

中国高等院校信息系统学科课程体系 (CIS2011) 规划教材

丛书主编：陈国青

电子商务商业模式创新

刘宇熹 编著

- 根据《中国信息系统学科课程体系2011》(CIS2011)的精神组织编写
- 教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会、国际信息系统协会中国分会(CNAIS)推荐教材
- 与ACM/AIS最新推出的信息系统学科课程体系《IS2009/IS2010》同步

清华大学出版社



中国高等院校信

(2011) 规划教材

丛书主编：陈国青

电子商务商业模式创新

刘宇熹 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

基于多年来对国内众多创新型企业长期的跟踪调查和深入分析,本书在新的背景下以案例方式入手开展研究,以新视角重新加以分析,拓展了对“商”的新理解。

全书共8章,主要内容包括电子商务商业模式原理——商业模式,电子商务商业模式原理——商业模式基础,电子商务商业模式原理——需求搜集、成长资源和盈利构造,商业模式的理解、发现和构建,电子商务商业模式创新、互联网金融模式、电子商务系统建设和创业哲学。本书以具有特色的企业为案例,对其商业模式从盈利模式、需求搜集、业务协同和成长过程等方面进行了独到而详尽的评析,总结出新时代背景下不同商业模式的特点和应用。

本书适合高等院校电子商务、工商管理、信息管理与信息系统、计算机科学与技术等相关专业的本科生作为教材使用,对政府及企事业单位技术及管理人员从事理论研究和企业实战具有很好的启示作用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

电子商务商业模式创新/刘宇熹编著. —北京:清华大学出版社,2017

(中国高等院校信息系统学科课程体系(CIS2011)规划教材)

ISBN 978-7-302-46061-9

I. ①电… II. ①刘… III. ①电子商务—商业模式—高等学校—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 004887 号

责任编辑:刘向威 王冰飞

封面设计:常雪影

责任校对:焦丽丽

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795954

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:11.5 字 数:283 千字

版 次:2017 年 3 月第 1 版 印 次:2017 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:30.00 元

产品编号:072287-01

前言

在成熟产业中,企业商业活动形式非常接近,企业之间的竞争有时会非常激烈,为了争取顾客,企业多采取价格和服务竞争。但是,波特^①注意到,即使是成熟的产业,仍然存在着长盛不衰的企业,他认为这是核心竞争力所致,是核心竞争力让一些有着同样技术的企业脱颖而出,保持着持续的成长。在新常态下的一些新的领域中,我们越来越多地发现企业经常通过使用新的商业理念、建立新的商业活动方式获得市场的承认,他们的商业形式越来越复杂,而成长却越来越快,财富积累也越来越快,那么如何解释这种企业成长的现象呢?

可能有人会以创新作为解释的理由。传统的创新,几乎全部采取垄断价格策略,但是,现在很多企业的商业行为并非采取垄断价格谋取利润,甚至有些企业也没有什么研发的投入,与其他企业的最大差别在于采取了一个全新的商业模型。那么,什么是商业的理性思维呢?能不能从理论上解释相同技术受到商业活动形式的影响而走向成功或走向失败,解释相同的商业环境,却会有不同的商业活动的结果呢?带着这些问题阅读本书会得到很好的启迪。

全书共分8章,主要内容包括电子商务商业模式原理,商业模式的发现、理解和构建,电子商务商业模式创新,互联网金融模式,电子商务系统建设和创业哲学。本书以具有特色的企业为案例,对其商业模式在盈利模式、需求搜集、业务协同和成长过程等方面进行了独到而详尽的评析,总结出新时代背景下不同商业模式的特点和应用。

本书由刘宇熹执笔编写,在编写过程中得到清华大学出版社的大力支持、鼓励和帮助,在此表示衷心的感谢。由于笔者学识所限,书中难免有遗漏和疏忽之处,敬请读者批评指正。

刘宇熹

2017年1月

^① Michael E. Porter(迈克尔·波特,1947—),哈佛商学院的大学教授(大学教授,是哈佛大学的最高荣誉,迈克尔·波特是该校历史上第四位获得此项殊荣的教授)。迈克尔·波特在世界管理思想界可谓是“活着的传奇”,他是当今全球第一战略权威,是商业管理界公认的“竞争战略之父”,在2005年世界管理思想家50强排行榜上,他位居第一。

图书资源支持

感谢您一直以来对清华版图书的支持和爱护。为了配合本书的使用,本书提供配套的素材,有需求的用户请到清华大学出版社主页(<http://www.tup.com.cn>)上查询和下载,也可以拨打电话或发送电子邮件咨询。

如果您在使用本书的过程中遇到了什么问题,或者有相关图书出版计划,也请您发邮件告诉我们,以便我们更好地为您服务。

我们的联系方式:

地 址: 北京海淀区双清路学研大厦 A 座 707

邮 编: 100084

电 话: 010-62770175-4604

资源下载: <http://www.tup.com.cn>

电子邮件: weijj@tup.tsinghua.edu.cn

QQ: 883604(请写明您的单位和姓名)

用微信扫一扫右边的二维码,即可关注清华大学出版社公众号“书圈”。



扫一扫

资源下载、样书申请
新书推荐、技术交流

目 录

第 1 章 电子商务商业模式原理——商业模式	1
1.1 概述	1
1.2 国内外相关研究综述	2
1.3 商业模式的结构性定义	2
1.4 商业生态	4
本章案例 读懂了“阿里”和“京东”，就读懂了中国的商业未来	5
本章小结	8
思考与实践题	8
第 2 章 电子商务商业模式原理——商业模式基础	9
2.1 商业逻辑	9
2.1.1 背景	9
2.1.2 商业逻辑的起点	9
2.1.3 案例分析	10
2.2 成长基因的构造	10
2.2.1 背景	10
2.2.2 构造成长基因	11
2.2.3 案例分析	12
2.3 商业循环	13
2.3.1 商业循环的逻辑关系	13
2.3.2 固安捷案例分析	13
2.3.3 商业模式运行的条件	14
2.4 商业模式的设计原则	16
2.4.1 背景	16
2.4.2 商业模式的设计原则	18
本章案例 总结近百年最顶尖公司的十项共性	19
本章小结	24
思考与实践题	24
第 3 章 电子商务商业模式原理——需求搜集、成长资源和盈利构造	25
3.1 需求搜集	25

3.1.1	挖掘和创造需求	25
3.1.2	明确隐蔽的需求	26
3.1.3	建立商业渠道	27
3.1.4	刚性需求与弹性需求	29
3.1.5	情感需求	30
3.1.6	需求的全局性	31
3.1.7	分析需求障碍	32
3.1.8	微信的崛起	34
3.2	成长资源	36
3.2.1	成长资源的内涵和特征	36
3.2.2	成长资源的投入	37
3.2.3	成长资源的形成	38
3.2.4	成长资源的锤炼	39
3.3	盈利构造	40
3.3.1	盈利构造的内涵	40
3.3.2	盈利观念	41
3.3.3	盈利构造的方向	43
3.3.4	分摊成本	44
3.3.5	设计价格	45
	本章案例 拉链制造公司 YKK	46
	本章小结	50
	思考与实践题	50
第 4 章	商业模式的理解、发现和构建	51
4.1	商业模式的力量	51
4.2	商业模式的内涵和特征	52
4.3	商业模式的本质	53
4.4	商业模式的演化和重构	54
4.5	商业模式的境界	54
	本章案例 150 辆大巴免费坐,却盈利 1 亿多	55
	本章小结	56
	思考与实践题	57
第 5 章	电子商务商业模式创新	58
5.1	概述	58
5.1.1	商业模式创新的意义	58
5.1.2	电子商务商业模式	58

5.2 B2C 电子商务模式创新	59
5.2.1 亚马逊	59
5.2.2 天猫	62
5.2.3 京东商城	63
5.2.4 当当网	64
5.2.5 凡客诚品	64
5.2.6 苏宁易购	64
5.2.7 唯品会	65
5.2.8 中粮我买网	65
5.2.9 大麦网	65
5.2.10 哇噻网	65
5.2.11 B2C 中国购物市场数据分析	66
5.3 C2C 电子商务模式创新	67
5.3.1 淘宝与 eBay	67
5.3.2 免费也是商业模式	69
5.3.3 拍拍	70
5.3.4 中国网络零售市场特征	71
5.4 B2B 电子商务模式创新	72
5.4.1 海尔	72
5.4.2 固安捷	72
5.4.3 Salesforce	72
5.4.4 阿里巴巴	73
5.4.5 慧聪网	78
5.4.6 B2B 与 B2C 的融合	79
5.4.7 中国电子商务 B2B 市场特征	80
5.5 O2O 商业模式分析	80
5.5.1 概述	80
5.5.2 行业 O2O 公司问题分析	82
5.5.3 电商和实体店的博弈	84
本章案例 17 个最新的商业模式	87
本章小结	93
思考与实践题	93
第 6 章 互联网金融模式	94
6.1 综述	94
6.2 互联网金融模式分析	95
6.2.1 互联网金融行业发展的推动力	95

6.2.2	互联网金融的全产业链	95
6.2.3	互联网金融的跨界融合发展	95
6.2.4	互联网金融模式	97
6.3	P2P 模式	98
6.3.1	中国 P2P 的产生	98
6.3.2	P2P 平台的发展	98
6.3.3	P2P 产业链发展的基础	99
6.3.4	中国主流的 P2P 发展模式	99
6.3.5	风控	100
6.3.6	核心成功因素	100
6.3.7	P2P 行业未来趋势	100
6.4	众筹	101
6.4.1	众筹的模式	101
6.4.2	奖励类众筹	102
6.4.3	股权众筹	103
6.4.4	其他众筹模式	104
6.5	互联网证券	104
6.6	互联网保险	105
6.7	供应链金融	106
6.7.1	供应链金融定义及现状	106
6.7.2	供应链金融案例	107
6.7.3	供应链金融决定因素	108
6.8	互联网银行	109
6.8.1	互联网银行概述	109
6.8.2	国外互联网银行案例	109
6.8.3	互联网银行的核心竞争力	110
6.8.4	互联网银行存在的问题和发展趋势	110
6.9	第三方支付	111
6.9.1	第三方支付概述	111
6.9.2	第三方支付行业现状	112
6.10	征信	113
6.11	虚拟货币	114
6.11.1	概述	114
6.11.2	虚拟货币的风险	115
	本章小结	115
	思考与实践题	115

第7章 电子商务系统建设	116
7.1 电子商务系统设计架构	116
7.1.1 电子商务系统的结构	116
7.1.2 优秀电子商务网站设计要素	117
7.2 电子商务系统建设过程	118
7.2.1 电子商务系统开发周期	118
7.2.2 系统分析规划	118
7.2.3 系统设计	119
7.2.4 系统实施	120
7.2.5 系统的运行与维护	122
7.2.6 主机网站建设	122
7.3 设备的选择	124
7.3.1 服务器硬件的选择	124
7.3.2 操作系统的选择	124
7.3.3 数据库的选择	124
7.3.4 Web 服务器软件的选择	124
7.4 电子商务系统优化	126
7.4.1 操作系统和网络的优化	126
7.4.2 硬件平台的扩展	127
本章小结	129
思考与实践题	129
第8章 创业哲学	130
8.1 创业行动	130
8.2 创业机会的发现	131
8.3 如何面对和创造机会	133
8.4 面对危机如何行动	137
8.5 行动的积累	138
8.6 创客机制	139
8.7 微创新	139
8.8 行动哲学与知行合一	140
8.9 行动哲学与百年老店	141
8.10 行动哲学与坚持	142
8.11 行动哲学与顺应潮流	143
8.12 有智慧的行动	144
8.13 共赢行动	145

8.14 创业成功需要持久努力·····	146
8.15 挫折的价值·····	147
8.16 成功的含义·····	149
8.17 有意义的冒险·····	150
8.18 创造是成就事业的基本方法·····	151
8.19 未来的商业发展·····	152
本章案例 这 50 家创业公司真正改变世界 ·····	159
本章小结·····	170
思考与实践题·····	170
 附录 A 电子商务专业术语(英汉对照)·····	 171
参考文献·····	173

第1章

电子商务商业模式原理 ——商业模式

学习目标

通过本章的学习,读者将能够:

- 了解商业模式与商业模型的区别。
- 熟悉商业模式的结构定义。
- 理解商业生态。

1.1 概述

在新常态下,商业模式成为管理学院、商学院课堂,特别是那些高收费课堂上最重要的内容。但是现在,似乎这个热潮被另外一个说法所代替,那就是互联网思维。从创业角度看,两者都有必要学习,但相对而言,前者更受关注。

有时人们会以为商业模型也是竞争手段,但是仔细分析以后,这个说法可能有一些问题,因为商业模型并不是商业模式。自熊彼特^①提出创新概念并形成了外生性创新理论以来,创新理论成为经济学的热点。创新被普遍定义为“技术的首次商业化运用”。它的含义包括,商业是创新之本,首次运用是创新之魂,企业能够在竞争中胜出在于它能够突破既有的传统,形成了全新的商业运用。技术存在的意义在于被运用,也许技术在没有商业化之前它就普及存在。随着创新的作用被认识,越来越多的企业需要新的技术,以外生和自然形成的技术不足以满足企业对技术的需要,这样就产生了一些相关的问题,比如创新与研发到底是否有关,或者创新是否由研发决定。这些年很多的研究都把创新等同于研发,而把商业化给忽略了。这种将商业活动简化为一个质点的认识并不是个别现象和技术处理,而是有着深厚的认识背景与传统,这种认识背景将商业化认为是自然活动,甚至等同于营销、客户关系等一些具体的技术;另外一种认识把创新成功与否与企业家能力相联系,因为在熊彼特

^① Joseph Alois Schumpeter(约瑟夫·熊彼特),是一位有深远影响的美籍奥地利政治经济学家,被誉为“创新理论”的鼻祖。1912年,他发表了《经济发展理论》一书,提出了“创新”及其在经济发展中的作用,轰动了当时的西方经济学界。《经济发展理论》创立了新的经济发展理论,即经济发展是创新的结果。其代表作有《经济发展理论》《资本主义、社会主义与民主》《经济分析史》等,其中《经济发展理论》是他的成名作。特别是一谈到“创新”,熊彼特的“五种创新”理念时常被人引用和提及,是“创新理论”和“商业史研究”的奠基人。

看来,企业家唯一的职能是创新,他的活动规律决定了创新规律。这两个倾向导致了人们对创新的研究忽略了商业化本身,也缺少这方面的工具。

随着互联网时代的到来,商业方法让企业出现兴亡分界岭,特别对于创业是否成功,起重要作用的不再是技术。因为技术几乎全部公开,没有任何技术障碍和法律障碍,创业企业却出现截然不同的发展轨道与经营结果。特别是一些表面上看起来根本无法盈利的项目,最后形成了巨大的商业帝国。人们不再以可行性思维认识商业,不再将是否盈利作为判断依据,没有明确的投资回收期,甚至也对私人品与公共品的界线也有意识地模糊化;还有的把过去的产业概念丢在一边,使用了生态的概念,用一个商业活动把一系列市场要素组织起来,大家同时有了自己的需求。开始对忽视商业作用的创新理论逐渐放弃,引发了对商业模式的关注。

1.2 国内外相关研究综述

Chesbrough^①(2003)认为,同样一项技术,采用两种不同的商业模式加以开发,结果会产生不同的经济效益,也就是说,技术的价值是依赖于商业模式的。这个认识应该是向创新理论提出了挑战,因为技术的价值过去是通过创新完成的,现在则是通过商业模式的重新设计完成的,而商业模式的重新设计与运营是创新吗?

Rappa^②(2000)认为商业模式就其最基本的意义而言,是指做生意的方法,是一个公司赖以生存的模式,它应该是一种能够为企业带来收益的模式,也是企业确定自身在价值链中的位置以赚取利润的一种做法。作为普适性的定义,它可以包容传统商业活动,而且把盈利作为商业的根本的目的也没有得到彻底颠覆。另外它描述了一个事实,商业模式是一个行业通行的商业做法,被称为稳定存在的商业形态,打破这种方法并取得成功的被称为商业模式创新。但是通过创业进入已经盈利的行业,使用的是模仿的方法,除了技术和组织方式,更重要的是商业模式。商业模式由此变成了经济学非常重要的一个因素,它独立于产品或技术,深刻地影响着企业的市场地位。“商”学经过管理学的百年发展终于与管理学分手,出现了一个并不基于营销理论的独立分支。

1.3 商业模式的结构性定义

为了抽象出不同企业商业模式的共性及本质,很多学者对商业模式进行了结构性定义。Timmers^③将商业模式定义为产品流、服务流和信息流组成的体系结构,Hamel^④提出商业

① Chesbrough: 开放式创新理论的创始人 Henry Chesbrough(亨利·切斯布鲁夫)教授。2003年,哈佛大学技术学和企业学系教授 Henry Chesbrough(亨利·切斯布鲁夫)曾出版了一本名为 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*《开放式创新》的研究专著,亨利在书中提到:企业的创新模式正在从封闭式创新走向开放式创新,现在的竞争优势往往来源于更有效地利用其他人的创新成果。

② Rappa: 北卡罗来纳州立大学的 Michael Rappa 教授,是高级商业分析院商业模式教授,技术管理的杰出教授。

③ Timmers: Paul Timmers 是最早开展商业模式研究,最早给商学下定义的学者之一。

④ Hamel: 加里·哈默尔是 Strategos 的创始人和董事长,也是伦敦金融学院“战略与国际管理”的访问学者。美国《财富》杂志也称他为“当今商界战略管理的领路人”。在 2001 年美国《商业周刊》“全球管理大师”的评选中,哈默尔荣膺第四。

模式应分为四大要素：**核心战略、战略性资源、顾客界面和价值网络**，Weill 和 Vitale^① (2001)则认为商业模式尽管具有不同类型，但都可描述为消费者、顾客、联盟、供应商还有商品、信息和现金流之间的关系和作用，我国学者魏炜、朱武祥从**定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构、企业价值**等方面构建了六要素商业模式模型。在这些学者看来，把商业模式结构化就可称其是一个理论，或者可以构建一个模型。

模型是讲因果关系的，用结构性的定义，是一种分析方法。结构模型是一个假设，或者是一个定义，然后让后面的人去验证。这些定义或者假设通常是以观察为前提，从某一些事例中提炼、概括或者推测、等价，形成一个所谓的逻辑框架。这些框架以自己的角度进行分析，它们有假设前提，但是否严格，并不决定这些模型是否成立，只要将影响因素做了解析，模型便算是构建起来了。

比如上述的 Timmers 模型，作为商业模式的定义，其描述的是产品流、服务流和信息流在商业活动中缺一不可，商业模式就是描述三者关系。这是从流的角度认识商业的，将其模式化，将三者确定下来，就形成了特有的商业模式，如果想改变商业模式，则要改变三者的内容或者组合。

Hamel 模型的视角应该是从企业战略角度分析的，因为“五力模型”既包括了内部资源，也包括外部关系。**核心战略**是讲商业模式必须有所坚持，没有核心的方向，企业活动便经常会失去认知，对企业资源损害会很大；**战略性资源**既是竞争优势资源，也是企业发展依赖的资源；**顾客界面**是商业的本质，是与顾客进行沟通的界面，商业模式需要高效率界面作保证；**价值网络**是指企业与周边的关系以及价值是如何创造和分配的。同时，这个模型也会认为，这四个要素缺一不可，商业模式就是描述和控制这四个因素，可以从这个四个因素入手来构建和修改商业模式。

在 Weill& Vitale 的框架基础上，形成了“魏朱”模型，在这一模型中，“定位”是指产业链定位，是企业核心战略的具体表达，在商业活动中，顾客对企业的要求是其必须明确自己的定位。“业务系统”主要是指流程，是在切入产业链后的内部组织活动方式，不同的组织方式对价值网络要求不同，所需要的要素也不同。比如同样的物流公司，有的是人工优势，表现出来的顾客界面关系是人性化，而另外企业则以技术优势，表现出来是标准化和快速反应。“盈利模式”用简单语言表达就是用什么方法获得盈利，你追求的是什么盈利？如果追求投资盈利，则是创业利润；如果你要做一个百年老店，则要有经常性利润，降低成本，增加收入，以最小的成本获得最大收入便必然成为核心原则。“关键资源能力”是指企业能够建立业务系统的资源是否能够受到控制，以什么方法进行控制。“现金流”是企业命脉，现金流中断，则企业无法生存，这个模型很强调现金流结构，使模型更加具有创业的针对性，当然，其他企业也需要这种分析，企业隐伏最大的困境是企业大量的在途资金，即使收回来，也存在着巨额成本。“企业价值”既是指企业财务价值，也指企业的社会价值。“魏朱”模型将企业商业活动以观察为基础做分解，仍然以六个因素缺一不可，模型会用上述次序表述，其意为可以用这个次序来思考和构建自己企业的商业模式。

对这些模型，人们研究多以证实为主，你想证伪并不容易，但是，证实什么呢？是六个因素缺一不可、还是各自的比重、还是次序。命题很难建立。在实践中，人们可能会按这个模

^① Weill& Vitale: Weill(韦尔)和 Vitale(瓦伊塔尔)在 2001 年创建了一个评估电子商务企业生存能力的框架。

型构建模式,也许能够证明这些因素的重要与不重要,或者这些因素的变形方式与过程。

1.4 商业生态

商业模式还是重新构建商业生态,这一视角需要专门讨论。在商业生态概念出现前后,有商圈、产业链等概念相继出现,商业生态是一个比这些概念更大的概念。商圈是指商店以其所在地点为中心,沿着一定的方向和距离扩展,吸引顾客的辐射范围,简单地说,也就是来店顾客所居住的区域范围。在商圈内,消费者可以获得购买的便利,否则就不会有顾客理你。有人居住的社区,不建立商圈,这些人会特别不便利,而存在了商业,便利了这些人,也会便利其他人。没有人流,商圈就会走向衰亡,没有居民生活保障的地方就经常会变成鬼城。大连万达应该就是商圈的构造者,所以它们走到哪儿,哪儿就旺,原因是商业是居民的刚需,他们以商圈思维策划。万达通常是一个构造商业生态者,用商业模式角度,成为让大家都赢的关键角色。

产业链是将产业连接起来的系列产业链环,是从初级品到成品及服务的序列。“魏朱”模型是商业模式中的一个重要概念,定位是指在产业链的分工,它有可能因为重新构造商业模式而使得产业链内各环节重新分工,但是,通常它不会重新构成生态,除非这个商业模式吸收了外部的有利因素,改变了产业链的环境,通过某一个或几个链环重新构造了产业生态。

但是商业模式经常摆脱了上述这些概念,直接以重构商业生态进行自我定位,形成了一个新的思维方法。

“淘宝”是一个在互联网时代下重构商业生态的经典。你不能认为“淘宝”是一个平台,你不会以为生意完成了,本次演出就结束了。相反,你的演出才刚刚开始,后续所有业务,不管是现有业务的重复,还是不断涌现的新业务,都源于这个生态系统,也融于这个生态系统。2013—2014年“淘宝”新规则的建立,展现了作为阿里生态圈的一分子,“淘宝”如何开始从平台把控者向生态搭建者转变。

先分析一下环境,互联网的确降低了信息成本,不仅是顾客的成本,企业成本也在大幅度下降,不论网络企业怎么讲他们财务困难,相比他们处理的信息,非网络成本不知道要高多少倍。在这种背景下,能够让卖家有“自己的舞台,自由地舞蹈”,就是一个巨大的转变。中国已经成为创业的国度,虽然不及美国和以色列他们那么着重于创新创业,但以寻找机会的模仿创业动力仍然极强,不仅阿里,整个社会都如此,阿里给这些企业提供了一个方便的工具,是以极低的信息成本(直接成本为零)吸引企业来此经营网店。

阿里的口号是“彻底打通卖家触达买家的通道”,从有线网络到无线微淘,借助于“新浪微博”打通买家和卖家之间的通道,促使卖家能够利用互联网思维去经营自己的客户。2013年上半年,“淘宝”加大了对“店铺动态”的推送力度,以支持那些勤劳的卖家不断推出新品、优惠等活动。“淘宝”还改进了无线端的淘伴和“我的淘宝”,利用用户订阅这种工具,帮助卖家维系和召回老客户。“淘宝”就是要打通卖家和买家的信息通道,让卖家能够发挥主动性和聪明才智,利用这些通道与自己的目标人群建立关系。

阿里已经有了明确的盈利模式,通过金融工具获利,就是这样的微薄盈利却在上市时产生了巨大的溢价,通过金融服务不仅能盈利,也使自己成为具有金融性质的企业,还形

成了第三方服务的商业生态理念。引入了众多的第三方,如品牌商、导购服务商、品牌服务商等,一起来搭建更多的舞台,当这些服务到位时,阿里不需要具体管理,也不需要投入,却可以通过金融获得利益。

一个生态的建立是困难的,理论上,生态圈中的所有生命都是同时开始的。如果缺少生命力,也许这个圈就会崩溃,但即使如此,那个开始就能够运行并且还能够不断共同优化和成长的生态圈运行起来有多么困难?一个最大的障碍是一个产品通常花费一点成本就可以推广,现在让生态中所有环节都被推广,成本有可能成倍地增长。优秀的商业模式不仅要建立这样的共生共存系统,还要考虑其运行初期的投入与后期的前景。阿里做得好,其标志是,初期以平台为网店服务,并且借助了一些浪潮和国情,后期则放水养鱼,还不断引入养分,让所有参与者不断获益,而早期进入网内的企业因为获益而成为吸引其他人的典型,后加入者只能被动和被选择地加入。

本章案例

读懂了“阿里”和“京东”,就读懂了中国的商业未来

中国电子商务是中国经济增长的一大引擎,为中国经济近十年的高速增长贡献了不少力量,其势头早已领先全球。“互联网+”已成为中国重要的战略规划,可以说,电子商务将是中国未来“治理”全球贸易的一项重要工具,中国未来的定位应该是全球产品的分销中心。

电子商务的本质在于:最快、最好地使“产品”和“消费者”发生关系。中国电商的5大模式分别为产业链模式、平台模式、O2O模式、特卖模式、社交模式。京东是产业链模式的典范,而天猫是开放平台模式的代表。我们就通俗地对比“阿里”和“京东”这两大霸主的区别。

1. “阿里”是大平台,“京东”是大商家

这得先从刘强东的“十节甘蔗”理论说起,他认为:一个产品从创意、设计、研发、制造到定价五个环节应该由品牌商来做。然后接下来的营销、交易、仓储、配送到售后这五个环节应该由零售商来做。

京东定位就是这后五个环节:以交易做基础,延伸至仓储、配送、售后、营销等其他环节。所以这些厂家跟京东合作,只需要专注在产品的生产阶段,流通环节交给京东来做,比较符合专业分工的理念。可以说,京东是零售服务商,是为品牌商打工的,这就是京东的自营电商。

阿里是平台电商,定位即:上述十个环节仍然需要由卖家自己来做。阿里作为平台仅提供展示机会和流量来源,但需要尽可能地招揽各种卖家,然后给卖家一个站点,由卖家自己更新和维护,并向他们收取保证金、服务费、提成等费用,而卖家自然会以市场需求为导向,所以最终形成了一个品类繁荣的大集市;因此“淘宝”的品类相当丰富,五花八门、应有尽有、有求必应,这就是“万能的淘宝”的由来。

问题1: 自营电商和平台电商相比,有什么区别?

思考启示: “阿里”是大平台,“京东”是大商家。

2. 阿里是横向发展,京东是纵向延伸,一胖一瘦

因此,“阿里”的定位是帮卖家赚钱,“京东”的定位是给自己赚钱。令人啼笑皆非的是:“阿里”根本没有帮卖家赚到钱,而“京东”也从来没有给自己赚到过钱。

这是为什么呢?

对于阿里的“淘宝”或者“天猫”来说,卖家得到的仅仅是流量,为了争抢流量往往还需要付出更多的额外成本:不仅要被价格战拉下水,还要不停地购买广告位(价格水涨船高),竞争成本暴增,生存状况普遍艰难。这也是越来越多卖家放弃淘宝的原因,于是这也被概括为传统电商瓶颈来临。

所以,阿里是没有帮商家赚到钱,但是却让很多消费者受益了,因为中国的消费者确实可以买到更加廉价的产品,当然这也是一把双刃剑,因为很多假货充斥进来了。卖家的入驻性决定了管理的难度:口子放开了,假货自然进来了;口子收紧了,产品就不繁盛了,这种两难局面是阿里的开放平台定位决定的。

而在京东上面,60%产品都是由京东经手的,京东就好比是一个互联网零售企业,批发产品在网卖,赚取的是产品差价。在京东下单,付款到京东,打包和发货也是京东,售后也找京东。所以京东要有庞大的采购团队、销售团队、客服团队、物流团队。

京东这种集中采购、广泛派送的模式必然对仓储有很大需求,必须要做物流。京东早就在江苏宿迁(刘强东老家)建立了总面积达6000多平方米的全国呼叫中心,执行统一标准的客户体系;完善自有物流和配送体系,目前已覆盖1300个行政区县,推出“限时达”、“极速达”、“夜间配”等配送服务,京东员工达7万多名,绝大多数是在仓储和配送岗位上工作。快递员未来还能当作推销员使用,成为O2O的线下流量入口。

京东自建物流,就可以不受其他物流公司的影响,成为少有的能在假期中保证送货的电商。它整合了传统生产型企业和互联网营销端的产业链,从而更容易控制整个流程,这保证了产品质量,赢得了用户口碑和较高的忠诚度,但是京东庞大的物流体系也有弊端,这种发展模式能扩张到什么程度呢?

(1) 不扩张,成本太高;扩张了,人员规模太大,太危险。

(2) 重资产运转,资金被沉淀在固定资产上,资金无法高效周转。

按照刘强东的计划,京东希望未来能拥有60万名员工,这样的扩张节奏,蕴藏的风险十分巨大。管理一个拥有60万名员工的企业,保持零售和物流两个方面的效率第一,绝非想象中那么简单。

做个对比:2013年,淘宝+天猫完成订单113亿张。假设京东物流团队人均完成订单能力不变,需要144万人的物流团队来配送这些订单!马云也这样质疑京东:中国十年之后每天将有3亿个包裹,届时京东还能应付过来吗?

京东需要花更多的成本去维护订单量、产品供给、物流仓储等,这是京东的软肋。所以,京东投入太大,赚的是口碑,没有利润。

3. 阿里是互联网+,京东是+互联网

阿里更像一个互联网企业,是“互联网+”;依靠无限扩大商品的种类,让消费者始终有更多的选择,并且抓住了中国经济增长红利:外贸转型、零售业变革、草根创业热潮,甚至山