

大规模

虚实连锁

渠道创新

丁玉章 于洋 王元盛 等著



科学出版社

大规模虚实连锁

——渠道创新

丁玉章 于 洋 王元盛 等著

国家自然科学基金 (70731003, 71202114) 资助

科学出版社
北 京

内 容 简 介

本书针对传统连锁企业和生产制造企业面对社会转型和消费的颠覆,如何在不同阶段选择合适的商务模式,实现企业迭代式发展而展开。本书将理论与实践充分结合,力争对中国企业在不同阶段,结合自身特点,寻找和创建合适的大规模渠道连锁的商务模式,以及企业发展创新有所借鉴。

成思危先生倡导建立了中国科学院虚拟经济与数据科学研究中心虚拟商务研究室,指示虚拟商务研究室跟踪和研究现代商务模式在网络经济下的创新理论、方法、过程、内在机理和对未来的影响,并结合成功案例,将研究成果贡献于社会。汪寿阳教授提议本书的撰写与出版。

本书适合于连锁零售企业、有连锁渠道的生产制造企业,以及拟建设内需渠道的企业的相关人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

大规模虚实连锁:渠道创新 / 丁玉章等著. —北京:科学出版社, 2012

ISBN 978-7-03-035795-3

I. ①大… II. ①丁… III. ①市场营销—研究 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 245564 号

责任编辑:马 跃 / 责任校对:黄江霞
责任印制:阎 磊 / 封面设计:迷底书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京佳信达欣艺术印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012 年 10 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2012 年 10 月第一次印刷 印张:14

字数:273 000

定价:56.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



中国制造终究要走向中国消费，这是中国在面对未来各种严峻挑战时的不二选择，也将是中国产业发展的一个新的历史性进程。

以往我们依赖低成本、弱品牌、低价格、低端市场与微利的增长模式，这样一种“中国制造，美国消费”的模式必须要改变，必须改变过度依赖投资和出口，变廉价劳动力要素驱动为创新驱动，加速发展内需和依靠内生增长方式，形成以现代服务业为主的渠道带动模式。

有人说“20 世纪是美国世纪，21 世纪或许是中国世纪”。中国世纪的到来，同样期待着创新的企业、创新的商业模式和创新的管理模式，并将创新的精神和内涵融入中国民族文化的灵魂中。中国正处于一个历史新起点，中国的企业要主动适应经济发展方式的转变，从转型中寻求商机，不断增强企业的国际竞争力。未来中国城市化进程必将创造巨大的投资需求和消费需求，这给我们的企业转型升级和现代服务业大力发展提供了历史性的机遇。

要从制造大国变为消费大国，大规模的渠道营销畅通、服务创新与高品质是一个关键。然而，往日过度依赖出口而忽略了内需渠道建设的很多中国企业，面对转型困难重重，它们遇到了渠道挤压和建立渠道所面临的经营和管理模式体系在建设时间与成本等方面的多重困惑。

原先国内的经营渠道和商业模式，在社会的转型过程中也经历了多次的颠覆与反颠覆。传统的商业模式经历了连锁经营的冲击，继而各行业、各细分专卖的连锁渠道经营大规模涌现，经历了一场“红海”的激烈竞争，已分出了相对的“赢家”。然而，在网络商务模式生命力不断展现的今天，出现了网络营销、多渠道网络营销、虚实结合、协同服务分账等商业模式。在信息时代的创新面前，颠覆与反颠覆的周期将变得越来越短。

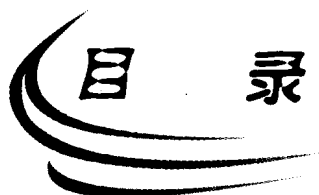
本书从研究国内外一些成功的典型案例出发，揭示现代商业模式、管理模式与服务体系的创新过程特征，分析各类大规模渠道连锁的特点，剖析信息化结合

创新与实现过程的优势与难点。研究成功案例，总结经验与方法，探索内在规律，试图为中国更多的企业结合自身特点，尝试商务模式的创新与大规模渠道连锁的建立提供有价值的借鉴。

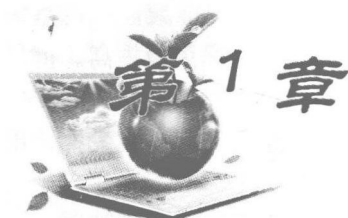
本书的主要作者：丁玉章、于洋、王元盛、田歆、行喜欢、彭肖溶。同时，感谢上海海鼎信息工程股份有限公司胡新生、王忆新等多位同事的素材支持。

丁玉章

2012年9月



序	
第1章 总论	1
第2章 大规模渠道连锁的商务模型与系统构架	6
2.1 大规模渠道连锁的商务模式创新	6
2.2 大规模渠道连锁的商务模式演进	11
2.3 大规模协同销售模式的崛起	30
第3章 大规模渠道连锁模型选择与信息系统建设方法论	63
3.1 企业如何选择合适的渠道模型并做有效应用	63
3.2 信息系统建设方法论	69
第4章 大规模渠道连锁实践案例	102
4.1 从“胖总部，瘦门店”到虚拟零售模式：可的便利连锁发展之路	102
4.2 哎呀呀，用小饰品做大生意	131
4.3 李宁案例	141
4.4 美宜佳案例	174
第5章 结论与展望——预测未来的最好方法就是创造未来	207
5.1 商务模式创新所孕育的巨大颠覆力和扩张力	207
5.2 大规模协同销售模式的蓬勃动力和光明前景	208
5.3 开创一个开放、对等、分享、大规模协同的零售新时代	211
主要参考文献	214



总 论

商业是社会经济中的重要形态，宏观经济的变动往往会引发商业模式的变动，催生商业模式的创新。如果说宏观经济是商业模式变化的外在力量，信息技术则是商业模式的内在驱动力。本书立足于宏观经济背景中的解构，从商务模式和信息技术的角度进行专业论述，并在规律认知层面力争抽象到一定的哲学高度。

本书的作者不是经济或金融领域的研究者或工作者，而是将信息技术应用于商业领域的从业者。然而，他们又不仅仅是单纯的计算机从业者，他们带着对经济规律的行业认知，对本领域内的商务模式以至销售模式进行总结、归纳和分析。在当今这个虚实碰撞、多渠道交织的时代，中国企业如何选择并演进商务模式，在商务模式下的销售模式如何建设，在不同销售模式下的信息系统如何选择和建设，建设方法论的全面思考和哲学思考是什么，对此本书从专业角度进行了详细论述和层层分析。更可贵的是，本书作者将近 20 年实践中的 4 个经典案例进行了完整详述，呼应前文的理论思考，以实践中出真知的路径，探索内在规律，试图为中国更多企业结合自身特点建立虚实结合的大规模渠道连锁，开展商务模式的创新提供一条有价值的可借鉴之路。

自 1998 年以来，我们经历了两次大的金融危机。第一次是 1998 年，影响范围基本局限在亚洲国家，而且仅限于金融领域，那时候我国还处在各项基础设施有待完善、基础设施与经济发展要求不相匹配的阶段，金融危机还谈不上影响我国的经济结构和产业结构。而 2008 年的国际金融危机，不仅在程度上比 1998 年的金融危机更为强烈，而且涉及美国、欧洲、日本等世界大多数国家和地区，继而我国的出口贸易产生了全面影响，并开始对实体经济也就是我们的经济和产业结构产生影响。

2008~2010年的3年,国际经济形势一直比较低迷,美国金融危机、欧洲债务危机此起彼伏,失业率居高不下,通胀形势加剧,经济衰退风险提高。世界经济复苏的步伐放缓,欧盟和美国等需求的减少给中国经济增长带来很大的转型压力。中国怎么办?国内拉动经济的三驾马车——出口、投资和内需在发挥作用的过程中,对我们这个零售行业是如何影响的?

(1) 出口。传统出口受到冲击,历史以来靠特定的货币政策维持的长期巨额顺差不可持续,传统出口企业举步维艰,小的难以生存,中大型的则进行自身的产业结构升级,有的转向国内市场寻找销售出路,在出口转内销即建立内需渠道的过程中,它们遇到了转型的新困难。一种是挤入原有的国内分销、批发和零售的体系和渠道,成为众多品牌和厂商中的一员,忍受着越来越高的进场费和各种渠道进入的明规则和潜规则;另一种是自建渠道,对于出口型企业来说这是个新课题,自己开店,是开设店中店还是独立店,是开实体的还是虚拟的,开出来后如何管理,如何信息化,这些新渠道与原有渠道、原有生产如何链接,如何形成企业新的一体化的信息化管理模式和企业管理模式,要花多大代价、多少时间,能不能成功、怎样能成功,这成为它们的多重困惑。

(2) 投资。国内正在经历很严重的通胀,整个财政政策从紧,以往关注于基础设施的大规模投资无法刺激消费,无法形成持续的内需,也就是无法形成持续的经济增长力。这个时候,国家对投资的导向将会从财政政策上鼓励朝能刺激内需的方向走。

(3) 内需。消费者存钱比消费多,投资不见成效,出口出不去,经济就拉动不起来,因此,刺激内需是国家必然要走的一步棋。国家也在密集地研究和出台一些保障体系和收入分配体系政策,如提高个税起征点。

国家的总体基调是从制造大国到消费大国,当消费和内需被启动的时候,人们的消费要求就会提高,即消费升级。他们对商品的多样性、针对性营销、个性化服务、方便快捷的服务提出了更高的要求,原有商业经营者的经营渠道和商业模式就会被逼迫着进行改变和创新;细分专卖的连锁渠道经营将大规模涌现,以满足不断细分和挑剔的消费层级和粒度;传统零售在电子商务企业的冲击下,需要积极借助网络展开虚实结合的销售模式,并不断扩充服务内容。

近几年网络销售和电子商务热潮剧烈冲击着我们的认知和想象边界,相比于传统商业10年以上才有可能达到百亿元销售额的成长规律,京东商城3年便达到了。B2B、B2C、C2C、团购等各种电子商务形态猛烈地冲撞着原有的商业格局,网络营销、多渠道网络营销、虚实结合、协同服务分账等商业模式,在新信息技术手段的助力中,形成颠覆与反颠覆的一轮轮商业与资本的热点,其也是催生今天商业变革的动力。

因此,在当今社会环境的经济结构中,在制造大国到消费大国的明晰走势

中,无论是制造转渠道,即从过度依赖出口转型为内需渠道建设,还是从消费升级促生的大规模连锁渠道进行营销和服务,或是不断涌现的细分专卖,抑或是传统零售自身产业升级向现代服务业转型,“大规模渠道连锁”都将成为一种殊途同归的商务模式。

企业通过对自身特点的分析,结合信息化,进行自身渠道模式的创新和商务模式的再造,从而建立起具有现代服务业特征的大规模渠道连锁,最终走向大规模现代服务业,这是整个连锁流通行业 and 企业的期盼。

成思危先生倡导建立了中国科学院虚拟经济与数据科学研究中心虚拟商务研究室,并将虚拟商务研究室设在了上海海鼎信息工程股份有限公司(简称海鼎公司),指示虚拟商务研究室跟踪和研究现代商务模式在网络经济下的创新理论、方法、过程、内在机理和对未来的影响,结合海鼎公司近20年应用实践中的成功案例,将研究成果通过本书向世人呈现,既是将实体商务虚拟化,也是将虚拟商务落地化,从理论和实践的双重角度,贡献于社会。

丁玉章教授是海鼎公司的创始人和董事长,以及中国科学院虚拟经济与数据科学研究中心虚拟商务研究室主任,20年来一直专注于商业信息化领域,带领组织生产优秀的商业信息系统,并在商业企业中进行落地的实施服务,更从实践中总结出商务模式的创新,在螺旋式上升过程中探寻企业在当今社会经济环境中的发展规律和创新之路,力争高屋建瓴地提出理论模型、思考方法和建设路径。丁玉章教授在本书的序中写道:“在信息时代的创新面前,颠覆与反颠覆的周期将变得越来越短。”谁能先知先觉地把握规律,并将其应用于企业自身实践,谁就有可能率先找到属于自己的蓝海。

本书共分为5章。

第1章是总论,作者为彭肖溶,阐述了本书的写作背景,描述了我们所处的宏观经济环境和中观产业环境,以及连锁流通行业面临的转型困境,以及转型的几种路径,概述了本书写作时的思考和成文的总体思路,并概要介绍了本书的结构和写作顺序,以及各章的中心思想,最后综述了本书的特点和写作意义。

第2章是大规模渠道连锁的商务模型与系统构架,作者为王元盛、于洋。本章分为3节。2.1节先从那些具有共性规律的创新的商务模式入手,解析成功商务模式的关键基因,以及引致商务模式快速变迁的因素,并将这些共性规律放到零售领域来比照零售的商务模式,发现“幸福的家庭是一样的”,当今成功的商务模式均符合“开放(openness)、对等(peering)、分享(sharing)、大规模协同(acting globally)”的维基(WIKI)经济理论的核心特点,均通过协同工作而共赢。2.2节,作者用产业链的方式讲述了一个完整的覆盖制造与流通的整体链条是“制造、分销、零售、实体连锁零售、网络零售”,聚焦到零售的流通领域中,则精练地表述成“分销、实体连锁零售、网络零售”这三个关键术语,

“分销、实体连锁零售、网络零售”组合成七种不同的商务模式，即分销模式、实体零售模式、网络零售模式、分销及实体连锁零售模式、分销及网络零售模式、虚实结合模式、分销及虚实结合模式，这七种模式的递推或交织的演进过程，最终成长为第八种，即大规模协同销售模式。2.3节，对大规模协同销售模式进行解构分析，发现它作为“组织与协同平台”，前端连接着内容提供，后端连接着渠道与门店，将从源头提供者到消费者、到门店的整个流通链以开放共赢的平台思路进行运作，遵循了“开放、对等、分享、大规模协同”的维基经济理论，它将商务模式和渠道模式最终演绎成“具有现代服务功能的平台服务商”。在这种大规模协同销售模式中，大的经营管理功能框架和管理流程如何设定，在这种业务框架下的信息平台如何搭设，信息系统如何控制，这也正是作者的实践擅长所在，20年来在流通企业信息化实践中搭建模型、设置管理流程、架设信息系统，为本节提供了丰富的素材来源。

第3章是大规模渠道连锁模型选择与信息系统建设方法论，分为两节。3.1节是企业如何选择合适的渠道模型并做有效应用，作者为于洋，承接着第2章中对七种商务模式演进到第八种大规模协同销售模式的论述，论述企业在不同阶段如何选择适合该阶段的渠道模式，查漏补缺，尽量向第八种模式的方向完善，成为“具有现代服务功能的平台服务商”。3.2节是信息系统建设方法论，作者为行喜欢。方法论既包括建立信息系统的路径和方式，也包括技术过程中的非技术因素的迭代，如甲乙双方如何配合，如何选择供应商即合作伙伴，在这个生态链中，客户、员工、供应商如何迭代促进而形成行业的共赢和健康发展。本章将方法论从技术和应用层面抽象到人文和哲学观层面，较为客观地代表了海鼎公司对本领域的研究层次和高度，并为相关从业者提出了一种独特的视角、观点和方法路径，并揭示了一个道理，即真正的成功者是那些睿智、广博的集大成者。

第4章是大规模渠道连锁实践案例，该部分共有4个案例，作者分别为田歆、王元盛、于洋、彭肖溶。4.1节是上海可的便利店案例，从38家店到1300家店，讲述了一个信息技术创新支撑下的正宗便利店直营连锁的成长故事；4.2节是哎呀呀案例，6年3000家店快速成长的时尚消费品专卖店的成功传奇，是一种典型的大规模渠道连锁类型；4.3节是李宁案例，论述中国第一代本土运动品牌如何将数千家实体专卖店与网络虚拟相结合，成为虚实结合的制造转渠道的一种类型；4.4节是美宜佳案例，出身于传统便利店，却始终以模式创新走在前沿，脱胎换骨出落成一个具有现代服务功能的大规模协同服务平台，这是个典型的大规模渠道连锁的案例，充分体现了维基经济理论“开放、对等、分享、大规模协同”的特点。本章案例的最大特点是历史实战性。可的便利和美宜佳是海鼎公司共同运作了10年以上的客户案例，客户的每一点一滴成长都记录在海鼎系统的演变和进步中，客户的每一个模式变化、管理变革、企业内部大的组织结构变

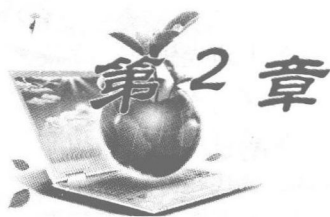
化、信息系统架构变化都渗透着海鼎公司的心血，它们之间形成了一种非常紧密甚至性命相连的合作关系。其反过来也验证了第3章信息系统建设方法论中非技术先行、引领技术迭代的观点。

第5章是结论与展望，作者为王元盛，总结了大规模渠道连锁是一个较为理想的终极模式，它遵循了维基经济理论“开放、对等、分享、大规模协同”的四大特点。这样的思路和路径，对于个体企业是创造了一个具有现代服务功能的平台服务商，对于行业则是引向一个平台制胜、合作共赢的现代服务业。

纵观本书，其最大的特点是原创性和实践性。本书的绝大部分都是笔者在实践中一个字一个字地原创出来的。笔者所在的海鼎公司，20年来专注于商业流通领域的信息化，伴随着20世纪90年代初以来中国现代连锁业务的萌生和成长过程，其在身经百战中有过煎熬、有过焦灼，凭着“信息化引领客户进步”、给客户带来价值的朴素理念，勇于实践、勤于思考。对于客户，海鼎公司不是简单地买卖软件，而是从企业的战略模型、经营模式、流程改造、制度建立和IT系统建设等多角度全面展开，充分与企业融合，帮助客户将管理、技术、执行和文化沉淀到IT系统中，关注客户各个阶段的进步，逐渐推进成效，并在企业发展的不同阶段提出管理和经营的创新。

海鼎公司是个软件服务公司，却又不仅仅是软件服务公司，在编写软件、提供实施服务过程中，“产学研”的企业特点促使海鼎公司不断思考和总结，将问题和困惑总结成规律，提炼出理论观点和模型，并尽可能地在一定工具里沉淀下来。一方面，将研究成果通过实践活动应用于客户，给客户带来效益提升和进步；另一方面，又将先进的实践成果以文章和著作的方式推介给社会，以推进社会进步。这也是成思危先生将中国科学院虚拟经济与数据科学研究中心虚拟商务研究室设立于海鼎公司的原因所在。

因为独特的原创性和实践性，本书具有非大众视角的创新性，这种创新性，不在于文字的猎奇，不在于数学模型理论的高明，不在于语不惊人死不休的标题和结构，而在于它根植于最一线的商业实践，用历史积累的“血泪史”，揭示出大规模虚实连锁下渠道创新的规律，并提出一条可借鉴的建设之路。希望能为当今时代那些身处于困境而渴望渠道创新的企业在转型中，擎起一盏指引光明的明灯。



大规模渠道连锁的商务 模型与系统构架

■ 2.1 大规模渠道连锁的商务模式创新

自互联网（Internet）和网络经济勃然兴起并快速风靡全球的十余年来，人们看到，一家处于创业期、盈利尚遥遥无期的小企业，一支雄心勃勃却一穷二白的创业团队，乃至一纸空文的商业企划书，就可以募集数百万美元乃至数千万元之巨的风险投资，这无不彰显着商务模式点石成金的巨大魅力。

正因为此，商务模式为世人所瞩目、所研究、所膜拜。一时间，或创新，或沿袭，或点评，或臧否，体察商务模式之道，破解商务模式之谜，是如此令人欢欣鼓舞，围绕着商务模式的种种话题为人们所津津乐道并乐此不疲。

同时，在商品流通与零售领域中，依托大规模渠道连锁的业务背景，关于商务模式的探讨、尝试、创新与检验，也始终如火如荼、方兴未艾，如传统制造企业开设实体零售商店，传统零售企业开展网络购物、电话购物，新兴电子商务企业实现生产与配送的整体外包等。

孙子兵法有云：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”商务模式同样也是企业的大事，是决定企业兴衰成败、荣辱得失的关键要诀，同样也是企业领导者不可不察的关键所在。

如何发现并最终成就流通与零售领域中商务模式的创新呢？在后文中，笔者将从解读、诠释现有的商务模式出发，进而探讨、发现未来的商务模式。

2.1.1 体悟商务模式的成功基因

商务模式的创新与成功并非偶然，那么其中蕴藏的成功要诀是什么呢？从以下大家耳熟能详的三家全球 500 强企业致力于商务模式创新的独到商业智慧中可见一斑。它们分别是伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司、微软（Microsoft）公司、沃尔玛（Wal-Mart）公司。

伯克希尔-哈撒韦公司有着巴菲特鲜明的个人烙印，其商务模式的成功基因是：

- （1）长期执著地谨守价值投资理念；
- （2）以非凡的胆略投入正确的事业，耐心坚决地等待最佳机遇；
- （3）不贪婪、不跟风、不投机。

微软公司商务模式的成功基因是：

- （1）谋求不断创新并制定新的产业标准；
- （2）广泛结盟形成战略架构，从容地掌控产业链制高点；
- （3）不懈进取，要么不做，要做就做到最好。

沃尔玛公司商务模式的成功基因是：

- （1）依托庞大的业务规模，不断获取成本领先优势；
- （2）脚踏实地，兢兢业业，做强做大自己擅长的专业；
- （3）以信息技术和信息化平台不断推动企业管理精益化。

上述的三家全球著名企业，均以独特的商业思维、果敢的商业探索、创新的商务模式著称于世，它们在成就自己商业帝国的同时，也提炼出商务模式的成功基因，从而铸就了别具一格的盈利方式和强大持续的吸金能力。其商务模式和成功路径，也可为流通与零售企业所学习和借鉴。

笔者眼中的商务模式，是企业通过投入自身经济要素，并整合周围所有经济关系和利益相关者的力量等相关资源而形成的一种用来实现价值创造、获取收益，并最终实现利益分配的组织机制和商业架构。

因此，正暗合“开放、对等、分享、大规模协同”的维基经济要义，商务模式既是着眼于企业自身，希望创造价值、获取收益，但又必须立足于产业链和生态系统，通过整合社会资源来完成目标，因而其是一个通过协同工作获取共赢的价值创造体系。

正因为此，“当今企业之间的竞争是商务模式之间的竞争”，这是现代管理学之父彼得·德鲁克在他有生之年给企业家留下的最后一个忠告。

2.1.2 解读商务模式快速变迁的深彻动因

自人类开始进行商业活动以来，商务模式就已有之。从北宋时期著名画家张择端的《清明上河图》中，我们可以看到其中有绫罗绸缎、珠宝香料、香火纸马等各色专营连锁店，也有医药门诊、车舆修理、看相算命、修面整容等服务零售企业，可谓八仙过海、各显神通，各有各的成功商务模式。

但为什么商务模式会在今天被提升到如此重要的高度来认识、分析、揣摩和仿效呢？又为什么制造业、零售业商务模式在今天会发生如此快速剧烈的变化、动荡和创新呢？那是因为既有的、成熟的、已为人们所认知的商务模式在今天已经显得越来越苍白乏力，难以赢得市场先机，难以获取更多的利润，更难以赢得客户乃至投资人的赞许。

笔者认为，其原因可以归结为以下几点：

(1) 同质化竞争的不断加剧和盈利水平的不断下滑。过去的商务模式吸引了更多的商家参与相同商务模式的克隆和竞争，同质化的竞争导致商品和服务的价格下滑，最终把商家们引入微利润甚至无利润区域。

(2) 以全球化为特征的广泛分工与深入协作。全球化竞争的展开、自由贸易规则的制定，更导致了原先的地区壁垒、行业壁垒、文化壁垒被攻破，局部区域内优秀的竞争者只有变得更优秀，才能够生存下去；与之对应，产业链、价值链也在不断地分化重组，如 OEM (original equipment manufacture, 即定牌生产)、ODM (original design manufacture, 即原始设计厂商)，以及特许加盟、管理输出、物流外包等新兴企业管理与经营模式深入人心。

(3) 以互联网为代表的信息技术的广泛应用和不断创新。互联网等现代化信息传送、分析、检索、贮存工具的出现，使客户获得了专业化的甄别、判断和比价的能力，改变了过去对于消费者信息不对称的局面，使得市场和产品信息空前透明，造成了赢家通吃的产业格局，从而大大压缩了其他商家的获利和生存空间，但同时也使得基于整体社会资源的开放协同、一体化价值交付成为可能。

基于信息技术的强大力量和无限潜能，海鼎公司董事长、创始人丁玉章教授指出：“信息技术是生产力与创新的源泉，在商业领域，当今所有成功的商业案例都与信息技术特别是互联网技术的应用息息相关。”

是谁动了我的奶酪？或许，奶酪今天还在，但明天呢？这样的拷问不断纠结着企业的所有者和经营者，迫使他们不断创新求变，探索商务模式的传承与演进之路。

2.1.3 回眸流通与零售商务模式的发展历程

1979年改革开放以来，从封闭到开放，从单干到共赢，从沿袭到创造，中

国流通与零售企业商务模式先后经历了三个阶段：

(1) 先入为主阶段。从整体商品流通格局看，其尚处于计划经济的笼罩下，传统国营的百货店和供销社体系占有绝对优势，对于商务模式的创新尚在萌芽阶段。

从零售业格局看，以超市业态的兴起为标志，在神州大地众多的零售企业开始市场经济的创业征途中，学习和仿效西方成熟业态和经营模式成为主旋律。

(2) 精益管理阶段。从整体商品流通格局看，出现了各有特色、各具资源的商业企业，形成了多级分销批发的销售渠道，分省市、地区层级开展业务，画地为牢地形成金字塔形的分销流通体系，同时制造商、分销商、零售商泾渭分明、职责清晰，彼此衔接、相互配合。

从零售业格局看，随着众多外资、民资零售企业的不断增强，零售业竞争日益激烈，零售企业开始不断理解中国经营特色，追求修炼“内功”，不断提升内部精益管理能力。竞争加剧和精益管理催生业态分化，便利店、大卖场、购物中心、专营专卖等零售业态如雨后春笋般地涌现。

(3) 持续创新阶段。由于流通格局的深切变化，制造商、分销商、零售商各自运用自身优势和特色，交互进入对方的传统业务领域，多方开展竞争与合作，从而引发了商务模式的持续变革和创新。一时间，产业秩序大乱，商务模式的颠覆创新速度越来越快，竞合成为主流，敌友难以辨别。从零售业格局看，随着淘宝等新兴网购零售商强势崛起，以及传统制造商大举进入分销和零售领域，竞争与合作，扩张与收缩，每个企业都在孜孜以求符合自身长远发展的商务模式，不断谋篇布局、纵横捭阖，形成了到处充溢着勃勃生机、时刻孕育着思变创新的流通零售生态圈。

2.1.4 展望未来商务模式的创新方向

正如以客户为中心的思维对于供应链环节的思考导致了“以销定产、按需排产”的理论与实践，以客户为中心的思维对于商务模式的反思和再造最终导致了商务模式构想与创新方式的改变。在这里，分辨和理解客户需求和市场趋势成为一切努力的初衷和始端，通过思维方式和业务规则的保障，使得“顾客是上帝”、“一切为了客户”不再是空洞的口号。

在商务模式创新的过程中，如何构造成轻盈敏捷企业？如何更快速地收集客户需求？如何更集约地响应客户需求？如何节省供应链的成本，开展协同工作？如何缩短流通零售渠道，将实惠实实在在地留给消费者？如何在产业链的全程中，减少摩擦力，以最低的价格提供优良的产品？这些问题的思考与实践，成为未来商务模式创新的要义所在。

也正因为此，轻模式、轻公司才能够大行其道，为我们带来一个又一个奇迹。凡客诚品（VANCL）的创始人陈年反思 PPG（即批批吉服装网络直销公司）的成败得失，于 2007 年开始快速起步，三年左右的时间 VANCL 已经跻身中国网上 B2C 领域收入规模前四位，成为全国性领先服装品牌。VANCL 甩掉了庞大的制造业务，将重心专注于网络销售、产品品质监控和品牌建设上，同时降低传统广告投入，将营销重点放在互联网上，综合运用口碑营销、病毒营销、博客营销等多种营销方式，以其成功为轻模式、轻公司的崛起留下了浓墨重彩的注释。

与此同时，在网络时代，有经济学家提出平台经济学概念，即所有的现实空间都可以对应一个虚拟空间，由这个虚拟空间与企业实体共同来创造新的商务模式，继而开展一系列的经济活动。

同样是陈年，依托已经形成的 VANCL 拥趸群体，推出 V+（VJIA.com）平台，汇聚了阿迪达斯、耐克（NIKE）、李宁、达芙妮、佐丹奴等众多知名品牌，提供了优惠的价格折扣以及完整的信息服务，包括订单、支付、配送、诚信评级等内容，成为对平台经济学浓墨重彩的注解。

针对平台经济学的实践和印证，海鼎公司董事长、创始人丁玉章教授提出了开创性主张：“提供个性化营销的互动途径、获取并确定个性消费需求，协同完成个性化服务甚至个性化定制、建立个性化服务体系，这就需要整合社会资源，需要一个商业链乃至产业链的协同作业。这需要将单个企业封闭的内部协调转向社会的协同，将各种相关组织进行交互与合作。”

由此，新商务模式的创立者和持续创新的推动者，已不再是一个单一的零售性企业，而是一个社会资源的组织和整合者、协同平台的建立者和规则的制定者。基于平台经济学的商务模式应具备怎样的管理模型与系统架构？这也是本章以及全书所关注并阐述的重点。

2.1.5 解构商务模式的组成要素

解读、分析乃至创新一个商务模式，理解其中的组成要素至关重要，有如“庖丁解牛”中的厨师，正是充分了解牛体的肌理结构，才能够“以无厚入有间，恢恢乎，其于游刃必有余地矣”。

世界知名咨询公司埃森哲的解释化繁为简、别开生面，将商务模式的内涵归纳为以下三条组成要素：

- （1）客户价值，你能为客户创造什么价值，客户为什么要购买你的产品或服务；
- （2）核心能力，你有什么能力做到这点，凭什么你能而竞争对手不能；

(3) 盈利模式, 你如何来收钱, 把客户的钱变成你的收入。

虽然, 网络时代、平台经济、信息技术等新兴要素为商务模式、管理模型注入了强大的活力, 带来了全新的变数, 但上述三条紧扣客户需求与企业核心竞争力的组成要素却没有改变。在后文中, 笔者将使用上述商务模式的组成要素, 用以分析在流通和零售领域中, 纷繁多变的商务模式创新以及其背后的内涵深意。

2.2 大规模渠道连锁的商务模式演进

在本节中, 笔者将与您探讨全球范围内多个成功的、有借鉴意义的企业案例, 从而剖析在流通与零售领域中已经开展的、丰富的大规模渠道连锁的商务模式创新。为了不使我们迷失在企业案例和商务模式的丛林之中, 笔者借用产业链构建的方式来标明各个商务模式所涉及的业务领域以及分工协同关系, 建立起一个参考坐标系。

产业链是产业经济学中的一个概念, 是各个产业部门或各个产业企业之间基于一定的技术经济关联, 并依据特定的逻辑关系和时空布局关系客观形成的链条式关联形态。产业链中大量存在着上下游关系和相互价值的交换, 上游环节向下游环节输送产品或服务, 下游环节向上游环节提供现金流, 上游与下游环节交互反馈所需信息与资讯。

在本书中, 笔者运用产业链的方式表述企业运用的不同商务模式所占有的产业分工与价值创造环节, 相关的产业链将覆盖制造与流通的整体范畴, 例如, 可描述如下: (市场/客户) 市场调查→设计→采购→制造→分销→零售→服务 (市场/客户)。其中, 零售环节已涵盖批发业务, 即将批发定义为大额零售, 也就是面向大零售客户的销售, 其也涵盖当前风靡的团购模式 (将多个小客户的需求汇总成为一个大客户需求); 产业链的起点与终点均为市场与客户, 体现了以客户为中心的设计思维和构建模式。

在后续基于产业链的商务模式描述中, 为了简化部分冗余环节, 强化对流通与零售环节的讨论, 同时体现实体连锁零售与虚拟零售等环节的差异, 简化了设计、采购、服务等环节, 并将零售环节进一步细分为实体连锁零售和网络零售。

其中, 对于关键术语解释如下:

(1) 制造是指对制造资源 (物料、能源、设备、工具、资金、技术、信息和人力等), 按照市场要求进行加工, 通过制造过程, 转化为可供人们使用和利用的商品。

(2) 分销是指专门从事大宗商品交易的商业活动, 商业企业将商品批量售给其他商业企业, 用做转卖。

(3) 零售是指商品经营者或生产者把商品卖给个人消费者或社会团体消费者