

垂直

引领电商的下一场革命

张建生 编著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+

垂直

引领电商的下一场革命

张建生
编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网+垂直, 引领电商的下一场革命 / 张建生编著

— 北京: 人民邮电出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-115-41129-7

I. ①互… II. ①张… 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297439号

内 容 提 要

本书分为7章, 第1章介绍当前电商的大格局, 第2章介绍电商的发展趋势, 第3章介绍垂直电商的起源和发展, 第4章介绍垂直电商曾经经历过的生死困局, 第5章介绍垂直电商的发展趋势, 第6章介绍当前垂直电商存在的一些问题和解决方法, 第7章介绍传统企业怎样进行垂直电商转型。

本书内容全面, 数据扎实可靠, 语言流畅, 是不可多得的电商及垂直电商类图书。本书适合企业负责人、企业市场营销人员、电子商务公司员工、电商行业研究人员阅读和学习。

◆ 编 著 张建生

责任编辑 李永涛

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 9

字数: 156千字

2016年1月第1版

印数: 1—3000册

2016年1月河北第1次印刷

定价: 29.00元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

前言

电子商务对社会经济生活影响之深，既是在预料之中也是意料之外。预料之中，是因为这代电商人用辛勤的汗水浇灌着这棵幼苗；意料之外，电商人最初也许都不敢想象有一天电商会成为引领新兴消费和社会发展的动力。

大学毕业前，我也没想过会和电子商务有这么深的交集。

在大多数人眼中，对于我们这些学经济的人，银行、证券或其他金融机构是最好的去处，外表光鲜，收入不菲，对毕业生有着极大的吸引力；而进入传统特别是影响力不够大的行业都是很多人的第二选择，毕竟这是绝大多数人第一份正式工作，对自己未来有着深刻影响。进入一家电商公司说是误打误撞也不为过，虽然之前有过多次网购的经历，但 5 年前我对电商的了解和很多人一样，只是停留在电商可以在线上选购商品，配货到门的程度，对其发展也没有太多的关注。

进入电子商务公司后，得以在主要的运营部门学习，包括采销、仓储、物流、客服等主要部门，中后端供应链的复杂和电商人在这一过程付出的艰辛给我留下了深刻的印象，再回头仔细发掘电商的发展历程，其中乐趣油然而生。

十多年的摸爬滚打，走走停停，电商经历过质疑、淘汰和重重困难，才有今天的辉煌。一大批知名电商企业如阿里巴巴、京东、当当、亚马逊、1 号店等不仅开创了新的商业模式，也不断带给用户新的惊喜。很多人都不曾想到，购物能变得如此简单；与人们生活相关的产品几乎都可以通过网购这一渠道实现，社会的物质资产已经明显出现了电商化的风潮，站在风口浪尖上的电商企业，虽始终伴随着烧钱的“恶名”，却也被社会、资本、用户所接受；我们都无法准确预测未来电商的发展，更多电商人都是在为着一个改变社会的目标而努力，因为电商本身就存在着无限可能。

如果说很多年前，人们还不太理解电商人所做的事情，那么今天无数的人想从事这一行业，甚至电商成为了年轻人创业的新温床，就足以让电商人倍感欣慰。如今我们可以说我们真正开创了一种新的商业形态，一代人的消费行为因此而改变。电商业务的发展，不仅催生了综合电商和垂直电商的分化，还孕育了众多新的创业机会，团购、互联网金融、电商服务、物流快递等都和电商有着密不可分的关系，一大批优秀的企业快速崛起，如美团网、宝尊电商、四通一达快递等，电商创造的社会经济价值已经远远超出了本身，单纯的交易额不能代表电商对社

会的贡献。价格战带给消费者的是“价格红利”，这一手段正逐步退出市场，“服务红利”将是接下来电商的主战场，垂直电商和很多新的创业项目将成为这一阶段最具代表性的方向。作为电商发展的最初形态，垂直化经历了发展、蜕变的过程，在综合电商切分市场格局的竞争中，垂直电商一直默默无闻，“小”成了垂直电商最大的特征，规模小自然就无法和那些动辄百亿元、千亿元交易额的综合电商同台竞技，但这并不意味着垂直将彻底变成附属品，它们有差异化的特质，有消费者迫切需求的产品和服务，这就是它最大的优势，也是综合电商无法做到的。

电商的发展在给更多人机会的同时，也使竞争更加残酷，每年都会有很多创业项目折戟，电商产业链深度延伸，互联网金融风生水起，综合电商和垂直电商分化，垂直电商专注专业化平台建设，生鲜、O2O、女性消费经济等各种概念层出不穷，大有“乱花渐欲迷人眼”之势，创业环境也因此更显扑朔迷离，无论是有过电商从业经验的人还是新的创业者，都怀着一份激情投入到这一份事业中；创业本身就存在极大的不确定性，资本、社会环境等外部变化都可能让好的项目付诸东流，即使在成熟的电商企业内部也会随着企业的发展而产生变动，可不管怎样，电子商务从未失去对人们的吸引力。

编者

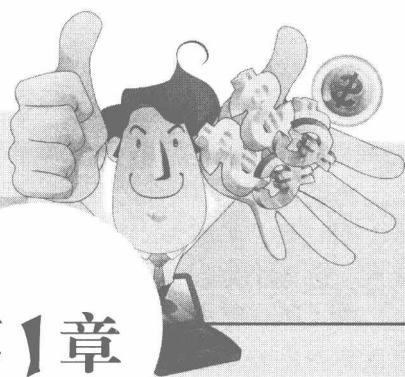
2015年9月

目 录

第1章 电商大格局	1
1.1 电商大格局的形成	2
1.1.1 第一阶段, 布局与缓慢发展期	3
1.1.2 第二阶段, 高速发展、细分化	3
1.1.3 第三阶段, 整合与分化	5
1.1.4 第四阶段, 为盈利转型和反向定制化时期	7
1.2 生态产业链——综合电商的竞争利器	8
1.2.1 何为“生态产业链”	8
1.2.2 打造生态产业链	9
1.2.3 生态产业链的同质化与差异化	14
1.2.4 生态产业链下经营模式的变革	15
1.3 资本大于零售	17
第2章 电商发展的四大趋势——破局与变革	23
2.1 趋势一: 进军农村——下一个亿万元市场	24
2.2 趋势二: 平台化——下一站, 万货商店的喜与忧	26
2.3 趋势三: 移动化——行为变革下的消费革命	28
2.4 趋势四: O2O——最后一场零售大革命	30
2.5 电商大格局的两层含义	33
第3章 垂直电商的今世来生	35
3.1 垂直电商的起源	36
3.1.1 垂直电商的概念	36
3.1.2 垂直——电商的起源	36
3.2 垂直电商的四大市场价值	38
3.2.1 产品细分	39
3.2.2 用户细分	40

3.2.3	市场细分	41
3.2.4	营销细分	42
3.3	垂直电商的市场意义	43
3.4	垂直电商的成长路径	45
3.4.1	价格战能否避免	46
3.4.2	如何营销	47
3.4.3	业务体系该如何建立	48
3.4.4	21 世纪最贵的是什么？人才	49
3.4.5	亏损&盈利	50
第 4 章	垂直电商的生死困局	53
4.1	困局一：产品、用户谁是主导	54
4.2	困局二：库存深度	56
4.2.1	关于产品结构	57
4.2.2	库存是矛盾结合体	57
4.2.3	库存管理的权衡	58
4.3	困局三：用户、用户、用户	59
4.4	困局四：营销——品牌化 or 零售化	62
4.4.1	零售化还是品牌化	62
4.4.2	品牌营销的误区	63
4.4.3	品牌从何而来	65
4.4.4	自主品牌的作用	66
第 5 章	垂直电商的发展趋势	69
5.1	整合、分化	70
5.1.1	长尾更长？	72
5.1.2	服务多元化	73
5.2	“小家碧玉”的 O2O 逆袭	73
5.3	移动场景伴生下的社交化	76
5.4	女性经济时代，“她”的钱最好赚？	79
5.5	生鲜电商的罪与罚	81
5.5.1	困局	81
5.5.2	乱象	83

5.5.3 起飞	83
5.5.4 启示	85
5.6 案例分析 1: 本来生活网——还原生活本来的面目	86
5.7 酒类电商	88
5.7.1 困局	88
5.7.2 破局一: 产品结构合理化	89
5.7.3 破局二: 平台服务化	91
5.8 母婴电商	92
5.9 案例分析 2: 蜜芽宝贝——呵护宝贝成长	94
第 6 章 垂直电商的生死大考	97
6.1 垂直之死	98
6.1.1 内因一: 盲目扩张——致命伤	100
6.1.2 内因二: 资金为王	103
6.1.3 内因三: 资本困局	104
6.1.4 内因四: 管理失调	105
6.1.5 内因五: 营销创新	108
6.2 案例分析: 红孩子——半路夭折的婴儿	109
第 7 章 传统渠道的垂直化转型	113
7.1 为什么要转型	114
7.2 传统零售渠道转型的痛	115
7.2.1 食之无味, 弃之可惜	116
7.2.2 电商成了摆设	116
7.2.3 你缺的不是资源而是基因	117
7.3 传统企业垂直化转型的路径选择	118
7.3.1 渠道选择	119
7.3.2 转变观念	121
7.4 案例分析: 中关村, 一个时代的没落	121
7.4.1 中关村, 没落后的转型	121
7.4.2 没落, 是必然趋势	122
7.5 案例分析: 唯品会——特卖, 只为市场而存在	123
7.6 案例分析: 凡客诚品——盲目扩张的悲剧	126
7.7 案例分析: 1 号店——供应链为王	131



第1章

电商大格局

1.1 电商大格局的形成

在汉语中，格局一词有诸多含义，命相家指定格与合局，宋·蔡绦在《铁围山丛谈》卷三中说：“而后操术者人人争谈格局之高，推富贵之由，徒足发贤者之一笑耳”。在经济、政治领域，更多指向局势、态势。

2015年两会期间，李克强总理明确提出了“互联网+”的概念，并积极推动支持互联网、电商、互联网金融等新兴产业的发展。这是首次明确在国家级层面提出的推动电商、互联网金融等行业发展的表态。2014年5月4日，李克强总理一行来到北京中关村科技创业一条街，与众多互联网创业者深度交流，再一次将互联网+概念推向风口。在目前的中国经济格局中，互联网已经成为重要的支柱性产业，并开始渗透到经济、生活的各个领域，互联网不仅决定当下的经济发展，也代表着未来的趋势和发展空间。

在互联网经济的快速发展中，电商已经成为引领消费经济时代的重要引擎。自1998年第一家电子商务网站8848建成，在10多年的发展中，电商经历了布局、发展、爆发、整合的重要阶段，有过反复，但更多的是成长。

与当初纯商品零售业务相比，如今的电商已经脱胎换骨，横向上基本形成了综合类、垂直类电商并存，平台与自营交织的格局；在纵向上，延伸到产业链的深处，构建了零售+金融+服务的生态产业链。在这一过程中，综合类电商经历了年均70%以上的复核增长，特别是京东连续7年年增长率达到100%以上。以京东和阿里为首的电子商务巨头，以海量电商用户为依托，在互联网金融、市场营销、娱乐业、物流等多个行业中不断落子，形成了新的商业版图。

同时，随着综合类电子商务市场的成熟，增速放缓，垂直类电商作为专业化、细分化的商务平台快速崛起，成为综合类电商必不可少的补充。在自营业务获得长足发展后，随着市场需求的快速整长，自营模式已经无法满足无限丰富产品的需求，平台化运营在2010年后迅速崛起，成为新的增长来源。京东、当当、1号店等传统以自营业务为主体的电商企业都加快了开放平台建设，截至2014年，京东平台业务交易额占比达到38.8%，较2013年增长217%，而自营业务增长为70%；除此之外，电商企业之间在用户、流量成本增长的背景下，趋向于抱团取暖，互相入驻已成常态化，当当、中粮我买网、凡客诚品、酒仙网等都已入驻天猫。

在整个发展过程中，电子商务模式经历了多种尝试和修正，并表现出明显的阶段化特征，阶段化的划分有利于我们更加容易理解目前电商格局的形成。根据

不同时期，零售型电子商务企业发展战略的不同，可以将其发展及预期划分为以下四个阶段。

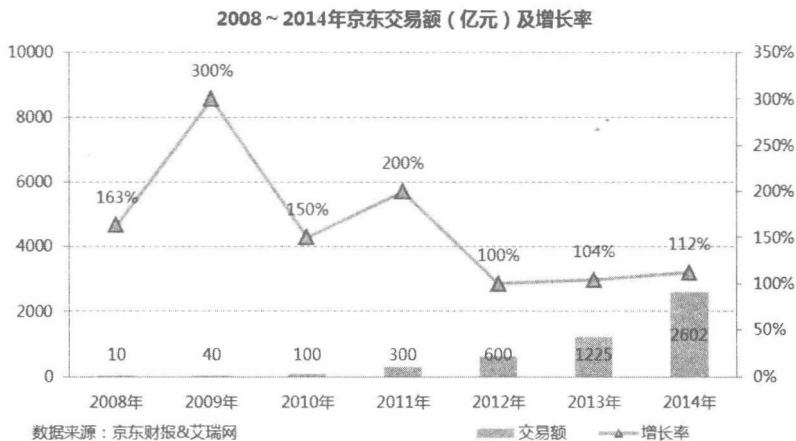


图 1-1 2008~2014 年京东交易额（亿元）及增长率

1.1.1 第一阶段，布局与缓慢发展期

这一阶段（2004 年以前）B2C 企业处于创建和起步期，正是在这一阶段诞生了淘宝、当当、卓越网、京东等目前行业的引领者。对于大多数消费者来讲，网购属于新鲜事物，各种不确定性很大，企业面临的最大问题就是获得消费者的认同，所以企业的战略集中于市场推广、树立品牌形象；通过大规模的市场营销、多层次的宣传渠道、明确的市场定位提升特定用户群的忠诚度；通过传播效应扩大企业的市场影响力，为进一步的市场扩张奠定基础。但是由于消费者大部分还处于观望期，企业本身运行的市场环境也不是很规范，企业发展的速度比较慢，整个零售电商行业所占的市场份额也比较小。这一时期的电商格局，以阿里巴巴、当当、卓越网（2014 年 8 月被亚马逊以 7500 万美元收购）等为代表和主体，京东则在 2014 年 1 月刚刚涉足电子商务（原名京东多媒体网），基本特征是产品品类较为单一，供应链深度不足。根据互联网发展中心的数据统计，2004 年底，中国的互联网用户量不足 1 亿，零售电商渗透率不到 10%，按此计算中国的电商用户群体不足 1500 万人。

1.1.2 第二阶段，高速发展、细分化

经历了第一阶段的消费者深耕阶段，零售电商企业已经有了相对广泛的



互联网+垂直，引领电商的下一场革命

消费者基础，进入了高速发展时期（2004~2011），具体表现为销售额、企业数量、资金投入高速增长。这一时期企业仍处于亏损阶段，防止资金链断裂的有效手段就是融资，风投自然也看好电子商务的发展，二者一拍即合，各种资本会大规模进入，而企业通过大规模的资金投入，完善仓储、配送、服务体系，迅速扩张市场，提高市场占有率；企业之间的竞争趋于白热化，价格战仍是竞争的主要手段，这一新的消费模式也为消费者所接受，电子商务产品“长尾化”的优势逐步显现，各大综合性的网购平台通过综合化战略实现一站式购物；而物流体系和市场秩序不规范的限制也在催生产品细分、市场细分，这些细分化的小企业通过小范围的专业化服务，可以为消费者带来更好的购物体验，但是其往往有固定的消费群体，除了专业细分化的购物平台，电子商务发展的市场前景也吸引传统的渠道商、厂商进入，由于资源、人才等限制，其发展速度会比较慢；同时，这一阶段也是零售电商企业问题的爆发期，购物方式、消费群体的成熟必然带来更高要求的服务，企业不规范的运行机制将暴露无遗，但这种阵痛对于企业发展来讲是利大于弊的，通过加强内部管理、完善市场机制可以逐步将这种阵痛减轻，也可以为企业未来的发展开疆拓土；在这一阶段，雅虎以中国雅虎和 10 亿美元换取了阿里巴巴 40% 股权，京东完成了两轮 3600 万美元融资，帮助其度过了“生死关头”，以资本为纽带，京东销售额实现了从 0~100 亿元的跨越，截至 2012 年底，零售电商企业达到 25000 家。

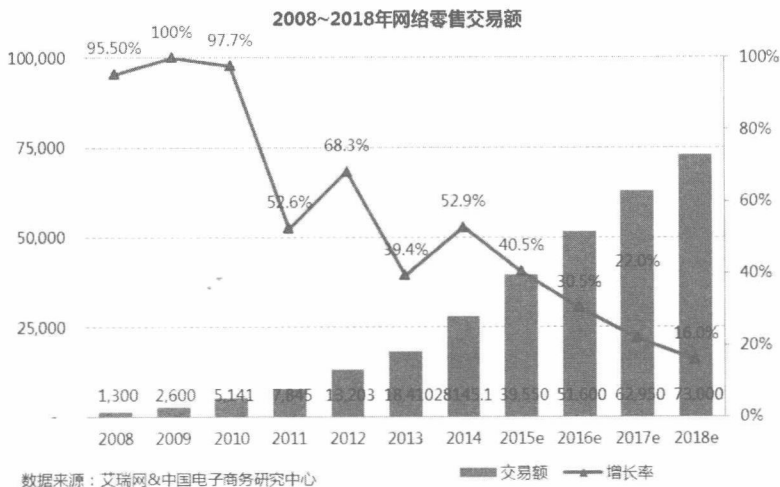


图 1-2 2008~2018 年网络零售交易额

1.1.3 第三阶段，整合与分化

本阶段（2012~2016）以构建完整的生态产业链为主要特征。经历了高速发展的零售电商企业在这一阶段将完成资源、市场的整合，具体表现为三种，一是兼并、收购、退出市场；二是生态产业链的构建，三是电子商务企业未来发展的趋势一定是综合性与专业性的结合。这就要求大的零售电商企业不但要实现产品的丰富，也要保证高质量、专业化的服务，通过兼并、收购，大的电商企业可以整合专业化网站的优势资源，同时通过自身多品类产品的属性为消费者带来更深层次的购物体验，进一步扩大市场份额，实现优势互补；此时，电子商务进入门槛会提高，小型电子商务企业的生存环境会逐步恶化，最终大部分小网站会消失；传统渠道商、厂商在这一阶段与专业电子商务企业将进一步分化，自有电子商务部门的发展渐趋完善，虽然市场份额较低，却是企业发展不可或缺的一部分，尤其是在推广品牌发面将发挥巨大的作用。

在这一阶段主要电子商务企业将完成上市，2013~2015年，唯品会、聚美优品、京东、阿里巴巴等国内电商巨头相继登陆美国资本市场，特别是2014年，是中国电子商务行业在资本市场的一个重要里程碑，国内最大的两家电子商务有限公司京东、阿里登陆纳斯达克和纽交所，并获得了资本市场的青睐。截至2015年4月27日，京东股价报收35.28美元，较发行价19美元上涨86%，总市值488亿美元；阿里巴巴股价报收84.9美元，较发行价68美元上涨25%，总市值2112亿美元，超越亚马逊（2037亿美元）成为全球最大的电子商务有限公司。

与此同时，综合类和垂直类电商，开始通过兼并等手段整合行业内的资源，典型特征为综合类电商平台收购垂直类电子商务企业，垂直类电子商务企业间的并购，通过这一整合过程，快速地补充自身在某一领域的短板。如2012年9月，苏宁以6600万美元收购母婴电商红孩子，在苏宁原有的品类中，3C类产品特别是大家电是主力，在综合化过程中，百货产品已经成为其战略品类，母婴产品则是其重要品类之一，红孩子在当时已经是市场份额最大的垂直母婴电子商务平台，年交易额超过15亿元。虽然红孩子从2010年开始走下坡路，但是依托于苏宁强大的品牌优势可以为红孩子注入新鲜的用户，同时红孩子积累的产品、渠道、用户优势则使苏宁在母婴这一品类迅速成为行业的引领者，这种以资本换时间（发展周期）和空间的做法是综合类电商并购的主要思路。垂直类电商的并购思路则显得更加细分，典型案例是唯品会收购乐蜂网。2014年2月14日，情人节，唯品会宣布以1.125亿美元收购乐蜂网75%股权，作为一家以女性服装鞋帽类产品为主营产品的特卖网站，收购乐蜂网在业务逻辑上更倾向于丰富狭义概念上的产品品类，

互联网+垂直，引领电商的下一场革命

乐峰和唯品会主要的用户群体都是女性，“她”已经成为电商新的增长动力，甚至有人认为搞定了“她”就占据了未来的资源。

第二种整合的方向是构建生态产业链，在电商竞争格局白热化的背景下，传统的价格战、多品类已经成为同质化产品，无法再体现企业的核心竞争力；低价造成的毛利损失，造成电商行业长期亏损，规模经济带来的边际收益递增效应不明显；用户饱和度增强，截至 2014 年底，中国互联网用户 6.49 亿，网购用户 3.61 亿，网购渗透率达到 55.6%，新增用户成本呈现几何级数增长；开拓新的用户增长来源、获得利润新的增长点、强化用户忠诚度等诸多需求促使电商企业延伸产业链。以海量用户为依托，在产业链上游控制用户、流量入口，一方面可以降低自身在推广方面的成本，另一方面也可以建立更宽的用户覆盖渠道，获得新用户。如阿里通过阿里妈妈、一淘等多个平台，建立流量引导入口；在下游，提供更多的增值服务，提升用户忠诚度和黏性。京东、阿里大力推动的互联网金融产品就是很好的例证，京东一方面以供应链金融手段，为供应商提供短期资金融通（资金来源于自有资金、应付账款、金融机构合作等），强化和供应商之间的商品交易关系，截至 2014 年其供应链金融提供的融资金额超过 20 亿元；另一方面通过收购网银在线发力针对消费者的京东白条、众筹、余额理财等产品，为用户提供增值服务。阿里在金融领域的布局更加全面，其在 2014 年获得民营银行牌照，正在组建浙江网商银行，支付宝旗下理财产品余额宝上线半年，规模达到 2000 亿元以上，用户超 4000 万，成为其新用户的重要来源。



图 1-3 中国网民规模和互联网普及率

1.1.4 第四阶段，为盈利转型和反向定制化时期

亏损一直是电商行业的一个痛点，但是在 2010 年以后，特别是电商上市浪潮高峰的 2014 年，多家电商平台已经实现了连续盈利，唯品会连续 2 年、9 个季度盈利，2014 年净利润达到 1.27 亿元，聚美优品连续 11 个季度盈利，2014 年实现盈利 6135.4 万美元等；而京东（2014 年亏损 3.62 亿元）和大部分未上市的电商企业则依然处于亏损中，造成亏损的原因一方面是价格战、扩张造成的低毛利，另一方面则是供应链运营成本偏高、规模经济点没有达到，所以关于电商盈利时间，一直是争议最大的问题之一。

任何一种商业模式，最终的归集点都是盈利，电商在 18 年的发展中，转型、失败、成长已经奠定了未来盈利的基础。经过整合、产业链拓展后，电商盈利方式更加多元化，盈利一方面来源于电商的商品零售业务，类似于唯品会、聚美优品，主要靠毛利提升、成本费用下降，扩充高毛利的品类，随着规模的提升、内部管理完善，边际成本递减，各项费用占比逐步下降，盈利空间扩大。2014 年京东期间费用总额 191.7 亿元，占销售额比重为 16.67%，比 2013 年的 10.7%，上升了 6 个百分点，整体上成明显上升趋势；2017 年后这种业务状态将发生改变，预计毛利率将提升到 15%，期间费用下降到 12% 左右，净利润 2%~3%。

另一方面盈利能力依靠于产业链上其他相关业务，如金融、广告、流量的收入成为利润的重要来源。京东在 2014 年，来源于商品销售的毛利率为 6.37%，来源于服务和其他业务的收入达到 64.5 亿元（主要是广告、金融业务收入），占全部业务收入的 5.6%，这部分收入边际成本几乎为零，使京东的毛利率提升到 12.32%。在多年价格战的洗礼下，对于综合类电商企业来说，商品的毛利已经被侵蚀得很低了，提高商品价格拉升利润的方式会使消费者产生厌恶感，所以未来电商在商品销售方面还将维持在低毛利的水平，费用率的下降只能带来利润较小的提高，更多的生态产业链上其他业务收入将是决定未来综合电商盈利能力的关键。而对于本身毛利较高的垂直类电商，如聚美优品，毛利率达到 30% 以上，在产品方面的盈利能力要好于综合类电商，但单一的盈利模式也不能成为长久之计，唯品会等诸多垂直电商都已吹响了进军互联网金融的号角。

电商盈利的另外一个增长点与定制化相关。电商目前提供的都是标准化的产品，在新生代购物群体崛起的过程中，他们将不再满足于现有的标品，希望网购能够提供给其个性化十足、独一无二的产品。定制与体验期具体表现为由购买产品转向购买专业的定制服务产品，虚拟购物与体验购物相结合；电子商务原有的销售渠道拓展空间很小，新型的定制式购物模式迅速发展，为满足消

费者的购物需求，各购物平台将大力发展定制式的服务，通过满足消费者个性化的需求，不仅可以保持甚至扩大市场份额，还可以获取高额利润；同时，通过线下、线上各种真实体验的方式，让消费者更加了解产品的特性，给消费者带来亲近式的体验。

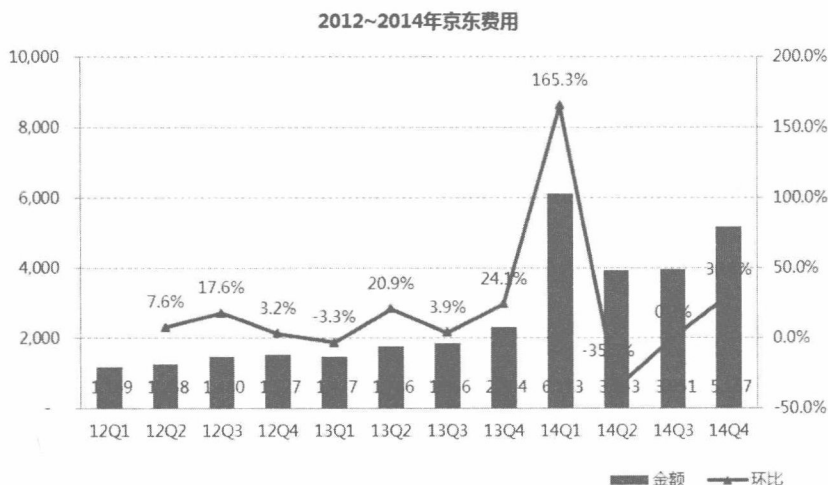


图 1-4 2012~2014 年京东费用及变动情况

电商的发展脉络是连续的，阶段性之间并非有严格的界限，这样阐述能够让我们更加清晰地看到其发展的脉络，了解目前大格局形成的原因和趋势。

1.2 生态产业链——综合电商的竞争利器

在电商大格局的形成过程中，伴随传统商品零售业务产生的多种业态已经成为电商企业不可分割的重要组成部分。生态产业链上的组成部分，既有传统行业的改良品也有新创造行业的衍生品，其形成是电商和其他行业间的双向选择，唯物主义哲学观点认为事物是普遍联系的，应用于生态产业链的阐述非常合适。在产业链上的各环节之间，已经形成了彼此互相依赖，利益交互的紧密关系。

1.2.1 何为“生态产业链”

所谓电商的生态产业链可以简单理解为整合上下游产业，为电商的核心业

务服务；B2C 型电商本质上是零售的一种，与线下零售业相比，其业务环节、涉及的行业要复杂得多，上下游产业链实际上都是电商整体业务环节的一部分，任何一个环节缺失都会造成整体业务环节的低效率和成本偏高，这是现在电商行业混乱的本质原因。从企业运营的角度划分，可以将电商的整个生态产业链划分为三部分，一是上游产业链，即供应商资源、市场推广。电商的主要货源来自于各类供应商，对于综合类电商企业来讲供应商数量数以万计，产品 SKU 数达到几百万，对他们的有效管理直接影响到商品资源的丰富和质量，尤其是开放平台，前期资源积累带来的供应商管理混乱和资质差问题是电商企业整合上游资源最大的困境之一；市场推广是企业费用支出中很大的一部分，个别电商企业的市场推广费用占其销售额的 20%~25%，特别是 2010 年起，整个广告行业掀起涨价潮，平均涨幅在 20%~30%，成为企业的重大负担；电商生态产业链的模式中，供应商资源实现了上游化、精简化，电商多与生产厂商合作，结束了多家供应商供应同一品牌的混乱局面。二是中游产业链，即企业内部运营管理，电商的发展还处于行业生命周期中的成长期，这一阶段的重要特征就是以企业运营为中心，流程和机制以适应短期运营为特点，长期有效地解决措施不完善，企业内部管理更多的是粗放式的，各项决策缺乏数据依据，企业内部各部门之间沟通、协调的成本高，效率低，造成各环节的风险不断传递，成本节约无法实施。三是下游产业链，即销售中后端的服务职能，主要涉及的就是仓储、物流体系、支付体系、售后服务体系等，以及由此衍生出的企业多元化发展路径下跨行业战略。在国内基础设施不健全的背景下，很多电商企业已经开始自建物流、支付体系，如京东、凡客、当当、卓越等都有自营配送团队，淘宝系、京东有自己的支付体系，京东更是自建了超千人的售后客服团队，实现 7×24 时全天候不间断服务。在未来的发展中，电商的竞争将更多地集中于服务的竞争，在产品同质化的条件下，价格对消费者购物行为的影响将大大低于服务质量的影响。综合来讲，电商生态产业链就是实现了产品渠道上优化，市场推广自主化、品牌化，内部管理精细化，服务职能体系健全化、便捷化。

1.2.2 打造生态产业链

在电商企业打造生态产业链的行业背景下，对不同的产业链条要采取差异化措施，在上游产业链条的管理上，要实现渠道上游化和供应商资源管理的规范化、共享化，品牌的市场化；要改善供应商多而不精的局面就要淘汰各类代理商，实现与生产商或一级代理商直接合作，在电商企业和供应商之间建立开