



第一财经出版  
CBN PUBLICATIONS

E-COMMERCE PUZZLE

# 电商迷局

《中国经营者》 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



第一财经出版  
CBN PUBLICATIONS

E-COMMERCE PUZZLE

# 电商迷局

《中国经营者》 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

电商迷局/《中国经营者》编著. —北京:北京大学出版社, 2013.5

ISBN 978-7-301-22360-4

I. ①电… II. ①中… III. ①电子商务-商业经营-研究-中国 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第070612号

书 名: 电商迷局

著作责任者:《中国经营者》编著

策划编辑:朱梅全

责任编辑:朱梅全 王业龙

标准书号:ISBN 978-7-301-22360-4/C·0893

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

新浪微博:@北京大学出版社

电子信箱:[law@pup.pku.edu.cn](mailto:law@pup.pku.edu.cn)

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62752027 出版部 62754962

印 刷 者:北京大学印刷厂

经 销 者:新华书店

880毫米×1230毫米 A5 7.5印张 132千字

2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

定 价:28.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 目 录

## 001/ 天猫——出走淘宝之后

“十月围城”事件  
打造“社会公共平台”  
出走淘宝  
何谓“确定性”  
商户的疑惑  
从 CFO 到 CEO  
开放  
掌控物流  
天猫要做什么

## 033/ 京东——和自己赛跑

扩充的边界在哪里？  
一手自营，一手平台  
打造物流帝国：“亚洲一号”  
把京东商城做成一个伟大的企业

## 053/ 苏宁易购——插班生崛起

线下实体店，线上易购，左右互搏？

全品类迅速扩张  
“老人”“新手”战电商  
苏宁再造

071/ 凡客——我是凡客,我会犯错

怎么做营销  
打造品牌,让凡客跑得快  
“大跃进”式的疯狂  
转攻为守,深耕用户,实现品牌溢价  
资本游戏

093/ 当当——走着瞧

李国庆 vs. 大摩女  
投行那些事  
估值如何才能不被低估  
为“微博事件”道歉  
你干你的,我干我的  
慢工出细活  
不能只看毛利率  
上市不该成为目标  
做“全球最大的综合性中文网上购物商城”  
更低价格、更多选择和更多的方便

123/ 美团——玩转“千团大战”

团购,是什么

团购,怎么“团”  
打破潜规则  
打战:烧钱、洋和尚  
走比跑更快

143/ 1号店——请叫我“网上沃尔玛”

做“网上沃尔玛”  
选择了最难走的路:卖百货  
避免竞争,不可能  
从经理人到企业家  
杀鸡用牛刀

163/ 携程——老大的反击

打价格战,携程最有资格,也最有优势  
“满血复活”还是“吐血而亡”?  
“鼠标”还需配“水泥”  
没有金刚钻,不揽瓷器活  
丧失了危机感?

181/ 艺龙——我是如何打痛老大的?

收拾“烂摊子”  
专注做酒店预订  
聚焦于线上  
打“侧翼战”  
每个人都有机会

199/ 乐淘——电商转型和破局

电子商务是个骗局？

模式选择

打造自有品牌：熬

“C+”系列帆布鞋

做别人没在做的

217/ 快书包——一小时生活圈

一小时送货体验

做网上便利连锁店

着急就找快书包

谨慎布局

“我真的不太管竞争对手的事”

# 天猫

## ——出走淘宝之后

千亿浪潮唤醒传统零售，却遭遇渠道互掐

张勇：传统品牌进入到电子商务，它会发觉说，我线下的生意怎么办？

天猫取代“淘宝商城”，为何要改名换姓？

张勇：有人说为什么不叫淘什么呢？为什么要做那么严格的区别？

提价引发“十月围城”，平台的困扰向谁求解？

《中国经营者》：我们把时间倒拨回当时的情景，是什么时候你发现事情失控了？

电商价格战血流成河，究竟是规模经济，还是规模不经济？

张勇：核心的问题是这个市场能形成垄断吗？

疯狂的扩张的背后，是市场逻辑，还是资本逻辑？

张勇：不要低估任何人的智商。







**张 勇** 天猫 CEO。1995 年毕业于上海财经大学，先后在安达信、普华永道和盛大做金融财务工作。2007 年，他空降淘宝网，担任首席财务官，并担负组建淘宝商城的重任。2011 年，淘宝商城独立，后改名“天猫”。

天猫原本叫淘宝商城,2011年6月从“淘宝网”中正式独立出来。打个比方,如果淘宝是由个体户组成的网上集贸市场,那么淘宝商城——或者说天猫——就是由有正规执照的商家组成的网络商城。

天猫所在的阿里巴巴集团目前旗下有阿里巴巴网站、支付宝、淘宝网(C2C)、天猫(B2C)、一淘搜索、阿里云等几大平台。作为目前中国最大的互联网集团军,阿里系的一举一动都将影响未来中国互联网行业的格局。天猫从淘宝中独立出来不到一年,年销售额就超过千亿,是它身后京东、苏宁易购等四家电商的销售额总和,成为中国最大的B2C平台。2012年12月3日,阿里巴巴集团在杭州宣布,2012年度,淘宝网和天猫交易额突破1万亿元。天猫总裁张勇说:“1万亿中淘宝网贡献了8000亿元的交易额,天猫则贡献了2000亿元的交易额。而去年淘宝与天猫的总交易额为6300亿元,淘宝年度交易额为5000多亿元,天猫为1000多亿元,今年几乎翻了一倍。”

## “十月围城”事件

2011年10月10日,当时还叫“淘宝商城”的天猫公布了2012年新的招商续签规则,其核心简言之就是“门槛抬高”了。新规则一发布,立即引发了大量中小卖家的强烈不

满,他们愤怒于淘宝单方面更改游戏规则,因而迅速集合起来,用网络攻击无辜大卖家的方式,试图获得与淘宝的谈判筹码。这场持续了一周的“革命”席卷了几万个中小卖家,并被媒体高度曝光,被赠名“十月围城”。它所引发的风波甚至引起中国商务部的关注。

《中国经营者》(以下简称“中”):这个事件对你来说是一个非常大的挑战?我觉得放在任何一个 CEO 身上,都是一个很艰难的时刻?

张勇(以下简称“张”):确实那是一段非常难的经历。

中:你是从什么时候发现事情已经失控了?

张:两天以后。

中:两天以后,是从什么事(判断的)?

张:然后它变成了一种过激的行动,去恶意地攻击其他无辜的商家。在这个时点上,你就会发现,这就不是一个简单意义上说我对这样的规则不满意,我有一个诉求,那么(它)已经变成了一种,我们很多人,应该说整个互联网界基本都没有碰到过的一个情况。就是说,我不满意,我要找一个……

中:无辜者?

张:(找一个)表达的方式,结果我是用去对无辜者进行伤害的方法来表达我的诉求。

**中：当时的攻击，第一时间你不知道吗？**

张：当然我们知道，因为整个我们的商家，它的商品被恶意地购买、下架，商家的客服是通过旺旺与我们联系的，这些情况都会反馈到我们这里来。所以你会看到，规则无疑是一个导火索，是最直接的一个诱因，但是事件的发展，已经变成了一种网络的暴力行为，这个暴力行为本身已经超越了那个规则本身的起点。所以在那个时间，我觉得这个事情已经发展到另外一个阶段去了。

**中：你后来厘清了没有，究竟哪一种人是闹事的核心成员，或者说对这个“新政”最不满意的成员？**

张：我们把整个闹事的人分成两种，一种是我们认为是恶意的，一种我们认为是，确实在这个中间，会有一些商家刚刚进入淘宝商城。我们当时出这个新的规则，这里我要澄清一下，这个规则不是10月10日即时生效，它是2012年的1月1日生效。我们之所以提前将近三个月出来，就是希望给大家一个……

**中：缓冲期？**

张：缓冲期。但是，无论是三个月还是四个月，肯定会有一群人是在你出这个标准之前刚进来。当时原来的方案是没有一个缓冲的，他会觉得我刚来，我还没有怎么的呢，你就变了，那我们需要给他们一个交代，所以我们经过一个礼拜的思考以后出了一个过渡的方案。绝大多数的商家都

接受了这个方案,整个续签的范围和比例是非常高的。

## 打造“社会公共平台”

“十月围城”之后,10月17日,淘宝商城召开新闻发布会,马云当众道歉:“我们对自己工作上面的不足、方式方法,我们进行全面的反思。”同时,对中小卖家承诺了一系列的优惠和资金扶持政策。马云说:“消费者在淘宝(商城)上面买到假货,客户赔,就是卖家赔,淘宝商城赔。我们十个亿准备全部赔光。”

虽然事件得到解决,但它对淘宝、淘宝所在的阿里巴巴集团甚至马云的形象都造成了伤害。对该事件,天猫内部持什么样的态度?经过该事件,天猫是否对自己的商业模式有了更深刻的认识?

中:我相信你肯定跟你的团队一起对这件事情做了一个复盘?

张:是。我觉得最大的一个思考,其实是我们对一个词有了一些新的认识,就是所谓“社会公共平台”这六个字。就是说,天猫或者淘宝商城是一个企业,有很多的行为是企业行为,但是作为一个社会公共平台,你不能仅仅在法律上站得住脚和在契约上没有问题,你对其他的影响力就不管

了,这是不行的。这是我们在这件事情上最大的一个感受。就是作为企业本身,你有一个企业的责任和行动的准则。但是,因为你有公众性,你的一举一动,客观上会对你的合作伙伴、你的客户产生一些影响。这个时候你就要考虑到他们的生存现状和因此会发生的变化。我们作为这个平台的管理者,在这个上面,我们是需要去,不单在意识上去加强,这里面涉及一个……

### 中:公共管理的方法?

张:公共管理的方法和能力的问题。我曾经跟马云有一次聊天,我说早在几年之前,他就提出来过,他说淘宝需要经济学家、社会学家、心理学家。我们把这件事情和这三个家挂起钩来看的话,确实,这三个经济学家、社会学家、心理学家提供了很多社会宏观经济管理的或者社会管理的一些方法和本领,我们作为一个微观的企业,我们在做这个事情的时候,我们普遍是要补课的,是要加强的。这是我们从这件事情上看到一个东西。

中:你不是在提一个企业要做的事情,部分政府的一些管理方法层面,你也要借鉴。

张:我们希望能够营造一个电子商务的生态系统。在这个生态系统里,有不同的行业的合作伙伴共同协作。他们之间有竞争关系,也有竞合关系。在这个里面,你会发觉作为这样的一个土壤,一个合作的土壤,就是这个平台,你

做的一个决定,可能会影响到你上面一个企业的发展,甚至存亡。

## 出走淘宝

作为中国最大的个人对个人的电商平台,淘宝让“上网开店”成为一种新的就业选择。2008年,淘宝的注册会员数已经接近一个亿,商品登录数有两个亿,全年完成了近千亿元的交易规模。但是,随着规模越来越大,这个由无数“个体户”组成的集市,日益暴露出商户无证非税经营、充斥水货假货等一系列管理难题。

也正是2008年,淘宝网将正规持证纳税的商户切割出来,成立“淘宝商城”。2011年,淘宝商城成为独立公司,2012年更名为“天猫”,彻底切断了它和淘宝的关联。天猫为什么要酝酿独立?天猫切分出大商户、抬高准入门槛的背后,又潜藏着什么商业逻辑?

中:其实很多人有各种各样的猜测,我就把这些猜测一一请你们澄清。有人猜测说,原来商城是作为一个“经济特区”一样存在于淘宝之中的,蛮好的,但是考虑到淘宝存在这样那样的问题,不能上市,所以要把商城的优质资产切割开来,然后商城是可以单独分拆上市的。你觉得这种猜测



有它的道理吗？

张：这完全是猜测。我其实在很多场合都正面回应过这个话题。整个分拆跟 B2C 业务、天猫去独立上市完全是没关系的，天猫不会去独立上市。我可以这样正面地来回应这句话，这个拆分，第一是从这个消费者的需要、用户的需要来做的。第二个是从整个业务发展的特点来进行的。因为不同的业务有不同业务发展的轨迹和路径，同时需要给用户、给消费者建立不同的认知，并满足他们不同的需求。

中：如果我们先不谈消费者和商户这一块，我们来单谈你们自己的业务部门里面这一块，是不是淘宝商城在淘宝里面壮大起来以后，在资源分配上会两者之间产生很大的矛盾，或者说是有竞争的关系？

张：其实我们无论怎么拆分，有一点非常重要，就是淘宝网是一个很大的母体，它是一个非常大的土壤，所有的 B2C 的商品、天猫的商品，过去和未来都会在淘宝网里出现。所以，对我们来讲，有几个东西是相互连接，是不可能分开的。第一个东西就是用户，我们称为“淘宝会员”的用户。我们有四个亿的会员，这四个亿的会员是非常宝贵的财富。所以，对我们来讲，它们是既分又合的两个网站。从合的角度来讲，它的……

中：它的流量是不能分的，它的用户是不分的？