



互联网+流通

F2R助力传统产业创新与转型

冯阳松 连昱 葛文 著



互联网+流通

F2R助力传统产业创新与转型

冯阳松 连昱 葛文 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网+流通 : F2R助力传统产业创新与转型 / 冯阳松, 连昱, 葛文著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-115-39938-0

I. ①互… II. ①冯… ②连… ③葛… 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173659号

内 容 提 要

易观公司通过 15 年互联网行业深耕细作研究, 积累了大量的行业实战案例。在本书中, 您不仅仅可以快速了解“互联网+流通”时代的新型商业模式, 还能参考大量的 F2R 商业模式案例和丰富的 F2R 商业模式实战经验及运营指导。

无论您是对互联网新型商业模式感兴趣的普通读者, 还是正处在互联网化转型阶段的传统产业、传统企业的管理者, 易观公司通过本书, 将多年的项目实战经验与您分享, 让您更加透彻地理解 F2R 商业模式在未来产业互联时代的核心价值及发展空间。

◆ 著 冯阳松 连昱 葛文

责任编辑 赵轩

责任印制 张佳莹 焦志炜

◆ 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>

北京瑞禾彩色印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 10.25

字数: 208 千字

2015 年 8 月第 1 版

印数: 1—4 000 册

2015 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 39.00 元

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

反盗版热线: (010)81055315

序

目前，由易观首创的“互联网+”已经上升为国家战略。2012年11月4日易观第五届移动互联网博览会上，易观国际创始人、易观国际董事长兼CEO于扬代表易观首次提出“互联网+”理念。2015年3月5日十二届全国人大三次会议上，政府工作报告中提出了“互联网+”行动计划，标志由易观首创的“互联网+”正式上升为国家战略。

特别荣幸的是，易观十五年发展见证和支持了中国互联网的发展。身处其中，易观也不断学习、总结创新企业的经验教训和实战打法。客观地说，目前的“互联网+”国家战略的外延和影响程度已经远远超出易观当年首次提出的设想范围。为了进一步推动“互联网+”计划的有效执行，我们易观也不断总结创新、与时俱进，参与到“互联网+”的不断演变之中。2013年，我代表易观提出了传统企业互联网化三大战役——卖货、聚粉、建平台。而在“互联网+流通”领域，我的同事，易观企业教育执行总裁冯阳松于2012年3月，基于为大量代表性商贸流通企业互联网化实战咨询经验，首先提出了F2R商业模式。这一模式根植于易观十几年来丰富的互联网化咨询培训经验，基于我们从中国国情出发的两大考虑：一是帮助流通企业实现转型升级；二是为了更好地满足消费者的需求。

互联网时代的航标灯



2015年3月6日，李克强总理在十二届全国人大三次会议的政府工作报告中明确提出：
制定“互联网+”行动计划

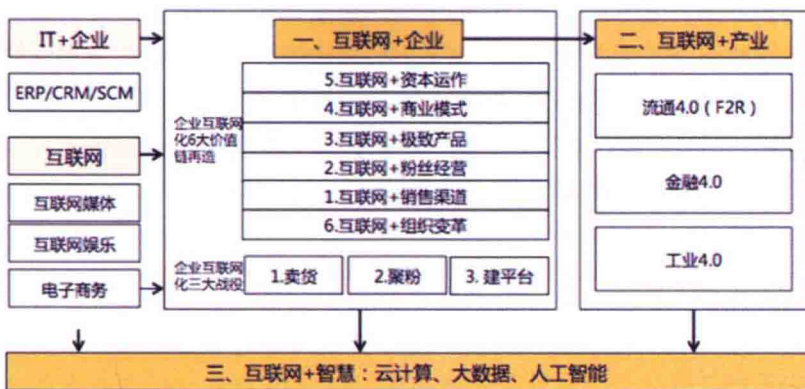
目前，F2R 模式已经得到业界人士的广泛认可。在我看来，未来 F2R 模式将成为“互联网 + 流通”领域重要的商业模式，甚至将成为企业互联网化转型的主流模式之一。5 月 17 日，为贯彻落实政府工作报告中提出的“互联网 +”行动计划，商务部研究制定了《“互联网 + 流通”行动计划》，加快互联网与流通产业的深度融合，推动流通产业转型升级，提高流通效率，努力打造新的经济增长点，培育新产业，释放消费潜力。由此，F2R 模式在我国流通产业转型升级的背景下迎来新的发展契机。

易观“互联网 +”全景图谱理论

《“互联网 + 流通”行动计划》的推出，从更宏观的视角印证了易观企业教育提出的“互联网 +”四大趋势：第一，从商品互联网走向服务互联网；第二，从传统互联网走向移动互联网；第三，从城市互联网化走向农村互联网化；第四，从消费互联网化走向产业互联网化。我也在多个场合表示，今后十年，中国互联网的发展，甚至中国经济发展的一个重要驱动力量，就是互联网跟传统企业的结合，用互联网手段推动产业链创新，推动产业链再造，把渠道扁平化和价值链的环节做压缩，促进企业互联网化和产业升级转型。

在这一背景下，2015 年易观再次提出“互联网 +”全景图谱理论。我们认为，“互联网 +”就是构建互联网化组织、创造性地使用互联网工具，推动企业和产业更有效率的商务活动，来更充分地满足用户需求。“互联网 +”全景图谱理论详细介绍了“互联网 +”到底如何“+”、“互联网 +”的核心要义以及身处其中的企业面临的商业机会和挑战。

我们可以用一张图来更清晰直观地读懂“互联网 +”。从演变来看，“互联网 +”可以分成 3 个阶段：“互联网 + 企业”时代（大致从 2008 年开始），也就是传统企业的互联网化；“互联网 + 产业”时代（大致从 2013 年开始活跃），也就是产业的互联网化；“互联网 + 智慧”时代，“互联网 +”的智能未来，从 2015 年孕育出发。



易观“互联网+”全景图谱框架

何为 F2R ?

流通 4.0 将是“互联网 + 产业”时代的典型应用和不可或缺的环节。我们认为，流通 4.0 本质是通过互联网把供应商、制造商、消费者紧密联系在一起，实现增收（上游拓展渠道）、节支（下游降低采购成本）、提效（提高整个产业链协同运作效率），提供物美价廉的商品和服务满足用户需求。基于“互联网+”的流通 4.0 典型模式将以电子商务平台为核心，以 B2B 为主，也会有 B2C 模式。适合中国国情的代表性 B2B 平台模式，将以 F2R 为主。

F2R(从 Factory 工厂到 Retailer 线下零售终端)是指，以互联网工具，把多个渠道环节扁平化，直接供货给线下零售终端，提高供应商销售收入和毛利，降低线下零售终端的采购成本，提高整个供应链和物流流通效率。F2R 是 B2B 的一种，但是更垂直，而且流通的商品不仅仅包括消费品，也可以是工业品。我们认为这是继 B2C、O2O 之后又一个巨大的市场，目前在各行各业中都在积极尝试，呈星星之火即将燎原之势。

F2R 模式的提出基于我们对流通产业的两个基本趋势的判断：第一，五年之后，生活资料、生产资料通过互联网直接销售给最终用户的平均比例不会超过 30%。那么 70% 的零售是由线下零售商完成的。与此同时，分散化、而不是集中化又是未来零售业态的主要发展方向；

第二，中国的流通环节多、层层放货、层层加价，中间“过手”环节较多，整个流通渠道效率低。事实上，在实践过程中，我们易观企业教育也积累了一大批 F2R 相关案例，如快消品 F2R 案例——苏酒、溜溜梅、朝批商贸、贵州兴汇丰，生产资料 F2R 案例——河南万庄农资，快消品中把消费者也结合进来的创新商业模式 FRC 案例——壹玖壹玖等。

当然，在助力企业转型“互联网+流通”过程中，F2R 模式还有待于进一步深化与检验。一方面，F2R 模式具有行业适用性。从商业逻辑上讲，任何一个行业都有流通 4.0（F2R）的机会，但在商业实践中必然有因“行”制宜的发展过程。但在某些行业 F2R 会相对更容易形成突破（适用）。这就需要参考市场规模、渠道层级、商品标准化程度、渠道商服务可替代性等因素，进行综合评估考量。另一方面，F2R 模式仍需要在实践中优化提炼丰富和完善。虽然当前“互联网+”已经发展为行业大势，但在实践过程中仍需要解决操作性的矛盾：零售商对互联网的接受能力及其相关教育成本也不可忽视；渠道冲突的协调与解决，被扁平化掉的经销商在创新中的出路等。

F2R 及其创新实践者们

F2R 模式的提出有其深刻的商业发展背景。一方面，“互联网+”首先冲击着原有的零售产业；另一方面，在过去五年，零售业也遭受着市场化发展程度不断加深等因素的冲击。

作为亲历者，不止一家企业的老板跟我说要再造一个线上淘宝或线上京东等。对此我的建议是，传统企业拥抱“互联网+”首先要基于自身优势通盘考虑，实事求是，寻找到符合自身特点的商业模式，才能更好拥抱“互联网+”。传统企业通过与电商平台合作，寻求成为平台细分品类的合作伙伴，仍可以在“互联网+”时代发挥不可或缺的作用。客观地说，即便是阿里、京东、唯品会等电商巨头也不可能完全承接流通价值链的所有环节。一句话，传统企业在“互联网+流通”领域仍大有可为。

易观曾经帮助近百个上市公司个性化对接电商平台，帮助他们找到

适合自身的、接地气的“互联网+”商业模式，完成顺应未来的转型升级。记得在一个寒冷的冬天，易观借助 F2R 商业模式，帮助一个流通领域的上市公司完成自身业务转型升级的战略规划，客户中高层经理们接受完易观老师们针对新模式的培训，大家一起跳起了骑马舞，现场焕发出再出发、再创业的新激情！我也记得，在我们和客户一家企业找到了符合自身特点的 F2R 商业模式、公司董事会发布当日，这家公司的股票迅速涨停。这充分反映了投资者对 F2R 模式创新的前瞻性看好！

中国地域广袤、人口众多，有些人喜欢线上，有些人喜欢线下，不同地域与不同年龄段的用户消费习惯各异。实事求是地说，F2R 模式是符合中国国情的“互联网+”创新商业模式。

令人欣慰的是，目前社会上对“互联网+”及其实践的学习热情持续高涨。2015 年堪称“互联网+”推广年。经过易观十五年的积极呼吁以及国内众多互联网领军企业的大力支持，如今“互联网+”最终上升为国家意志。在国家政策的积极倡导下，企业互联网化速度日益加快，互联网在产业转型升级过程中发挥出越来越大的作用。作为流通 4.0 的重要推动力量，F2R 模式也必将持续支持中国企业转型与升级，并进一步在实践中得到深化与验证。

感恩当下，面向未来

在本书的编写过程中，我也收获了无数感动。如果没有大家齐心协力的合作推进，就没有本书顺利出版的可能。

感谢人民邮电出版社的编辑们，他们从本书主题策划、内容采集、成文编辑等相关事宜的积极推进，充分展现了精细严谨的专业水准及敬业态度。

感谢易观互联网+咨询的所有咨询教练们，尽管一直南征北战，千万里奔波，不断推动“互联网+”创新实践，但工作之余仍然收集整理大量最新案例，提炼出最新成果。来自“互联网+”的最新实战，可以说是本书的最大特点！

在这里，要感谢全权负责本书出版工作的易观“互联网+”研究院执行院长陈灿。在陈院长的带领下，研究院将“互联网+”理论与各行各业的实践有机结合，最终形成了更具实践性的F2R商业模式。

易观企业教育执行总裁冯阳松先生，是目前国内对F2R模式实战经验最为丰富的资深战略顾问，堪称F2R之父！易观企业教育产业创新咨询中心总经理连昱，也亲自指导了本书的理论体系梳理，并提供了诸多富有建设性的意见。

必须提到的是，本书最重要的执笔者，易观咨询总监葛文女士不顾自身的业务繁忙，仍加班加点，保质保量地每天完成几百字、每周完成几千字的稿件撰写工作。没有葛文持续几个月的勤耕笔书，本书不可能呈现在读者面前！每每想起她的专业勤奋、帮助更多企业的使命感，都让我感动。

特别感谢那些仍在推动F2R创新落地的企业家们，并向那些孜孜奋斗在创新一线的团队致敬。

当然，必须感谢的是现在正在翻开本书的读者，希望您能够喜欢并有针对性地阅读本书，在实践中给出最新的前沿反馈，进一步丰富与完善F2R实战体系！

杨彬

易观国际创始人、易观企业教育总裁
国家商务部电子商务发展专家委员会委员

前言

随着“互联网+”提升至国家战略层面，未来互联网行业将迎来发展的黄金时期。回顾我国互联网过去20年的发展，我们可以看到其关注的核心更多的围绕消费互联展开。2014年，随着阿里巴巴和京东相继成功上市，我国消费互联的版图逐渐清晰，竞争格局趋于稳定，市场空间趋于饱和，消费互联发展趋于成熟，未来围绕原有商业模式的微创新将持续进行。

相比于消费互联，未来基于细分行业的产业互联将迎来历史性发展机遇。李克强总理提出的“互联网+”行动计划，目的是推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业的结合，从另一个层面再次强调了未来产业互联发展的重要性。随着越来越多的传统企业拥抱互联网、越来越多的企业与互联网充分的融合，实现自身的互联网化转型，互联网将从颠覆一切的力量回归于其工具本质，充分发挥其在生产要素中的优化和集成作用。互联网创新成果将深度运用在经济社会中，给经济发展带来新生活力。

同时，今年5月商务部制定发布了《“互联网+流通”行动计划》，主要目的是加快互联网与流通产业的深度融合，推动流通产业转型升级，创新服务民生方式，释放消费潜力。“互联网+流通”的主要任务是使电子商务进农村、电子商务进中小城市、电子商务进社区、线上线下融合互动、跨境电子商务等领域打造安全高效、统一开放、竞争有序的流通产业升级版，实现流通方式的不断创新、流通效率的大幅提升以及流通环境的进一步完善。

笔者认为“互联网+流通”的本质是通过利用互联网打通流通领域上下游各个环节，提升整体渠道效率，创造价值。易观通过在互联网行业的深厚研究积累和丰富的项目案例，紧密结合流通行业未来发展总体趋势，率先在行业内提出“F2R”商业模式。

F2R 商业模式的本质是通过构建线上交易平台，实现产品从 Factory（工厂）直接到 Retailer（线下零售终端），从而实现多个中间渠道环节扁平化。一方面提升生产商 / 品牌商 / 制造商整体的销售收入，拓宽并深耕渠道市场，实现渠道下沉。另一方面降低线下零售终端的采购成本，通过金融、技术等手段，促进社区电商的发展，创新社区服务方式，打破“最后一百米”的瓶颈。F2R 商业模式可以快速提升传统产业整体供应链和物流流通效率，配合相应的“互联网 + 流通”支撑体系的建设，从而成为我国经济未来增长新的发力点和关键点。

“互联网 +”作为时下热点话题，易观通过 15 年互联网行业深耕细作研究，积累了大量的行业实操案例。因此，翻开本书，您不仅仅可以快速学习到“互联网 + 流通”时代新型商业模式，而且更重要的是书中有大量的 F2R 商业模式案例和丰富 F2R 商业模式实战经验及运营指导。

无论您是仅仅对互联网新型商业模式感兴趣的普通读者，还是现在正处在互联网化转型阶段的传统产业、传统企业的管理者，易观希望通过本书，将多年的项目实战经验与您分享，让您更好、更加透彻的理解 F2R 商业模式在未来产业互联时代的核心价值及发展空间，如果能在过程中能引发您的一些思考，将是这本书最大的价值和意义。

目录

第 1 章 “互联网 + ” 的新时代

006 1.1 “互联网 + ” 的本质、演进与发展趋势

016 1.2 “互联网 + 流通” 产业深度融合与转型

018 1.3 F2R——“互联网 + 流通” 时代商业模式创新

第 2 章 F2R 商业模式及核心价值

022 2.1 F2R 商业模式解析

022 2.1.1 产品模式

023 2.1.2 用户模式

025 2.1.3 盈利模式

027 2.1.4 推广模式

031 2.2 F2R 商业模式核心价值

032 2.2.1 F2R 商业模式对 F 端的核心价值

038 2.2.2 F2R 商业模式对 R 端的核心价值

第 3 章 F2R 商业模式适配性分析

048 3.1 F2R 行业适配性模型

051 3.2 F2R 企业适配性模型

第 4 章 F2R 商业模式实施路径规划

054 4.1 聚焦品牌资源，快速突破，区域复制

055 4.1.1 具体实施步骤

- 055 4.1.2 F端整合关键策略
- 058 4.1.3 路径1 机会风险评估
- 059 4.2 聚焦零售终端，资本整合，加盟复制
- 060 4.2.1 具体实施步骤
- 061 4.2.2 R端整合关键策略
- 063 4.2.3 路径2 机会风险评估
- 065 4.3 战略路径综合评估分析

第5章 F2R 商业模式案例深度解析

- 068 5.1 怡亚通
 - 069 5.1.1 怡亚通用户痛点分析
 - 070 5.1.2 怡亚通商业模式分析
 - 075 5.1.3 怡亚通实施路径分析
 - 076 5.1.4 怡亚通模式价值分析
 - 077 5.1.5 怡亚通关键成功要素分析
 - 078 5.1.6 怡亚通模式风险分析
- 079 5.2 惠民网
 - 080 5.2.1 惠民网用户痛点分析
 - 080 5.2.2 惠民网商业模式分析
 - 081 5.2.3 惠民网模式价值分析
 - 082 5.2.4 惠民网实施路径分析
- 083 5.3 汇通达
 - 084 5.3.1 汇通达用户痛点分析
 - 085 5.3.2 汇通达商业模式分析
 - 085 5.3.3 汇通达用户模式分析
 - 087 5.3.4 汇通达产品模式分析
 - 091 5.3.5 汇通达推广模式分析

- 091 5.3.6 汇通达盈利模式分析
- 091 5.4 天联网
- 092 5.4.1 天联网用户痛点分析
- 093 5.4.2 天联网商业模式分析
- 093 5.4.3 天联网模式价值分析
- 094 5.4.4 天联网关键成功要素分析
- 095 5.5 掌和天下
- 095 5.5.1 掌和天下用户痛点分析
- 096 5.5.2 掌和天下商业模式分析
- 097 5.5.3 掌和天下模式价值分析
- 098 5.5.4 掌和天下关键成功要素分析

第6章 F2R 商业模式投资价值评估

- 100 6.1 互联网投资并购概况
- 102 6.2 互联网投资并购核心诉求
- 103 6.2.1 战略布局维度
- 108 6.2.2 业务运营维度
- 112 6.3 互联网投资并购标的选择
- 112 6.3.1 市场维度
- 113 6.3.2 企业维度
- 114 6.3.3 时机维度
- 115 6.4 互联网投资并购估值方法计算
- 116 6.4.1 财务维度
- 121 6.4.2 关键维度
- 124 6.4.3 辅助维度
- 126 6.5 互联网投资并购估值案例分析

第7章 F2R 商业模式资源保障体系

136 7.1 互联网思维变革

141 7.2 组织架构变革

143 7.3 制度流程变革

145 7.4 人才激励变革

147 7.5 拥抱移动互联



“互联网+” 时代变革

第1章 “互联网+”的新时代

回顾过去 20 多年，互联网在中国不断发展壮大，从根本上重构了中国人的生活方式。伴随“互联网+”在 2015 年正式被写入国家战略，“互联网+”将助推国民经济三驾马车的再造新生，以创新驱动中国经济的新常态发展。

2014 年，中国实现全功能接入国际互联网 20 周年。20 年间，中国骨干网、宽带网络等互联网基础设施建设水平以及 IP 数、域名数、网站数等互联网基础资源数量均已步入国际先进行列。此外，中国网民数量在 2008 年 6 月超过美国，跃居世界第一。

根据 CNNIC 发布的《第 35 次中国互联网络发展状况统计报告》，1997-2000 年间，随着面向普通家庭开放互联网服务，以及随后搜狐网、新浪网等门户网站的上线，中国互联网发展进入活跃期，网民数量呈现翻番式增长；1998-2000 年约 3 年间增长率分别高达 238.7%、323.8% 和 152.8%；进入新世纪的前 10 年，随着中国互联网从泡沫破灭后逐渐恢复并进入 Web2.0 时代，消费互联网快速发展，各种互联网形态下新型商业模式的创新，增强了我国网民的活力，同时伴随着基础设施建设的完善，我国的上网环境也有明显改善，这带动网民总量持续高速增长；自 2009 年起，我国网民增速逐步放缓，截至 2014 年 12 月，我国网民规模达 6.49 亿，互联网普及率为 47.9%。但农村地区互联网普及率为 28.8%，中国城乡互联网发展不均衡。

随着智能手机的普及与应用，中国移动互联网整体行业保持着强劲的发展态势，未来移动互联将成为互联网发展的重中之重。2006-2009 年，随着第一代智能手机的应用，移动互联网普及率快速上升，手机网民规模翻番增长；2009 年之后，随着智能手机的更新换代及智能手机应用的开发与普及，手机网民规模稳定增加，在整体网民增速放缓的背景下，手机上网成为拉动中国网民总体规模攀升