



华章IT



中国电子商务研究中心
www.100EC.cn

荣誉
出品

INTERNET PLUS

OVERSEAS CASE

互联网+ 海外案例

中国电子商务研究中心 曹磊 莫岱青 著

看看国外是怎么“互联网+”的？

100多个海外“互联网+”成功案例重磅呈现！

囊括电商、品牌、移动、社交、零售、O2O、物流、金融等领域
投资者寻求“百倍”回报项目、传统企业转型“互联网+”秘籍



机械工业出版社
China Machine Press



INTERNET PLUS

OVERSEAS CASE

互联网+

海外案例

中国电子商务研究中心 曹磊 莫岱青 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+：海外案例 / 曹磊，莫岱青著. —北京：机械工业出版社，2015.9

ISBN 978-7-111-51515-9

I. 互… II. ①曹… ②莫… III. 互联网络—应用—企业管理—案例 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 210025 号

互联网+：海外案例

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：迟振春

责任校对：殷虹

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：240mm×186mm 1/16

印 张：19

书 号：ISBN 978-7-111-51515-9

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Preface

前言

互联网+：师夷长技以超夷！

“我想，站在互联网+的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来。”2015年3月5日，李克强总理在《政府工作报告》中首次提出制定“互联网+”行动计划，并正式确立其为“国家战略”。

互联网已经逐渐跳出一个行业的范畴，正成为国民经济的一大新引擎。总理提出新兴产业和新兴业态是竞争高地，制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

“互联网+”以互联网、移动互联网、物联网等为平台，以传统产业为融合契机，以互联网思维为动力，以市场重构为生态，将我们的市场格局从本地化向国际化的高度去催化，同时也将国外的互联网企业吸引到中国这个极具创造性的市场上来。

追溯中国互联网商业化20年，中国互联网企业大多借鉴了国外模式，特别是美国的互联网企业模式。在我们身边的国内互联网企业身上总能看到国外互联网企业的影子，如雅虎VS新浪，Google VS 百度，ICQ VS QQ，YouTube VS 土豆、优酷、爱奇艺，Twitter VS 微博，eBay VS 淘宝，PayPal VS 支付宝，Groupon VS 美团，LendingClub VS 拍拍贷，Kickstarter VS 众筹网……

在中国互联网发展的长河中，不论这些走进中国的海外企业成功与否，他们都为中国互联网的发展留下了自己的印记，同时也为中国互联网创业者提供了一条“捷径”。

中国互联网企业“借鉴”国外的典型

类 型	国 外	国 内
门户	YAHOO!	 新浪网 sina.com.cn
搜索	Google	 百度

(续)

类 型	国 外	国 内
即时通信	 ICQ	 tencent.com
视频	 YouTube	 Letv 乐视网 更有你的想法
支付	 PayPal	 支付宝
团购	 Groupon	 高朋 GaoPeng.com Powered by Groupon
C2C	 ebay	 淘宝网 Taobao.com
P2P	 LendingClub	 拍拍贷 ppdai.com
众筹	 KICKSTARTER	 众筹网 zhongchou.cn

这让我们看到互联网的出现使世界各国的生意更加互通有无。我们在了解国内互联网发展的同时，既需要学习与借鉴国外优秀企业的成功经验，也要吸取失败教训。美国、英国、德国、法国等发达国家发展电子商务较早，优秀企业层出不穷，除了我们耳熟能详的亚马逊、乐天、eBay 以外，还有众多海外互联网企业。学无止境，“互联网+”背景下需要有更多的“创新”走进中国。

由于互联网产业天生容易在人口巨大的文明体内繁荣，因

此，如果能够提炼出源自海外的最优秀平台的精髓，取其精华，加以本土化改造运营，我们就能走出有中国特色的与资本市场有机结合的互联网与信息产业发展道路。

十年前，我们从“互联网+制造业”（B2B）切入研究，到后来的“互联网+批发业”（B2S）、“互联网+零售业”（C2C、B2C、C2B），再随着大量线下实体品牌商、渠道商、生活服务商的“触网”，我们扩展到 O2O 领域；到 2013 年中期，随着“互联网+金融业”的异常火爆，各大电商纷纷发布“金融战略”，我们紧跟行业的脚步，顺势而为涉足了“互联网金融”。伴随这些国内电商全球化的步伐，我们也把“触角”伸向了海外互联网产业。

在此背景下，中国电子商务研究中心精心编著了本书，并从上千海外案例中筛选出最具价值的 100 多个案例呈现给我们的忠诚读者和用户。

我们通过中心的海外合作资源——海外互联网企业、海外第三方互联网研究机构、海外专注互联网领域的媒体、海外高校研究人员等，对 100 多个海外案例进行解剖，从而成就了首部国外“互联网+”成功案例著作。海外案例中包括电商、品牌、移动、社交、零售、O2O、物流、金融等领域，汇集了 Amazon、Newegg、Flipkart、eBay、

ShopRunner、LendingClub、Zappos 等案例。每个企业的上线时间、创始人、公司背景、商业模式、业务介绍、发展历程、融资记录等一一呈现。

因此，本书无论是对于处于转型“互联网+”困惑中的传统企业，还是想深度了解海外“互联网+”的创业青年、投资机构以及海外“互联网+”商业模式监管、研究、教学人员而言，都非常具有参考价值和实操启示。

在中国互联网发展的长河中，很多人认为中国互联网没有创新能力，只是一味地模仿国外互联网企业。事实上并非如此，比如 eBay 在国内发展不顺，Rakuten 电商在国内惨败，这样的例子还有很多，因此想通过抄袭这类手段来获得长足发展是绝对行不通的。我们的企业需要汲取国外互联网企业的经验与教训，积极创新，探索出适合自己发展的道路。

国内的互联网企业要走出国门，就要对国外互联网企业的发展、模式、盈利、竞争环境进行深入研究，所谓知己知彼，百战不殆。另外，国内的互联网市场也需要注入新的活力。当国外企业进入中国这个大市场的时候，我们能够通过不断学习，再结合实际情况，不断创新，更好地运营。

写这本书时，我们发现国外互联网案例层出不穷，远超乎我

们的想象。在整个过程中对海外互联网企业进行深入研究，同时与海外第三方互联网研究机构、媒体、研究人员不断沟通、摸索、调研，并从他们手中获得第一手宝贵资料，对我们来说也是一个大挑战。这些国外互联网站令我们叹为观止，因此我们更强烈地希望把这本书分享给大家，把各个案例传达给读者，希望读者能从本书中获益。

未来中国网民数量依然会快速增长，届时中国互联网市场一定会受到全球的更多关注。围绕着“中国式的创新”，我们希望通过研究其他国家的案例，带给中国互联网企业更多启发。互联网全球化已经十分明显，当“走出去”和“走进来”日益频繁时，你便会发现世界的变化所在。

最后，特别值得一提的是，参与本书编写的除了我和中国电子商务研究中心的曹磊、沈云云、钱海利等多位业内知名分析师外，还有诸多中心外聘的特约研究员，这充分体现了互联网“开放平台”的思想。他们是：英国利物浦大学管理学院市场营销专业、曼彻斯特大学商学院企业家领导与创新管理专业曹鼎喆，浙江外国语学院姜上风，浙江大学城市学院信息管理与信息系统系李好圆等。

中国电子商务研究中心网络零售部主任 莫岱青

Contents

目 录

前言 互联网 +：师夷长技以超夷！

第一章 互联网 + 平台

Amazon：贝索斯模式下的美国网购商城	2
Flipkart：印度版的亚马逊	7
Jumia：意欲打造非洲亚马逊的电商公司	10
The Hut：英国的一家传奇电子商务企业	13
eBay：实现从拍卖到美国综合电商的转身	16
Snapdeal：从零打造印度电商帝国	21
ShopsClues：帮助中小规模商户在线交易的印度电商	24
Rocket Internet：德国“山寨之王”如何抄遍互联网？	26

第二章 互联网 + 品牌

Zady：美国在线手工制造购物平台	32
Zalora：扩充时尚服装品牌的新加坡电商	34
Nasty Gal：美国反时尚电商在旧衣服中淘商机	36
TheRealReal：美国二手奢侈品闪购寄售网站	38

megacare：尼日利亚的网上药店	41
BucketFeet：美国原创艺术家主题鞋履互联网品牌	43
Casper：在线销售互联网思维床单的美国创业公司	45
Blue Nile：全球最大的美国钻石高级珠宝网络销售商	48
Newegg：全美最大的电子数码产品销售网站	51
Zappos：美国最大的卖鞋电商网站	54
Net-a-Porter：英国全球化奢侈品网上专卖店	57
ASOS：英国模仿电影明星服装的“快时尚”电商网站	59
Mack Weldon：美国男士科技内衣电商品牌	62
Yoox：意大利网络上的精品店铺	64
Teabox：交易过程中绕开中间商的印尼茶叶电商	67
Etsy：一个美国“手工艺王国”电商兴起记	69
Neiman Marcus：美国首个开通 支付宝服务的海外奢侈品电商	72
Fab：由盛转衰——美国创意电商的衰落教训	76
Reebonz：印尼奢侈品电商揽客的伎俩	79
Fanatics：销售体育运动官方特许产品的 美国电商在线零售公司	82

Orori: 印尼 3D 珠宝打印电商	84	Teavana: 一家美国茶叶零售商凭什么值 10 亿美元?	136
Farfetch: 英国时尚买手店集成网站	86	BuildDirect: 美国建材领域的亚马逊	139
Zulily: 反用户体验的美国母婴用品团购网站	88	FreshDirect: “互联网 + 生鲜”的美国在线订购超市	141
JustFab: “互联网 + 包月消费制”的美国时尚鞋类电商	92	Homejoy: “互联网 + 家政”的 O2O 平台	143
Outfittery: 德国女性造型顾问搞定男性整套穿搭	94	Shopify: 加拿大网店搭建服务商	145
NakedWines: 客户资助型的英国众包独立酿酒平台	96	GrubMarket: 美国专注本地有机食品的生鲜电商	147
第三章 互联网 + 零售		第四章 互联网 + 生活服务	
沃尔玛: 美国零售大佬的“互联网 +”变革之路	100	Groupon: 美国团购鼻祖的发展历程	150
Rakuten: 日本电商靠什么成为世界第三大电商?	102	LivingSocial: 美国第二大团购网站的成长	154
MUJI: 日本无印良品的 O2O “试验田”	105	Coupang: 韩国人气最高的团购网站	156
优衣库: 逆市扩张 O2O 的变革之道	107	Yelp: 美国的大众点评网站	158
Bonobos: 美国服装 O2O 定制商	110	Handybook: 提供“互联网 + 家政” 定制化服务的美国网站	160
thredUP: 运行整套便捷服务机制的美国网络寄售平台	113	Good Eggs: 提供有机食品运送服务的 美国食品信息服务商	163
Warby Parker: 美国眼镜行业 O2O 模式的标杆	116	TrueCar: 美国颠覆传统的汽车搜索和交易平台	166
Relay Foods: 玩转生鲜的美国电商	119	Lavanda: 伦敦洗衣服务行业的 Uber	170
Ocado: 世界上最大的英国网上食品零售商	122	Porch: 美国“互联网 + 装修”O2O 平台	172
Made.com: 英国家具电商众包模式票选家具	125	CareZapp: 爱尔兰“互联网 + 医疗护理”O2O 平台	174
Wayfair: 美国以家庭为核心构建一站式购物平台	128	Zomato: 印度的“大众点评”	176
HelloFresh: 按周个性化订购形式的德国生鲜电商	130	PopExpert: 和专家一对一网络授课的在线学习平台	178
BloomNation: 美国本地小花商服务平台	132		
TrunkClub: 美国男装直邮网站	134		

Uber：颠覆全球出行方式的美国 App	181	Kantox：基于跨境交易的欧洲 P2P 平台	228
Blue Apron：提供食材周预订的美国食品经销服务商	184	Indiegogo：美国预售型众筹的绽放	230
Airbnb：美国在线短租 O2O 企业欲做住房中的 eBay	186	Kickstarter：美国众筹的造梦空间	232
Visit Football：英国一家主打高端足球定制游的 在线旅游公司	188	OurCrowd：一种混合的以色列股权众筹模型	234
Offpeak：把淡季打折做法搬到餐饮行业的马来西亚网站	190	Assetz Capital：高贷款、高利率的英国 P2P 平台	236
Ensogo：东南亚社交化电子商务团购平台	192	SaveUp：加入游戏机制的美国网络理财平台	238
		Mint：“互联网 + 大数据”实现个人财务规划的美国网站	240
第五章 互联网 + 金融		第六章 互联网 + 移动	
Upstart：为普通用户提供创业资金的美国众筹平台	196	Wish：跨境电商移动端平台的黑马	244
PayNearMe：让没有网络支付账户的人 可网购的美国支付应用	199	ASAP54：“即拍即所得”的巴西服装购物搜索 App	247
RateSetter：英国最早使用预备基金的 P2P	203	TouristEye：西班牙旅行行程规划 App	250
MarketInvoice：伦敦在线企业票据融资平台	205	Square：基于手机刷卡器模式的美国移动支付工具	252
SocialFinance：为高校毕业生提供贷款 的特色美国 P2P 公司	208	Klarna：“货到后满意付款”的欧洲购物支付平台	255
Simple：崇尚简约的美国移动银行应用	211	Carousell：一个 C2C 模式的新加坡移动购物 App	257
OnDeck：致力于小微企业的美国在线贷款服务商	214	DaviPlata：用 SIM 卡激活的拉丁美洲手机钱包	259
Lending Club：身边的老式美国 P2P 交易颠覆者	217		
Prosper：美国第一个 P2P 银行	220	第七章 互联网 + 社交 / 导购	
CommonBond：针对 MBA 学生的美国 P2P 平台	223	Zola：在线选购婚礼礼物的美国个性化网站	262
Kiva：教育领域的美国 P2P 助学借贷平台	225	Quirky：将用户创意产品化的美国社会化众包电商	264
		Pinterest：美国图片社交导购网站的布局	267

Wanelo: 一个能看到朋友网上淘过		物流服务商	280
东西的美国社交购物网站	270	UPS: 大数据优化送货路线的美国快递公司	283
WhatWeLike: 印度尼西亚的社交购物网站	272	Postmates: 在线按需“1 小时送达”的纽约快递	285
Clozette.co: 为女性设计的新加坡社交网络购物网站	274		
Lamoda: 推出送货上门再试穿服务的俄罗斯电商网站	276	后记 我们是如何用互联网思维打造中国最具影响力的“互联网 +” 智库的?	288
第八章 互联网 + 物流			
ShopRunner: 阿里在美国投资的“2 日免费送达”		参考文献	291

1

第一章

互联网 + 平台

Internet Plus

Overseas Case



Amazon：贝索斯模式下的美国网购商城

官方网站： www.amazon.com

上线时间： 1995 年

创始人： Jeff Bezos

案例概述：

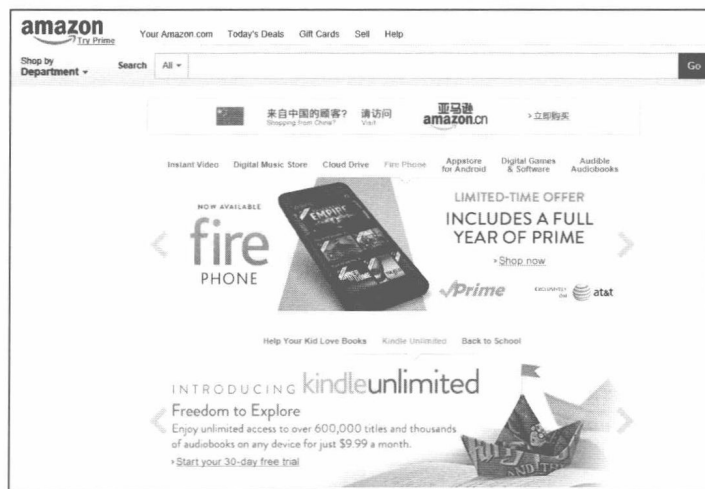
Amazon（亚马逊）是美国最大的一家网络电子商务公司，位于华盛顿州的西雅图，是网络上最早开始经营电子商务的公司之一。

1994 年夏天，杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）辞去了在华尔街的工作，与妻子麦肯齐·贝索斯（MacKenzie Bezos）一起飞往德克萨斯州的沃思堡（Fort Worth），并在那里租用了一辆轿车。在麦肯齐驾车开往太平洋西北岸的途中，杰夫在车上萌生了创立一家能够充分利用互联网技术的售货目录零售公司的想法。

随后，一个位于西雅图郊区的车库成为亚马逊的首个办公场所。创业初始时公司名字叫 Cadabra，这名字生涩难记，七个月后贝索斯选择了 Amazon，因为在任何以字母排序的名单上，A 开头的单词都会有优势。

贝索斯招来两名工程师（都是经验丰富型的，其中一人也曾创过业，但考虑自己偏于技术，希望找一个有商业经验的人合作），加上他共三个人，他太太则处理一切杂物兼做会计。四个人，一台电脑，一个车库，在体验了一下其他网站的购物流程后，公司成立了。

1995 年，Amazon 上线。经过 19 年的发展，Amazon 从一家单一的经营网络书籍销售业务的网站，逐步发展成全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网公司。



公司定位与三次转变：

亚马逊现今是一家拥有“超级 API”接口能力的平台公司，它对

外输出的是维持庞大线上零售帝国的各种能力，比如云计算、大数据、物流、商品管理、营销广告等，并由此搭建自己的生态系统。贝索斯将整个亚马逊的云计算、零售能力、物流能力等服务拆分成各个基本模块，使亚马逊内部以及第三方公司都可以像搭建乐高玩具一样，随时取用合适的素材并随意扩展。在过去十年中，亚马逊逐步将线上零售、FBA 物流以及 AWS 云服务等能力打造成一系列“超级 API”接口，每一个接口依靠“飞轮效应”实现正向循环。

第一次定位转变：成为“地球上最大的书店” (1994 ~ 1997 年)

贝索斯认为书籍是最常见的商品，其标准化程度高，而且美国书籍市场规模大，十分适合创业。经过大约一年的准备，亚马逊网站于 1995 年 7 月正式上线。为了和线下图书巨头 Barnes&Noble、Borders 竞争，贝索斯把亚马逊定位成“地球上最大的书店”（Earth's biggest bookstore）。为实现此目标，亚马逊采取了大规模扩张策略，以巨额亏损换取营业规模。经过快跑，亚马逊从网站上线到公司上市仅用了不到两年时间。1997 年 5 月 Barnes&Noble 开展线上购物时，亚马逊已经在图书网络零售方面建立了巨大优势。此后亚马逊和 Barnes&Noble 经过几次交锋，最终完全确立了自己是最大书店的地位。

第二次定位转变：成为最大的综合网络零售商 (1997 ~ 2001 年)

贝索斯认为和实体店相比，网络零售很重要的一个优势在于能给消费者提供更为丰富的商品选择，因此扩充网站品类、打造综合电商以形成规模效益成为亚马逊的战略考虑。1997 年 5 月一上市，尚未完全在图书网络零售市场中树立绝对优势地位的亚马逊就开始布局商品品类扩张。经过前期的供应和市场宣传，1998 年 6 月亚马逊的音乐商店正式上线。仅一个季度亚马逊音乐商店的销售额就超过 CDnow，成为最大的网上音乐产品零售商。此后，通过品类扩张和国际扩张，到 2000 年的时候亚马逊的宣传口号已经改为“最大的网络零售商”（the Internet's No.1 retailer）。

第三次定位转变：成为“最以客户为中心的企业” (2001 年至今)

2001 年开始，除了宣传自己是最大的网络零售商外，亚马逊同时把“最以客户为中心的公司”（the world's most customer-centric company）确立为努力的目标。此后，打造以客户为中心的服务型企业成为亚马逊的发展方向。为此，亚马逊从 2001 年开始大规模推广第三方开放平台（marketplace），2002 年推出

网络服务（AWS），2005 年推出 Prime 服务，2007 年开始向第三方卖家提供外包物流服务 Fulfillment by Amazon（FBA），2010 年推出 KDP 的前身——自助数字出版平台 Digital Text Platform（DTP）。亚马逊逐步推出这些服务，使其超越网络零售商的范畴，成为一家综合服务提供商。

商业模式：

数据化运营贯穿亚马逊业务。在亚马逊，无论是创新还是客户需求，几乎都是技术驱动或支撑的。无论是零售、供应链还是仓储物流等业务系统，都是由贝索斯称之为“智慧、充满激情、勤奋”的工程师们研发的，这些 IT 系统支撑着这个庞大的“商业帝国”有条不紊地高速运转。亚马逊会花很多时间从数据的角度去研究商家的需求，以帮助他们增加销量。在亚马逊，所有的业务部门都非常重视数据，网站可以根据消费者的购物行为，计算出他的喜好，在下次购物前推送他可能心仪的商品；业务部门推出一项新功能时，会进行小范围的测试。比如对某项新功能进行 A/B testing，即把不同的版本推送给不同的用户，通过数据反馈了解用户真正的喜好。

创造更好的客户体验。从亚马逊创始人贝索斯到负责技术、全球销售、运营、无线、商户服务等的高管，直至凤凰城仓库的

普通员工，他们提得最多的一个词就是“客户体验”，作为企业的核心宗旨，从创立那一天到现在，从未变过。这是亚马逊高调的地方——贝索斯总是高声向世界宣布，亚马逊要做全球“最以客户为中心”的企业。如今的亚马逊服务三个主要的顾客——消费者、商家和开发者。选品、价格和便利是亚马逊客户体验的三个支柱。这里的高管很少谈论销售额、利润等指标，更多的是强调客户体验、创新等词语，更强调“输入”和“输出”之间的关系。他们认为，好的客户体验是正向的输入，如果持续不断地保持好的“输入”，那么销售额、利润等一系列“输出”的指标就会好。丰富的选择、便利和低价构成了亚马逊飞轮的三个支柱。客户体验既是出发点，也是终点，由此形成良性循环，推动着亚马逊高速发展。

永不枯竭的创新与优质服务。利用互联网的优势，同时出售尽可能多的商品品类，不但为顾客提供便利，也以规模经济压低成本。线下零售商面对着一个很现实的问题——物理限制。从卖书这一点来说，每个店面只能销售一定数量的书籍，只能迎接一定数量的顾客。所以要不断增加销量，就需要不断开设新的店面，不断进行资本投入。而亚马逊不同。通过互联网，亚马逊可以同时销售无限多的书籍，迎接无限多的顾客。亚马逊不需要太多的资本投入，就可以容纳不断增长的销量。这种商业模式突破了传统零售业的物理限制，用极低的资本投入和运营成本销售几近无

限的商品品类，这是贝索斯所常常提到的“去零售化”商业模式中的重要一环。作为世界级的公司，必须提供最优秀的产品和服务，客户购买产品之后，亚马逊并不将之视为交易的结束，而是持续为客户提供高品质的服务。在具体的产品方面，亚马逊会根据用户的反馈持续提供软件升级服务，不断改进产品，让用户持续得到优秀的体验。而针对用户因不满意产品而出现退货的情况，亚马逊一样提供贴心服务。亚马逊承诺除部分特殊商品外，自商品送达时间起 30 日内，如商品及包装保持亚马逊出售时原状且配件齐全，将提供全款退货的服务。根据各种产品的不同特性，退货政策的具体实施细则存在差异。

经营理念：

飞轮效应。为了使静止的飞轮转动起来，一开始你必须使很大的力气，一圈一圈反复地推，每转一圈都很费力，但是每一圈的努力都不会白费，飞轮会转动得越来越快。达到某一临界点后，飞轮的重力和冲力会成为推动力的一部分。这时，你无须再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且不停地转动。这就是“飞轮效应”。该理论的模型大致为通过更低的价格与更丰富的产品吸引更多的顾客，取得更多的销量，从而获得对上游商家的吸引力与议价权，由此使得亚马逊从固定成本中（比如物流中心、云服务等）赚取更多的利润，从而进一步优化成本结构，继而再次降

价、扩充产品丰富度。为了强化“飞轮效应”的循环效果，亚马逊 AWS 都是自己设计服务器，然后交由服务器厂家生产，砍下更多的价格空间，而存储、网络设备也如法炮制。同时，亚马逊还自己建设发电厂，并招聘一批技术牛人来重新设计数据中心的省电解决方案，同时保证数据中心安全运作。除此之外，亚马逊还专门设立了一个部门提供“Trusted Advisor”服务，主动告知用户一些省钱的建议。

逆向思维。Amazon Marketplace 由亚马逊在 2000 年 11 月推出，并于 2011 年底进入国内。据亚马逊公布的数据，来自全球第三方卖家的商品在亚马逊全球所销售商品总量中的占比已超过 39%，增速高于亚马逊自营电商业务。在未来 5 年内，Marketplace 销量占比将达 55%。不过，这项看来形势大好的业务在上线之初却一度引发了亚马逊内部以及供应商之间的关系紧张，销售部门认为这是将一笔笔交易拱手让人。善于逆向思维的贝索斯再次唱起了反调，坚持要做，并反问“为什么不？”在他看来，建立一个成功的公司有两种方法：一种是非常非常努力地去说服消费者支付高利润；另一种是非常非常努力地获得可使客户支付低利润的能力。“它们都能成功，但我会坚定地站在后

者的阵营中。”于是，在过去 10 年中，亚马逊逐步将线上零售 (Amazon.com)、FBA 物流以及 AWS 云服务 etc 能力打造成一系列“超级 API 接口”，而这些伸展出来的 API 接口已形成一种协同效应，商家每多调用一个接口，就越离不开亚马逊的生态平台。比如，亚马逊第三方卖家平台对商家收取的交易佣金不高，在中国区甚至是免平台费的，而商家可以分享亚马逊庞大的用户流量、基础设施和大数据能力，加盟的商家越多会使亚马逊能够提供的商品更为丰富，同时商家可能会选用亚马逊的 FBA 物流、AWS 云服务，这又使亚马逊基础设施的规模与效率进一步提升。此外，亚马逊还尤其强调各条业务线的独立开放性，比如 Netflix 公司是亚马逊 Instant Video 服务的竞争对手，但它同时也是亚马逊 AWS 的用户，而且它几乎将自己全部的业务都迁移了上去。这种做法迥异于传统科技公司推崇的“强制捆绑”的销售模式，使得很多商家、第三方服务公司对亚马逊产生了信任感。最终，商家跟随着亚马逊不断在全球铺设的数据中心和仓储中心去拓展生意范围，一个“超级 API”商业形态也由此不断开疆辟土，滚动着雪球。



Flipkart: 印度版的亚马逊

官方网站: www.flipkart.com

上线时间: 2007 年

创 始 人: Sachin Bansal、Binny Bansal

案例概述:

Flipkart 公司的两位创始人 Sachin Bansal 与 Binny Bansal 都是印度 IT 类最高学府印度理工学院 (IIT0) 毕业的高才生, 在创业之前都在亚马逊工作, 对电商已经有了很多了解。2007 年, 他们决定离职创业。当时他们的想法是做一个比价类的网站, 但后来发现印度的电商并不发达, 现有的一些网站体验不好, 所以决定改做电商网站, 并且选择了相对简单的图书品类作为切入口。但由于当时他们只是两个人, 在寻找合作伙伴的时候很难取得对方的信任, 要说服对方总要费一些口舌。因此他们一切从简, 选择了两家图书供应商和两家物流合作伙伴, 然后就发布了网站。从成立之初的一家卖书网站, 在经过几年的运营发展后, Flipkart 逐渐成为拥有 9000 多名员工、2200 多万用户、年销售额已经突破 10 亿美元的电商“巨无霸”, 一举成为印度最大的电子商务零售商, 被称为“印