



探讨商业模式和明星公司兴衰背后的
内在逻辑和本质规律

解码电商

新商业，无边界

柳伟亮 / 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

解码电商

新商业，无边界

柳伟亮 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

电子商务是一幕时代发展的大剧，炮声隆隆、浓烟滚滚，但其实又精彩纷呈、美轮美奂。

电子商务的 10 年多的高速发展，让我们见证了一个又一个的商业奇迹，其已经成为了零售业乃至中国经济崭新的增长引擎；10 年多时间，一个个处于懵懂区的传统领域被野蛮地引爆，数不清的企业与个人在这些领域里进行着贴身肉搏，火光四射，行业格局被全面地改写，而兴衰沉浮的命运则伴随着每一个企业与个人。虽然尘埃远未到落定之时，但这 10 年多里已经有太多值得我们去铭记、书写、思考和回味的东西了。

本书从目前及未来一段时间内电商行业内的热点问题出发，以发问的形式开篇，着重探讨的是商业模式和明星公司兴衰背后的内在逻辑和本质规律。虽然人定胜天，历史也终究是要靠双手来创造的，但是我们还是要更好地认清前方的路，因为有些努力注定一开始就是错的。

电子商务是一场要么加入、要么死亡（In or Out）的战争，因此本书值得在这个时代生存的任何企业与个人阅读，但尤其适合于从事互联网、电商运营或者零售相关业务的企业及个人，在电子商务或者零售产业链上生存与发展的企业和个人，对电子商务或者零售业感兴趣或者有志于从事这个行业的创业者、投资者、分析师、媒体从业人员和青年学生等。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

解码电商：新商业，无边界 / 柳伟亮著. —北京：电子工业出版社，2016.1
ISBN 978-7-121-25074-3

I. ①解… II. ①柳… III. ①电子商务 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 288390 号

策划编辑：石 倩

责任编辑：王 静

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：24.5 字数：343 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

印 次：4000 册 定价：69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序一

我看电商未来

电子商务无疑是近年来最富时代感的一个行业，年轻人的奔放，资本的追逐，快速增长的多重变量，演绎出无比精彩的互联网时代交响曲。

电子商务近 10 年的高速发展，让我们见证了一个又一个的商业奇迹，其已经成为零售业乃至中国经济崭新的增长引擎。行业格局被改写，企业沉浮激烈而动荡。我说 2014 年是一个阶段性了结的年份。该胜的胜了，该输的输了，该挣的挣了，该赔的赔了。过往 10 年，大约有近千家企业拿到风险投资，其中可能有百分之一的公司上市了，可能有百分之五的公司做出自己的特色，还能走下去；剩下的百分之九十多基本上面临持续经营的困难。

如今电子商务快速增长的趋势开始放缓，有人傲娇，有人撤场……但在尘归尘、土归土之前，只因还有明天，有心路的人仍在探索下一步该如何从头迈。而下一个属于电商的世界，是否还如同昨日？资本风向究竟离新一轮的创业者还有多远？如果还不知道怎样脱颖而出，至少应当从前人的经历中获得一些借鉴。这些年我们看到，在互联网的创业风潮中，脱颖

而出的企业集中在几种类型：早起的，获得先行优势的企业（例如携程，淘宝）；模式有创新至少是微创新的企业（例如滴滴，快的）；深入耕耘建立核心竞争力的企业（例如小米，唯品会）。但凡是简单模仿，花大钱买流量“烧”广告的企业，大多是一阵扬尘而已。有一阵子流行“轻公司”，如果你拥有知识产权，拥有独门绝活，你可以轻得起来，但如果你把一切都外包给别人干而自己只需要做网络推广，那你其实是在拿钱为别人做业绩。

关于电商下一个阶段的特点，我本人特别看好快速消费品和移动端生活服务类的拓展。在中国电商过往的 10 年，从大量的贩卖仿品、水货，到销售标准商品、服装鞋帽，体现的是用户购买习惯的深化和以 80 后和 85 后为主要消费族群的购物特征。如今岁月迁移，这些网购核心用户大多进入成家立业阶段，快消品的消费成为新的购物热点需求。这也是我近期告别安逸的投资人生涯，决定下海做一家进口食品电商百恩百的出发点。而移动购物的快速发展，为生活服务类电商化提供了一条全新的路径。在生活服务类交易领域，不论是淘宝、京东，还是亚马逊，这些基于 PC 发展起来的大型“传统”电商公司，并不占有太多优势。

本书从目前及未来一段时间内电商行业内的热点问题出发，以发问的形式开篇，着重探讨的是商业模式和明星公司兴衰背后的内在逻辑和本质规律，引人思考。由此想到我很敬重的一位朋友梁宁，她有一篇精彩的文章，其中提到不同时代，不同思维观念下产生的不同价值评判，在农耕时代最有价值的是土地，所以皇上是最大的地主；进入工业时代，财富的标志是油田、工厂；而如今是信息科技时代，谁掌握互联网的运作逻辑，谁最懂得分享，谁就有很强的能力优势。信息时代的快节奏，知识更新的高频率，使得我们几千年习惯的以老为尊，以书为准的评判观念，正经受着前所未有的价值观冲击。对于方法论的获得和财富的积累途径而言，年轻人超越父辈的脚步，更快更猛烈。

本书作者柳伟亮是一位有志的年轻人，他喜欢思考商业，还在读书的

时候就经常钻研钻研各种商业模式。他曾投身于互联网的创业浪潮之中，后来加入京东，更多的是参与和观察电商。他认为现在电子商务虽然已经有了相当的体量，但是还在快速地变化着，远未到定型之时。这一点我深表赞同。

我一直认为，一本书的价值在于给读者以启发，读书就好像在和作者进行一场炉边谈话式的沟通。从这个意义上说，这本书值得每位对电商行业感兴趣的人一读。

黄 若

《我看电商》作者，天猫创始总经理，www.bainbai.com 创始人

2014 年 12 月于北京

电子商务，从“货通天下” 到“融通天下”

曾几何时，电子商务犹如一条突然杀入市场的“鲶鱼”，高效、便捷、透明、经济的用户体验不断刷新人们对于购物的认知，这也让很多行业真切地感受到与日俱增的生存压力：转型或者被淘汰。

今天，小小的“鲶鱼”已经摇身一变成了庞然大物。作为一个非常重要的全球性商业形态，电子商务已经实现了对很多行业颠覆性的改变。但是，这一切才刚刚开始，我对电子商务未来的发展及其对世界商业的贡献仍有很多的期许，电子商务巨大的平台效应及其“破坏性创新”的威力也一定会带给我们更多革命性的改变。

放眼全球，我国电子商务的爆炸式增长是任何一个国家和地区都难以企及的。经过十多年的发展，我们渐渐由一个跟随者成为世界电子商务市场的领导者和风向标，网络零售交易额跃居世界前列，阿里巴巴、京东等企业成为全球争相学习和效仿的对象。我国消费市场的巨大潜力，科技创

新日益迸发的惊人活力，都将促使电子商务再上一个新的台阶。

在这种无法抗拒的时代潮流的推动下，我国电商企业也像是坐了火箭一样，呈现出飞跃式发展。2003年，刘强东刚刚在中关村发迹，在非典的冲击下被迫转战线上；此时的淘宝也还只是一个初生的婴儿，面临 eBay 的四面围剿。十多年后的今天，京东成功登陆纳斯达克，成为中国零售市场上耀眼的一颗明星；阿里巴巴则在纽约敲钟，成为与 Google、Facebook 相提而论的互联网公司。在他们的努力下，从“买全国、卖全国”到“买全球、卖全球”，货品的买与卖越来越没有边界可言。从晋商乔致庸身上，我们看到一个中国古代商人对“货通天下”的执着追求。今天，在电子商务的推动下，这一梦想将很快成为现实，我们的商品可以畅销世界，弹指间全球货物也是触手可及。

“货通天下”的实现需要强有力的物流、信息流和资金流的保障，这是由电子商务四流合一的商业形态决定的。因此，电商企业不断以商流为基础，寻求垂直整合物流、信息流和资金流的机会。京东将商流和物流更好地整合在了一起，依靠这种差异化的竞争优势冲出了淘宝的围墙；阿里巴巴则依靠对资金流的更好利用，培育出了支付宝这个庞然大物。他们的垂直整合不仅带来了更为极致的用户体验，也为分享这些产业蕴藏的巨大机会奠定了基础。未来这种垂直整合将会不断进行，当前最炙手可热的领域莫过于互联网金融，承载着的则是他们“融通天下”的梦想。

由于天然贴近金融业务的消费场景和汇聚海量用户的巨大平台，电商企业向互联网金融的跨越是一件顺理成章的事情。而我国现行金融体制存在的套利空间（例如利率管制），金融服务的结构性缺陷（小微企业和普通大众的许多金融需求无法得到有效满足），以及不充分竞争导致的传统金融机构较低的服务效率为互联网金融的发展提供了难得的机遇，这是目前在这个世界上任何地方都绝无仅有的。依托先进的信息技术、用户至上的服务理念 and 巨大的平台效应，基于大数据的金融服务模式，通过减少信息不对称

性和降低交易成本，互联网金融可以实现更好的风险定价机制，提升金融资源的配置效率。基于以上种种原因，电商企业有望在这一领域带给我们更多惊喜，让金融切实服务于实体经济的发展，更为重要的是让我们每个人都有获得优质金融服务机会的权利。事实上，这也是我离开京东创办马上消费金融股份有限公司（简称“马上金融”）所秉持的重要理念，我们希望通过低成本、高效率和用户体验至上的运作模式，打造中国首家没有边界、覆盖全国的互联网金融公司，真正实现普惠金融的目的。

从“货通天下”到“融通天下”，电子商务的模式演变也进入了拐点区间：电商企业已经不再局限于突破货品的内涵和外延，而是不断寻找对其他产业垂直整合的机会，由此带来的影响也将越来越大。我认为电子商务将逐渐成为一种现象，成为每一个希望继续生活在未来的企业和个人应当认真思考和把握的机会。在这种语境下，《解码电商：新商业，无边界》一书为我们理解电子商务提供了一个新的视角，值得一读。

赵国庆

京东集团（原）联席董事长兼首席战略官，马上金融 CEO

2015 年 1 月

电子商务，稳中有变

中国的电子商务行业经历了非常迅猛发展的十多年，称之为当下最炙手可热的行业绝不为过。电子商务已经成为时代发展的潮流，与每个人的生活息息相关，了解电商才能更好地把握时代的脉搏。

以史为鉴，方能观天下大势，我们首先来看一看电商的历史。从发展历程来看，2003年应当是名副其实的“电商元年”，“非典”给电子商务带来了意外的发展机遇，各B2B电商企业会员数量迅速增加，C2C、B2C也由此酝酿变局。淘宝网此时应运而生，由阿里巴巴集团于2003年5月投资1亿元人民币成立；京东也于此时迫于“非典”的压力尝试转战电子商务。随后几年内，在以淘宝和京东等为代表的电商企业的努力下，网购理念与网民网购消费习惯在国内迅速得到普及。

2001-2010年这十年，被很多人认为是电子商务的1.0时代。2011年以来，电子商务迎来了2.0时代。在1.0时代，整个市场还处于预热期，而到了2.0时代，在阿里巴巴、京东等企业的推动下，我国开展电子商务的基础环境逐步改善，企业的电子商务活动也越来越频繁。电子商务已经不仅

仅是互联网企业的天下，数不清的传统企业和资金开始流入电子商务领域，使得电子商务世界变得异彩纷呈，并进而推动未来一个庞大商业帝国的诞生。在这些因素的带动下，电子商务从无到有，从幼小到茁壮。根据艾瑞咨询的数字，2014 年中国电子商务市场交易规模达到 12.3 万亿元，同比增长 21.3%，其中网络购物占比超两成，提升明显，交易额已经大致相当于社会消费品零售总额的 10.7%，年度线上渗透率首次突破 10%。在网络购物中，2014 年 B2C 的占比继续提升已经达到了 45.8%，预计很快就将超过 C2C，成为未来几年电子商务发展的主要亮点之一。此外，目前移动购物的市场规模增速超过 200%，大大超过了 PC 端。根据市场预测，未来几年移动购物仍将保持较高的复合增长率，成为网络购物市场快速发展的重要推动力，其占比预计在 2016 年将超越 PC 端。

经过了十余年的高速发展，电子商务领域的马太效应已经十分明显，排名前三的企业占据了绝大部分的市场份额。与此同时，该上市的企业已经纷纷登陆了资本市场。这不仅代表了行业成熟度的增加，同时也使得行业的透明度得到了提升，企业之间的竞争虽然依旧非常激烈但不断趋于缓和，因为王者已经产生。不过，电商行业仍旧处在瞬息万变的阶段，一些新的领域正在快速崛起，新的战场也在不断被开辟。

首先，互联网对时间和空间界限的超越，全球一体化进程的加速推进，带来了跨境电商的繁荣，商业模式也日趋成熟。实现海内外众多优质商品与国内外消费者的双向对接成为很多企业的共同梦想，电子商务自然是其中的主要推手，越来越多的电商企业开始跨出国门，影响世界。这一切也才刚刚开始，跨境电商还处在早期发展阶段，尚未出现一家独大的局面，也许这种状况也很难出现，因为国际市场庞大而新鲜，跨境电商将为众多的企业带来机会。在 2015 年两会期间，跨境电子商务成为经济热词。经李克强总理签署，杭州成为中国首个跨境电子商务综合试验区，同时李克强总理表态“愿为互联网+等新业态代言”，进而引发了“互联网+”的热潮。

经济新常态时代顶层设计为跨境电商带来了政策红利，预计未来十年都将是跨境电商的黄金时代。

与此同时，国内电商企业对海外市场的探索并不会仅仅停留在跨境电商的层面，国际化也将成为一个很大的看点。京东和阿里巴巴登陆资本市场后，纷纷表示要加强国际业务，并已经展开了布局。京东的刘强东表示，渠道下沉与国际化是京东拿到融资后的两大方向；阿里巴巴的马云更是在上市后旗帜鲜明地讲到：我要告诉美国投资者，拿了你们的钱，我们要聘请你们的人才，买你们的公司，参与全世界的发展，阿里不是只为中国的小企业服务。在两大巨头的引领下，电商的战火由国内逐渐烧向了国际。电商国际化虽然存在资源、用户等的争夺，但是国际市场具有很大的容量，国内企业的模式也存在诸多差异，他们之间更多的应该是合作，形成合力，共战国际市场，让中国的电商企业在世界上占有一席之地。

此外，在电子商务逐渐渗透到实物领域的方方面面之后，随着移动互联网的发展，生活服务领域的电商化也开始成为热点。这不仅为电商带来了更多可开辟的垂直战场，涉及吃穿住行等各个方面，同时也将移动支付推到了浪潮之上。当前，移动支付已经成为电商的下一个风口。微信支付与支付宝之间的见招拆招已经如火如荼，苹果支付兵临城下，中国银联等大型企业也是虎视眈眈。数据也显示支付市场规模巨大，发展前景广阔，更重要的是移动支付是未来几乎所有商业模式的重要支撑，重要性不言而喻。

在上述背景下，本书分析了众多电商细分行业 and 企业的商业模式、发展逻辑等。这些企业有的已经在海外或者国内上市，可谓取得了巨大的成功，然而电商行业生来就是一个很可能快速颠覆或者被颠覆的战场，如何寻求更长久的生存这个沉重的话题令每个今日之星都不敢掉以轻心。在风起云涌的电商军备赛中，流行的几大商业模式能够生存的背景和条件是什么，哪些模式存在天然优势，哪些逻辑站不稳脚跟，硝烟迷雾中趋势何在，

诸如此类的问题，相信本书能给读者带来不少启发。

本书作者曾在北京大学求学，经历了互联网专业的严格训练，又在业界打拼了多年，对于电商的理解非常深刻，这在书中的字里行间得到了生动的体现，读起来，让人热血沸腾，我郑重向读者朋友们推荐！

冯 科

北京大学经济研究所常务副所长，经济学院副教授

2015 年 3 月

新电商语境下人与商品关系的重构

在电子商务发展大潮的裹挟之下，品牌商、传统零售企业等纷纷涉足电商，一些新的线上交易形态和明星公司也不断涌现，电子商务的参与主体随之日益多样化。在所有企业的共同推动下，线上商品的种类和数量都得到了极大的丰富，我们足不出户就可以用很低的价格买到全国，甚至是全球各地的商品。便捷和低价是初期推动电子商务快速发展，成为越来越多消费者购物新选择的关键因素，其中尤其是低价的杀伤力最大。在过去的十多年，价格战几乎成为所有电商企业都会采用的杀手锏，他们频繁地靠着市场营销炒作不同的噱头，创造着名目繁多的节日庆典，让人眼花缭乱，应接不暇。这些最终造成了消费者的审美疲劳，也使得他们的消费行为变得更为理性。更为重要的是，在新的时代语境下，随着中产阶级的崛起，新生代带来的消费意愿和能力的提升，消费者对于购物有了更多的要求，在价格之外，他们开始考虑更多的因素，例如品质、服务等。商品于他们而言也不再是单纯地满足生活所需的必需品，而是个人独特生活方式的体现。在这种情况下，消费者对电子商务有了更多的诉求，从先前的

“可以买”到如今的如何能够“买得好”。

但是大多时候消费者并不知道要买什么，或者会做出一些非常不理性的购物决策。这是由多方面的因素造成的。首先，消费者的购物知识比较匮乏，再精明、专业的消费者也不可能是所有领域的专家，因此在选购某些商品时他们必然会处于茫然的状态。此外，目前线上的商品极为丰富，SKU的数量数以亿计，消费者从中发现自己真正需要的商品难度并不小。在这种情况下，消费者对能够提供专业、中立购物建议和指导的平台的需求是强烈的。不过现实的情况却是能够提供交易服务的电商企业有很多，但是能够真正帮助消费者进行消费决策，发现好交易的企业并不多。

阿里巴巴、京东等电商企业将数以亿计的商品搬上了线，并通过搜索的方式实现了人与商品之间的高效连接。在这些电商平台上，消费者的主要决策依据是平台根据一定搜索规则给出的商品排序和关于该商品的评价，但这些通常都带有非常强的主观和人为操纵的因素，而且这种将所有用户视为一个整体的做法，忽视了用户个体之间的差异。这种模式虽然为消费者提供了海量的选择，满足了消费者在很多场景下的购物需求，但是他们也在很多时候无法有效地告诉消费者哪个商品更适合自己。伴随着微信、微博等社交媒体的兴起，人与信息之间的触达效率变得更加高效，我们看到很多美妆、食品等领域的达人通过自己的专业知识影响着越来越多的消费者的购物决策。以专业化的内容为媒介，人与商品之间的连接被重构了，这种重构不仅带来了购物效率上的提升，也帮助消费者更容易地发现了自己需要的商品。事实上，这也是什么值得买过去一直在做，未来也希望能够做更多探索的事情。

在创业五年多的时间里，什么值得买一直以专业的购物内容为运营核心，告诉消费者什么是好的商品，该以什么样的价格去买。这些内容的主要来源并不是网站的专业编辑，而是千千万万个购物的用户，他们贡献了大量的原创内容、优惠爆料和评价晒单等，这在互联网界是非常罕见的。

在充分发掘用户力量的基础上，什么值得买通过编辑的专业能力将这些优质的内容沉淀了下来，并依靠互联网的连接效应让这些分享产生了巨大的价值，因为他们惠及了更多的消费者。在这样的努力下，以内容为核心，人与商品之间的连接变得更为理性，更能贴近消费者的需求。这样消费者毫无疑问会得益，同时商家也知道了怎么做才会让消费者喜欢，才能获得他们的长久留存，这是什么值得买对整个行业贡献的长远价值。很多朋友经常在问我们是否会自己做交易，以此来增加营收。电子商务确实是互联网上一种非常重要的营利手段，我们看到很多媒体网站、垂直社区等在拥有了一定用户量之后纷纷尝试通过这种方式来变现，但是对什么值得买来说，这从来都不是问题的关键，也不是我们思考的出发点。我们始终坚守的是帮助消费者买到具有较高性价比的品质商品，至于从哪里买，并不是那么重要，我们不会刻意为卖货而卖货。其实导购也是一个非常大的市场，足够吃很久。一方面伴随着消费升级带来的用户对购物诉求的增多，导购可以在消费者追求品质商品的过程中提供更多的帮助；另一方面，海淘、跨境电商的兴起，品牌商和传统零售企业电商探索的深入，非标品类和生活服务电商化程度的提高，以及微商等新型交易形态的出现让我们感觉导购还有很大的空间，最起码在未来几年都还不会触碰到天花板。

电子商务是一个非常具有魅力的行业，因为它在不断变化，没有定数，这让我们沉浸其中。但也正因为没有定数，就需要我们去不断地学习、思考与探索，本书是一个不可多得的参考。

那 昕

什么值得买 CEO

2015 年 9 月

自序

一切为了启发思考

在人均消费水平不高、宽带普及率有限，以及仓储、快递、支付、金融等行业全面落后的中国，电子商务在过去 10 多年里取得的成绩堪称奇迹。相信在不久以后，我国电子商务的市场规模、渗透率，以及社会消费品零售总额占比等指标全面超越美国，成为名副其实的全球第一大网购市场应该也是一件可以预期的事情。我们过去成绩的取得和对未来的底气更多来自于我国消费市场的巨大发展潜力和中国制造业的先天优势。未来，我们除了希望电子商务能继续保持可持续的增长速度以外，也期望它能更多地反哺中国经济，在经济发展中承担更多的职能，帮助中国实现其潜力，这是电子商务在这个时代更为重要的历史使命。

2008 年，金融危机血淋淋的教训告诉我们，“出口导向型经济”和“中国制造”已经遇到了明显的瓶颈，向“中国消费”和“中国创造”的转型已经是实现经济可持续发展的必然路径。电子商务的快速发展不断释放着累积的消费需求，虽然其中一部分来自于线下消费向线上的转移，但是其带来了更多消费需求增量的上涨。因此，电子商务在不断地推动着消费拉