

# MBA

名校名家  
MBA 案例  
点评系列

● 大连理工大学

● 对外经济贸易大学

● 南开大学

● 南京大学

● 对外经济贸易大学

Case Study of  
Marketing

# 营销管理 案例点评

董大海 金玉芳 宋晓兵 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

名校名家 MBA 案例点评系列

# 营销管理案例点评

董大海 金玉芳 宋晓兵 编著

F713.50/198

2009

对外经济贸易大学出版社  
中国·北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理案例点评/董大海等编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009

(名校名家 MBA 案例点评系列)

ISBN 978-7-81134-471-4

I. 营… II. 董… III. 市场营销学—案例—分析 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 187471 号

© 2009 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 营销管理案例点评

董大海 金玉芳 宋晓兵 编著

责任编辑: 盛德庄 谭晓燕

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 19 印张 381 千字

2009 年 10 月北京第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-81134-471-4

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 29.00 元

## 董大海简介

董大海，男，1961年1月出生。1982年、1991年、2003年分别获得大连理工大学工学学士学位、企业管理硕士学位和管理学博士学位。现任中国大连高级经理学院副院长，大连理工大学管理学院教授、博士生导师，多家大中型企业的高级管理顾问。2005年秋~2006年秋受美国富布莱特基金会和我国留学基金委资助于俄亥俄州立大学 FISHER 商学院做访问学者一年。2006年入选教育部新世纪优秀人才支持计划。

秉承贤哲“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的治学理念，曾于1993年南下深圳中外合资企业挂职实践，先后担任董事长助理、副总经理等职务，1997年10月重归学校任教。

近十余年来主持完成了“中国企业国际化经营成长战略”、“基于顾客价值的作业管理”和“消费者购买意愿动态机理研究”三项国家自然科学基金面上项目，目前正在主持承担国家自然科学基金重点项目“互联网环境下的关系营销理论创新研究”；完成企业委托的战略、营销、企业文化、市场调研等咨询项目三十余项；在国内高质量学术期刊发表论文五十余篇，在国际学术期刊发表论文2篇，在AMA等国际学术会议上发表十余篇；出版了4部著作和2部译著。

## 前 言

不是吹牛，我应该算是国内较早接触和尝试案例教学的教师了。早在1980年，那时我还是大学二年级的学生，出于对管理的好奇，我就时常逃课悄悄溜进中国工业科技管理大连培训中心的课堂里“偷听”美国教授的授课，案例教学是美国教授经常使用的教学方式。那时限于社会阅历太浅，不大能听得懂老师和学员们都在讨论些什么，但是觉得这种教学方式很新鲜。1987年秋天，我开始在职攻读企业管理硕士学位，师从余凯成教授。我猜想，现在四五十岁以上从事工商管理教学的老师大都知道余凯成教授的主要方向是组织行为学与人力资源，但是他对案例教学法的执著、研究与传播却远远超过他在其本专业上的声望。那个时候，我就经常跟随余老师到各地参加案例教学法研讨会，为他做案例教学培训班的助手。慢慢地，我开始对案例教学在理论上有所认识，再经过我自己的教学体验，感悟越发深刻和升华。

说实话，编写一个好案例很难，编写一本好案例集就更难了。案例编写的难点有三：第一，你必须对所编写的案例主题领域的专家，唯如此，你才能知道重要的知识点在哪里；其二，你必须占有大量的资料，而且最好是第一手资料，唯如此，你才有可能在案例中为读者提供必要且充分的分析与决策信息；其三，你必须谙熟教学案例的编写规范与技巧，唯如此，你才能够写出纯正的案例，而不是其他文体的文章。其实，单就每一点就已经很难了，要三点合一集于一身就难乎其难了。现代管理教育培训在中国已走过近三十年历程，MBA教学指导委员会、各大学管理学院（商学院）领导无不极力推动案例教学之应用，但是至今好案例仍然是少之又少，由此亦可见案例教学、特别是案例编写之难了。有同仁一语中的：“案例是高水平教授不愿写，因为太累且不算学术成果，而低水平教师写不了。”不信，你看看大牌教授都采编过几个案例？由此反观余凯成教授对案例教学法的挚爱和他在仅有付出而没有回报的情况下为案例教学法推广所作出的不懈努力，对老先生真是由衷敬佩！

从当初接到本书的编著任务，我就下决心多下些工夫编写出一本高质量的案例集

来，然而真正动起手来以后才发现，尽管在接受任务时就已经有了要付出辛苦的心理准备，但是这种准备仍然是不充分的。其一，我的设想是先把市场营销管理的重要知识点罗列出来，然后围绕这些知识点来寻找案例素材。后来发现就地就近很难找到这样的企业和素材，而到外地采访投入又实在太大。不得已，只能采取有什么素材用什么素材的做法。其结果是，预想的系统架构降低为随机的案例“集合”。其二，原来设想把报刊上的一些纪实性的文章改编为案例，再吸收一些已经出版的案例，但在动手以后我意识到这可能会遭遇知识产权问题，即使不会遇到知识产权问题，把别人难之又难而成就的文字装到自己的书中也有些于心不忍，况且报刊上很多称之为“案例”的纪实性文章也并非教学案例。尽管有这样的顾虑，有两篇纪实性的文章我最终还是弃之不舍，仅仅在文字上做了点微调，收录在集子中。它们是新华社著名记者吴晓波先生记叙郑州亚细亚和山东秦池两个公司兴衰历程的大作。吴先生独具慧眼，发现并记叙了 20 世纪最后十年最值得深思的两个事件。我真诚地向吴先生致谢并希望得到他的理解和谅解。除了直接引用了吴先生的两篇大作和我的同事张丽华与王淑娟同志共同编写的一个案例，这个案例点评集基本上就都是我和同事们自编的了；其三，由于我们三位编著者对教学案例的理解还不够深刻，编写技巧也不够精熟，因此在编写过程中反复的次数太多，以至于难以集中时间和精力于知识点和素材搜集上面，既影响了进展，也影响了质量。

这本案集是在浙江人民出版社 2004 年出版的《营销管理案例点评》的基础上完成的。集子中保留了大部分前书稿的案例，又新增了一些新编案例。这些新增案例多是关于互联网企业营销的，这是因为我和我的团队目前正在主持完成一项国家自然科学基金重点项目“互联网环境下的关系营销理论创新研究”，手头上搜集了较多关于互联网公司的资料，“就地取材”而为之。

我想，此书主要有两个读者群体：市场营销教师和学习者（包括大学生、MBA 学员和有兴趣学习市场营销的管理者）。对教师，我希望根据你们的教学目的和重点，有针对性地选择本书中相应的案例，先不要把点评和总评给学生。这不是要留一手，而是为了避免限制了学生们的思想。以我个人的经验，学生们（哪怕是三年级的大学生）常常会提出你意想不到但同时又非常有价值的问题和观点。点评与总评可以作为教师引导讨论的参考。

对学习者的，如果你得到此书，请把它当做一本消化市场营销教材内容的参考书。你不要在点评与总评上花过多的时间，而要把时间多放在案例事件所暗含的问题和知识点上。对那些结果已经很清楚的“描述型案例”，你重点思考“这篇案例对我有哪些启示？”对那些结果不明朗需要当事人作出决策的“决策型案例”，你把自己想象为当事人，重点思考“面对案例的情况，我该如何决策？”假如案例中所展示的信息不够充分，你也可以通过上网检索等方法查找相关信息。互联网很伟大，通常情况下，很多有

价值的信息你都可以在互联网上找到。

不论是教师，还是学习者，如果你遇到问题，都可以与我联系，我的 E-mail 是：dongdh@dlut.edu.cn。我愿意通过 E-mail 等沟通方式来补偿因为本案例集质量不高而给你带来困惑和问题。

最后我要感谢本书的合作者金玉芳和宋晓兵两位青年博士，他们在新编案例上付出了更多的劳动；还要感谢吕红兵、关辉两位副教授，他们参与了本案例集前一版的编写工作，他们编写的部分案例也被收录到本集之中；还要感谢孟佳佳、王建军、何超颖和王震福几位同学，他们为新编案例搜集材料、形成初稿做了大量工作；最后一定还要感谢北京对外经济贸易大学出版社本套丛书责任编辑，我相信后续的文字与排版等工作都得由责任编辑来完成了。

中国大连高级经理学院 副院长

大连理工大学管理学院 教授

力迪市场营销研究所 所长

董大海 博士

2009年4月8日

# 目 录

---

- 案例一 阿里巴巴如何度过寒冬 / 1  
市场细分、目标市场选择、市场定位
- 案例二 eBay 易趣，亲历中国 / 10  
本土化经营战略及跨文化管理
- 案例三 戴尔公司“报价门”事件 / 21  
危机处理
- 案例四 当当网进军 C2C 之始末 / 31  
品牌延伸、竞争战略
- 案例五 被“封杀”的王老吉 / 42  
——公益“赢”销  
公益营销
- 案例六 “联姻”后的卓越亚马逊何去何从? / 55  
商业模式选择、营销战略
- 案例七 淘宝——盈利之路 / 66  
商业模式、市场培育、竞争策略



案例八 亚细亚陨落之谜 / 78

营销管理理念、多样化战略

案例九 哈雷·戴维森公司 / 98

营销环境、定位与文化、攻防战略

案例十 中国的移动通信行业 / 128

行业分析

案例十一 伊利集团的市场营销战略决策 / 148

营销决策过程

案例十二 新疆屯河番茄制品有限公司 / 166

增长战略

案例十三 机油泵市场调查案 / 174

市场调研

案例十四 智强集团 / 188

市场细分

案例十五 赛德隆电热水器的品牌定位决策 / 197

品牌定位

案例十六 健力宝公司第五季健康饮品 / 221

新产品开发

案例十七 可口可乐品牌策略的重大变革 / 228

品牌延伸

案例十八 深圳市新天下集团有限公司 / 236

定价策略、促销策略

案例十九 亿利甘草良咽 / 244  
分销渠道、产品生命周期

案例二十 “标王” 秦池 / 252  
广告策略

案例二十一 樱花时装有限公司 / 268  
创业管理、品牌建设、渠道管理

案例二十二 苹果电脑公司 / 281  
创业型营销

# 案例一 阿里巴巴如何度过寒冬<sup>①</sup>

## 案例目标

本案例以 2008 年全球经济衰退为背景，以阿里巴巴公司的经营困境与未来面临的选择为内容，通过分析阿里巴巴的顾客群体，评价在应对困难时阿里巴巴所面临的选择。此案例不仅对面临经济不景气的中国电子商务企业具有借鉴意义，而且对其他类型的企业应对经营困难也具有借鉴意义。本案例适合作为市场营销中的市场细分、目标市场选择与市场定位内容的讨论。

点评

阿里巴巴<sup>②</sup>成立之初给自己树立的使命是“让天下没有难做的生意”。但是，现在这家公司自己的生意却不像以前那么好做了。

2008 年 7 月，阿里巴巴创始人兼董事会主席马云向近万名员工发出了一封充满危机感的电子邮件，“整个经济形势不容乐观，接下来的冬天会比大家想象的更长！更寒冷！更复杂！我们准备过冬吧！”2008 年 8 月，阿里巴巴 CEO 卫哲说：“我不知道冬天有多长，但是我知道最冷的季度还没有来到，从今年的三季度、四季

在全球互联网市场上，存在以谷歌为代表的搜索模式、以雅虎为代表的门户模式、以 eBay 为代表的 C2C 模式、以亚马逊为代表的 B2C 模式和以阿里巴巴为代表的 B2B 模式。

① 案例作者：金玉芳，王建军。点评人：董大海。

② 阿里巴巴集团包括六个企业：阿里巴巴公司，淘宝网，支付宝，阿里软件，中国雅虎和阿里妈妈。本案例以阿里巴巴公司为研究对象。

点评

度，到明年一季度、二季度，最冷的四个季度即将到来。”

## 一、公司简介

阿里巴巴公司成立于1999年，由阿里巴巴现任董事会主席马云在中国杭州创办。阿里巴巴公司名称源自古老的阿拉伯故事，当年的阿拉伯青年阿里巴巴用一句“芝麻，开门”打开了宝藏大门，迎来无穷财富。马云希望一点击阿里巴巴的网站，就会出现一个信息时代商人的圣殿，让那些加入阿里巴巴的商家迎来现实意义上的无穷财富。

阿里巴巴在创业时，有马云这样一位优秀的领导，在成长起来后又适逢中国加入WTO，中国进出口贸易以两位数增长，中小企业也快速发展，行业前景良好。

目前，阿里巴巴是中国领先的B2B电子商务公司，共有4400余名全职员工，它为来自中国和世界其他国家的买家和卖家搭建高效、可信赖的信息平台。阿里巴巴国际贸易网站（www.alibaba.com）主要针对全球进出口贸易，阿里巴巴的中文网站（www.alibaba.com.cn）针对国内贸易。阿里巴巴除了为注册的用户免费提供买卖信息外，还提供以下收费服务：“诚信通”会员服务、“键字竞价”服务、“中国供应商”服务。

艾瑞咨询公司的数据表明，2007年，阿里巴巴的注册用户数占了中国B2B电子商务注册用户数的69%，其营业收入也逐渐增长，表1是其2004年到2007年的收入情况。

表1 阿里巴巴营业收入表

（单位：亿元）

年份	总营业收入	国际营业收入	国内营业收入	国内占总营业收入比例	净利润
2004	3.59	2.55	1.04	71.03%	0.74
2005	7.38	5.27	2.11	71.41%	0.70
2006	13.64	9.92	3.72	72.73%	2.95
2007	21.62	15.47	6.15	71.55%	9.67

资料来源：阿里巴巴2007年财务报表

2007年11月6日，阿里巴巴公司在香港联交所成功上市，到收盘时股价为39.5港元，与发行价相比涨了192%，是2007年港

股首日涨幅最大的新股。当日收盘时，阿里巴巴市值达 1980 亿港元（约 260 亿美元），是中国市值最大的互联网公司。

点评

## 二、阿里巴巴的业务与盈利模式

随着互联网在中国日渐普及，使用互联网进行贸易的中小企业数目也一直大幅增加。但中国的中小企业普遍欠缺建立及维护网上营销的信息技术资源及经验，通常会依赖第三方提供电子商务服务。面对中小企业的巨大市场需求，阿里巴巴自始至终立足中小企业，为中小企业构建电子商务平台，提供商务信息和服务。

阿里巴巴利用互联网，让中小企业真正实现了低成本的地域扩张。阿里巴巴的业务主要是提供信息，通过搭建信息平台来为中小企业服务，帮助他们克服信息劣势，高效率低成本地达成交易。阿里巴巴以客户的需求为导向，对信息进行收集、采编、整理，并帮助企业做内部的信息整合，搭建高效的信息平台，他们只需要在网上获得信息，然后再进行离线联络洽谈和成交。

阿里巴巴对于用户注册和获取信息不收费，而对增值服务收费，具体增值服务如下：

### （一）“中国供应商”会员

“中国供应商”服务主要面对出口型的企业，依托网上贸易社区，向国际上通过电子商务进行采购的客商推荐中国的出口供应商，从而帮助出口企业获得国际订单。其服务包括独立的“中国供应商”账号和密码，建立英文网址，使全球 220 个国家，逾 42 万买家可以在线了解企业的情况。

“中国供应商”目前是阿里巴巴的主要收入来源，其基本服务价格是每年 4 万元；高级服务是 6 万元/年。基本服务提供中国公司的简介和产品信息；高级服务除提供中国公司的简介和产品信息外，还提供图片介绍、参观工厂、公司介绍和见面会等服务。“中国供应商”使世界各地的商家很容易获得所需的信息。一位青岛商人从国外进口一种设备，但是他猜测这种设备的原产地就应该是中国。由于没有相关的信息，他花了很大力气也无法找到中国厂家。后来他在阿里巴巴的网站上发现了一条信息，几天之内就同生产该设备的中国厂家联系上了，且该厂家也在青岛，此后

其实 B2B 并不是马云的首创，马云创造的是一种独特的亚洲式中国式的 B2B 网站。这种阿里巴巴模式的 B2B 的独特之处在哪里呢？首先阿里巴巴是冲着中小企业去的。用马云的话说就是：不抓鲸鱼只抓虾米。欧美 B2B 都是对着大企业的，马云反其道而行之，声称阿里巴巴是中小企业的解放者。

在选择行业以前，要找准市场上的空缺，发现没有被满足的需求。选择这样的行业进入，企业可以做到有的放矢，更容易获得成功。阿里巴巴没有选择开发软件，而是利用互联网作为一个信息平台去解决中国众多的中小企业获得信息困难的问题。

点评

他在该厂家购买设备，大大地节约了成本。

(二) “诚信通”会员服务

“诚信通”会员服务是阿里巴巴在2002年推出的一项重要的重要的收费会员服务。这项服务的内容是对会员进行企业身份认证，通过企业身份认证的会员在交纳每年2300元的年费之后，将享受企业认证，网上产品展示和发布供求关系等服务。该服务主要通过第三方认证、证书及荣誉、阿里巴巴活动记录、资信参考人、会员评价等5个方面来审核申请“诚信通”服务的商家的诚信。每位诚信通的用户通过网络展示自己企业获得的荣誉和各种能表明自己信用度的文件，还可以提供能够证明自己资信和实力的10位合作伙伴的推荐。“诚信通”使会员身份更真实，它让用户之间在网上对彼此进行评价，对别人的评论也将同时出现在自己的信用记录上，阿里巴巴以此来规范会员的相互评价行为。“诚信通”会员服务用传统手段解决了网络商家之间的信任问题，该计划实施的结果显示，“诚信通”会员成交率从47%提高到72%。

(三) “关键字竞价”服务

这是针对“诚信通”会员推出的一项增值服务，如果“诚信通”会员希望自己发布的供应信息排名在搜索结果页面的前三位，则需支付500元/月~1600元/月不等的费用，具体的费用金额由会员通过竞价产生。

### 三、阿里巴巴的困境

2008年中国外贸形势严峻。2008年11月出口和进口增速巨幅回落，同比分别增长为-2%和-17.9%，较10月下降了21.4和33.5个百分点。进口增速下降快于出口，且出现1999年2月以来首次出口和进口增速同时为负的局面。随着欧美国家需求的大幅下降，后期出口增速将加速回落，我国的外贸形势将出现严重困境。中国中小企业出口也受到严重影响，许多以出口为主的中小企业经营艰难，出现中小企业大量倒闭的现象。2008年9月，国家发改委中小企业司发布的统计结果显示，2008年上半年，中国有67000家中小企业倒闭。

阿里巴巴的客户是中小企业，而其中70%以上的客户是外贸

电子商务划分三个阶段，信息流、资金流、物流。在网上还没建立信用之前，不会有人真正在网上做生意，所以我们就在网上建立诚信体系。银行现在正在着手进行资金流的体系建立。

面临这次经济不景气，小企业的承受力最小，因此受到很大冲击，特别是部分外贸企业倒闭，另一些外贸企业经营困难，这两方面都影响了阿里巴巴的业绩。

型中小企业，外贸型客户的倒闭直接导致了阿里巴巴客户的减少。同时，阿里巴巴的注册用户中，有30%在浙江和广东地区。据国家发改委地区司综合处的统计数据显示，浙江许多中小企业产值明显回落，出口形势严峻，生存面临危机，截至2008年6月，仅宁波爵溪的500多家工厂就有100多家停产。

而阿里巴巴收入的主要来源是“中国供应商”服务。“中国供应商”的作用在于帮助中国中小企业进行外贸活动。外贸型中小企业的大量倒闭使得阿里巴巴的客户减少。同时，由于外贸的不景气，许多没有倒闭的外贸型中小企业也不愿为阿里巴巴的服务付费。

2008年前三季度，阿里巴巴针对外贸的金牌“供应商会员”仅仅增加了3452个，国际“诚信通”会员则仅增加2864个。2008年以来，阿里巴巴国际交易平台营业收入增幅明显放缓，第一季度环比增长率为4%，第二季度环比增长率仅为1%。2008年前三个季度来自于国际交易市场的收入占到阿里巴巴总收入的64.59%，而这个数字在2007年为71.56%。阿里巴巴2008年第三季度国际交易平台营业收入为4.85亿元，较上一季度的4.69亿元增长3%。2008年10月28日，阿里巴巴股价一路跌破到3.71港元，阿里巴巴上市不到一年，其股价已跌去了80%。

#### 四、阿里巴巴的思考

面对经济寒冬，特别是外贸形势发生巨变的情况，阿里巴巴要想面对危机，就要积极拓展新客户。在资源有限的情况下，阿里巴巴需要选择自己的客户群作为自己资源的投入方向。目前，阿里巴巴面临两种选择，选择一：以拓展外贸型客户为主；选择二：以拓展内贸型客户为主。

##### （一）以拓展外贸型客户为主

阿里巴巴外贸型客户可以分为两类，一类是以发达国家为市场的中小企业，另一类是以发展中国家为市场的中小企业。由于以发达国家为主的企业间交易额通常较大，开拓以发达国家为主的外贸型中小企业会为阿里巴巴带来更大的收益，并且阿里巴巴以前的客户主要是这部分企业，开拓这部分客户具有丰富的经验。

#### 点评

现在市场环境不好，很多网商都会调整自己的营销支出。除了直接退出电子商务外，很多网商也会根据自己的产品结构调整支出。

市场并非同质的，在巨大、广阔和多样化的市场中一个公司不可能为所有顾客服务。一个公司需要辨识出它能够有效服务的细分市场，这需要各个细分市场有深刻的理解。企业并不创造细分市场，因此阿里巴巴需要的是辨识细分市场，并确定以哪些细分市场作为自己的目标市场。针对目前的经济形势，中小企业B2B的电子商务细分市场可以分为外贸型中小企业和内贸型中小企业。

点评

但发达国家出现金融危机，经济出现衰退，交易量大幅缩减，争取这部分客户比较困难。2008年1月至11月，中国内地对美出口2 330.9亿美元，增长9.6%，同比下降5.5个百分点；对欧盟出口2 706.8亿美元，增长21.8%，同比下降8个百分点；对中国香港的出口1 758.8亿美元，仅增长5.4%，同比下降14.2个百分点。阿里巴巴若要开拓这部分市场，需加大广告等市场推广力度。开拓这部分市场的费用较高，收益大，风险也较大。

阿里巴巴 CEO 卫哲认为原有国际市场订单减少了，阿里巴巴可以去开拓国际市场中的发展中国家市场。在通过阿里巴巴询盘的国际买家中，2008年第一季度同2007年第一季度相比，询盘增长最快的市场是南美市场，其中巴西增长了64%。卫哲认为可以去挖掘“冷门”行业的新商机。发展中国家的崛起也创造了大量新的商机，印度的纺织、软件、医药制品等行业的活跃供应商2008年一季度较同期平均上涨200%以上，如印度纺织供应商已经超过10 000家，中国纺织机械的出口企业市场机会巨大。还有巴基斯坦的服装、医疗器械、体育用品等行业的供应商2008年一季度较同期平均上涨400%；巴西的食品饮料、运动服饰等行业的活跃供应商2008年一季度较同期平均上涨100%。

### （二）以拓展内贸型客户为主

随着美国次级信贷危机影响的加深，中国的经济增长也趋缓。中国政府开始通过拉动内需来刺激经济增长。2008年11月5日，国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议，确定扩大内需的十项措施，到2010年底将投资4万亿元拉动内需，这就意味着在未来一段时期内，中国内需将持续保持旺盛。2008年第三季度中国的经济增长率仍为9%，而同期美国的经济增长率为负0.3%，因此中国市场的吸引力远好于海外市场。阿里巴巴第三季度国内营业收入2.957亿元，较上一季度增长11.3%，虽然增幅较上一季度的23.1%明显下降，但要明显好于国际营业收入3%的环比增长率。

面对外贸新客户增长乏力的困境，发展内贸企业客户也可以视为缓解困境的良方。但阿里巴巴习惯于在外贸中做大单子，很少做内贸，因为内贸太累，每天的询盘（询盘是交易中买方或卖方向对方探询交易条件的一种行为）很多，但是成交率很低。国内市场虽然很大，但是供应商也很多，价格竞争会比外贸市场激

政府在中国经济中起着重要作用，面对不景气的外部经济环境，中国政府采取了拉动内需的政策，这有利于国内贸易的发展，因此内贸型中小企业的经营环境要好于外贸型中小企业的经营环境，同时内贸型中小企业的数量远大于外贸型中小企业。

阿里巴巴将业务拓展对象定位于内贸型中小企业也存在一定的问题，每个内贸型中小企业对阿里巴巴利润的贡献率较小，且需要完善的渠道，这就需要阿里巴巴加强渠道建设。



烈得多。

点评

阿里巴巴重点开拓哪类客户度过寒冬是值得深思的问题。

## 思考问题

**1. 阿里巴巴将自己的服务对象和业务圈定在为中小企业提供信息流服务的依据是什么？**

阿里巴巴将中小企业作为自己的客户符合长尾理论。长尾理论是指当商品的储存场地和展示渠道足够宽广，商品生产成本和销售成本急剧降低时，任何以往看似需求极低的产品，只要有得卖，都会有人来买。这些需求和销量不高的边缘产品所占据的共同市场份额，可能会与主流产品的市场份额相当，甚至更大。阿里巴巴正是为这些边缘产品提供了集中展示的机会，从而汇集了巨大的交易量，并从中获得了可观的盈利。

中国加入世界贸易组织后，国际贸易环境得到进一步改善，年进出口总额大幅度攀升。在中国，众多中小企业对进出口总额的提高起着重要作用。但是，由于规模小，销售渠道窄，商品需求信息缺乏，使得这些中小企业虽然急于开拓国际市场，却无力负担昂贵的差旅费、广告费和在国外开设办事处的费用。阿里巴巴为了满足这一需求，独创式地推出了主要面向中小企业提供B2B进出口信息服务，旨在宣传推广这些中小企业的产品，使这些企业降低了销售成本，获得了销售机会。

阿里巴巴在发展初期专做信息流，绕开资金流和物流。信息流分成三个阶段，第一个阶段，把卖方产品信息发出去，让全世界的买方了解产品；第二阶段，买方通过网络了解到了相关的产品后，产生合作意向，并通过网络反馈信息；第三阶段，买卖双方达成协议，签订合同，生意也就做成了。阿里巴巴的运营模式遵循了循序渐进的过程，依据中国电子商务的发展状况来准确定位网站功能，从最基础的建立信息发布平台开始，逐渐发展到网站推广和在线贸易资信的辅助服务，直到提供交易本身的订单管理服务。其出色的盈利模式符合盈利的强有力、可持续、可拓展的特点。