护城河，在后 BAT 时代，竞争壁垒就是“重度垂直”。首先是做垂直细分市场，其次是“重”，它又有两层含义：第一，重客户，即更加深入聚焦和了解客户；第二，重运营，即企业提供的产品和服务，必须借助线下运营体系才能完成，而且要通过移动互联网，形成 O2O 的闭环。

第六章“电商的下一个五年”，展望未来趋势。阿里巴巴研究院资深专家游五洋从宏观、中观、微观三个层面做了剖析，相信这一章的分析会让大家对风向把握得更准。

总结一下，后电商时代，在“互联网+”这个风口上，企业要往哪个风向飞？

**风向 1：**对于擅长于线下运营的传统企业来说，向电商转型是必然，线上有越来越多的消费群，线上也有营销效率更高的优势，亦可考虑建立线上经销体系，是为“转型”。

**风向 2：**对于线下有强大的门店体系或者庞大的会员规模的传统企业来说，可以采用 O2O 的方式，将“互联网+”变成“互联网×”，

是为“融合”。

风向3：对于线上起家的纯互联网企业来说，营销端是优势，供应链管理、产品研发等则是短板，要想具有可持续竞争优势，要强化这些系统运营的能力，是为“补短”。

风向4：对于互联网平台型企业，快速吸引和积累用户仅仅是一个良好的开端，要想有持久的竞争力，则在于运营重度化，构筑竞争壁垒，是为“下沉”。



最后，借用我的搭档，《商业评论》出版人曹阳先生的一个观点，“2015年很可能是后电商时代的元年，传统企业与纯互联网企业经过第一轮预热，开始全面交锋”——真正的较量才刚刚开始——欲知后电商时代的起落沉浮，把握住商机，欢迎大家继续关注《商业评论》的报导，读一读这本《电商进化论》！

《商业评论》主编 颜杰华

# 目 录

## Contents

序 后电商时代：从风口论到风向论

### 第一章 云商业的大创想 1

云计算：信息时代的商业基础设施 / 4

大数据：云商业的核心生产要素 / 10

网状协同：云商业的基本运作逻辑 / 14

一个柔性的新世界 / 21

巨变的底层：中轴法则的转移 / 32

### 第二章 传统企业转型：从互联网思维到互联网落地 43

只有互联网思维是不够的，更重要的是，要选择适合自己的渠道组合，并建立相应的保障体系。只有这样，转型才能落到实处。

马克华菲：把电商做成“店商” / 45

相宜本草：线下线上两相宜 / 72

XI

案例点评：线上线下同价的路能走多远？ / 95

案例点评：传统企业从事电商的十个思考 / 99

### 第三章 O2O：从合数效应到乘数效应

107

线上线下利益如何分？线上流量从何来？解决了这两个难题，就会产生协同效应——线上和线下不是相加，而是相乘。

合生元：这才是 O2O / 109

金夫人的线上春天 / 130

案例点评：营销系统 + 商业生态系统 = 好生意 / 158

案例点评：O2O 转型，转化率比大流量更为关键 / 161

### 第四章 互联网原生品牌：从扬长到补短

167

原生品牌往往是营销制胜、渠道为王，但是，要从短跑变为长跑，必须在供应链管理、产品研发等方面下功夫，加强系统运营能力。

韩都衣舍：小组制背后的管理能力 / 169

大朴：闯进传统行业的“野蛮人” / 196

roseonly：千元玫瑰卖给谁 / 213

案例点评：移动互联网时代营销 3.0 的完美演绎 / 220

案例点评：创造中国特色的中平台 / 223

案例点评：市场是有人情味的对话 / 228

## 第五章 垂直平台：从轻资产模式到重资产模式 233

作为细分市场的平台企业，要想建立自己的护城河，成为所在领域的 BAT，“重度垂直”是一个重要的方向。

房多多：用“互联网+”玩出千亿平台 / 235

科通芯城：B2B 也玩社群营销 / 250

案例点评：平台模式的“轻”与“重” / 266

案例点评：产业链、平台化与新战场 / 269

## 第六章 电商的下一个五年 273

宏观层面：政策向好与电商新机 / 276

中观层面：产业在线化、数据化 / 277

微观层面：消费者驱动 C2B 模式 / 278

## 跋 我们想真诚地记录历史 281

## | 第一章 |

# 云商业的大创想

云时代将是商业史上的“寒武纪”。随着云商业逻辑的生长、演化、扩散，大量全新的商业“物种”将在这次剧烈的生态涨落中得以创生。那些成功驾驭新商业逻辑的“物种”，则有机会成为云时代的主宰者。



## 曾 鸣 宋 斐<sup>①</sup>

在 21 世纪的头十年里，全球管理者经历了“长尾”“众包”“维基”“湿营销”“免费经济”等新理念的轮番轰炸，但这些躁动也只是大幕开启前轻量级的热场音乐。

当时间转入第二个十年，“云计算”“物联网”“大数据”等新技术、新理念，正在掀起新一轮更加波澜壮阔的变革浪潮。IBM 面向全球 1,700 多位 CEO 开展的“2012 年全球 CEO 调研”发现，在 CEO 们列出的未来数年影响组织的关键外部因素中，技术因素赫然名列第一。这是该项调查开展以来的第一次。

在这个巨变的年代，寻找思考的框架与方向，要比探求结论本身更为重要。那么，面对这个越来越复杂的商业世界，能否找到一

---

<sup>①</sup> 曾鸣，阿里巴巴集团总参谋长。宋斐，阿里研究院副院长。



个尽可能简明的思考与解释框架？新商业的运作逻辑及其基本形态可能是什么？

我们的观察是：思考的原点在于云计算，因为它是当前这一新技术群落中最为核心的技术。随着云计算中心作为商业基础设施的快速发育，它对（大）数据的赋能作用正在不断加强，云计算与（大）数据之间正在实现快速的协同演化。继之，（大）数据的分享/交换所驱动的商业流程的网状协同，也开始了它作为主导性的商业运作逻辑的演化之旅。伴随这一运作逻辑的持续扩散，我们所熟悉的商业将被重新定义：一个网状、柔性的全新商业世界正在浮现！

云时代的商业全景图，是一幅比 C2B 商业模式更为宏大的巨图。没有人能够想象出它的全貌，唯有全球 20 多亿网民，才是让这幅巨图一天天清晰起来并最终成形的终极推手。在当下这一初始性的时点，我们仅冀望在这篇导读性质的文章里，让关心未来商业的读者暂时离开习以为常的地面世界，想象和感知一下云端的风景。

## 云计算：信息时代的商业基础设施

在《IT 不再重要》一书中，尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）开创性地将信息时代的云计算与工业时代的公用电力相比较，开启了认知云计算的重要视角。但时至 2012 年，云计算似乎仍然飘在空中