

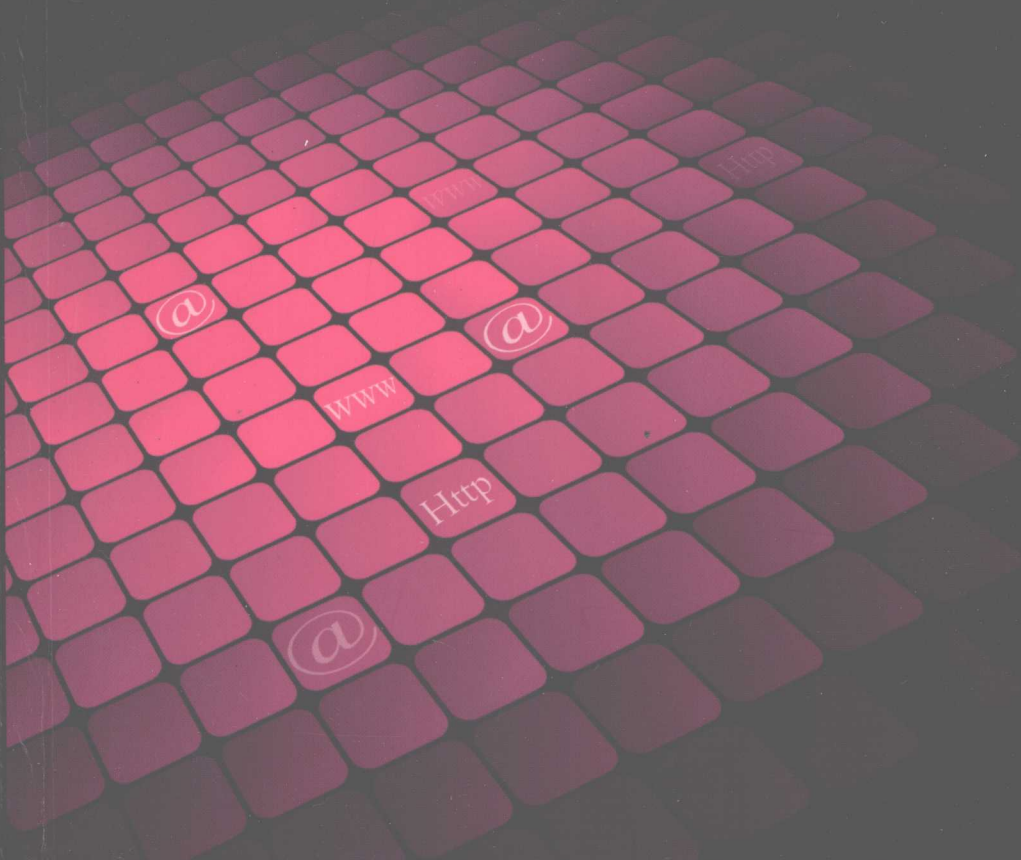
Internet >>

Business Innovation: Concepts and Cases

互联网商业创新

——理念与实例

汤胤 / 编著



感谢广东省普通高校人文社会
科学重点研究基地的经费资助

互联网商业创新

——理念与实例

Internet > 汤胤 / 编著
Business Innovation: Concept and Cases

图书在版编目(CIP)数据

互联网商业创新——理念与实例 / 汤胤编著. —成都: 电子科技大学出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5647-0072-0

I. 互… II. 汤… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 018298 号

互联网商业创新——理念与实例

汤胤 编著

出版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)
策划编辑: 杜倩
责任编辑: 杜倩 李述娜
主页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发行: 新华书店经销
印刷: 郫县犀浦印刷厂
成品尺寸: 140mm×203mm 印张 9.25 字数 230 千字
版次: 2009 年 3 月第一版
印次: 2009 年 3 月第一次印刷
书号: ISBN 978-7-5647-0072-0
定价: 28.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

序

写这本书的初衷很简单。2005 那年因为教学需要，笔者到书市上去逛了一圈。对于有志于投身电子商务的人来说，除了掌握基本互联网技术以及市场营销相关知识外，更有必要对电子商务本身与商务模式创新有清晰的认识。这亦是互联网商务分析的重要内容。目前普遍认同这样的观点，电子商务已经不能被看成传统商务在互联网上的简单移植。由于互联网的指数型增长，沟通的迅捷便利让人难以想象，各类应用层出不穷。互联网应用的发展导致了商务破坏性的创新增长。

然而市面上的电子商务教材，基本上是“计算机”+“市场营销”的简单加和，对于电子手段导致商务模式革新少有涉及。由此，有一本能够揭示电子商务基本进化内涵的书是十分必要的。另外一个很重要的原因，2000 年前后笔者身处互联网创业浪潮中，当时的从业者普遍流传美国当时的情况即中国半年后的情况，这导致了互联网界拷贝风的流行。然而我们回过头去再审视这一切的时候可以发现，由于国情和文化的差异，如用户消费习惯、品牌认知、支付手段、诚信等问题，从硅谷照搬过来的商业模式往往水土不服，例如，eBay 通过收购易趣进入中国，最终却在淘宝的步步紧逼下败走，ICQ 在中国尚未站稳脚跟就已被 QQ（当时叫 OICQ）逐出了中国。

可以说中国电子商务的先行者们在吃螃蟹的同时也吃尽了苦头，而 2007 年 11 月阿里巴巴在香港联交所 IPO，标志着中国电子商务经过若干年的探索，终于走出了自己的模式。然而有趣的

是，翻开手中的书，无一例外都是欧美的案例，凡电子商务言必称 Amazon 和 eBay。不知道这些作者何以对欧美案例这么熟悉，而对于我们身边发生的生动鲜活的电子商务创业故事反而视而不见。

在 2009 年的今天，这对于中国这样一个新生的，并以自身独特方式存在的电子商务市场来说几乎是难以原谅的错误。于是笔者开始萌生了想法，试图整理一本以中国本土案例为背景的互联网商务创新的书。

这样，研究中国互联网上有趣的模式就成为本书的核心内容。首先，对充斥着 Amazon 和 eBay 等欧美案例的市场来说，这本书必须是以中国电子商务为背景的，这样才能最大限度地贴近我们身边的故事。其次，这本书不应该是案例的堆积，而必须是有一条线索贯穿始终，形成一个整体，能够容纳大部分的案例。最后，这本书应不仅仅是语言生硬呆板的教科书，更应该是鲜活生动的描述，它应该是有趣的。

目标设定之后，写作的过程却比笔者想象的艰苦得多，与其说是一个写作过程，不如说是一个探索过程。光是案例的收集、筛选就已经花了我两年多的时间，还必须时时更新，其后思想的提出也必须要经得起推敲。在这方面，基本上找不到任何资料可以参考。因此在两年多的时间里几乎没有任何产出，科研压力可想而知。所幸的是在探索过程中，自己的思想体系逐步形成，而解剖这些创业故事本身是个非常有趣的思想体操，每天沉浸其中倒也乐趣无穷。感谢新浪网、DoNews、互联网实验室、易观国际、艾瑞咨询等等网站为我提供了无数的写作素材，本书中若无特别说明，资料均来自这类网站。书中给出的引文内容尽量保持了完整，目的除了说明观点外，亦考虑为阅读和讲解方便，无须再漫天查找第一手资料。

Web 2.0 浪潮中，许多分析人士已经指出，“用户贡献内容，

用户分享内容”为 Web 2.0 的核心原则。然而由于 Web 2.0 的概念模糊，也为许多保守人士所诟病，被指责为炒作概念并且盈利无望。基于这方面，本书将走得更远些，对互联网界这些流行的概念做了模型化的工作。例如，Web 2.0 从价值链角度分析，事实上是开放了系统并吸引用户注入价值的商业模式，同时经过平台化变身的企业盈利模式也必须做出适应性的变化。而对于 Web 2.0 的概念，有一个相对学术化的模型，也有助于其在未来甚至在其他领域的拓展。例如“互联网总统”（或可以干脆称为 Web 2.0 总统）奥巴马的故事，相信看完本书的读者对诸如 Web 2.0 等一些新经济事物能有不同角度的新认识。

本书从价值链的各个环节分解当前存在的应用模式，提出一个价值链环路的分析方法，并指出“用户参与设计、生产及营销”或者说“用户向营销过程注入价值”成为当前商业的典型特点。另外，价值链环路也只是本书系列理念中的一环。之所以称之为的一环，是因为价值链回环只有在应用商开放一定的接口时才能够实现，而价值回环使得应用提供商变身为一个平台化的应用，平台化应用将导致正反馈的结果，正反馈到一定程度，长尾就此形成。一个平台化的应用是企业源源不断的印钞机，这使得新进企业想要获得市场，就必须等待底层创新的机会。只有底层创新才能引发上层应用震动，本书也花了一定篇幅阐述这个理念。

本书以中国本土发生的案例故事为背景，总结了在新经济中具有重大影响的上述几个重要理念。全书以这些理念为线索，应用了大量的例子作为佐证。本书提出了一个重要观点，价值链环路的出现是电子商务时代的最重要特征之一，并且五个重要理念之间的关系亦可以帮助企业作出正确的战略决策。值得说明的是，本书案例虽然以中国本土的电子商务为体，但实际上在阐释的时候，也引用了少数国外的案例，甚至还有国内传统行业的案例。其目的却始终是一致的，那就是互联网时代的商业理念以创新为

本。

在上千个互联网商业案例的积累过程中以及个人覆盖商业、管理、文化、社会学、传播学、社会物理学等领域的广泛阅读，笔者对于这些商业模式内在本质的理解也在深化。直至2008年春天，整个体系基本成型后笔者才开始了写作。忙活了一阵，兜兜转转，我们才发现“大道至简”。这个发现是如此简单又优雅，以至于颇让自己沮丧了一番，要怎样才能完成一本有价值的书呢……

从2005年开始动手，2008年底才完稿，完成后才发现其所牵涉的商业理念与《长尾理论》、《维基经济学》等是基本上一脉相承的，所不同的是上述两本著作的论述基本上围绕宏观层面，而本书面向微观层面。来自近十年来中国本土互联网界的故事读起来会让人觉得十分亲切，相信它也会是一本课堂上十分就手的教学辅助用书。另外，本书所牵涉的理论话题内容相当浅显易懂，读起来也不会像炼狱式的学术论文，适合于高等院校和职业院校电子商务专业、市场营销专业高年级学生、研究生以及从业人士参考。本书提供了较具操作性的战略决策思路，对于希望适应新经济环境的传统企业，也会是一个很好的顾问。

感谢笔者的好友叶小龙，以及深圳互联网界的一些朋友等，为笔者的写作提供了大量的素材，与他们的讨论也成为本书灵感的来源之一。感谢家人给笔者分担了大量的家务，使笔者能够心无旁骛地完成工作。

目 录

第一章 一个伟大的时代.....	1
商业搭上信息快车.....	1
中国电子商务的潜力.....	3
“沟通”才是生产力.....	5
电子催生新商务.....	8
电子商务与新竞争环境.....	9
广义的电子商务范畴.....	11
第二章 当传统行业遇上互联网.....	14
电子商务对传统渠道的冲击.....	14
商业引擎阿里巴巴.....	19
正佳电子商务路径.....	25
Amazon —— B2C 电子商务自卖书起.....	29
戴尔的供应链与直销模式.....	34
PPG —— “衬衫版” 戴尔	39
红孩子——母婴产业	48
淘宝——非跳蚤市场.....	50
第三章 互联网延伸商业理论.....	60
理念革新是互联时代的最佳竞争力.....	60
eBay 在中国的失败	62

理念复制产生商业机会.....	66
五个商业理念	69
五大理念之间的关系.....	70
第四章 价值链回环.....	72
长尾只是结果	72
价值链分析理论与传统价值链.....	74
价值链回路分析框架及其动力机制.....	75
价值回环与 Web 2.0	78
第五章 用户价值进入设计过程.....	82
DIY 个性定制服务	83
印刷与出版	88
网络文学兴起	94
机票价格由谁说了算.....	99
用户自定制游戏.....	100
第二人生：自组织游戏.....	103
第六章 用户价值生产内容.....	107
Wikipedia 属于草根的百科全书	108
SNS 社交网络的神奇力量	110
谁在为我们设置议题.....	116
影视业的迷失	125
山寨文化的兴起.....	134
第七章 用户自主传播.....	143
数字经济中的广告.....	144

用价值回环解释超女现象.....	154
网络造星	155
人肉搜索	163
新民意时代	174
互联网总统奥巴马.....	182
简评：草根传播在中国.....	191
第八章 长尾理论	194
帕累托法则与长尾理论.....	194
长尾的本质	200
互联网催生商业长尾.....	206
第九章 成功应用自开放始.....	211
Facebook 开放带来成功	212
维基经济学	221
从生产者到组织者.....	223
推倒企业的边界.....	227
第十章 平台支撑应用.....	231
一起写书网的平台化构想.....	233
盛大“18, 20 计划”背后的玄机.....	237
Google App Engine 你写网站我来运行	239
Google Android：不一样的野心.....	242
平台的本质在于关系打造.....	246
平台的盈利模式.....	257
平台孵化正反馈.....	264

第十一章 底层创新引发上层应用变革.....	267
不容忽视的底层基础创新.....	268
底层创新在哪里、在何时发生.....	271
Linux 胜出之路.....	280
寻找跃升机会	283
第十二章 结语——商业是圆的	285

第一章 一个伟大的时代

本章内容

- 商务搭上信息快车
- 中国电子商务的潜力
- “沟通”才是生产力
- 电子催生新商务
- 电子商务与新竞争环境
- 广义的电子商务范畴

商业搭上信息快车

在 20 世纪 90 年代初期，欧洲粒子物理研究中心（CERN）的 Tim Berners-Lee 提出了“全球超文件空间”系统概念。当时超文件只用来标示文件，尚未用来连接其他电脑上的文件。Tim Berners-Lee 的创新之处在于他发展出后来统称为通用资源位置（Uniform Resource Locator, URL），即现在指的网址。CERN 免费提供了项目测试程序。1993 年 4 月 30 日，即互联网向每个用户开放的日子，Tim Berners-Lee 对互联网发表了评价：“令人感到欣喜的是，用户正在构建一个新的社交系统、一个新的评论系统和一个新的管理系统。我希望用户所建立起来的是一个可以提高工作效率，而且可以平等参与、利用全球资源来管理自己的系统。”

时隔 15 年后，互联网上目前的网站达到了 1.65 亿之多，而作为互联网之父的 Tim Berners-Lee 感慨良多：“网页已成为用户挖掘好素材的一个巨大工具，甚至你可以在上面找到不良的东西，通过每个用户的指尖输入，一天的网页内容包含了世界上所有的

数据。”

随着技术业务的不断发展和互联网的进一步普及应用，网络新闻、搜索引擎、电子邮件、网络广告、网络游戏等服务持续保持快速增长，并且不断出现新的服务形式。相当多企业将原本在局域网内的应用放到了互联网上，对旧有的软件业务造成了不少冲击。2006年Google公司推出在线文档系统，直逼微软公司的盈利大户Office产品，不断侵蚀着Office的利润，增长速度非常快。据公开数据称，Google公司的在线文档系统2007年的收入是2006年收入的10倍。互联网已逐步应用到商务、医疗、教育等多个行业，且每个行业内的应用正在向纵深发展，深入生产、销售、运营、管理等多个环节，实现了融合应用。同时，互联网以及互联网与移动网相结合的信息化整体解决方案已在社会生活的各个领域发挥了积极的作用。

阿里巴巴上市、百度高调进军C2C电子商务领域、PPG挑战雅戈尔。在中国电子商务领域里，今天发生着的和明天将要出现的也许更能引起大家的兴趣。以服装业网络直销为例：2007年以PPG为首的大批服装直销网站忽如竹笋破土涌出地面。除声名最响的PPG外，还有Vancle后来居上，紧随其后的还有宝鸟服饰BONO、FLY4YOU、iwode、Latland等服装网络销售平台陆续跃入我们眼帘。雅戈尔、报喜鸟也按捺不住，声称要切入电子商务。这还仅仅是服装行业的例子，可以预见未来我们将看到更多破土而出、让人眼前一亮的网络商业明星。

再回首现在中小企业以及个人的电子商务市场环境：以个人为主的电子商务模式让网上购物走向普及，淘宝、拍拍等C2C平台孕育了大批的网络买家和卖家。近年一个明显的趋势，B2C平台也开始抢夺市场份额。这样的大环境中，一些职业的、具有一定规模的中小企业网商已经开始慢慢汇聚成一定的规模，这些初具规模的电子商务销售平台逐步壮大的结果，将深刻影响中国的

消费市场。

随着中小规模的专业网商涌现，面向个人 C2C 的交易平台和小型的网上商店系统就很难再满足这块市场的需求。淘宝进军 B2C 领域这一举措很好地说明了这一点。有趣的是，2008 年 3 月，业界著名的单一直销模式的先锋戴尔，悄然在淘宝商城上开了旗舰店，这也是电脑厂商首次以官方名义在 B2C 网站上建立网店。这似乎在一定程度上能反映戴尔模式在中国遭遇的困惑，更说明了我国 B2C 发展的产业链条特征。

近年来中国市场上的电子商务以匪夷所思的速度迅猛发展着，在复制国外同行经验教训的同时，中国本土的电子商务创业者们开始走出了极具中国特色的电子商务道路。

中国电子商务的潜力

Internet 深刻改变着人们的生活。中国互联网从早年的追求沟通便捷、搜索信息，到大众娱乐，以及时至今日的电子商务时代，购物方式开始发生重大变革。在传统的购物模式下，人们往往需要亲自上商业区选购物品，而如今网上贸易成为企业的重要营销渠道。一个企业或一个行业的生存与发展，其基础在于所面对的市场规模的大小。同样，一种新型营销模式的发展，其基础在于选择这种营销模式的消费者规模的大小。下列一组数据足以说明我国电子商务的发展潜力。

中国互联网络信息中心发布的统计数据显示，截止 2007 年 1 月，我国上网人数是 1.3 亿，相当于 1/10 的中国人口，而美国上网人数约为两亿，相当于 3 亿人口的 2/3。这个强烈对比的数字表明，我国目前的电子商务市场与它可预测的发展规模相比，可以说是“大海中的一滴水”，有着巨大的潜力。

调查结果显示，2007 年，网上购物已超过邮购模式，吸引了

大量眼球。虽然与其他非传统购物模式——电视、电话购物和直销模式相比较，目前的选择比例相对要低一些，但从消费者未来的选择趋向来看，网上购物具有不可小觑的增长潜力。这样的一个现实规模和潜在成长率，预示着未来若干年网上购物在中国的大中城市将逐步进入井喷期。

2009年1月，CNNIC发布《第23次中国互联网络发展状况统计报告》。报告显示，我国网民达2.98亿，手机上网用户达1.17亿，远超过美国，成为互联网第一大国。对于这个巨大的市场，其商业潜能这才刚刚开始。中国庞大的市场，还在成长中的两亿多的网民。这些网民几乎都是年轻人，他们收入还在持续增长，这样一个独特的群体在世界上没有，在美国以前没有，在人类历史上这样的爆发期也没有。数量庞大的网民，极强的消费能力与使用习惯，可以想象这个网络和其蕴涵的价值全部释放出来的潜力。

如此庞大的网民群体，不断推动互联网的应用走向更深更广。互联网已成为很多人离不开的生活助手。经几年来开展网上购物企业持续不断的努力，整个网上购物产业链逐渐完善，2007年底阿里巴巴IPO标志着中国B2B电子商务模式的成熟。而网络购物方面也进入快速增长期，如2008年第一季度淘宝网交易额与2007年同期69.6亿的交易额相比，增长170%，突破了188亿，这个数字相当于沃尔玛在华全年的交易额。

网络购物开始不仅仅限于网络较为普及的大城市。数据显示，随着中国互联网发展，二、三线区域，包括二、三线城市、中西部区域和农村的网购在2008年第一季度异军突起，占到网购总量的73.20%，远超北京、上海、广州等一线城市区域的网购消费总和。

种种迹象显示，中国消费者购物已经日益转向网络，网络购物市场已经形成一种自驱动、自增长态势。随着中国网购在二、三线城市进一步发展，根据目前增长率测算，在5年时间内，中

国网购市场容量将超过 1 万亿人民币^①。

“沟通”才是生产力

随着互联网的普及，互联网的影响正在超越互联网行业自身，正在超越作为降低成本、提高效率和拓展市场的工具的作用，开始日益广泛地影响几乎所有行业，开始影响企业的组织管理、商务模式以及行业格局。巨头纷纷把目光瞄准了互联网，因为互联网打破了过去对于行业的界限。

人类历史上从最早的自给自足，物物交换到生产消费相分离，以及货币与商业出现，贯穿着信息共享带来的“沟通”效率的不断提高。英文中，交通与沟通都可以表述为“Communication”，事实上从世界上第一条铁轨到电话电报的出现，再到 Internet 上的电子邮件、即时通信、语音聊天以至视频聊天，无不为了“沟通”提供了更好、更低成本的方式，也无不为生产效率的提高打下基础。图 1.1 描述了这个过程。

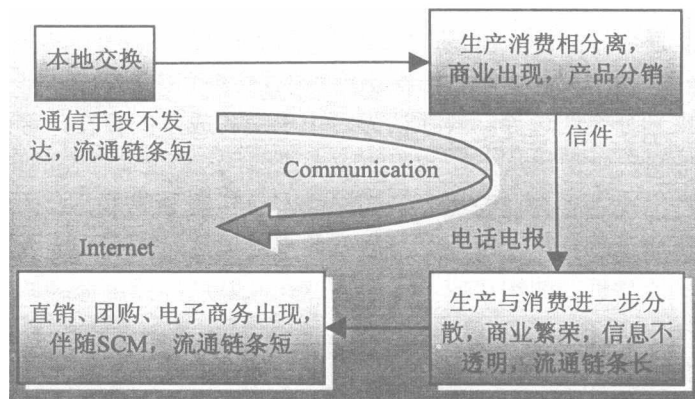


图 1.1 沟通技术进步驱动商业革命

① 资料来源：易观国际

在通信手段不发达的早期社会，人们只能在住所附近寻觅食物，活动范围仅限于脚程以内，更别说交通了。在此种情况下产生的物物交换，是商业的雏形。它的特点是仅限于本地，甚至没有货币参与，用现在的话来说，“流通链条”短。

接下来，货币、文字以及信函的发明，马匹、车辆等交通工具的出现使得人们可以到达更远的距离，生产力提高使得生产和消费分离，人们可以在一定区域内使用货币进行交易，商业出现了。

时间进入 19 世纪，电话电报等沟通手段进一步促进了商业的蓬勃发展，生产与消费进一步分散，由于信息不透明，流通链条较长。

互联网从根本上改变了信息不对称的局面，实现了全球范围内的信息共享，使得直销、团购等电子商务模式成为可行。企业在信息化基础上积极推行变革，ERP、流程重组、办公自动化、供应链产业链整合、知识管理、商业智能等名词层出不穷，信息得以在整个企业内部、供应链上迅速流转，流通链条再次缩短。同样沟通成本的降低也是近年来流行的“长尾”的经济学成因。

经济学家罗纳德·科斯在 20 世纪 30 年代以交易成本理论为基础来划分企业边界。科斯认为，由于交易成本的存在，部分功能企业自己做比从市场购买的成本要低，这是企业存在的理由。这个理由决定了企业的边界。交易成本包括搜寻成本、合同成本以及协调成本，可以发现交易成本的本质仍然是人和人、人和机器、机器与机器的沟通成本，而这些在互联网环境下被降到了几乎为零。

交易成本的大幅降低开始逼问现行的企业边界：如果从市场上购买的成本比自行开发还要低的话，企业就没有理由选择自行开发。选择与外部实体合作，将使企业专注更擅长的部分，中小企业就这样具备了与大企业或超大企业叫板的实力。唐·泰普斯