



内容简介

李黎和杜晨在《IT 经理世界》上发表了一篇封面报道《轻公司》后，迅速在传统行业及互联网行业产生极大反响，无论是老牌的传统企业、创业公司、风险投资商，都视这篇文章为新商业宝典，甚至有业界人士评价，这篇文章拯救了中国的电子商务。“轻公司”一次也在近几年频频出现在商业峰会和媒体上，成为商业精英们讨论的焦点。

其实，对轻公司的讨论并不仅仅局限于电子商务领域，而是在互联网和 IT 技术充裕的环境里，对中国未来商业趋势的全景式解读。

在《轻公司》的文章之后，作者花了一年多的时间，对轻公司现象进行了更深入的调研，作者走访了中国各行业超常规成长的创业型企业，包括淘宝、京东商城、李宁、迪士尼、苏宁、国航、VANCL 等公司，他们都是在资源过剩的背景下，从最靠近市场的地方用互联网捕获客户，然后进行资源的反向匹配。

本书解读了在互联网和 IT 技术越来越充裕的环境里，传统的商业法则是如何被打破，而新的商业法则如何建立起来的过程。大量生动翔实的采访，为我们构筑了互联网和 IT 技术影响下的未来商业趋势。

作者简介：

李黎：《IT 经理世界》CIO 版主编，资深媒体人，对制造业、民营企业、零售业、互联网商业模式、电子商务等领域都有深入研究，2007 年以来对互联网和信息技术引发的商业变革和商业模式创新做了大量报道，亦是“技术深刻影响商业变革”的推动着。

杜晨：曾在《IT 经理世界》担任五年记者，长期关注互联网对商业及生活带来的持续性影响。在担任记者期间接触并研究了数以百计的创业公司，最终成为一分子，如今是基于数据分析平台的新型互联网服务公司——诺博特信息技术有限公司的联合创始人。

- 序
- 轻公司名家推荐（1）
- 轻公司名家推荐（2）
- 轻公司名家推荐（3）

轻公司 第一部分

- 第一章 嫁接互联网与传统行业(1)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(2)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(3)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(4)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(5)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(6)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(7)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(8)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(9)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(10)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(11)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(12)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(13)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(14)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(15)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(16)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(17)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(18)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(19)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(20)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(21)
- 第一章 嫁接互联网与传统行业(22)
- 第二章 中国：轻公司的天堂（1）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（2）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（3）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（4）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（5）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（6）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（7）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（8）
- 第二章 中国：轻公司的天堂（9）
- 第二章 中国：轻公司的天堂(10)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(11)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(12)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(13)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(14)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(15)
- 第二章 中国：轻公司的天堂(16)

轻公司 第二部分

- 第三章 源自消费端的变革 (1)
- 第三章 源自消费端的变革 (2)
- 第三章 源自消费端的变革 (3)
- 第三章 源自消费端的变革 (4)
- 第三章 源自消费端的变革 (5)
- 第三章 源自消费端的变革 (6)
- 第三章 源自消费端的变革 (7)
- 第三章 源自消费端的变革 (8)
- 第三章 源自消费端的变革 (9)
- 第三章 源自消费端的变革 (10)
- 第七章 轻公司的疆界 (1)
- 第七章 轻公司的疆界 (2)
- 第七章 轻公司的疆界 (3)
- 第七章 轻公司的疆界 (4)
- 第七章 轻公司的疆界 (5)
- 第七章 轻公司的疆界 (6)
- 第七章 轻公司的疆界 (7)
- 第七章 轻公司的疆界 (8)
- 第七章 轻公司的疆界 (9)
- 第七章 轻公司的疆界 (10)
- 第七章 轻公司的疆界 (11)
- 第七章 轻公司的疆界 (12)
- 第七章 轻公司的疆界 (13)
- 第七章 轻公司的疆界 (14)

轻公司 第三部分

- 第八章 变“重”的轻公司 (1)
- 第八章 变“重”的轻公司 (2)
- 第八章 变“重”的轻公司 (3)
- 第八章 变“重”的轻公司 (4)
- 第八章 变“重”的轻公司 (5)
- 第八章 变“重”的轻公司 (6)
- 第八章 变“重”的轻公司 (7)
- 第八章 变“重”的轻公司 (8)
- 第八章 变“重”的轻公司 (9)
- 第八章 变“重”的轻公司(10)
- 第八章 变“重”的轻公司(11)
- 第八章 变“重”的轻公司(12)
- 第八章 变“重”的轻公司(13)
- 第八章 变“重”的轻公司(14)
- 第八章 变“重”的轻公司(15)
- 第八章 变“重”的轻公司(16)
- 第八章 变“重”的轻公司(17)
- 第八章 变“重”的轻公司(18)

- 第九章 价值共创时代 (1)
- 第九章 价值共创时代 (2)
- 第九章 价值共创时代 (3)
- 第九章 价值共创时代 (4)
- 第九章 价值共创时代 (5)
- 第九章 价值共创时代 (6)
- 第九章 价值共创时代 (7)
- 第九章 价值共创时代 (8)
- 第九章 价值共创时代 (9)
- 第九章 价值共创时代 (10)
- 第九章 价值共创时代 (11)
- 第九章 价值共创时代 (12)
- 第九章 价值共创时代 (13)
- 第九章 价值共创时代 (14)
- 尾声：轻公司法则 (1)
- 尾声：轻公司法则 (2)
- 后记 (1)
- 后记 (2)
- 后记 (3)

序

2008年下半年，一场金融海啸由美国波及至全球。纠其根源，在于美国金融业的创新出了问题，金融衍生品的不加控制无限地扩大了金融机构的信贷规模，随着房地产危机加剧、不良抵押贷款剧增，规模惊人的衍生品市场急剧放大了“百年不遇”的危机，最终把美国乃至世界其他金融机构都卷入其中。

我们可以从虚拟经济与实体经济的角度理解这场危机。以金融衍生品为主的虚拟经济规模过度膨胀，大大超出了实体经济，当实体经济的根基无法再支撑庞大的虚拟经济体时，整个经济大厦的坍塌就不可避免。

这样的情景是不是似曾相识？是的，10年前，网络泡沫的破灭同样也是基于如此原因——作为虚拟经济的网络经济受到盲目追捧，发展过度，严重脱离了实体经济，成了无本之木、无源之水，最终导致了2000年美国纳斯达克崩盘。

虚拟经济、实体经济实际上是一枚硬币的两面，是相辅相成的。虚拟经济能够促进实体经济发展，而实体经济作为虚拟经济的根基，支撑着虚拟经济的探索与冒险，两者需要进行平衡与协调。如果虚拟经济脱离实体经济独立膨胀，必然导致危机的产生。

从这个意义上来说，《轻公司》一书实际上是从微观的角度在描述商业世界虚拟与实体之间的平衡之术。轻者即虚拟，公司业务即实体，当两者进行最优的匹配之时，才能产生出最大的价值。虚实的结合与平衡，是一国之经济的发展之道，对个体公司来说亦如是。

何为虚拟的轻呢？实际上，本书中所述的轻的要义在于是对科技的理解与应用。通过对科技的持续探索与思考，使科技转化为某种工具，并将之应用于实体经济之上，公司就能产生出新的聚集资源，协调资源的运营能力，并由此生发出新型的盈利模式，成为原有实体经济的杠杆，放大公司原有的价值。

历史的经验一再给我们这样的暗示，当出现重大的经济危机或经济衰退时，往往就会催生重大的科技创新，而重大的科技创新果实也往往会让世界经济走向复苏和繁荣。这既是源于科技对于经济发展的巨大推动力，也是源于人类面对挫折时的深层思考与不懈探索。正因如此，人类社会才得以不断向前进化。而此时，正是科技在商业世界里大显身手的良机，同时也是促使更多的人认真思考其价值的契机。《轻公司》一书想做的以及能做的，就是在此契机中充当那一颗能够引燃熊熊烈火的小小柴火。

在过去的10年间，对商业世界以及我们的生活影响最大的无外乎就是互联网，它渗透进了经济社会的每个领域。它是生产的新工具、创新的新手段、合作的新载体、服务的新平台、传播的新途径、娱乐的新空间……它使得环球实时供应链、7*24小时的客户服务以及产品和服务的数字营销成为可能；它降低了区域和组织间的协调成本，让公司方便地通过外包等手段降低了人力成本；在出版、音乐、旅游、零售和保险等领域，一些初创公司通过基于互联网的颠覆性商业模式改写了产业格局……

互联网作为迄今为止人类发明的最具适应性和创造性的事物，它提供了新技术、新动力以及新的理念和各种可能性，深刻地改变着世界面貌，影响着人类生活。而且，互联网的发展还远未终结，创新也无

止境，对于互联网，未知还远远大于已知。《轻公司》就是在难以预料的互联网发展路途中，在波澜壮阔的商业进程中摘录的一个片段。

在这个急剧变化的时代，互联网是一个最大的变量，它不仅让人们的工作方式产生了巨大的改变，也使得工作本身具备了许多新的个性特征。在《轻公司》中记录的一些公司创新的做法实际上就是为了适应这些新变化所做的努力。我们也坚信，在未来我们会看到越来越多的公司为了适应变革而做的各种实验，激进的、温和的、成功的、失败的……而这些也正是《IT 经理世界》10 多年来一直坚持记录着的、生动鲜活的商业故事。

《IT 经理世界》执行总编 吴茂林

于 2009 年 5 月 北京

轻公司名家推荐 (1)

《轻公司》一书关注互联网对传统行业带来的变革，角度新颖，抓住了近十几年来经济发展中的一个亮点。这类“轻资产”公司依托独特的技术平台，通过互联网这样一个工具，在传统行业的价值链中找到其崭新的商业模式。它们的成长往往是自生的而且是高速的，相信这中间会产生一批在经济中有举足轻重地位的成功企业。

——红杉资本中国基金创始人及合伙人 沈南鹏

对于很多企业来说，以前引以为豪的产能、规模，很大程度上越来越成为一种压力。为了缓解压力，一些企业将产业向上下游延伸，控制更多的资源以保证主业的发展，而另一部分企业则向轻公司演进——对于整个链条的资本控制越来越弱，而对于信息和管理控制却越来越强。电子商务企业特别是 B2C 电子商务企业便是轻公司的典型代表。本书对“把公司做小，把客户做大”这一轻公司的准则做了详尽、透彻的阐述与分析，将帮助受困企业持续发展，轻装前行，对于希望由“重”转“轻”的企业极具借鉴意义。

——京东商城董事局主席兼 CEO 刘强东

《轻公司》一书所记录的是在互联网突飞猛进的背景下，中国的一些公司通过运用新技术独创了全新的商业模式，从而改写了传统的商业法则。这些企业对互联网和新技术的运用是与世界同步的，从这个意义上说，中国企业与全球竞争对手重新站在了同一条起跑线上，未来 10 年的竞争图景将会更加令人期待。

——清华大学经济管理学院副院长 金融学教授&博士生导师 廖理

优秀的媒体人往往也是一些影响深远的商业理念的首倡者：世界是平的（佛里德曼，报纸专栏作家），长尾理论（安德森，杂志主编），相信轻公司（李黎、杜晨）也会是又一个例证。另一个有趣的共同点是，这些理念似乎都是被互联网催生出来的……书中用许多生动的实例论述了互联网如何催生着新一代“轻”公司，孕育着新的商业文明，再次证明了“技术深刻影响商业变革”！

——淘宝网副总裁 路鹏博士

作为一个活跃的天使投资人，我的最主要工作就是帮助创业者创业。我给创业者建议的最主要的四点是“专注、极致、快和用户口碑”。其实这四点中最重要的是专注，只有专注，才有精力把事情做到极致，反应速度才会快，才会超出用户的期望值，形成极强的口碑传播效应。我理解轻公司理论本质上就是专注。目前的轻公司，依赖整个产业链的整合，做自己最擅长的事情，这样才能把事情做好，才会比较快地成功。对于创业者来说，《轻公司》的确是一本值得好好读读的书，可以更深理解“专注”。

——金山软件股份有限公司副董事长&天使投资人 雷军

读罢李黎、杜晨的《轻公司》，我掩卷沉思：05 年，我刚接管公司物流部门时，同事的一个立体仓库投资方案使我很是为难：投，还是不投？在整理分析了大量数据、ROI、理清物流 3 年发展策略后，我们的决定是：不能投。不错，我们需要更好的物流硬件、更专业的信息系统、更资深的物流人员。但这不是

李宁都要做的，应该让专业的物流公司来做。我们要做的只是管理好客户的需求，并与物流公司一起，满足他们的需求。由此，我在物流部提出转型要求：物流部不是管理仓储与运输的部门，是需求管理与存货统筹的部门。更有意思的是，08年6月份，基于未来5年的企业发展战略要求，我们开始对供应链，特别是物流规划进行调整。此时，我们做出的决策是：投资买地，在湖北李宁工业园建设物流基地，然后交给专业物流公司运营管理。

轻公司名家推荐（2）

2 组人，要比赛谁能够在最短时间内跑完 400 米。这时候，你的策略可以有很多种：1×400、2×200、4×100 等。要采取何种战术，完全取决于你拥有的能力，即你现有的组织人才能力水平，假如你拥有博尔特，你采用 1×400 肯定不会输，否则其他的方案是你不二选择。一前一后，我们做出了投资与不投资的决策。正如文中所揭示的：轻公司不是一种常态，是一个动态的过程。要因时因地、因自己的条件、能力的变化而有所调整。不能官僚及僵化。

其实，轻与重是辩证的关系，没有对与错，也没有好与坏。达成战略目的才是关键。

世界由于互联网为代表的技术革命，已经在发生剧烈的变化。‘扁平化’几乎成为提及率最高的词语。社会化分工，各尽其能，是管理的进步；也是社会的进步，在此体系下，资源得到更高效率的使用。

公司的轻与重，不是战略，使战略的实现手段。“因时而变”是精髓。

——李宁有限公司副总裁&首席运营官 郭建新

李黎、杜晨作为资深的 IT 业记者，对商业模式、商业运作与互联网等 IT 技术的结合有着高度敏感性和深入研究。他们对近年来出现的轻公司“通过互联网和 IT 技术，反向匹配上游产业链资源，在带动产业链高效联动的同时，以非资产方式快速成长的企业”案例进行长期跟踪研究，以朴素商业语言总结出了轻公司的法则、特质基因、商业生态系统组织者的责任、成功失败的经验教训等。无论对创业公司还是思考如何变“轻”的传统“重”公司，都很有参考意义。我原来在宝洁公司时开始淘宝网吉列博朗专卖店（现在已是 4 钻了），和与沃尔玛在商业生态系统的合作（供应链、品类管理等），都深刻体会到传统公司变“轻”、利用互联网等 IT 技术进行商业模式创新的重要性。中国商业社会生机无限，所有企业都要思考信息时代下企业的成功定律，即 $N=1$ （某位消费者在某一时刻的体验）和 $R=G$ （整合社会资源）。

——万科企业股份有限公司副总裁 陈东锋

“轻公司”，四两拨千斤，资源的整合者。

在 IT 技术与相关行业中，从来都不缺乏创新，《轻公司》就是又一群鲜活、生动的例证。

“轻公司”更在于是一种新的商业模式，是对传统商业模式的颠覆与继承；终端消费者决定一种模式的商业价值，寻找到与“终端”的“致中和”，必将赢来新的生机，重新高效配置社会财富。

——北京新燕莎铜锣湾商业有限公司副总经理孙学啟

2006 年全球网民成为时代杂志年度风云人物，2009 年中国网民总数已达 3 亿，将商业触角延伸至网络平台是任何一个追求卓越的企业必然的发展路径。《轻公司》全面分析了当前互联网对传统商业环境的冲击，并且从轻公司身上提炼出的轻基因，对所有的企业在未来发展中都有极大帮助。

——佐丹奴集团首席信息官侯彤

轻公司是互联网和全社会的 IT 应用发展到一定阶段后，对于传统商业模式的颠覆性创新！金陵饭店集团在全球电子分销和中央电子采购等方面的创新实践，改写了传统旅游业的游戏规则，是本书关于轻公

司若干观点的有力印证。本书也同时给予了我们很多的启发，观点新颖，论述精辟，适合企业管理者、知识工作者等各类人员阅读。如果您是年轻的互联网创业者，本书尤其值得一读！

轻公司名家推荐（3）

——金陵饭店集团前首席信息官朱明生

轻公司陈年作序

2007年6月，尚在主持《IT经理世界》的刘湘明，介绍我认识了李黎。她刚刚在杂志上发表了成名作“轻公司”，据说找她讲课的传统品牌企业或者制造企业，已经排起了队。她能单独见我，应该是刘湘明的压力所致。当时我正在筹备VANCL（凡客诚品），对她的仰慕溢于言表，她看得也很清楚，这个情景，她在日后有关VANCL的文章里，毫无保留的都写了。我很感谢李黎在随后近两年里随时的指点，我也很高兴自己能有她这样一个朋友，所以，她要我为她的新作写点什么，我就权当责任了。

从2000年初进入卓越网，我便开始接触并实践网络零售，也即是一般所谓的B2C，这种商业模式，毫无疑问是典型的“轻公司”。卓越网，以及中国最初一代B2C公司，比如8848、E国、当当网的学习对象，都是美国的亚马逊，因为亚马逊是当时最为资本市场追捧的典范。2000年底互联网泡沫破裂，亚马逊成了互联网业内最看不懂的模式之一，原因概在于：连亚马逊自己都不能给出明确的赢利预期。其实当初大家追捧亚马逊的时候，应该也很清楚这一点，但所谓此一时彼一时，模式热衷者们，是不屑于尊重历史的。他们只关心暂时的成就或失败，却从来不能或不愿深入企业内部，去观察其内核的部分。

在中国互联网业遭受集体质疑的随后两年多里，B2C行业因为没有上市途径而来的资金储备，尤其遭遇冷落。2008年一位国际投资领域的大人物，问我可知道亚马逊为什么捱过了百般指责和漫漫寒冬？他给出的答案是数十亿美金的现金储备。当然，以我个人和亚马逊团队的共事经验，我的答案，除了资金，还有其创始人团队的精神和远见。是创业精神，让他们在图书之外抓住了电子类消费品的快速成长；是远见，使其不间断的进行技术革新，以及平台开放。时至今日，亚马逊已经是全球范围里最大规模的“轻公司”。

然而，就在亚马逊卧薪尝胆的那几年里，中国的B2C公司却只能靠节俭度日，发展的速度，远落后于中国整体互联网业，很不幸的是，也落后于中国C2C领域的进取扩张。2004年，以卓越网被亚马逊收购为标志，我认为，中国第一代B2C的发展告一段落。

李黎说她在写这本书的过程中，难以将卓越网和当当网作为纯粹的“轻公司”典范来做分析拆解，为什么？被她这样问，从感情上我很难接受，但冷静想来，中国最初一代B2C公司，对传统产业的触动，谈不上深刻，和C2C淘宝的发展对比，更加差距甚远。而当李黎将她的观察起点于PPG和ITAT之时，同样作为“轻公司”尝试的第一代B2C公司，的确有些微不足道。

李黎认为，无论PPG还是ITAT，都以鲜明的姿态要打通制造和流通间的壁垒，帮助大量过剩的中国制造找到市场，我猜，这也是她选择其作为“轻公司”观察起点的原因。他们在不同的方向上，针对中国服装制造业曾经的蓝图，是革命性的，从纯理论的层面来看，他们的勇气和野心也足够惊人。尽管后来这两家明星企业都遇到了实际运营的困难，但作为理论倡导者的地位是值得肯定的。这就是说，李黎的“轻”，

也是相对而言的，比较的对象，就是中国庞大的加工制造业，服装制造业在其中尤其惹眼突出。换言之，李黎倡导的这个”轻公司”的理论，联系的实际，是全球金融危机背景下的中国。至少我是这样理解的。

作为李黎观察的标本之一，VANCL 凡客诚品的增长，以及还在持续成长的品牌影响力，对李黎的理论，是最好的支持。我还想强调的是，只有当我们真正进入了服装制造业，才会明白：一件衣服，从生产开始，到达消费者手里的路途，是多么漫长。同时也会更加明白，大多数消费品制造产业，对外贸的依赖度到底有多高。在对症下药的角度，李黎的《轻公司》，或许是目前为止最好的解决方案。

VANCL 凡客诚品 创始人 陈年

于 2009 年 5 月 3 日

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（1）

这些新物种们，以叛经逆道的方式出现，挑战着传统商业世界的法则。它们无一例外地聚集在价值链最靠近消费者的地方，在中国制造过剩的背景中，以互联网和 IT 技术去低成本地反向匹配资源，从而迅速获得规模性成长。

雅戈尔集团董事长李如成是个倔强的汉子，2001 年他决定投巨资建立雅戈尔纺织城，向服装业的上游拓展时，几乎所有人的都认为他不可理喻。

在全球的服装业，没有任何一家企业是全产业链的拥有者，即自主拥有从产业链上游到下游的所有资产。李如成的举措在业界看来是一场疯狂的冒险：雅戈尔在纺织板块和分销零售网络上分别投资 10 多亿元人民币，建立用于面料设计、纺织、染整的纺织城以及直营为主的渠道体系。

雅戈尔之后的实践证明了李如成眼光的前瞻性。依靠在产业链上的纵向一体化投资，雅戈尔以规模建立起竞争壁垒，获得了产业深度和产品线的广度，雅戈尔衬衫连续 14 年独占市场龙头，西服连续 9 年保持市场综合占有率第一位。

然而，在 2007 年，一家名不见经传的企业，却以叛经逆道的成长，引起了以李如成为代表的“宁波帮”服装业老板们的震撼。

这家名为 PPG 的衬衫在线销售企业，在不到两年的时间里，通过互联网和呼叫中心销售衬衫，竟然冲到了国内衬衫市场前三甲。和习惯于在百货商场专柜销售衬衫的品牌企业们相比，PPG 显得很“轻”，它没有制造工厂，没有一家实体门店，2007 年销售额却达到了 2 亿多元人民币。

横空出世的 PPG，刺激了一向自信的李如成，也带给宁波帮甚至一心要做大做强的中国企业们更多的思考：企业是否可以通过“轻”的方式实现快速成长？

尽管学习 PPG 的企业越来越多，而且各行各业都涌现出类似 PPG 模式的“轻公司”——仅仅在服装业，2007 年就冒出了 30 多家衬衫直销网站。但是谈起 PPG，几乎所有的雅戈尔高层仍然充满着不屑——他们认为，尽管 PPG 成长迅猛，但是互联网却似乎是与雅戈尔无关的另外一片天地，在未来的很多年里，PPG 之类的企业，难以撼动雅戈尔的优势。

“我们不做电子商务，未来的雅戈尔在服装板块的重点是梳理实体渠道，提高实体渠道的效率。”在谈及 PPG 时，雅戈尔服饰有限公司总经理陈志高的态度很坚决，他认为实体渠道是雅戈尔的市场重心——2008 年雅戈尔服饰 40% 的收入来自于自营店，无论是数量还是销售规模，雅戈尔的自营店在国内同行中均可排到第一位。

从上世纪 90 年代至今，雅戈尔陆续投入超过 17 亿元资金，用于购置作为销售终端的店面。目前雅戈尔拥有 1500 多家渠道终端，凭借对渠道的精细化管理以及自主掌控的快速供应链，雅戈尔在新品开发、组织、上架、服务等各方面都体现出优势，其衬衫的毛利率由 2006 年的 50% 多上升至 2007 年的 72%。

不过，雅戈尔的优越感很快就被随后的轻公司浪潮淹没了。尽管 2008 年 PPG 陨落了，一家名为 VANCL 的服装零售网站却更加来势汹汹，依然是没有工厂、没有实体门店，VANCL 仅仅用一年的时间，就实现了 3 亿元人民币的销售额。除此之外，大量的新服装品牌在网上出现，它们以互联网组织客户，并不需要投资产业链上游的工厂，就能组织过剩的制造资源，实现对市场的快速响应。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（2）

现在，17 亿元的渠道似乎成为过去时，互联网给了所有企业一条新的成长捷径。不仅仅是服装业，在消费电子业、珠宝业、百货业等很多行业，都如雨后春笋般涌出了类似于 PPG 模式的轻公司。它们以集团军的方式，挑战着老牌企业们的权威和传统的游戏规则。

2009 年 5 月初，雅戈尔官方购物网站悄悄上线了，尽管这里还没有陈列商品，但是这意味着，曾经对传统商业路径引以为傲的雅戈尔在互联网上开始破冰。在淘宝商城里，雅戈尔建立了旗舰店，销售其与美国合资的男装品牌哈特马克斯（Hart Schaffner Marx）。

这一切都昭示，轻公司的浪潮来了，冲击着越来越多的传统企业。那些以雅戈尔为代表、曾经是传统商业环境里的佼佼者的企业们，都正在接受着互联网的洗礼。

轻公司试验者

在瞬息万变的商业环境里，已经很少有人能想起 PPG 了，尽管这家企业曾经带给中国制造企业们那么多兴奋。

2009 年 2 月，PPG 网站的首页上赫然挂着“春季大特卖，全场低至 49 元，5 折起”的海报。很多老客户也在那几天收到了促销的短信。在全球第三方互联网排名统计网站 Alexa 的统计中，PPG 的排名在 10 万名以下。从 2008 年以来，PPG 网站的访问量不断下滑，它的货架已经越来越“窄”，商品越来越少，因为少有人光顾，似乎还蒙着一层灰。

如果没有经历过 2007 年中国的互联网热潮，很难有人从 PPG 萧条的现状想像出当年它风靡中国零售业的盛况。那时候，几乎全国的消费品品牌企业都在研究 PPG。

在经济危机下，倒掉的企业不计其数，关闭的网站也多如牛毛，一家衬衫销售网站岌岌可危不足为奇。然而，PPG 的陨落却总有些令人唏嘘感慨，因为，它曾经是中国轻公司的先锋。

PPG 就像一个破坏者，通过互联网和呼叫中心等技术手段，打破了传统商业世界里的既定规则，在中国过剩的制造背景下，组织产业链上游的生产资源，打造了一个互联网直销品牌，以超常规的方式实现了快速成长。

轻公司 PPG 的成功令人震撼，风险投资商们蜂拥而上，大把的资金流向它——2007 年 PPG 融资接近 5000 万美元。

几乎是戏剧般的变化，在 2008 年，PPG 却出人意料地陷入低谷，成为中国轻公司的先烈。

与 PPG 同期崛起的另一家企业，在 2007 年也大红大紫，其命运与 PPG 惊人地相似。

这家企业名为 ITAT（国际品牌会员店 International Trademark Agent Trader）创立于 2003 年，其创始人欧通国看到了国内服装业过剩的状态，于是创建了服装的渠道品牌 ITAT，相当于为服装企业搭建了一个大规模、扁平化的销售平台，将服装业的长尾打包销售出去。

和其他的实体渠道不同，ITAT 的玩法很新颖，在上游不需要向供应商预先支付货款，在进驻商场时无需预先支付场租。从 2007 年开始，ITAT 进入井喷期，它奇迹般地通过轻资产的“另类”成长，成为全球扩张最快的连锁零售企业——创业不到 4 年已经开设了 800 多家店铺，营业面积从零到超过 160 万平米，相当于 3810 个篮球场那么大。也就是说，在这四年时间里 ITAT 以平均每两天开一家店的速度、每天增加个篮球场的营业面积在急剧扩张。这期间，ITAT 的销售额从 2004 年创业初期的 500 万元人民币飙升至 2007 年的 42 亿元（ITAT 对外公布的数字）。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（3）

尽管在 2007 年融到了总共亿美元的巨额风险投资，摩根士丹利、蓝山中国资本、Citadel、美林等知名风险投资商都毫不犹豫地加入到 ITA 的投资阵营，但是 ITAT 却出人意料地在 2008 年陨落——连续三次在香港联交所的上市聆讯中被否，宣告了 ITAT 神话的终结。

PPG 和 ITAT，都是中国轻公司的代表，它们一度成为中国企业创新的代名词。尽管一家是以互联网和呼叫中心作为销售渠道，一家在线下的商业世界里扩张。但是仔细研究二者的模式，我们会发现，它们无一不是根植在中国制造过剩的背景下，通过组织过剩资源发展起来的企业。二者都是先通过互联网或者渠道去抓获消费者，再反向对产业链上游组织资源。

PPG 和 ITAT，这两家曾经如日中天的明星企业瞬间倒塌，揭示了中国当前的商业环境，可以一夜成名也可以一夜沦落。互联网的介入既可以浓缩企业的生命周期，也可以给传统企业带来新的活力。

值得一提的是，尽管 PPG 和 ITAT 已经成为中国商业史上的过去时，但是更多的轻公司却起来了。比如服装业的 VANCL、钻石业的钻石小鸟和九钻网、百货业的红孩子等企业，它们都有着类似的外表——借助互联网创立业务，和传统行业融会贯通，表面积很小，能量却很大，成长迅速甚至在短时间内就成为行业的洗牌者。它们的出现犹如星星之火，在中国的传统商业环境引发了一场前所未有的变革。

无论是对于那些创业者，还是已然成熟的企业；无论是对于传统企业，还是新兴模式的企业，PPG 和 ITAT 引发的讨论有很多：

在互联网高度介入的商业环境里，究竟是要做纵向一体化的企业，还是建立一个横向平台，通过组织外部资源而获得成长？

如何借助互联网和 IT 技术，与你的商业合作伙伴缔造新的合作关系，使得价值链的所有成员效率提升？

如何管理企业边界之外的资源，使得企业低成本地实现杠杆增长？

如何认识当前的商业环境，了解被互联网逐渐改变的消费人群？

在这条路上，没有人有更多的经验，所有企业，无论大小，无论创立时间长短，如今都站在一条新的起点上。互联网给予了所有企业以新的机遇，也带来前所未有的挑战。

一个新的商业时代正在来临，它充满朝气、蓬勃，却又暗含危机，带着令人不安的气息。

轻的时代开始了。

PPG

2007 年春天，当上海滩坏小子李亮创办的衬衫网络直销企业 PPG 在商业界崭露头角时，就连他自己也没有想到，PPG 即将成为中国商业发展史上的一个神话，传统行业中甚至掀起了一场 PPG 旋风。

他更没有想到，第二年这神话就成为了业界天大的笑话。

2007 年 3 月底，国内的投资圈和互联网圈都在打听一家名为“PPG”的神秘公司，据称这家公司通过呼叫中心在网上卖衬衫，每月的出货量就能达到 30 万件，而市场龙头雅戈尔在 2006 年的衬衫出货量平均每月接近 42 万件。

在 VC 圈，小道消息总是像长了翅膀一样传得风快，对于那些优质项目，只要有一点点风声，投资经理们就会像嗜血的鲨鱼冲过去。

在一个饭局上，上海华盈创业投资基金管理有限公司的一个合伙人透露自己的公司投资了一家衬衫企业，他强调说这家企业如同服装业的戴尔，通过呼叫中心和互联网销售衬衫，把生产外包给江浙一带的服装加工企业。由于成本低利润高，再加上销售得法，它在短短一年间超速成长，销售额迅速突破亿元，有希望在 2007 年跃居国内衬衫企业的前三名。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（4）

此人穿着一件牛津纺的衬衫，号称就是这家企业出品的，他显然对自己公司的投资颇为自豪。

衬衫在线直销、超速成长，这两个关键词组很是动人。长期以来，中国的零售企业们总是在挖空心思考虑如何开更多的店，抓住更多的用户，而钟晓霖提到的这家衬衫企业，却隐隐凸显出另一种可能——在目前的中国商业环境中，企业或许能通过互联网或者 IT 技术，以非传统的方式获得规模化成长。

这家企业，就是在 2007 年声名显赫的 PPG。

PPG 的总部位于上海郊外的徐泾蟠中路 58 号，空旷的草坪上矗立着几栋白色的小矮楼，其中的 3 栋楼外墙上，蓝色的 PPG 标识在白墙的映衬下赫然在目。

“我们有两栋楼是仓库，还有一栋是办公楼。”批批吉服饰（上海）有限公司（简称 PPG）CEO David Lee，在 2007 年 5 月，只用 3 秒钟时间就呈现了这家衬衫企业的全部家当。

这果然是一家与众不同的企业，它简直是在挑战轻资产运营的极限：员工总数不到 500 人，其中还包括了呼叫中心的 200 多名员工；看不见厂房和流水线；只有 2 个小仓库；而且商场里也没见过它的门面。PPG 外包了几乎能外包的一切：生产制造、物流、质量监测控制，并且将销售渠道压缩在轻资产的呼叫中心和互联网上。

与服装业“带头大哥”雅戈尔相比，PPG 宛若一个叛逆小子。我曾经去过宁波雅戈尔鄞县大道雅戈尔的总部，气势恢弘壮观——雅戈尔的服装城和纺织城总共占地 700 多亩，2 万多名工作人员分布在其间。

在服装业，雅戈尔走的是稳重路线，自己拥有从棉田到纺纱织布，再到设计制造的所有环节，甚至开设 1500 多家直营零售网点——雅戈尔要将供应链的一切统捏在手里，这是雅戈尔至今保持核心竞争力的源泉。

就连中国第一代以轻资产方式扩张的企业美特斯邦威，近年来也开始了直营的渠道建设，目前在其 2000 多家店铺中，直营店占 20%，其余为特许经营店。

David Lee 的野心很大，他想要和雅戈尔一样掌握供应链，成为链主。但是 PPG 不是靠资产，而是靠流动在几十台服务器里的数据，来打造一条快速反应的预测型供应链。

PPG 商业模式的核心在于要做到通过对市场数据和消费者需求的精确预测，缩短库存周转天数。传统零售业们要获得市场数据的代价非常大，往往要花费大量的时间和资金，投资建立直营渠道便是获取消费者数据的方式之一。

PPG 却通过创新的新型渠道来收集数据。在 PPG，第一“销售场所”是产品目录和网站，为了吸引消费者，PPG 的产品目录和网站设计都以国际潮流为主。无论是创业初期强调的 POLO 恤，还是至今仍然沿用的皇家牛津纺等面料，都会让消费者产生洋品牌的错觉，这是 PPG 要营造的购买冲动。

另一个重要渠道是呼叫中心。这里是 PPG 接触顾客的第一站，通过电话交流，PPG 可以直接询问顾客的详细情况，包括地域、年龄、消费习惯、职业等信息，这些都为市场部门进行分析预测，进而为生产采购部门提供了决策支持。

在后台，PPG 将仓储系统、物流、采购和生产都用 IT 系统互联互通，信息在一个闭环的供应链里得以快速流转，一旦仓库发出缺货警报，采购部门会立即组织布料采购和生产。当仓库衬衫库存处于低位报警时，信息在第一时间会传递到采购部门，再通过采购部门计算出布料需求后，将信息实时传递给布料供应商。24 小时之内，布料供应商将货运入 PPG 的成衣加工制造商。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（5）

这是 David Lee 要打造的理想模式，他频频提到“库存”一词，希望 PPG 不仅能让自己的库存维持在最低状态，也带动产业链上那些过剩的生产能力的制造商，消化它们的库存，从而提升整个产业链的效率。

David Lee 的豪气令 PPG 在投资者眼里极具价值，而“服装业的戴尔”的称呼也赋予了 PPG 广阔的想象空间。

这个 David Lee，就是李亮。他对于 PPG 这三个缩写字母的诠释是 Perfect Products Group（完美产品集团），希望能为消费者提供最佳质量的产品和服务，不过 PPG 遭遇的第一场危机却正是因为衬衫质量问题导致网络口碑下滑。

李亮的身世几乎是个谜，没有人能完整地说出他的从前。从李亮的合作伙伴、投资方和他自己的口述中，拼凑出来的履历是：上海人，高中时代去了美国，在纽约大学修电影系，之后几经辗转进入美国知名目录销售企业 Land' s End 并任亚洲区高管，2000 年曾经在中国创办过一个婚庆网站，后来在网络泡沫前卖掉，2005 年创办 PPG。

PPG 其实是拷贝了李亮的前东家——美国知名服装直销企业 Land' s End 的模式，在 Land' s End 的任职期间，李亮看到了中国市场制造过剩中存在的机会，将 Land' s End 的模式带进了中国，并由此掀起了一场风暴。

李亮的创业团队也很惹眼，每个人都很“Glocal（全球本地化，Global+Local）”，这些精英来自财富 500 强公司，随便揪一个出来，你会发现他不是哈佛高材生就是买卖提（MIT，麻省理工学院）背景。啊哈，这样一个公司简直太惹眼了！

有这么一个 Glocal 的团队，诸位也就不难理解 PPG 的美国模式、中国故事了——根植于过剩的中国制造背景，用互联网和 IT 技术获取消费者数据，并反相匹配生产资源，以最贴近市场的方式进行快速反应，从而获得规模性成长。

对中国市场的理解，恰恰让 PPG 找到了契机，在中国处于价值重构之中的混沌商业环境里找到了自己的定位。和以往大多数用资产进行开店、并购等扩张方式的传统零售业们相比，PPG 从 2005 年创立到 2007 年的巅峰时期，甚至在 2008 年上半年的平稳期，所做的一切都是围绕数据进行的——获取消费者数据、深度挖掘数据，通过对数据的把握去应对市场，从而实现规模性成长。

在以往，很多服装企业都认为互联网服装销售因为缺乏体验环节，具有天然的缺陷，不可能在网上做起来。因此当 PPG 在不到两年的时间里，以另类方式做到销售额 2 亿元左右的规模时，以衬衫起家，在服装业跋涉 20 多年的李如成自然会感到震撼。（2007 年初李亮宣称当年能做到 10 亿元~15 亿元人民币，而雅戈尔 2006 年的衬衫销售额是亿元）。

最先付诸行动的是报喜鸟集团。在看到《IT 经理世界》在 2007 年 5 月的封面报道《轻公司》后，报喜鸟集团在同年 8 月便成立互联网销售团队，决定向着这个新的领域进军。2007 年底，报喜鸟的在线销售平台 BONO 开始试运行。

还有很多衬衫直销网站似乎也在一夜之间冒了出来，2007 年底已经有 30 多家。

2007 年，PPG 借助风险投资商的钱疯狂做广告，其业绩也犹如坐上过山车，不断攀升，甚至巅峰时期达到了日销售 3 万件衬衫的规模，国内衬衫市场占有率第一的雅戈尔在 2006 年平均每天销售衬衫的数字是万件。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（6）

令李亮始料未及的是，这竟然成了 PPG 最后的辉煌。就在 PPG 的生意春风得意时，意想不到的问题接踵而至。因为生产外包而监管不严，PPG 一批衬衫质量出了问题，而退换货流程却很繁琐，消费者觉得其没有诚意，导致这家企业的互联网口碑迅速交恶。

坏消息就如多米诺骨牌，总是一环扣一环。紧接着一些供应商的官司令 PPG 的口碑雪上加霜，之后媒体发动了大规模的口诛笔伐，PPG 的公众形象由此跌入万丈深渊。

在 2007 年烧掉 2 亿多的广告费后，PPG 从 2008 年起停掉了所有的广告投放，突然就销声匿迹。尽管在 2008 年，PPG 依靠上一年砸下巨额广告获取的消费者数据，销售额有过每月上千万的记录，然而这家企业却已经丧失了消费者的信任，元气大伤。在业界接连的质疑中，PPG 业绩频频下滑，管理层陆续出走，李亮也常驻美国，无论业界如何拷问 PPG，他都不再亮相，甚至有媒体爆出李亮携款潜逃的丑闻。

在势利的投资圈里，那些曾经以认得李亮为荣的风险投资商，提起李亮都三缄其口。投资圈曾经的金童，现在成了资本圈的毒药。而投资了 PPG 的风险投资商，曾经被业界嫉妒得眼睛发红，现在却成为了茶余饭后的笑料。

ITAT

ITAT 也曾经成为投资圈的金矿，但是神话也在瞬间破灭。

孙悟空（Henry Ayliffe）是美林（亚太）有限公司董事总经理，这位美国人取了中国古代神话里镇妖除恶的英雄名字，是希望有一双火眼金睛，一眼辨清投资对象的价值。不过 2007 年在面对投资圈里毁誉参半的 ITAT 时，孙悟空在其独特的商业模式面前迷失了。举棋不定、犹豫良久之后，最后还是忍不住在 ITAT 第二轮融资后，令美林跻身 ITAT 的投资行列。

这家企业吸引所有投资商的魅力在于，以轻资产的模式实现了全球零售业最快速的扩张。

你或许会不屑地说，国美收购大中电器，一夜之间不就增加了 81 家门店。但是别忘了国美花了 36 亿收购大中电器。令所有零售业同行们羡慕的是，ITAT 的扩张并不是靠投入巨资并购，也无须向上游供应商实现支付货款、无须向地产物业商支付房租，却能全国 300 多个地级城市开了卖场。

ITAT 高速扩张的秘诀是什么？

ITAT 的法宝有两个，即“零货款，零场租”，前者是向上游供应商实行先铺货再结账，后者是 ITAT 先进驻商场再和地产物业商结账。供应商、ITAT 和地产物业商，三者之间按照销售额的 58%~62%：23%~32%：10%~15%浮动比例分成（如图 1）。为了获取合作伙伴的信任，ITAT 向供应商和地产物业商都开放了 IT 系统，令它们能随时查看销售额。

所谓的“零货款、零场租”，前者是向上游供应商实行先铺货再结账，后者是 ITAT 先进驻商场再和地产物业商结账。供应商、ITAT 和地产物业商，三者之间按照销售额的 58%~62%：23%~32%：10%~15%浮动比例分成（如图 1）。为了获取合作伙伴的信任，ITAT 向供应商和地产物业商都开放了 IT 系统，令它们能随时查看销售额。

不抵押贷款就能卖衣服，不交租金就能进场开商店，这在传统零售业简直是天方夜谭，然而 ITAT 做到了。

苏宁电器 CEO 孙为民不止一次地和地产物业商谈判，希望能与其建立按销售额分账的合作模式，但是在苏宁全国的 600 多家店里（2007 年），仅有少数几家地产物业商与其这样签约，其他的店面都需要预付至少一年以上的房租。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（7）

“麦当劳、肯德基，哪一家何尝不希望能先进场，后付款？”孙为民反问道。黄金商圈永远处于大热门，无论是苏宁、国美，还是肯德基、麦当劳，它们争夺的是资源紧缺的黄金地段，因而必须先交纳昂贵的租金，才能获准入场。

ITAT 则活跃在次商圈——并不是 ITAT 不想打入黄金商圈，而是黄金商圈的地产物业商相对于零售商来说更加强势，很难接受“零场租”的 ITAT。

ITAT 的创始人欧通国从中国大量的次商圈闲置物业找到了突破口。在创办 ITAT 时，他经过大量的考察，发现中国在本世纪初的基建热后遗留下了大量的闲置物业，它们多位于非繁华地带的商住两用楼底层，或者是次商圈的商厦，它们要么闲置要么被分割成零散的店面，一小块一小块卖给中小零售商，俗称“卖地图”，即地产物业商拿着零碎的商铺平面图招商，却往往因为缺乏整体的经营策略而生意清淡甚至倒闭。

欧通国瞄准了他们的痛，与之进行合作分账的谈判，对于这些过剩的地产物业商来说，这不啻为新的生机，至少比荒废着强。因为只要 ITAT 产生销售额，这些次商圈物业便会得到 10%~15% 的分账，而 ITAT 也由此获得了低成本进驻的机会。

而在销售产品的定位上，ITAT 的定位是老百姓买得起的平价品牌服饰，而其供应商直接寄售的模式则减少了中间供应商的流通环节，避免了服装行业经销商的层层加价，用欧通国自己的说法是“让利给消费者”。

ITAT 的商业模式，使得它很难吸引有影响力的品牌商加盟。在国内，知名服装品牌都建立了自己的渠道体系，并且将定价权牢牢地掌握在自己手中。无论是建立直营渠道的雅戈尔，还是靠经销商拓展市场的七匹狼，抑或是以渠道加盟为主的美特斯邦威，这些知名品牌经过 10 来年的发展，都已有成熟的渠道体系和价格体系，很难接受市场的新入者分一杯羹。何况 ITAT 宣称走的是平价路线，这无疑是强势的品牌商们的劲敌。

所以 ITAT 的模式瞄准的是服装业中的中小企业，在人民币升值带来出口压力、纺织服装业逐渐取消出口退税等政策的大背景下，国内大量的纺织服装企业正急于找到一个销售出口。ITAT 的出现，相当于给大量的服装业中小企业搭建了一个免费的渠道。

在 ITAT，供应商、ITAT 和地产物业商被欧通国称为“铁三角”。然而，一般般的品牌、次商圈的稀少人气，铁三角也成为业界对 ITAT 的最大质疑。对此，欧通国自有见招拆招的能力。

据传蓝山基金投资 ITAT 前，曾经请普华永道进行进资调查，因为模式独特，普华永道很难为 ITAT 定位，索性将其归类为 Outlet 一类的“名牌折扣店”。但是欧通国却不认同“折扣”一词，他认为中国的消费者对“折扣”有着天然的心理敏感，潜意识会认为打折的产品意味着滞销或者质量有折扣，因此他采用了会员价的方式。

在 ITAT，顾客只要花 30 元便可以办一张会员卡，而每件衣服的标价分为两种：门店价和会员价，会员价通常比正价优惠 25%~30%，这样的定价策略会令顾客心甘情愿地掏钱买张会员卡。

欧通国认为会员卡不仅可化解消费者对“折扣=滞销品”的疑虑，同时也可以增加消费者黏度。对于多处于次商圈的 ITAT 店来说，业界的质疑来自于次商圈的客流量稀少，欧通国则通过发展会员的方式增加回头客。截止到 2008 年 6 月，ITAT 拥有 2600 多万有效会员，欧通国自称 ITAT 的回头客超过 80% 以上。同时，仅仅凭每张 30 元的办卡费，如此庞大的会员基数也为 ITAT 敛得一笔不菲的资金。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（8）

另外，业界对于 ITAT 的质疑还来自于其商品毫无名气的品牌。欧通国的辩解是，“我们卖的是品牌商品，而不是名牌”。尽管打造的是一个渠道品牌，但是 ITAT 旗下仍然成立了两个公司管理在海内外注册的 100 多个商标，即法国国际商标集团（中国香港）有限公司和欧洲服装集团（亚洲）联盟有限公司，这两个公司的品牌可为 OEM 供应商提供贴牌。一个有意思的现象是，ITAT 旗下几乎所有的商标都有个“洋”名字，比如 NINA、贝尔曼等，做过多年国际品牌代理的欧通国认为，中国的消费者更加偏好洋品牌，因此刻意“洋化”商品品牌，乃至在渠道品牌上也强调英文字母 ITAT 以及“国际品牌”等字眼。

其实欧通国自己对洋品牌是不屑一顾的。他曾经去国外参观 LV 的工厂，对于这种表面印着花 Logo、成本不过几千元的手工皮包很是不屑，“居然能卖出几万甚至几十万！”欧通国撇了一下嘴，摇摇头说：“太不值了！”

不过，对于自己创建的企业，欧通国却期望打造一个渠道品牌。显然，ITAT 的目标消费者并不是阿玛尼、古驰等国际一线品牌的消费者，欧通国认为这个市场是金字塔的顶端，太过于狭小，他瞄准的是金字塔中低部的普通消费者，他们占据了 13 亿中国人中的 8 亿多。在欧通国眼里，这部分人群的消费正在升级，他们有了品牌意识，却难以消费高端品牌，而 ITAT 强调的“国际品牌”正迎合了他们的心理需求。

品牌而不是名牌、以会员卡带动次商圈的消费，这些见招拆招的策略都极其迎合资本市场的欢心。在服装业和零售业摸爬滚打了近 30 年的欧通国不仅对消费者心理有着极深入的了解，而且也有过带领企业上市的经历——10 多年前他的身份是金盾西服创始人兼董事长。当年他携金盾西服在香港主板上市，公司却在东南亚金融风暴中被恶意收购。从资本市场再次站起，也令欧通国深谙资本市场的心理。

但是 ITAT 的 2008 年却流年不利，在香港联交所上市的过程中，因为商业模式被质疑以及销售额造假等原因，ITAT 接连三次聆讯被否，从无限风光的巅峰急剧跌落，高盛、美林等投行纷纷弃它而去。

ITAT 的教训是什么？

如果用一句话概括，就是 ITAT 尽管构筑了一个开放性的平台，却因为自身核心能力的丧失而无法帮助合作伙伴获得销售过剩能力的通道。

无疑，ITAT 通过构筑一个多接口的开放型平台，组建了一个外骨骼化的价值网络——ITAT 与 1500 多家供应商和 800 多家地产业务商实现市场信息共享，ITAT 并不自己投资购买货品，也没有自己的库存，而且并不预先支付商场地租。这些在传统零售业需要用资金获取的资源，却因为 ITAT 找准了自己的价值层面切入点，以价值链重构者的姿态，打破了国内混沌商业环境中过剩资源的胶着状态，从而以 IT 作为组织能力，去组织企业的外部资源实现杠杆增长。

一切看似完美，欧通国也一直强调“铁三角”的新商业关系，即供应商、ITAT 与地产业务商是平等合作关系，三者是新的利益分配机制的实践者。

实际上，ITAT 是这个价值网络的重心所在，它的关键在于市场能力——这是欧通国为合作伙伴描绘的蓝图，也是 ITAT 一直以来期望获得的核心优势。大量的价值网络成员满怀热望吸附在 ITAT 这个开放型的平台之上，帮助 ITAT 实现了轻资产的规模性增长。然而，ITAT 缺失的，也恰恰是这部分能力。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（9）

在 ITAT 位于很多城市的门店，都会有门可罗雀的场景。如果以传统零售业的平效等考核指标来看，ITAT 将低于行业平均水平很多。

如果不能开拓市场，再完美的商业模式也是一个毫无价值的摆设。

欧通国看到了国内服装制造业没有市场能力，但是问题在于 ITAT 自己也恰恰缺乏这种能力，它缺失的是轻公司的精髓——企业可以将非核心的能力以低成本的方式外包出去，但同时必须不断优化自己的核心能力，这是轻公司在商业竞争中的关键优势。

这种核心能力或许是研发能力，或许是品牌运营能力，又或许是市场营销能力，它是轻公司吸引外部资源构筑价值网络的引力所在，并且这种能力可以为所有价值网络成员实现更大的利益。

“零货款、零场租”，令 ITAT 在市场能力的两端都丧失了优势。由于大量籍籍无名的品牌进驻，很难引起消费者的兴趣，因为有品牌、质量好的商品才能引起消费者的购买欲望。但是强势品牌们却不愿意先铺货给 ITAT，因为 ITAT 的无条件退货的合作原则，相当于要强势品牌承担库存风险。

实际上，ITAT 的渠道能力也并不强，因为其店铺的位置大多位于次商圈或者三类商圈，这些地方往往客流稀少。

在具体的商业实践中，ITAT 的市场能力仅仅是美好的愿景。籍籍无名的品牌，偏僻的次商圈，都无法聚集人气。如果这两个要素有其中一个很强势，比如强势品牌或者黄金商圈的店铺，那么 ITAT 的吸引力便会飙升。

强势品牌次商圈的组合，比较常见的模式是 OUTLET，尽管地处偏远地方，但是汇集了国际一线品牌打折品的 OUTLET 因为优惠的价格吸引消费者趋之若鹜。

黄金商圈弱品牌的组合，比较常见的模式是沃尔玛或者家乐福——在中国，家乐福和沃尔玛都在客流量大的地方开店。这类连锁卖场里的服装品牌都不出名，但是因为旺盛的人气和便宜的价格，也能带来强劲的销售业绩。

ITAT 占据了两种组合里两个弱势的要素，因此能较容易地聚集资源，实现杠杆增长，但是这两个弱势的要素令 ITAT 的市场能力大打折扣，这将影响到 ITAT 组建的价值网络的稳定性。

实际上，卓越的市场能力包含了很多要素，比如具有竞争力的产品和服务、优惠的价格、对消费者需求的把握，强大的预测能力、设计能力等，而这些都是 ITAT 所不拥有的资源，这令它以轻资产外包能力之后，自己却缺乏核心的能力。

欧通国并不是没有在 ITAT 的市场能力上下功夫。2007 年 ITAT 投入 800 万冠名香港回归 10 周年的“同一首歌”。这一年 ITAT 花了 8000 万人民币用于市场推广，而 2008 年的预算这是 2 亿元。当年欧通国凭借电视广告令金盾西服一炮而红，因此在再次创业时，在电视上尝到甜头的欧通国希望借此塑造品牌。

不过现在的消费者已非当年的消费者，上世纪 90 年代初国内鲜有品牌服装，媒体资源也很稀缺，因此广告效果明显。如今媒体资源相对过剩，而且国际大品牌大量涌入中国，在内需增长的大背景下，ITAT 销售的大量不知名的服装品牌根本难以抓获消费者。

为了解决次商圈客流量稀少的问题，ITAT 的策略是引导消费者购买会员卡，以会员价优惠的形式增加消费者黏度，目前 ITAT 已经有 2600 万会员，但是维护却非常初级，并没有对会员需求、会员数据进行深度分析和挖掘，难以为企业营销提供强有力的支持。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（10）

欧通国甚至亲自出马，谈下了英国上市公司 Sports Direct（简称 SD）旗下品牌的中国代理权，他认为企业的发展是一个渐进的过程，渠道的力量大了后，才能逐渐吸引大品牌进入。

ITAT 也并没有忽略服务质量，甚至是国内鲜见的高质量服务的连锁零售企业，至今在其会员店里都提供免费午餐和饮料等服务。如果你进入 ITAT 的门店，几乎每个售货员都笑容可掬。

但是，缺乏具有吸引力的产品，缺乏汇聚人气的商业地点，缺乏培养顾客忠诚度的有效策略，都是 ITAT 的软肋。加之在快速的扩张下，ITAT 的管理能力也更加薄弱，员工很难把精力放到做好销售上。

ITAT 只是以符合未来商业趋势的特质搭建了一个开放型的平台，然而对于平台自身核心能力的优化，ITAT 缺失了，这却是轻公司最重的地方。

这一切，令 ITAT 与对供应商以及地产物业商许下的美好愿景背道而驰。

成功的“轻”浪潮

PPG 和 ITAT 这两家企业，它们在这几年间所走过的路，是中国所有的轻公司追随者们都值得铭记的经典商业案例，也是任何一家希望在互联网时代获得成功的企业的有益参考。

尽管 PPG 和 ITAT 倒下了，但是它们却引爆了“轻”的商业理念。继它们之后，各行业都有一批企业投入到“轻”的创新浪潮中，这些窜得飞快的轻公司们，在各自的行业里已经不是单枪匹马在战斗，而是以群体的力量出现，以更加鲜明的姿态挑战传统行业，从而形成一个群体商业现象。

比如 PPG 带领了 30 多家衬衫网站在服装业亮相——虽然有的已经垮了，但是整体势头猛烈，这一阵营最大的追随者——Vancle（凡客诚品）在 2008 年已经超越了 PPG，年销售额达到了 3 亿元，它和其他衬衫销售网站一起，以团体的阵营和雅戈尔、杉杉们作战。

在钻石行业，钻石在线直销网站戴维尼等正在飞快地成长，从 2006 年创立以来，这家模仿美国 Blue Nile（蓝色尼罗河，已在纳斯达克上市）模式的钻石直销网站在 2008 年的销售额已经突破 1 亿元。和戴维尼一个战壕的有九钻网、钻石小鸟等，它们的对手是我们熟知的传统首饰品牌谢瑞麟、周生生。

消费电子直销网站京东商城瞄准的是国美、苏宁和中关村，它的战友比比皆是，网上三好街、三全网、新蛋网……

那些重公司们，其实这只是去年以来业界对轻公司的另一极——拥有产业链多个价值层面的传统企业的称呼。这些传统企业通过资产投入、有机扩张或者并购等方式扩大规模，而不是像轻公司们一样通过组织企业外部的资源进行杠杆增长。过去的一年中他们也在培育轻的基因，纷纷投身到互联网渠道，比如宝洁、诺基亚、摩托罗拉、国美、苏宁、海尔、佐丹奴、报喜鸟、利群集团……

如果有时间，我们可以列出一个长长的名单，将各行业的轻公司们和正在变轻的重公司们一一列举。无论是轻公司也好，还是重公司的“轻”基因也好，它们的共同点都是紧紧地抓住客户，根据市场需求反向分配订单或者调配生产资源。

且慢，你也许会产生疑问，传统企业的第一宗旨不也是要抓住客户，然后再去分配订单或者调配生产资源么？没错，但是轻公司们通过互联网或者目录销售等轻资产渠道去抓住客户，再通过 IT 技术去反向匹配资源——或许这些资源并不是轻公司所自己拥有的，但是因为抓住了客户，使得轻公司们有足够的磁场将价值链各个层面的企业吸引在自己周围。IT 技术和互联网在作为组织者的轻公司手里发扬光大，成为连接外包职能的企业的纽带。而那些变轻的重公司们，因为轻资产渠道这个轻的基因，惊喜地发现开拓了另一片天地。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（11）

现在，我们来看看各行业的轻公司排头兵。它们无一不是通过非资本的手段，借资源进行杠杆发展。这些轻公司们以破坏者的姿态，解构既有的商业规则，用互联网和 IT 技术重构了新的商业法则。

消费电子行业：京东商城

在消费电子市场，京东商城犹如一个新物种，这家成立不到 6 年的垂直 B2C 平台，其发展如同坐上了高速列车，每年保持着 300%~400% 的盈利增长率，销售额由 2006 年的 1000 万元飙升到 2007 年的亿元，2008 年则达到了 14 亿元。它的成长甚至引起了家电零售业巨头国美和苏宁的“不安”，苏宁电器 CEO 孙为民曾

公开表示对京东商城的密切关注。要知道，要获得这个市场的规模，传统的模式是投资开店或者进行并购，苏宁推崇的是前者，从 1990 年创立至今，苏宁花了近 20 年时间，建立了 800 多家连锁店；国美则通过大规模并购的方式获得规模，确立市场龙头的地位。

尽管京东商城在两家家电零售巨鳄面前仍然是个“小人物”，但是其借助互联网的飞速成长却正在触动传统老大哥们的神经。

在创立京东商城之前，刘强东创立的公司曾是全国最大的光磁产品零售商，在全国开设了 12 家门店。但是 2003 年非典袭来，令刘强东积累 5 年的生意陷入低谷。为了寻找出路，刘强东和留下来的同事在各大 IT 网站论坛发帖子，组织团购，没想到网上的生意异常火爆，这让他意识到互联网零售非常有前景。

2004 年，刘强东正式决定在网上销售消费电子产品，因为他认识到网络这个轻资产的销售渠道可以节省大笔建门店的资金，而且是一个信息透明化的环境，这在消费电子产品的销售中至关重要。

但凡去过中关村卖场的消费者都有过这样的经历：很容易就在林林总总的柜台前迷失了，即便是相同型号的产品，不同店铺价格也不同，消费者需要花大量时间去鉴别产品的真伪，还要辨别价格是否是最低的。往往在看过几款型号后，消费者稍不注意就会被店家忽悠了，以超出市场价几百甚至数千元的钱买回一款产品。

刘强东深谙消费者心理，于是他花费了很多精力想建立一个具有公信力的购物平台，他觉得这是优良客户体验的基础。与传统卖场相比，京东商城销售的产品价格至少便宜 20% 左右，这是因为它没有实体店，运营成本更低。在这个信息透明的互联网平台上，跨地域的消费者能清楚地查看到各种产品的价格、网友评价，他们能以低成本获取各种产品信息和价格信息，不必再像以前那样在吵闹的实体卖场“货比三家”；最为重要的是，他们与京东商城之间，在这个互联网平台上有了双向透明的信息沟通机制。

与产品鱼龙混杂的中关村卖场，以及其他 C2C 平台相比，京东商城所有的商品都是正品，且可以享受与传统店面一样的售后服务。如果消费者对产品质量有质疑，不仅可以找品牌商的售后服务部门投诉，也可以找京东商城投诉。

在建立具有公信力购物平台的基础上，刘强东把京东商城的业务流程延伸至商品流通的全价值链，通过掌握货物的进销存，避免了水货和假冒伪劣商品，从而打造了一个全中国最大的在线 3C 产品的渠道品牌。

钻石行业：戴维尼、钻石小鸟、九钻网

从 2006 年创立以来，戴维尼（中国）科技有限公司便以飞快的速度成长，这家在线钻石销售网站，在 2008 年的销售额突破了 1 亿元。值得一提的是，戴维尼并没有任何一家门店。作为一个钻石网络直销品牌，戴维尼的所有首饰都是在网上销售的，这种模式是对中国传统珠宝钻石行业的渠道革命。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（12）

戴维尼的成长奥秘是通过互联网组织了大量的钻石切割商和加工商的库存信息，戴维尼通过开拓市场抓获消费者，然后将订单反相匹配给供应商们，大家彼此成为利益联盟，因为戴维尼自己也得以实现轻资产的成长。

珠宝首饰行业，高昂的渠道成本往往附加在珠宝首饰上。浙江日月首饰集团销售部总经理尹阿庚总是为如何降低专柜费用装修伤脑筋——在商场开一个 80 平米左右的专柜，从租金、装修到铺货，前期至少要 500 万元，如果是专卖店，费用更加昂贵。日月集团在全国的专卖店加上专柜一共有 200 多家，去年销售额达到 25 亿元，而在渠道上的投入接近销售额的一半，超过 10 亿元。

由于不需要投资实体的渠道，在戴维尼珠宝网，钻石首饰的价格是商场同类商品的 50%~60%，一颗 40 分的钻戒，价格在 8000 元~9000 元之间，而商场一般卖 2 万多元。

戴维尼珠宝网的 CEO 聂文彪喜欢在每天上班的第一时间打开戴维尼的后台管理系统，看看头天晚上收到了多少张网上订单。这些订单下达后，戴维尼的 IT 系统会将数据自动分发到钻石供应商的系统里，无论在世界哪一处，都不妨碍他们对来自戴维尼网站订单的响应速度。那些发出璀璨光芒的钻石，不是戴维尼自己采购或拥有的，而是静静地躺在供应商的保险柜里，作为供应商的库存而存在着。戴维尼要做的事情只不过将位于全球的 26 家钻石切割供应商以及深圳的近 10 家钻石镶嵌商组织起来，形成一个动态却又紧密联系的价值网络，戴维尼通过互联网渠道去接触中国的钻石消费者并获取订单，再用 IT 系统反向分配订单。

在订单完成之前，这些钻石的所有权并不是戴维尼的，戴维尼只是它们的订单组织者或者是销售渠道。不过，和专业的渠道商相比，戴维尼并不是一个渠道品牌，而是一个互联网直销的钻石品牌，这意味着，戴维尼可以通过品牌运营，获得比渠道商更高的利润空间。在这个行业，OEM 贴牌是通常的操作模式，如蒂凡尼（Tiffany&Co）、卡地亚（Cartier）等都在深圳做 OEM 贴牌，贴上这些世界名牌的珠宝价格往往比出厂价高出 10 倍以上。作为珠宝业的重要产业集群地，深圳囊括了中国 99% 的钻石加工业务。

地处中国钻石镶嵌加工的产业集群深圳，戴维尼可以便捷地组织这些镶嵌商资源。从下单到出货，只需一两天时间，数据从戴维尼流向深圳的钻石镶嵌商，又抑或是海外的钻石切割商，它们作为戴维尼的上游供应商，接到订单后立刻开始加工。戴维尼几乎没有自己的钻石库存，却用接单能力以及 IT 系统组织了一个价值网络，令网络中的每一分子库存变轻，从中受益。和通常的钻石批发商不同，钻石价值网络的组织者戴维尼赚取的不仅仅是倒买倒卖的差价，最重要的是，它通过打造戴维尼这个直销钻石品牌而获取更多的利润空间。

戴维尼没有自己的钻石库存，这是基于其合作伙伴对戴维尼进行了库存数据开放。戴维尼通过互联网搭建了一个开放型的平台，这个平台具有多个接口，对接了全球 26 家钻石切割供应商的实时在线库存数据。这个充分透明和交互性极强的信息沟通机制，使得整个价值网络的成员们都能提升效率，降低库存。

顾客可以根据钻石价位和切割形状，进行二维交互式搜索，查看来自全球的不同净度、颜色的钻石，每款钻石都配有国际认证证书。同时，这个搜索引擎还以图标形式提供了切工、颜色、净度、克拉、价格等搜索条件，以便对钻石一窍不通的顾客更加方便地选购。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（13）

当选中一款钻石后，戴维尼网站提供了多种个性化的钻戒托架，供顾客选择。订单将远渡重洋自动发送给远在比利时、以色列或者任何一个国家的供应商，他们将以最快的速度进行加工，并用国际快递交付给戴维尼，完成这一切流程只需要6天~8天。

由于钻石是奢侈品，每一颗钻石的库存和流向都需要掌握，因此整个行业具有很高的信息化程度。以IT技术为基础的资源匹配，令戴维尼和供应商合作的效率非常高。通过构筑一个开放型的平台，并且以IT和互联网作为组织能力，戴维尼将26家海外的钻石切割供应商以及10多家深圳的钻石镶嵌商集结在自己周围，在双向透明的信息机制下，戴维尼通过充分的信息交互与这些价值网络成员拥有共同的商业节奏。戴维尼的引力在于通过轻型渠道为价值网络的所有成员开启了中国这个具有潜力并且正在成长的珠宝消费市场。

除了戴维尼，钻石小鸟和九钻网等企业也是珠宝首饰行业的轻公司，它们都是美国在线钻石购物网站蓝色尼罗河的模仿者，依托中国的钻石镶嵌加工的产业集群，对市场进行快速响应。

教育行业：安博

在中国的教育行业，2000年成立的安博教育集团就像是一个突然闯入的“异类”。这家以教育软件作为切入点的技术公司，最近几年的营收增长每年都保持在200%以上，而且在三年时间内总共获得了亿美元的风险投资，其单笔亿美元的投资是中国教育产业史上最大一笔私募——就融资额而言，仅次于2006年新东方在纳斯达克上市募集的亿美元。

通过运行在互联网的一系列软件，安博拥有了对国内分散的教育资源进行整合的能力，不管是基础教育学校还是职业培训中心，均可成为了安博的合作伙伴，他们既是安博的教育内容提供商，又是安博网络服务的销售渠道。

国内教育界将安博能够进行教育标准化和个性化兼顾的创新教育模式称为“安博模式”——通过整合良好的内容资源，借助信息技术和互联网，形成标准化的内容，然后通过建渠道、搭平台进行跨地域的广泛复制，学习者则根据自己的个性化需求通过学习流引擎技术得到满足。

传统的教育模式是以老师为中心的，不管是课堂教学还是借助于网络，以及通过卫星开展的教学都是如此。学校、教师都无法实现对每一个学习者的过程进行详尽跟踪，并对他们的学习进展与个人发展进行有的放矢的促动。而安博正在用IT技术和互联网变革这一模式，使学生成为课堂的中心。

安博开发出了一套学习流引擎，这是安博模式得以成立的关键性组件。实际上这是一个装进了教学内容的学习效果评测平台，其后台由多个数据库及智能分析系统组成，前端则通过互联网来与学生直接关联。学生在使用这个平台学习的过程中，会拥有一个唯一的账号，所有数据都会在后台被完整地保存下来。

学习流引擎可以先判断学生在哪儿，目标是什么，然后由机器安排好学习路径，推送还未被掌握的知识到学生面前。比如有两个人都在这个平台上同时开始学一年级的英语，第一天学习的内容是一样的，但是到了第二天，引擎会根据头一天积累的数据推送出不同的内容。这就是根据学生不同的学习进度而产生的“因材施教”。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（14）

当学生在这个平台上开始各自个性化的学习旅程时，老师的角色就开始发生变化。

老师的角色转变由于技术的介入而分化成了两类。首先是内容提供，优秀的老师成了内容提供商，其教学内容以多媒体的方式注入进安博的教学内容数据库，这样远在边远县城的学生也能通过互联网获得北京优秀老师的教学了。其次，是学生本地老师的角色转换，在这种模式下，本地老师（非内容提供商）则成了安博的拍档，是学生在使用的这种技术工具中的一个引导者、问答者及群体学习的组织者。他们不用面对面地教课，而是这个系统平台的帮助者。

平台系统还有着强大的数据库，能够为每一个学生的学习旅程建立一个详细的档案，并且也可以像《足球经理》游戏那样将一个学生的学习数据分解成几十种不同的属性，以可视化的报告方式提供给老师及家长，让老师及家长成为学生学习效果的监督者。

安博打造的以学习者为中心的教育模式，其实就是 B2C 的模式，但是要向中国亿万万个学生推销这款软件，难度相当大，不仅要建立自己庞大的销售团队，还要树立自己的品牌。所以，一开始，安博便采用了 B2B2C 的模式，将众多的学校纳入进了自己的渠道体系，通过学习流引擎的安装，用学校的渠道来吸引终端客户——学生。

在收取费用上，安博直接向最终用户收费，利用类似于网络游戏点卡的方式，首先卖出学习护照，也就是进入学习内容的账号，然后再以具体课程和时长另外收费。

实际上我们可以把安博的模式理解为教育领域里的亚马逊模式，通过自己和供应商建立起来的关系获得商品资源，然后利用自己的互联网平台卖给最终的消费者，在这其中，最终消费者的体验与所能获得的价值都是公司最为关键的驱动力量。

在以信息技术的轻资产方式整合教育资源获得快速成长后，安博在 2008 年开始对一些重要资源进行重资金投入，截至 2008 年底，安博完成了对 10 余家教育机构的收购，这些机构包括中小学同步辅导机构、高考补习学校等，安博将这些学校纳入了统一管理的 IT 平台，教学、招生、财务、标准教学内容的传递等都采取了统一的电子化管理。之所以对教育资源进行控制，是因为安博要保证自己在教育内容上供应的质量与持续性。

百货业：红孩子

从 2004 年创业以来，北京红孩子信息技术有限公司从母婴目录直销市场的后来者一举成为龙头，并且一直在加速扩张——其 2007 年的销售额是 6 亿元人民币，2008 年为 13 亿元，2009 年的目标是 30 亿元。

这家从母婴目录销售市场起家的直销企业，在短短的几年时间内，通过对消费者数据的挖掘和利用，快速切入到新的市场，实现了高速增长，每年的增长率超过 100%。

红孩子起初是以目录销售的模式卖知名品牌的母婴用品，“刊+网”成为红孩子的主要销售渠道。凭着一系列独特的销售策略，比如自建物流、快速送货等，红孩子很快站稳了脚跟，2006 年便做到北京市场母婴用品销售第一，目前红孩子已经是帮宝适、惠氏、雅培、多美滋等婴儿用品和奶粉在全国最大的终端销售商，其中红孩子为雅培奶粉创造的销量占据了雅培全国销量的 50%。

之后，红孩子利用自己的客户数据、供应商体系、物流体系等后台优势，从 2006 年底开始了新一轮的发力。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（15）

经过数据分析挖掘，红孩子发现自己的目标消费者——年轻妈妈们往往是家庭购物的核心，她们消费比较稳定，多以家庭消费为主。因此红孩子决定从母婴用品销售商转型为家庭用品销售商。在母婴用品目录的基础上增加了《时尚红妆》、《生活时尚馆》、《健康生活馆》这 3 本册子，产品线延伸至化妆品、保健品、家居、3C 用品等多个品类，消费群体面向老人、婴幼儿和年轻女性。

2008 年下半年，红孩子开设了新的 B2C 平台 Redmall，主打 3C 数码、户外运动、箱包皮具等多个商品品类，主要针对男性消费群体，目前 Redmall 每月的销售额超过了 1 千万，其客单价从以前的 300 多元提升到了 500 多元。

相比于传统零售业，红孩子最重要的优势是能通过呼叫中心和网站精确掌握消费者数据，在最贴近消费者的地方收集市场需求，并以此为核心拓展业务范围。这无异于与传统零售业的商业模式反其道而行之。在传统零售业，大部分商场都是先招商，然后再吸引顾客群，并且对消费者群体进行分析，以提升销售额。而红孩子则是通过对既有消费者群体的深度了解和数据挖掘，反向开拓产品线，拓展业务范围。

这就是数据的价值，它让红孩子能迅速组织资源，对市场需求进行响应。这种以市场为起点的反向扩张，令红孩子拥有传统零售业难以比拟的扩张速度，最为重要的是，红孩子以数据作为引擎的扩张，提升了资本杠杆的效率——目前红孩子已经进行了 3 轮共 3500 万美元的融资，创业几年来，红孩子每年都保持着 200%以上的增长，归根结底都是通过数据的智能分析，去开拓新的业务领域。

旅游业：携程

对携程，不同行业的人会产生不同的看法。互联网行业的人说，这并不是一家纯粹的互联网公司；而旅游行业的人认为，这不是一家真正的旅游公司。不管如何，携程现在都是中国最大的旅行服务公司，充当着酒店、机票、旅行产品的超级中介。

以互联网和呼叫中心切入进酒店及机票预定市场是携程的起点。1999 年，三名留美归来的已经不算是很年轻的年轻人聚在上海的一家鹭鹭餐厅，他们决心创业，目标是电子商务。聚会的目的就是要确定究竟具体进入哪一个行业。

三个人各自提出了自己精心准备的商业模型。最后，进入旅游业的提议压倒了另外两个——做网上书店和建材超市。建材的大本营远在广州，书籍生意受颇多政策限制，而就电子商务而言，机票和酒店的交易有优于前两者的绝对优势：可不涉及物流，并且信息流和资金流都可在网上完成。这三个年轻人还都是旅游迷，时常同游乌镇、同里。

几个月后，瞄准旅游业的携程诞生了。那个提议做旅游的人是梁建章，被他说服的即是沈南鹏和季琦。

选择以互联网技术去整合一个混乱的旅游业，这确实开启了一扇机会之门。以机票分销为例，在携程之前，没有一家全国性的公司能够统一处理全国各地的机票，都是大批发商转给零售商，零售商再以柜台的形式面对各地区的客户。这样的后果是，分散的服务方式让质量控制难以执行，职员面对客户的态度、以及服务时间的长短和质量，高层都无从得知。而在携程，这却是另一个景象：全国各地的机票业务都可以在上海携程总部的呼叫中心以及 IT 后台统一处理，出票时间、机票价格都能得到监控，管理层可以非常容易控制每一个环节。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（16）

实际上，携程在旅游市场的角色与 eBay 没什么两样，通过 IT 及互联网打造的平台把供应商和消费者连接起来。作为一个独特的资源整合者，携程一只手掌控着全国近数十万会员客户，另一只手，则与全国数千家酒店、所有的航空公司紧密相连。从这个角度来说，携程是一个典型的组织者。

不过，以互联网和呼叫中心切入进旅游行业的携程，在推广上携程采取了地面扫雷似的营销策略，在携程初创至今，频繁地采用街头揽客的免费发卡形式。这样的发卡一族构成的人海战术，形成了携程营销的一个前端战线。而在上海携程公司总部，一个两千余人规模的电话呼叫中心，是携程后端的另一个人海战术——其实，携程“轻”得还不够彻底，但是，它和所有的轻公司新物种一样，撼动的是传统行业，航空业和酒店业的游戏规则自此被这家互联网上的资源组织者所颠覆。

不仅如此，携程还频频地通过收购及自建的方式进入到上游的传统的机票代理和旅行社市场，以此获得更多的产品控制权和利润空间。如今的携程已经在中国主要的 12 个城市设立了分公司，拥有员工 9000 余人，很难再说现在的携程是一家轻公司了，不过我们依旧可以把携程看成是一家带有轻基因的公司——是依赖互联网和庞大的呼叫中心做酒店及机票预定的新型渠道商。

由此，我们可以把携程的商业模式简单的描述成，通过 IT 及互联网的平台作为一个独特的旅行市场组织者，一边笼络庞大的会员卡客户群体、一边向酒店和航空公司获取更低的折扣，而自己通过组织两者从中来获取其间的佣金和价差。

公路货运行业：汇通天下

在中国的物流行业，公路货运的两极——货主和车主犹如一盘散沙，分散在各个城市。要将他们组织起来是一件费力的事情。一项统计表明，全国大约有 700 多万辆营运货车，却只有 300 多万名车主，平均每个车主拥有约 2 辆货车，其中大部分车主是私营个体老板。

然而这个市场却又那么诱人。2007 年，中国的货运总量达 226 亿吨，其中，公路货运量就为 180 亿吨，占物流总量的 72% 以上。在物流行业，流行着一种说法：在所有的物流过程中，无论采用海陆空任何一种方式运输货物，每 100 公里的运输中便有 75 公里是在卡车上。也就是说，公路货运市场是物流市场里的大蛋糕。

北京汇通天下信息技术有限公司翟学魂觉得这种混乱状况蕴藏着挺大的机会，他希望能通过互联网平台和 IT 系统，将中国零散的货主需求和公路货运能力都组织到一起。

花了 3 年的时间，汇通天下已经成为公路货运行业的第一门户网，从 2007 年初每天 30 万票的成交额增长到如今每天 80 万票。而翟学魂的同行们，每天在城郊结合部或者货运大厅接单的成交量不过每天 3、4 票，生意好的不过 10 多票。

汇通天下是如何做到这一切的？

在 2005 年汇通天下成立之前，其雏形中国配货网已经运营了两年。当时的中国配货网功能很简单，仅仅是一个信息交换的中介平台，有货的人将信息上传到网上，有车的车主就登录网站看信息，然后各自联系成交生意，中国配货网通过收取会员费盈利。

在以前，公路货运的成交点往往是在大型批发市场的中介柜台或者是城市城郊结合部的货运大厅。由于车主们极度分散，传统的货运配送往往依赖中介组织，但是碍于地理位置的限制，大量的货运中介也是各自为营，货运组织能力难以跳出地域的窠臼。对于货主们来说，他们要在有限面积的货运大厅里挨家询问，挑选出资质和价格都不错的货运公司。而对于那些货车司机们来说，当他们到达目的地交付货品后，也要到货运中介那里寻找新的货源拉回去，否则空车返回的成本很昂贵，车主需要自行承担过路费汽油费等林林总总的费用。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（17）

亟需信息流通的公路货运行业无疑存在着巨大的数字鸿沟，配货网搭建的互联网平台成为一个跨越地域的信息汇集地，因此受到了货主和货车司机们的追捧，汇通天下也由此迅速地成长，2005 年时中国配货网已经发展了近 10 万个注册用户，其中包括大量的车主和中介公司。

这时候的配货网其实仅仅组织了最基本的供需信息，更进一步的信息需求是，车主和货主如何彼此信任？货主将贵重货品交付车主运输，如何才能保证对方在承诺的时间到达目的地？车主如何能信任货主，在交付完货品后，对方能按照协定的价格付费？

传统的做法是，尽管中介为供需双方搭建了交易的桥梁，但是每一个货主仍然要检验车主的多种证件，甚至要追寻到货车司机居住地的居委会或者村里确认身份的真实性，以避免贵重货品丢失。

2005 年，翟学魂决定延伸配货网的服务，并且成立了汇通天下公司，从撮合信息升级为撮合交易。但是要将传统的交易流程搬到网上，并且建立信用机制却并不是一件简单的事情。

汇通天下则要组织零散的两极，他们几乎都是个体或者私营企业主。为此翟学魂花费了大量的心力去探索如何建立信用机制。汇通天下首先与保险公司进行了合作，对网上成交的每一单都购买保险。另外，货车司机在网站注册时，需要同时提供驾驶证、身份证、行驶证、保险证等 7 种证件，由汇通天下的工作人员审核通过后才能成为正式会员。货主注册时也需要提供身份证、电话等多种真实证件和信息。每一单成交后，双方的交易记录会透明地显示在网上，供后来的客户参考。在互联网建立的透明的信用体系下，信用记录高的货车司机总是能揽到更多的活儿。

除了建立互联网信用机制以外，汇通天下还通过提供增值服务来绑定客户。

目前汇通天下的交易分为两种，一种是供需双方根据网上发布的信息自行联系成交，另一种是通过汇通天下的呼叫中心联系业务并成交，后一种交易还可根据货主需求，提供 GPS 全方位跟踪，以保证货物的安全。

另外，汇通天下也为一些紧密合作的货车司机提供了定制的掌上配货手机，上面有内嵌的软件平台，司机们不仅可以通过手机查看各地的运货需求，以便于交单后尽快接到新的货源返程，而手机上配备的 GPS 功能也可随时令汇通天下跟踪货车的位置，不仅可保证货物安全准时到达，同时也大大缩短了车辆调度时间。

和传统的中介不同，互联网和 IT 技术帮助汇通天下延伸了中介的服务范畴，从初级的信息撮合升级到交易撮合，并且通过一系列的技术手段提供增值服务，保障交易的安全性，这些能力令汇通天下有了强大的客户抓获能力，这是轻公司最重要的能力之一。

出版业：盛大文学

起点中文网原是中国最大的玄幻小说原创网站，2004 年被盛大公司收购。在收购起点之后，盛大又接连收购了晋江原创网与红袖添香网两家文学网站。2008 年 7 月，盛大以这三家公司为基础成立了盛大文学有限公司。盛大所做的是用在线收费阅读即电子出版的新模式，颠覆了传统出版业的商业模式。

27 岁的张威就是新的出版模式的受益者之一。他在互联网上有一个响亮的名字——唐家三少。这个名字在网络上至少有上百万人知道，其中还有上万人通过起点中文网这个平台主动给他钱，为的是能第一时间看到他写的玄幻小说。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（18）

和传统的出版流程不同，网络上的写手们通常采用即写即发的方式来吸引人气，读者也能在网上第一时间读到最新的小说作品，并在网站的论坛中进行交流。张威的玄幻小说在 2006 年就已经给他带来 100 多万元的收入。

和传统的出版模式不同的是，在张威那 100 多万元的收入中，很大一部分不是来自于传统出版公司给的稿费及版税，而是直接来自于互联网的付费阅读。

在起点中文网的 VIP 会员付费阅读模式里，读者通过银行卡或类似于###神州行预付费点卡来进行网上付费阅读，产生的收入为作品提供者支付稿费或进行分成。在起点中文网上，付费用户平均要花费 2 分或 3 分钱看 1000 字的文章，一般一个连载会分为免费章节和收费章节。以看一本 10 万字的书为例，5 万字为免费，另 5 万则收费，通过起点中文完整看完一个 10 万字的连载，用户花费所需最多不会超过 2 元，而购买一本出版的书的话则需要 10 元以上。这样低的价格自然也吸引了越来越多的用户。低廉的阅读价格乘以庞大的用户群体就产生了小有规模的收入。这个收入可以直接用来与受欢迎的作品签约。

新的出版模式将作者们从图书出版公司的控制下彻底解放出来，直接带入了由互联网用户自己创建的市场里，并且网站也由此获得了维持运营的资金。

由于互联网的交互性，网络出版相比于传统出版的互动性更强。那些网络作者们需要考虑的是如何用文字吸引住并留住用户。在小说发表的第一时间，作者很容易从用户那里得到对作品的反馈，然后以用户的喜好再接下去发展故事的情节——这也相当于从市场需求来判断如何组织和出产内容。

起点中文网为签约的白金作者开的稿费是 180 元/千字，还有一部分作者是按订阅量（订阅一部作品章节的用户数）分成。起点中文在两年前每年收入就超过 3000 万元，除为作者们支付的稿酬之外，一本书的利润率能达到 50%左右。

现在，在盛大文学的平台上，起点中文网有超过 20 万的原创小说，每天新增 3 千万字，每天的页面点击量超过两亿，超过大多数门户网站；红袖添香网站有原创中短篇小说作品 300 万篇，180 万注册用户；晋江原创网则是全国领先的女性文学网站，拥有作者近 26 万名，超过 30 万部线上作品。而盛大文学依托这三家网站成为了中国网络文学版权创作和交易基地，依靠互联网聚集起来的作者与用户，盛大文学已经累计出版了 1100 多万册简体图书。

软件行业：奇虎

将 3721 以亿美元卖给雅虎之后，周鸿祎于 2005 年再次创业，创建了奇虎 360 公司。这家互联网公司只用了短短的三年时间，就成为了中国最大的网络安全平台，拥有亿用户，网民覆盖率超过 60%。而且，奇虎 360 一直坚持着对广大网民完全免费的策略。不过，自 2008 年年初起，奇虎 360 每月的收入就已超过了 1000 万元。

中国的消费者级安全软件市场多年来都保持着稳定的格局，主要产品都来自于本土的三大杀毒公司瑞星、江民与金山。它们心照不宣地结成了一个联盟，偶尔会用降价促销或半年免费试用等市场营销手段来抢一抢市场份额，但是它们坚守的底线就是绝对不会推出永久免费的杀毒软件。在这个相互竞争且有共

识的联盟中，三家公司分享着不错的利润，过着安定富足的日子。不过，周鸿祎创立的奇虎 360 公司的到来，开始让这个“祥和”的市场出现震荡。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（19）

奇虎 360 是用免费的方式来为用户提供安全服务。为什么要用免费的方式进入安全领域，周鸿祎有着自己的一套逻辑。他觉得现在木马的威胁已经远远超过了病毒，木马的种类与变形非常多，而且木马本身与流氓软件一样，具备攻击能力，而传统杀毒技术在面对木马时就显得迟钝。在这种情况下，主动防御、对木马的拦截和捕获是在杀毒整个工作链条里最重要的，而传统的杀毒技术并不具备这样的能力。

这样的情况导致的尴尬是，奇虎 360 提供的反木马的功能应该是国内做得最好的，具有各种免费的木马防御和专杀工具，而杀毒软件在安全链条中的重要性正日益下降，但这个承担着逐渐弱化环节职责的杀毒软件反而是收费的。

最初，奇虎 360 通过游说的方式来传达他们的互联网免费理念，中国杀毒软件行业里出现了两个可喜的变化：一是大家都纷纷推出免费版，最长的免费半年；二是杀毒公司纷纷降价，由原来每年几百元降到了现在几十元。

但是奇虎的策略却是将反木马和 360 一起彻底免费了，因为杀毒只是安全其中的一个链条。要说服杀毒公司彻底免费在如今仍是不现实的，所以周鸿祎自己动手，推出一款 360 自有品牌的免费杀毒软件，要彻底打破中国安全软件领域里的游戏规则。

当然，以破坏者身份入侵某一利益集团，通常都会遇到反抗的阻力，奇虎 360 也不例外。为了提供更强大的服务，奇虎 360 打造了一个开放性平台，在这个平台上，奇虎用灵活的方式来贯穿一个安全领域里的链条。

具体的操作模式是，奇虎可以和其他公司合作，可以投资其他技术公司，也可以购买技术，通过多种合作方式，把涉及到安全类的产品集合在 360 平台上，并通过平台推荐给用户。

这实际上是“平台作为一种服务(PaaS)”的理念，互联网是 PaaS 的沃土，而不是传统软件公司。这里的区别在于，互联网公司通过互联网已经向大数量级的用户提供了某种服务，而现在只不过是服务的功能中添加了一些模块而已。其核心还是在于互联网公司后台的分布式架构与计算能力要比传统软件公司的架构领先，并且在线服务用户的经验也较丰富。

奇虎 360 如何赚钱呢？实际上，奇虎 360 建立起的是一个与众多用户直接接触的平台，当平台拥有了足够多的用户的时候，用户的多样需求满足就成为了需要解决的问题，但是仅仅依靠奇虎 360 自己是无法完成满足用户所有需求的。所以奇虎 360 就把自己平台的一小部分开放出去，引进别的公司提供的服务，而这些引进的新服务中的一部分是需要用户付费的，这样一来，奇虎 360 就成为了付费新服务提供商的渠道，奇虎 360 与他们共享用户资源，其收入也就从合作伙伴付费性服务中的分成来获得。比如奇虎 360 在 2008 年每个月就能从合作伙伴卡巴斯基那里获得 1000 万元的分成。

谁是轻公司

不仅仅是以上这些行业产生了轻公司，在与我们日常消费以及生活相关的很多行业里，轻公司无处不在，比如汽车业、金融业等等，我们将在其后的章节中讨论它们。

这些轻公司们，无一例外都是以互联网和 IT 技术获得组织能力，运用非资本性手段组织资源及控制资源，从而快速实现规模化成长的平台型企业。

不可否认，我们在这里更多的展示的是那些已经在各自行业里通过互联网和 IT 技术而成功的公司，而更多的公司正打算改变自己。我们想说明的是，互联网和 IT 技术在我们这个时代变得无比重要，它们对商业环境的影响，并不仅仅停留在对企业商业模式的影响，而是影响到经济运行层面。在金融危机和经济低迷之下，“轻”的理念显得尤为可贵。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（20）

那么，究竟什么才是轻公司？

在回答这个问题之前，我们先回到 PPG 和 ITAT 身上，看看这两家轻公司的新物种身上共同具备的特质吧。

PPG 和 ITAT，尽管两家的商业模式大相径庭，但是从本质上看，它们都有类似的地方。

它们都看清了产业链上的自己所能切入的价值层面，以最贴近市场的方式去聚集消费者，了解客户需求，再反向匹配资源。PPG 通过呼叫中心和互联网收集精准的消费者数据，然后向上游成衣加工企业发出订单。ITAT 通过建立大量门店，为诸多生产过剩的中小服装企业提供了一条低成本的渠道。而 ITAT 自己也因为看准了过剩的次商圈物业，找准了低成本的切入点，无须先交纳租金。

它们都试图通过流动的数据成为匹配资源的纽带，从而延伸了企业的边界，实现借资源杠杆增长，而非通过自主投资或者并购获得成长。PPG 期望以大量的消费者需求和数据作为核心引力，吸引位于供应链上游的生产制造商聚集在自己周围，成为 PPG 的代工厂，而 PPG 由此不必投资建立厂房、生产线等实体，以低成本的模式运营一个互联网衬衫直销品牌。ITAT 则打造了一个透明开放的数据共享平台，在此之上，ITAT 开放了销售数据与供应商和地产物业商进行信息共享。正是因为透明开放的信息交互机制，才能建立三方的合作信任关系，也使得 ITAT 能以轻资产方式借资源发展。

它们都是从渠道端切入产业链，试图做产业链的掌握核心价值层的企业。无论是 PPG 还是 ITAT，所宣扬的理念都是要降低产业链的库存，提升整个产业链的效率。只不过 PPG 通过呼叫中心和互联网大规模销售衬衫，而 ITAT 期望致力于打造“供应商、ITAT 和地产物业商”的铁三角，通过实体门店提升供应商们的货物流转速度，并且令地产物业商们重获生机。

暂且不管这两家企业是否能达到最初的愿景，这些共同点令它们都无一例外地成为了以轻资产方式高速成长的轻公司。

PPG 和 ITAT 之所以能在短时间内借用企业之外的资源进行维基式增长，归根结底在于它们都以鲜明的姿态表示要打通制造和流通之间的壁垒，帮助大量过剩的中国制造找到市场。

尽管两家企业的命运殊途同归，但是它们的超常规崛起，无外乎都是看到了在互联网冲击下，中国商业环境正处于价值重构中，PPG 和 ITAT 都认准了自己可以切入的价值链定位——它们都从最贴近市场的渠道端切入，以市场信息和消费者需求为资源，吸引产业链上游企业的合作，低成本反向整合上游资源。

这，和当年雅戈尔集团的发展路径迥然不同。说到底，是商业环境已经发生了极大的变迁。

成立于 1978 年的雅戈尔是稀缺经济时代的产物，其前身是宁波一家名为青春服装厂的小工厂。当时的社会物资极度匮乏，工厂生产出的产品根本不愁销路，谁的制造能力强，谁就能盈利。

上世纪 80 年代初，当时也是知青的李如成加入青春服装厂不久后，获知一批东北的面料急着消化，便亲自跑到东北去谈判，批发了这批面料加工了一批围裙、袖套等产品，因为颜色鲜艳，投放到市场后立刻热销，青春服装厂的生意蒸蒸日上。

之后，李如成通过与上海凯泰公司进行横向联营，请上海师傅到宁波来加工衬衫，赚取加工费，逐渐完成了雅戈尔的原始积累。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（21）

90 年代初期，李如成创建了雅戈尔品牌，当时仍然是稀缺经济年代，雅戈尔通过引进国外生产设备提升衬衫质量，很快这个品牌在消费者心中留下了深刻印象。由于市场上有品牌的衬衫并不多，雅戈尔的衬衫供不应求，有时候进货的卡车在厂门外能排到几十米长的队伍。

90 年代中后期，中国的商业环境开始放开，百货商场的地位逐渐提高，雅戈尔却没有与消费者直接接触的渠道。李如成从 1995 年开始在各地设立雅戈尔的分公司，自建雅戈尔的营销渠道。花了漫长的 10 多年时间，雅戈尔才建立起较为完善的渠道体系。

从雅戈尔的发展历程中，我们可以看到，雅戈尔的纵向一体化延伸是在稀缺经济中形成的正向的价值传递过程，即从生产到销售的价值链里，生产占据了价值链的核心。而 PPG 和 ITAT 的发展则是在丰饶经济中形成的反向匹配的过程，从销售端到制造，销售场所的渠道成为价值链的核心。

通常而言，大多数企业在产业中的价值定位无外乎分属于两个链条，产品制造链和商品流通链。只有当产品从制造端出来后，进入销售流通环节，才被赋予商品的属性，比如价格。在制造端，一件产品更多的是用于衡量它的成本。

作为世界工厂，中国大量企业都位于产品制造链，因为没有营销能力，不善于做渠道，也不善于做品牌，它们往往通过 OEM 等方式成为国外知名品牌的加工者。由于利润微薄，制造企业们需要通过不断优化生产线以及加强生产管理来提高劳动生产率，以大规模生产获得更多的收益。处于产品制造链的企业们往往是投资厂房、生产线等重资产行为而发展。

在商品流通领域，由于互联网的出现，使得作为渠道商的企业在供应商与消费者之间传递信息及沟通上效率极大提高。互联网作为一个以数字字节来表达和描述实物的展示平台，拥有无限的货架。这为那些急于把商品送到最终消费者手中的制造商们提供了不用投资建立门店的渠道。因此，我们可以说，互联网为提升商品的流通效率提供了一种“轻”的方式。

在凯恩斯的经济学说里，经济活动的起源来自于交易，而所有交易成本的高低都与信息的获取成本以及交易达成的运输成本有关。以互联网等轻资产渠道起家的新兴公司降低了消费者在商品流通链的信息获取成本，并且将产品制造链的信息更快速地送达到市场，并且通过对消费者需求数据的把握，从消费端拉动制造，从而成为以数字信息打通产品制造链和商品流通链的纽带。

我们再来看看在传统的产品制造链——商品流通链的价值转移中，会经过哪些环节。通常而言，一件产品从工厂出来后，往往会经过经销商的层层加价，才会抵达最终消费者手中。当产品在两个链条的传递中，由于信息的不透明，以及信息反馈机制的不对等，最终商品以很高的价钱卖给了消费者，但是处于产品制造链的企业却只能获得微薄的利润，因为它们处于获知市场信息的盲区。而在商品流通终端的消费者也因为信息的不透明，有可能付出高昂的价格却购买一款成本极低的商品。

互联网和 IT 技术的运用，使得一些具有敏锐洞察力的企业试图用数字信息串起产品制造链和商品流通链，使之成为一个完整通畅的信息通路，从而降低中间成本和费用，并将成本和费用的节省返利给消费者。也就是说，这类企业通过建立双向信息反馈机制，将产品制造链的企业以及消费者都发展为利益联盟，从而自己也有了核心引力。

第一章 嫁接互联网与传统行业的新物种（22）

这样的企业往往以既有商业规则的破坏者的姿态出现，它们的武器不是资金，而是互联网和 IT 技术。产品制造及供应过剩、行业的竞争加剧、全球化下行业格局的调整，再加上信息沟通成本的降低，这些都使得目前中国的商品进入了一个无比丰裕甚至过剩的时代。相比于产品制造链的企业，新型企业们和市场更贴近，它们总是能快速了解市场需求，并且建立一个横向定位的平台，进行信息整合甚至延伸到物流、资金流的整合。

在稀缺经济时代，掌握价值链核心的是制造企业，它们在产品制造链——商品流通链的正向价值转移中拥有绝对的话语权，也是最大利益获得者。

然而，随着中国制造的过剩，丰饶经济正在逐渐解构这样的正向价值转移，在产品制造链——商品流通链的价值转移中，上游的利润被层层蚕食，渠道端拥有着越来越大的话语权。我们近年来看到的工商博弈便是这种趋势的一个缩影，比如家电连锁零售企业国美、苏宁们往往比上游的家电制造商更为强势，因为后者更为接近市场，它们更为了解市场需求，从而能帮助上游过剩的家电制造商们提供出路，因此成为了价值链的主导者。

然而，国美、苏宁们要获取消费者，仍然是以重资金的方式进行扩张，比如并购或者快速开设门店，抢占市场。

新物种公司同样是在做反向匹配，只不过是有一种轻资产的模式，从下而上进行价值链的反向重构。这类公司往往以互联网等轻资产渠道低成本低地获取消费者，以对市场需求的了解而反向匹配资源，通过两个链条之间的效率提升获取更大的利润，在效率提升的过程中，利润分配模式也重新形成。

新物种轻公司出现的意义在于，让这个国家过剩的商品和处于混沌的价值重构中的制造型企业，有机会将商品以最直接的方式出现在终端客户面前，而“中国制造”的成本优势也因此毕现无遗。在整个价值网络中，新兴公司欲通过信息成为其中强势的渠道资源整合者，获得对行业利润空间的分配权。而过剩的中国制造，无疑给它们提供了一个诞生发展的天堂。

对于这样的既有商业规则的破坏者，它们以新的商业模式实现了快速规模化成长，这就是轻公司——无限靠近市场端，拥有强大的客户组织能力，通过互联网和 IT 技术，反向匹配上游产业链资源，在带动产业链高效联动的同时，以非资产方式快速成长的企业。

虽然轻公司的先烈倒下了，但是在随后的轻公司浪潮里，有更多的创新者涌现出来，我们在前面提到的京东商城、VANCL、红孩子、钻石小鸟等企业，正在健康地成长。不仅仅是这些崭露头角的轻公司，在未来将会有数不胜数的后来者在这股浪潮中迸发。

一切都表明，新的商业时代来临了。

第二章 中国：轻公司的天堂（1）

过剩的制造、刺激内需的宏观经济政策、丰富的产业集群、资本的深度介入、越来越多被互联网所影响的消费者、混沌的价值重构环境……这些因素的集合酝酿了最适宜轻公司生长的沃土。最重要的是，互联网和 IT 技术的发展，令轻公司们资源组织的成本得以大大降低。

余启明是化妆品品牌植物语的老板，在淘宝网的 B2C 平台——淘宝商城经营着一家化妆品店，尽管才创立一年多的时间，而且主要的渠道就是淘宝，但是植物语的成长却非常快，在 2008 年的网络销售额就已经达到了 1000 多万元人民币。

若是按照创建化妆品新品牌的传统模式，无疑是一条重资金的路径。暂且不说巨额的广告费，要把商品铺进超市、百货店等渠道，如果没有 2000 万的资金，余启明的公司连华东区的货都铺不过来。

但是互联网却让植物语有了一条更便捷的快速成长路径——在余启明一年多的精心耕耘下，网络上销售的植物语现在可以和玉兰油、欧莱雅等知名化妆品品牌摆在一起了。

“化妆品行业的门槛其实很高，如果走传统渠道，即使植物语的发展一帆风顺，也至少需要五年时间、数千万元的投入才有可能做到这样的成就。”余启明很庆幸通过互联网开辟出了一片天。

植物语的前身是无锡一家成立于 1987 年的红旗社办工厂，生产日化行业的乳化机——这是一种日化行业的主要设备，其功能是将不同化学成分的液体融合在一起。也就是说，当时余启明的公司是位于化妆品行业上游，产品制造端的一个环节里。

本世纪初，余启明的公司主要将生产的设备出口到日本和韩国，但是由于销售渠道狭窄，销量上不去，2005 年余启明和父亲开始兼做内销，将业务线往产业链下游的化妆品原材料、半成品发展，包括给 Dior 等大牌企业提供膏体，也销售一些白瓶装的化妆品，即山寨货——这些化妆品没有品牌，价格便宜，往往 10 来元钱能买到一大瓶。如果加上精美的包装，贴上 Dior 等国际大牌的标签，价格往往飙升到好几百元甚至上千元。

这一年，余启明将父亲的生意搬上了阿里巴巴，在网上接一些欧美的订单。令他始料未及的是，越南、印度等市场的订单越来越多，余启明甚至在孟买设立了分公司，做印度市场的售后服务。也正是阿里巴巴的经历，令余启明第一次深刻体会到了互联网能迅速地开启新的市场。

2007 年钢材价格大涨，加之人民币升值，余启明公司的出口业务大量亏本，迫于无奈，他将主要精力转向内销市场。这年底，余启明开始筹划做自有化妆品牌植物语，因为没有雄厚的资金，难以像国际大牌一样在电视上砸广告，也难以有实力将货铺进租金昂贵的高端百货商场，余启明抱着试试看的心情，在淘宝商城开了第一家店。

淘宝旺盛的人气、跨地域的互联网特性，都给了植物语迅速发展的机会。凭着之前积累的互联网经验，同年 11 月，植物语就发展了第一家网络代理商，迄今为止，植物语已经有 300 多家代理商，俨然是淘宝上的化妆品名牌。

植物语是中国制造企业在产业过剩的背景下，出口转内销的幸运儿，它借助互联网打造自己的品牌和渠道，实现了轻资产的快速成长。

并不是每家在制造过剩、出口不景气的困境中挣扎的企业，都能如植物语一样找到自己的出路。这些等待搭救的中国制造，在生产过剩的环境中需要寻求新的出口进行产能的释放和消化。

第二章 中国：轻公司的天堂（2）

互联网的普及带来了新的机会。在中国制造的救赎过程中，企业有了多样化的可能，一是企业自救，比如像植物语一样开创低成本的渠道，寻找新的模式和市场进行转型；二是等待新的如轻公司一样的角色出现来拯救它们，比如我们在第一章提到的各行业的轻公司们，在过剩的背景下为挣扎在价值链底层的企业搭建了新的出口。

相比于在全球范围内进行资源配置的跨国企业，立足于中国本土的轻公司们具有得天独厚的优势，本土的采购可以缩短供应链半径，具有成本优势。

当然，除了过剩的制造，中国还有丰富的产业集群、活跃的资本市场、充裕的互联网和 IT 技术供给、全世界基数最庞大的互联网人群、Google 和百度等草根化的营销平台……种种因素的集合和纠结，令现阶段的中国处在一个价值重构的商业生态中，这一切显得混乱而充满魅力，为中国的轻公司们创造了绝佳的孕育条件。

轻公司溯源

在讨论中国当今的商业环境之前，我们将目光放到全球，看看轻公司的演进历史。在一百多年之前，美国已经有企业在追求轻的道路上探索。在历代轻公司的演变中，我们会看到各类企业为了以最低成本精确了解消费者数据而进行的孜孜不倦的努力。技术作为主线贯穿其中，引发了轻公司演进中一次次的商业创新。在加入了互联网变量后，轻公司们产生了突飞猛进的进化。

19 世纪的美国：西尔斯

谈到轻公司的起源，我们不得不回顾零售业巨擎西尔斯公司的发展历史。

这家成立于 1886 年的百年老店曾经以“包你满意否则全部退款”的经营口号享誉美国，二战结束后的几十年中，西尔斯一直是美国最大的零售公司。

2003 年，西尔斯以 414 亿美元的销售额名列《财富》杂志 500 强的第 81 位，名列沃尔玛、家乐福、麦德龙等企业之后。管理大师彼得·德鲁克称赞西尔斯“从任何标准来看，它是美国经济中最盈利的公司之一。”

和其他零售企业不同的是，西尔斯在 19 世纪的迅速崛起，并不是依靠地毯式的开店获得规模，而是以数据营销的方法进行扩张——面向农村市场进行邮购销售，这是早期美国轻公司的雏形。

尽管目录销售并不是由西尔斯公司最先在美国发起的，但是西尔斯却将这种轻渠道的模式运用到极致，从街边小店一步步发展为庞大的商业帝国。

百度百科里详尽地记录了西尔斯公司的发家史。其创始人叫理查德·W·西尔斯，曾经是美国明尼苏达州北雷德伍德火车站的工作人员。1886年，23岁的西尔斯在一次偶然的会里，听说当地有个珠宝商有批镀金的怀表要处理，就东借西借筹集了一笔钱买下这批怀表，然后以每只净赚2美元的价格转卖给车站的其他人。这次买卖，使他尝到甜头，一下子赚到几百美元。后来，西尔斯干脆辞去火车站的工作，开了一家钟表店，并以自己的名字命名为“西尔斯钟表公司”。

一开始，西尔斯就把他的主要销售对象放在农民身上。那时，美国农民购买东西大都是到当地普通商店，这些商店效率低、价格高、品种少。偶尔有头脑灵活的商人将价廉物美的商品销往乡下，都大受农民的欢迎。西尔斯从转手买卖怀表的经历中得到启发，便四处打听，专门收购一些因积压或欠债而遭扣押的商品——它们因为款式陈旧而在城里滞销，价格非常低廉，但对农民来说，这些商品的式样却并不过时。果然，西尔斯贩卖的商品在乡下成了畅销货。

第二章 中国：轻公司的天堂（3）

久而久之，西尔斯对农村市场有了更清楚的认识：这是个很特别的市场——由于交通不便，农村与城市相隔遥远，农民的需求与城市消费者不同，追求实用而不一定要求时髦；农民购买力低，但潜在市场庞大；农民们很保守，生怕被城里人欺负，即使送货上门，也担心上当受骗而买下假冒商品。

1888年，第一版西尔斯邮购商品目录问世，大受农民欢迎。到了1894年，西尔斯公司的邮购商品目录已经有厚厚的507页了，经营的商品五花八门，公司名称也由“钟表公司”改为“西尔斯公司”了。

在当时美国的商业环境里，目录销售是通过买卖双方邮件往来完成交易的。消费者通过信件订货，卖方通过邮件交付，这种无店铺销售的模式延伸了实体店铺辐射的地理位置，将商品销往更广阔的地方——只要有足够的顾客数据以及掌握市场的真实需求。

在西尔斯公司发展早期，由于西尔斯公司定位于销售中低端商品，价格低得令人难以置信。这在经济萧条时期大受欢迎，在1893年美国走入低谷时，西尔斯的销售额仍达到了40万美元。

在一系列灵活的举措下，西尔斯在1900年超过了当时的最强劲的对手沃德公司——同年沃德公司的销售额是850万美元，而西尔斯的销售额达到1000万美元，一举成为美国零售业销售额第一强企业，而西尔斯公司的商品目录成为许多农民家中除了圣经之外的惟一一本书。

从西尔斯的发展轨迹中，我们可以看到很多轻公司的影子。比如渠道建设——从创立初期，西尔斯就采用了有别于传统路径发展的扩张模式，以目录销售这种轻资产的渠道模式去打开市场。之后，西尔斯还尝试了电话购物、电视购物和在线销售等新渠道，如今西尔斯的网站上拥有420万种家庭用品及家用器具零部件等商品。对于渠道的创新性尝试，令西尔斯一度成为最成功的零售企业。最重要的是，100多年前的西尔斯是以对农村市场消费者的数据的掌握来判断和开拓市场的，这是如今轻公司们仍然坚守的信条。

20世纪80年代的中国：小康之家

西尔斯的出现得益于美国铁路的发展以及邮政系统的发达，难能可贵的是，这家企业在百年前就有了抓获消费者数据的意识，通过数据了解市场，从而反向匹配市场所亟需的商品，这让西尔斯比当时在零售业的竞争对手们跑得更快。

在上世纪 80 年代后期的中国，有一家企业开始了西尔斯似的探索。那时候，国美、苏宁等家电零售业如今的巨鳄，开始了在实体渠道的起步，而一家名为小康之家的企业在轻资产渠道上的尝试，为所有在实体渠道中努力获取市场信息的企业们，提供了另一种接触和了解市场的方式。

1986 年，在北京留学的美国人康保诺和妻子在学习之余，试着在中国推广美国美开乐公司的服装纸样——一种 1:1 大小的衣服剪裁纸样。那时候中国正在兴起缝纫热潮，但凡小康之家的家庭，都有一台缝纫机，爱美的年轻女子和家庭主妇们都热衷于从商店买回一块花的确良或者呢料，照着流行的时装杂志上的样式 DIY 缝制衣服。

美开乐纸样刚好迎合了她们的口味，每一批新货都是欧美流行款式，买到它的中国女性都爱不释手，并且互相流传。从 1986 年到 1991 年，每个寒暑假，康保诺夫妻都在中国一个城市接一个城市地去推销美开乐纸样，足迹遍布全国 20 多个城市。

第二章 中国：轻公司的天堂（4）

这种用脚来丈量市场范围的方式令康保诺疲惫不堪。他发现仅仅靠自己的微薄之力去开拓市场，很难尽快打开广袤、分散、信息闭塞的中国市场。尽管每到一个城市，美开乐纸样都能掀起一阵时尚风潮，但是康保诺却很难把它推广到中国更多更偏远的次级城市以及乡镇，它们的地理位置太过分散。令康保诺最为苦恼的是，凭借对美开乐纸样的销售经验，他知道在那些分散的三、四城市里，散布着大量潜在的消费者。

如何找到她们？康保诺想起自己小时候是在充满邮购乐趣的美国长大，家里的野餐帐篷、厨房的餐具都是通过商品目录订购的，西尔斯则是康保诺全家所喜欢的邮购服务商。那些花花绿绿的各种用品，在用户的期盼中，通过美国发达的邮政网络，抵达很多偏远的地方，也送到过康保诺位于维吉尼亚州的家。

在康保诺的记忆里，最温馨的记忆莫过于全家人在商品目录上订购很多有意思的东西，它们在普通商店里很难买到。康保诺的妈妈是邮购的忠实拥趸，自然被各大邮购商视为重点客户，每当这些企业有新产品推出，家里就能收到免费的各种目录。

1990 年，康保诺决定在中国的市场上尝试用邮购的方式寻找用户，而不是到每个城市费力地寻找消费者。那一年他在《现代服装》杂志社登了一个广告，却通过邮购只卖出去两份纸样，康保诺认为是自己的广告语写得不清楚，因为他还收到了 500 封来信，足以证明有很多消费者对美开乐纸样抱有好奇心。

第二年 4 月，康保诺将所有的美开乐纸样结集成书，在最流行的《时装》杂志和《现代服装》上刊登广告。这恐怕是中国历史上性价比最高的广告——由于当时媒体资源稀缺，广告效果出奇地好，康保诺

很快就卖出 1 万本美开乐纸样杂志，销量比他之前 4 年的销量总和还要多！尝到第一桶金的喜悦后，1992 年康保诺又用同样的方法卖出去了 5 万本。

这应该是中国最早的邮购销售，康保诺通过四通八达的邮政网络将美开乐纸样寄送到各地的消费者手中，他也收到了源源不断的汇款单，康保诺由此看到了在中国推行目录销售的潜力。

在那个年代，是中国现代零售业的萌芽时期，我们今天所熟悉的零售业巨头国美电器、苏宁电器等，都几乎在那段时期成立的，而国美、苏宁们无一不是从投资建立一个店面开始，进行连锁扩张。然而，在中国的美国人康保诺选择了他所熟悉的西尔斯模式，以另外一条零售途径，将中国作为轻资产渠道的试验场。

不久后，康保诺得到一个机会——1993 年美开乐美国公司因为经营不善破产，由于欠了中国区代理商康保诺一些资金，美开乐便将在中国积累的 6 万名用户数据抵押给康保诺。凭着这些数据，康保诺在 1993 年启动了以目录销售企业小康之家有限公司。

通过掌握消费者数据卖商品，这在当时的中国是怎么也无法想像的。但是接下来的若干年，更多的创业者也跟随着跳进这个梦想里。继小康之家之后，贝塔斯曼、麦考林等外资邮购公司相继进驻中国零售市场，这些正规的邮购公司带来了海外的无店铺销售经验，不仅在中国的目录销售市场越做越大，同时也培育了这个市场，我们在前面提到的本土企业红孩子公司，便是在新的商业环境中飞速成长的目录销售企业。

第二章 中国：轻公司的天堂（5）

10 多年来，小康之家已积累了 800 万用户群，业务也从起初销售瑞士军刀发展为如今的家居用品、保健美容、健康食品、收藏品等领域，成为华南地区最大的目录销售企业。值得一提的是，小康之家曾帮助几家濒临倒闭的企业重新开拓了市场，比如美国的特百惠餐具、欧洲的定邦保健品，之前因为难以在中国打开市场，一度准备撤出中国市场，小康之家却凭借着庞大的用户数据群，帮助它们从这条独特的渠道找到潜在消费者，令其起死回生。

20 世纪 90 年代的中国：美特斯邦威

作为一个渠道品牌，小康之家通过轻资产的邮购渠道获取消费者数据，从而了解市场需求，和终端消费者进行互动。但是，在小康之家的发展时期，由于中国的第三方物流环境不成熟，因此无论是产品目录，还是商品运输，甚至消费者的反馈，都是通过邮寄的。这样做的缺陷是企业无法和终端消费者进行实时沟通，不能形成快速信息反馈机制，企业难以和市场保持着良好的互动。

要尽快获得消费者的信息，在上个世纪末最有效的方法仍然是建立实体渠道。但是，在实体渠道里，仍然有轻资产模式的企业诞生，美特斯邦威就是中国第一代轻公司的代表，于 2008 年 8 月在深圳证券交易所中小板上市。

当 1995 年周成建将美特斯邦威的生产和渠道外包出去时，他自己也没有想到，这种模式有朝一日会成为国内服装业虚拟经营的经典案例。

实际上，每家企业的商业模式和其天然资源密切相关。以当时美特斯邦威的条件，将生产外包给成衣制造商，在渠道上吸引加盟商，自己掌握高附加值的设计环节，并且大力推广品牌形象，这种轻资产的虚拟经营是惟一可行的道路。

美特斯邦威在 1994 年注册时，注册资金只有 50 万，旗下只有一个小工厂，规模最大的时候也才接近 200 名工人。那时候，国内服装企业多以 OEM 为主，鲜有自主品牌意识，美特斯邦威总裁周成建凭借直觉，认为惟有创建品牌才能让服装获得更高利润。因此周成建不遗余力推广美特斯邦威这个面向年轻市场的休闲服品牌，在逐渐被市场所接受时，美特斯邦威自己的生产开始吃紧。

那时候，美特斯邦威自己开店的生意很好，小工厂的生产已经很难跟上销售额的突飞猛进，而且产品的质量、流程等管理非常麻烦，于是美特斯邦威找到珠江三角洲一代的工厂代工——美特斯邦威经营很多品类的服装，包括牛仔服、毛衣、衬衫、棉服等，各种产品的基础材料不一样，要求的生产流水线也不一样，要靠自己建工厂生产的话，对美特斯邦威来说无异于天文数字。另外，如果质量控制不过关，生产出的次品只能自己承担。

在渠道发展上，美特斯邦威同样也经历了小规模直营——大规模加盟的演变。起初的两三年，美特斯邦威在杭州开设了几个连锁店，后来将门店扩展到上海。在渠道规模增大的同时，诸多问题也接踵而来，比如门店租金、人员工资、税收等投资都非常巨大，要靠美特斯邦威当时单薄的力量，很难解决。周成建根据当时的企业现状，选择了自主设计、经营品牌，将生产和渠道外包出去的发展战略，这也成为多年来贯穿美特斯邦威发展的主线。在这种战略下，企业的市场能力成为是否能吸引产业链上下游合作伙伴的重点。

第二章 中国：轻公司的天堂（6）

为了经营品牌，从上世纪末至今，周成建请了郭富城、周杰伦等明星代言，并持续不断地推出多款新品，这些策略都迅速获得了消费者的认可，美特斯邦威的品牌影响力不断扩大，这令上游的生产制造商开足了马力生产，也为渠道加盟商带来了丰厚的利润，美特斯邦威也凭借轻资产的杠杆得以快速增长。

时至今日，美特斯邦威在生产上与 200 多家成衣制造商进行合作，在渠道上，美特斯邦威已经在全国 1200 多个城市开设了超过 2000 家专卖店，其中 80% 是加盟商。

对于渠道的控制，美特斯邦威采用了统一的形象标识，统一的店面装修，对每个加盟商通过 IT 系统进行全方位控制。从加盟商内部管理、进货和库存情况、财务结算、人事管理等，都可以通过系统进行实时掌握。另外，在每个终端门店，从收银、存货、订货、市场分析等，美特斯邦威也通过统一复制的 IT 系统进行掌控。

在美特斯邦威的示范带动下，温州的许多服装企业都通过轻资产的虚拟经营模式，突破了企业发展的瓶颈，成为国内知名的服装企业，森马、高邦、拜丽德、生活秀、林中鸟、交叉点等温州的知名服装企业都是虚拟经营的直接受益者。

20 世纪末的中国：当当网和卓越网

小康之家和美特斯邦威，作为中国最早的轻公司探路者，它们实际上还是在中国传统的商业环境里跋涉，而早期将传统业务与互联网进行结合的企业，是当当网和卓越网这两家从互联网图书销售起步的企业。它们距离如今的轻公司新物种，更近了一步。

在商业传记书籍《激荡 30 年》（下）中，记录了当当网成立的背景：“1999 年 11 月，当过多年个体书商的李国庆和他的海归妻子俞渝联手创办了从事网络图书销售的当当网，夫妻俩的职务是联合总裁。李国庆在国内出版界历练多年，俞渝则在美国有丰富的企业兼并和金融领域的经验。当当网的模式完全是照着亚马逊复制的，同时，它还建成了全国唯一的动态、时时更新的书目数据库。”

这家销售图书和音像、软件、礼物等商品的在线销售网站，和这个市场的后来者——2000 年成立的卓越网，一起经历了一波接一波的网络泡沫的洗礼，当年同时期创业的很多电子商务公司都倒掉了，但是当当和卓越都挺了下来，所不同的是，当当仍然在独自前行，而卓越于 2004 年 8 月被亚马逊收购。

无论资本结构如何，这两家中国 B2C 网站的“老人”，从运营模式和业务上都极其类似。它们都是亚马逊的模仿者，自建仓储物流，以在线销售图书和音像制品起家，再逐渐发展为百货业。但是，不要忘记，由于长时间不盈利，亚马逊在资本市场经历了长久的白眼和冷嘲热讽，亚马逊的 CEO 贝索斯顶着压力默默地加大对仓储、物流和 IT 系统以及设备的投资，最终以开放的商业平台以及创新的技术，成为全球互联网销售的领头羊，在资本市场扳回一城。

而当当和卓越并没有这么多资金投入创新技术的研究以及后台的建设上。它们在这条路上一度走得很艰难。尽管作为亚马逊的模仿者，当当和卓越凭借在线销售图书和音像制品的商业计划，当年都获得了资本市场的青睐，但是也正是因为图书这一微利的产品，使得这两家企业难以获得高额利润。尽管两家企业都在朝着百货业转型，但是图书音像商品仍然占据了其销售额的主要份额。如今，图书音像商品占当当销售额的 80%以上，也占据了卓越网销售额的 50%以上。

第二章 中国：轻公司的天堂（7）

在经过了近 10 年的历练之后，当当网在 2008 年营业收入为 10 多亿元，首次超过盈亏平衡点，平均毛利在 20%左右。

和小康之家、美特斯邦威相比，当当和卓越是国内首次将互联网作为轻资产的渠道，去面对消费者和获取订单，而且在这个渠道上与消费者进行实时互动的企业。值得一提的是，卓越亚马逊的商业数据分析能力日渐强大——每个消费者的购物习惯，如今的卓越亚马逊的后台会自动匹配消费者可能感兴趣的商

品，呈现不一样的首页。当一个消费者登录卓越亚马逊后，系统会自动记录他的购物习惯或浏览轨迹，并且在今后将为其推送针对其喜好的商品，在 90 天之内该用户的首页都是个性化的。

当当和卓越无疑为中国第一代互联网的轻公司，它们并不是将互联网作为一个信息聚合和推送的场所，而是率先将传统行业与互联网结合起来，成为商品交易的横向平台。但是，与它们相比，如今的新物种轻公司们对传统行业的结合更为紧密，而且效率更高，成长更为迅速。

互联网：轻的引擎

目录销售是中国最早的轻公司形态，这类企业以轻资产的渠道去获取消费者，却能比传统零售业形态更加精确地掌握市场数据，从而灵活应对市场需求。现在，那些实体渠道的零售大鳄们，比如国美电器和苏宁电器，它们通过重资产方式在实体渠道上获得规模后，也越来越重视数据的收集和智能挖掘，说到底是要建立获取客户信息的通畅通道，迅速了解市场需求。

但是，在美国走了百多年路程的目录销售并不是当今商业环境下的轻公司的主流表现方式，上世纪 90 年代，以信息高速公路为代表的第二次信息革命席卷全球，互联网作为一种新的“轻”变量开始冲击着传统行业。

和早期的目录销售企业们通过邮局向大量分散的市场传递信息相比，互联网对信息的传递更快捷、更方便，无论是消费者搜索商品信息，还是企业收集市场信息，互联网都是一个理想的低成本场所。

这一次，“轻”的发源地仍然是在美国。看看美国《财富》杂志在 2000 年左右的报道，谈论电子商务已经蔚然成风。在 2000 年 4 月的一篇《开展电子商务 否则坐以待毙》文章里甚至写到，“电子商务中的‘电子’一词将很快变得无意义”，意即互联网业务将成为企业的基本技能。

在一组报道中，《财富》的编辑试图讲述那些老牌的企业的电子商务之路，比如通过西尔斯（Sears）和惠而浦（Whirlpool）的故事告诉读者：任何想在今后几年投身电子商务的公司，都必须使互联网技术和程序成为其核心业务的一部分。

嘉信理财公司的总裁戴维·波特拉克（David Pottruck）提出了“网陆两栖公司”的概念，指一家企业可以通过能为身在任何地方——在商店购物、打电话、上网或是脱机撰写电子邮件——的顾客提供服务从而赢得优势。“网陆两栖公司”的关键在于承认互联网的价值。这就意味着：让售货员或渠道商支持互联网；将公司的产品和销售系统与互联网完全融合；让消费者能真正选择如何与公司互动。

在 7 年后的中国，当 PPG 出现以后，关于互联网的讨论变得热烈起来，这是在 2000 年的网络泡沫之后的务实讨论。我们看看美国式的电子商务——无论是西尔斯、惠尔浦，还是戴维·波特拉克提出的“网陆两栖公司”的理念，都强调的是传统行业与互联网的融合。

第二章 中国：轻公司的天堂（8）

这样的理念在中国逐渐有了越来越多的实践者，比如各行业的轻公司们。但是轻公司只是商业环境变化的表象，更为深层次的思考是，互联网对传统行业带来的变革是什么？

从来没有一种媒介，像互联网这样对消费者行为模式甚至商业环境产生如此巨大的影响。

在西方的传播学中，“沙发土豆”（Couch Potato）一词形象地比喻了电视对人们生活方式的影响。它是指那些拿着遥控器，坐在沙发上，看着电视这个方盒子里五颜六色画面，跟着电视节目转的人。他们被设定好的情节感染、激动，但是没有自己的思考和参与，长期的沙发呆坐，使得他们的身材也变得圆圆滚滚，就像一个土豆一样。

在互联网出现之前，电视长久地占据着人们的业余生活，这种单向传播机制的媒介，极大地改变了人们的生活方式，却对于人们的消费行为模式并无太大改观。电视广告会以各种动人的创意向消费者们传达信息，影响着大众对品牌以及商品的选择，但是消费者们的实际购物行为仍然在传统的实体渠道中完成。

和传统经济里奉行多年的商业规则一样，电视的信息传递是一个正向过程，即企业将新品信息通过电视媒介传递给观众，吸引那些感兴趣的用户购买自己的商品或者服务。这些信息是在电视的单向传播机制下推送到大众面前，企业无法与用户产生实时互动，也无从快速获知市场对自己新品或服务的反应。

当然，近年来在中国大城市开始推广的数字电视和 IPTV 令企业和用户有了实时互动的可能，但是抛开用户数量少且监管体制尚未明了等问题，对于企业而言，要在深入千家万户的电视上做推广，无疑是一条重资金的成名路径。每年的央视广告标王的争夺战更像是一场富豪们的狂欢，不少企业不惜豪掷数十亿成为标王。

这对于广大中小企业来说，可望不可及，他们的福地是在互联网上，百度、Google 等互联网新媒体给中小企业们提供了另一种低成本的营销平台，而且和电视的单向传播和推广不同，互联网上可以及时了解推广效果。

互联网则以更加亲和的姿态介入到企业和消费者中。它近乎免费，只要愿意，人人可以建网站，人人可以在网上做推广。它提供了一个透明的信息环境，企业与用户可以进行双向实时的互动。

在这上面，任何人可以近乎零成本地获取各种信息，并且也能零成本地发表意见，这为那些长期依赖层层经销商寻找市场的企业们提供了与市场直接接触的机会。

在实时互动、低成本、信息透明等特性下，互联网为所有企业提供了一条轻资产的接近市场的路径，消费端的意见可以快速反向传递到企业端。在过剩的中国制造的背景下，这种信息的反向传递尤为可贵，它可以帮助挣扎在产品制造链的企业快速找到市场出口。

和电视相比，互联网早已超越了媒介的窠臼，它既是媒介，又是渠道，也是企业的生产工具。轻公司本质上是借助互联网和 IT 技术等更加快捷有效的互动机制，让消费者需求直接渗透到商业的各个环节，通过动态和价值共创的商业生态环境，来取代传统企业通过同步、协调、沟通才能实现的产品开发和消费者需求满足。

应当强调的是，电子商务企业并不能完全代表轻公司，它们仅仅是轻公司的一个真子集。在我们第一章里所提到的各行各业的轻公司们，无论是戴维尼、安博、盛大文学还是汇通天下，它们所具备的共性是从市场端低成本地获取客户，并且将市场需求进行反向匹配，帮助所有的上游合作企业共同获取利益。

第二章 中国：轻公司的天堂（9）

在轻公司的演进历程中，互联网是最重要的一个变量，驱动企业的“轻”有了本质的飞跃。对于轻公司而言，互联网是低成本的信息聚合器、营销平台和推广平台。

因为渠道距客户最近，最容易搜集到客户的信息与数据，而互联网让渠道获取客户信息的成本降低，再以此反向去整合更上游的资源，那些拥有大量客户的企业更加具有话语权。因此，我们会看到渠道端是最早也是大量涌现轻公司的地方。

生于丰饶时代

如今，在中国，无论是开展互联网业务的传统企业，还是新兴的互联网销售企业，它们的共同点都是将传统行业和互联网以前所未有的速度进行融合。互联网的快速发展不仅正在改变传统企业做生意的方式，而且正在中国传统商业环境引发一场新的变革。

在 2008 年爆发的金融危机中，大量处于全球资源配置价值链底层的中国制造企业们也卷入更深的漩涡，它们都试图找到有效的救赎方式，以在金融危机中生存下去。

实际上，金融危机只是加剧了中国制造业的痛苦，却并不是中国制造业陷入泥沼的起因。近几年由于外贸退税政策从紧、人民币升值等压力，以来料加工、为国际品牌提供 OEM 制造等服务为主的外向型中国制造企业们，在越来越微薄的利润中苦苦挣扎。

品牌和市场能力，成为中国制造企业的痛，它们需要强有力的势力来带动产业升级，——这也是 PPG 和 ITAT 能在 2007 年受到追捧的原因，这两家企业无一例外都以救赎者的姿态出现，它们所宣扬的蓝图，并不仅仅是自身的盈利，而是提升产业链的整体效率。

虽然 PPG 和 ITAT 如今都已穷途末路，但是它们曾经的超常规崛起以及大量涌现的后来者，却证明了另外一种可能，即互联网提供了一条轻资产的途径，这为中国商业环境的价值重构带来更多的活力和可能。

它们为业界带来的启示是，现在的中国正在成为轻公司的天堂。这里有全球最多的互联网人群，有过剩的中国制造，有四通八达的交通网络和成熟的快递业，有外骨骼式的低成本互联网推广利器，有活跃的资本力量……

谁能在这个正处于价值重构的混沌商业环境里充分调度这些资源，谁就能成为下一代的价值网络主导者。

1、产业集群：便捷的供应链资源

尽管欧美发达国家遍布中国制造的商品，但是作为世界工厂，中国却因为过剩的制造和丰富的产业集群，在资源组织上具有得天独厚的优势。

如果要了解产业集群，去浙江省义乌可以获得最直观的感受。任何到过义乌的人，都不得不感慨这个浙江省县级市的独特魅力。当你在占地 1200 亩的国际商贸城里游走，迷失在一望无际的小商品海洋中时，

你会惊讶地发现，任何一件小商品的价格都那么便宜——所有的商业模式都失去了意义，商业只表现为原始的两个字：买和卖，而且是大量的买和卖。

在这个全球最大的小商品市场里，聚集了 5 万多户商家，经营工艺品、饰品、玩具、花类、五金、电子、电器、箱包等商品。如果在每家店铺前停留一分钟，以每天 8 小时计，花 3 个月的时间都走不完。

这里的小商品包装简单、没有品牌，惟一令人心动的就是价格低廉。这些中国制造的小商品一旦被贴上品牌，销往世界各地，价格便立刻翻很多倍。

长期以来，义乌的小商品经销商们已经依赖于批发渠道，他们无力也没有经验进入零售渠道，只得在微利的倒买倒卖的贸易中获取微利，规模化批发成为他们的惟一生存方式。

第二章 中国：轻公司的天堂（10）

尽管义乌经济活跃，产业集群丰富，汇集了 16 个优质行业，但是这里的制造企业和贸易商，哪怕是行业龙头，都面临着同样的尴尬，即没有品牌能力和市场能力。金融危机为义乌蒙上了一层寒霜，2008 年义乌国际小商品博览会一片萧条，参展企业缩减了 20%，而这个一年一度的展览有着行业晴雨表之称。

其实，义乌仅仅是中国制造过剩的一个缩影。在中国的很多地方，你都能感受到大量丰裕的产品以及制造业产业升级的焦虑。

在广州火车站一带，云集了很多家大型鞋城，面向全国各地批发皮鞋。这里云集了密密麻麻的皮鞋店档口，多是中小皮鞋制造企业的批发门店，它们既给一些大品牌供货，同时自己也运营着一些并不知名的品牌。

令人心动的是，这些皮鞋的价格比百货商场的同类商品便宜 2/3 左右，以批发作为主要渠道。国内的知名鞋业企业，比如百丽和佛山星期六等品牌，时常也在这里寻找代工的供应商，一旦贴上品牌，鞋的价格立刻翻了好几倍。

广州鞋城的情景同样是义乌小商品市场的翻版——过剩状态下的中国制造们缺乏品牌和渠道能力。作为全球最大的鞋类生产国和出口国，目前我国制鞋企业有 2 万多家，鞋产量占全球总产量的 60% 以上，2006 年生产各类鞋 100 多亿双，出口鞋 78 亿双。在拥有如此大的产能背后，是产品附加值和利润空间较低现状。

在中国，区域性的产业集群，不仅生产出丰富且价格低廉的物品，最重要的是，这些产业集群的存在，成为轻公司进行资源配置和利用的天堂。

《纽约时报》曾经报道：“从纽约到东京的买主希望能够一次性采购 50 万双袜子、30 万条领带、10 万件童装或 5 万件 36B 的胸罩……中国强大的新的专业化城镇越来越多地成为最适合下订单的地方。在那里，集群或网络中的企业互相提供原材料和零部件，共享集中性供应中心的便利。”

目前中国估计有各类产业集群上千个，主要在制衣、制鞋、电子、家电、家具、塑料、模具、汽摩配件、五金加工、玩具等消费品的生产领域。（引用自王缉慈《产业集群仅仅是压低成本的地方吗？》）

这些产业集群的形成，原本是在全球一体化的进程中，跨国公司对全球资源进行配置，以及全球的外包活动促使产业在全球范围内快速蔓延。但是，在中国政府有意识地遏制出口导向型经济增长、引导内向型经济增长的背景下，产业集群的资源供给将逐渐转向国内的消费品企业。

过剩的生产，为作为组织者角色出现的中国轻公司提供了滋生的土壤，然而大量专业化分工明晰的产业集群，为轻公司在进行资源配置时提供了集中性的便利，使得采购半径更短，供应链效率更高。相比于跨国公司的全球化资源配置，中国本土的资源组织者将更具便利性。

2、快递业的兴盛

对于那些拥有轻型渠道的轻公司而言，如何快速交付消费者的订单？

中国早期的轻公司小康之家曾经通过邮局寄送商品，这是康保诺当年惟一的选择。但是，如今的消费者越来越挑剔，他们恨不得在下达订单后立即收到货物。快递业在中国的兴盛，帮助轻公司完成了打通产品制造链到商品消费链的最后一公里，将制造端的产品尽快传递到消费者手中。

上世纪 90 年代初，当今中国最大的两家民营快递企业顺丰速运和申通快递分别在珠三角和长三角起家，这是中国最具活力的两个外向型经济区。

第二章 中国：轻公司的天堂（11）

在商务部研究院赵玉敏的一份报告中写到，90 年代初期，中国港、台地区的劳动密集型产业已大量转移到珠三角地区，但中国内陆却不具备直接服务于发达市场的基础设施和能力，普遍的做法是来料、来件加工。设立在珠三角的合资企业与香港、台湾企业之间有大量的商务文件、货样往来，数量大而且实效性强，以当时邮局的效率很难满足这些商业节奏。顺丰速运应运而生，使珠三角地区到香港的文件和小件物品的递送时间从 3 天缩短到 1 天。

与此同时，在中国的另一个经济热点地区长江三角洲，乡镇企业如火如荼地发展起来，并开始进入国际生产网络，成为国际供应链上的一个环节。大量的企业需要经上海港报关出口，而邮政服务难以满足企业实效性强需求，上海申通快递便在这种背景下诞生，起初是帮助企业赶在当天海关关闭之前，从杭州一带将报关单送到上海港。

民营快递企业从诞生的那天起，就以与传统邮政业完全不同的运作模式，提供了传统邮政根本不能满足的服务。它以工商、金融、贸易、海运业为主要服务对象，以商务文件、小包裹为传递内容，采取了“门到门”的服务方式，承诺在严格规定的时间内完成寄递任务。正是这种贴身、高效率的服务使民营快递业得到了社会越来越多的认可。

一份统计显示，目前我国从事快递业的民营企业上万家，从业人员超过 100 万，年营业规模超过 100 亿元人民币。主要分布在以上海、广州、深圳、北京为核心的长江三角洲、珠江三角洲和环渤海经济圈。

在民营快递业逐渐发展的同时，国际快递巨头也在抢滩中国，这为中国的快递市场带来了国际化的竞争，也为企业们提供了更多的选择。2004 年下半年，DHL（德国邮政全球网络）、FedEx（联邦快递）、UPS

（联合包裹）、TNT（天地快运）等跨国快递公司也都在中国调高了自己的投资数额，并逐一甩掉自己原来合资的伙伴，建立了自己独立的配送网络。

多方力量的参与，使得中国快递市场也呈现出丰饶的选择。那些没有实体渠道的轻公司们可以凭借外包的物流和快递服务，门对门地运送商品到消费者手中。

无论是国际化的快递企业，还是大型的民营快递企业，信息化程度都非常高。在 IT 系统的支持下，可以跟踪每一单货物的状态。高度的 IT 化为轻公司与快递企业进行系统对接提供了基础，这也使得轻公司的订单运送效率更高。

更为重要的是，作为产品制造链——商品流通链这两个链条价值转移的末端，快递业的兴盛和高度信息化，完成了整个链条可视化的最后一站。

3、互联网销售孵化器

现在，一些轻资产的渠道正在发挥威力，它们不仅为中小企业们提供了低成本的实验基地，也成为传统企业开展互联网业务的“轻”基因试验场。

中国最大的互联网交易平台淘宝网便是一个企业的互联网销售业务、甚至轻公司的孵化器。作为人气最旺的互联网购物环境，这里有中国最大的网络购物消费者行为数据库。它为中国大量欲建立品牌的企业们提供了一条“轻”型渠道，无须过多投资，便可以有机会通过淘宝网的整体平台扩大销售规模。

其实，淘宝网作为孵化器的作用在于三个方面，一是成为众多中小企业和中小品牌进行轻资产成长的孵化器，当中小企业借助淘宝网的力量获得成长后，独立成为新的平台；二是帮助传统企业培育互联网业务的“轻”基因；三是凭着构建一个完善的互联网交易基础环境，孵化了大量消费品行业的消费者网购习惯，这为独立于淘宝之外的轻公司们培育出互联网商业环境。

第二章 中国：轻公司的天堂（12）

作为全球第三大互联网交易平台，淘宝网比前辈 eBay 和 Amazon 更令人兴奋。这家成长迅速的在线交易平台，改变了中国的互联网络局，也改变了中国的零售业格局，并且拥有全球最大的中小企业部落群。截止到 2008 年 10 月，淘宝的注册会员是 8000 多万，商品数 2 亿件，而 eBay 的商品数是 1 亿多。2008 年淘宝的交易额接近 1000 亿元，成为中国最大零售企业。

借助于淘宝网、易趣网等互联网交易平台迅速上升的影响力，一些消费品行业的在线交易正在迅猛上升，并且出现了一些独立运营的轻公司。其中，一些企业是从淘宝上羽翼丰满而独立的，比如从淘宝网上脱胎而出的在线钻石销售商“钻石小鸟”已经获得了今日资本的风险投资。

近几年以来，在淘宝之外有很多新成立的轻公司，这些领域的消费人群的网购行为，通常是由淘宝等大型互联网交易平台而培育起来的。

表 1：2006 年和 2007 年消费品在线交易的排名变化（数据来源：淘宝网、支付宝）

排名	2007 年销售额排行	排名变化	2006 年销售额排行
----	-------------	------	-------------

- 1 服饰 ↑ 2 手机
- 2 手机 ↓ 1 笔记本电脑
- 3 化妆品 ↑ 1 服饰
- 4 居家日用 ↑ 4 化妆品
- 5 家用电器 ↑ 10 相机摄像机
- 6 充值卡 ↑ 4 保健品
- 7 相机摄像机 ↓ 2 PC 及配件
- 8 PC 及配件 ↓ 1 居家日用
- 9 笔记本电脑 ↓ 7 食品
- 10 食品保健 ↓ 1 话费充值卡
- 11 母婴用品 ↑ 2 珠宝首饰
- 12 体育健身 → 体育健身
- 13 珠宝首饰 ↓ 2 母婴用品
- 14 电玩卡通 ↑ 4 收藏品
- 15 收藏品 ↓ 1 家用电器

一个有意思的现象是，那些独立于淘宝之外的轻公司们，所在的行业往往正是淘宝上销售额强劲的行业。比如排名第一的服装行业，与之对应的是服装业的互联网销售平台遍地开花。继 PPG 之后，Vanc1 凡客诚品、时尚起义等几十家服装电子商务平台相继出炉。

在淘宝成立之前，服装从来都被认为是不可能在网上销售的商品，因为体验性很强，消费者都习惯于试穿后再买。淘宝给买卖双方开通了在线即时聊天工具旺旺，使得双方能充分沟通，并且卖家们很注重售后服务，包退换等服务，解除了顾客的后顾之忧，令服装业的在线交易一路上升。

而手机、化妆品、居家日用、家用电器等行业，在淘宝网之外也有相应的独立在线交易平台运作。比如成立于 2004 年的京东商城，目前已经是最大的消费电子网购商城。

表 2：淘宝销售额前列的行业和独立互联网销售平台一览

淘宝网销售额前列的行业 独立互联网销售平台

服饰 Vanc1、时尚起义、佐丹奴等多家衬衫、服饰网站

手机、数码摄像机、PC 及配件等 3C 产品 京东商城、北斗手机网等

化妆品 莎莎、卓越等

居家日用 麦考林、小康之家等

食品保健 益生康健等

母婴用品 红孩子、丽家宝贝、乐友等

珠宝首饰 戴维尼、钻石小鸟、珂兰钻石网、九钻网等

淘宝不仅仅是帮助那些新成立的轻公司们孵化了互联网交易的环境，也帮助那些对互联网领域毫无经验的传统企业们获得互联网业务的经验。2007 年以来，那些大牌的传统企业，诺基亚、摩托罗拉、宝洁、海尔、李宁等企业，纷纷在淘宝开店，由此作为互联网新业务的起点。

这些企业们唯恐自己错失掉不断增长的互联网市场，却又毫无互联网经验，它们看重淘宝不断增长的消费者人群，以及全亚洲最大的消费者行为数据库。因此，淘宝成为这些企业转型为网络两栖公司的轻基因最佳试验场。

第二章 中国：轻公司的天堂（13）

4、价值网络透明化的技术基础

作为组织者的轻公司其实是依靠互联网和 IT 手段获得组织能力，组织企业边界之外的资源。它的作用在于用信息串打通产品制造链和商品流通链之间的瓶颈，然而，试想在一个全社会的 IT 水平极为低下的情况下，轻公司如何去组建一个高效率的价值网络，带动产业链的效率提升？

所幸的是，相比于 10 年前，现在的中国的 IT 建设环境已经大为改观。一些企业内部已经具有完善的信息化建设，信息可以在企业内部通畅传递，在此基础上，企业之间凭借 IT 和互联网进行数据传输和信息传统的互联互通才能得以实现，作为组织者的轻公司也得以快速创建一个价值网络，通过接驳的 IT 系统实现高效率的产业联动。

在过去的 10 年间，中国企业信息化的演化遵循了从商业个体到全球化，发展方式从粗放到集约、再到虚拟化管理的变化。从中国企业信息化的演进历程看，我们可以把这种变化切分为“点时代”（偏重企业内部）、“线时代”（偏重产业链的上下游）和“网络时代”（偏重跨行业、跨区域）。每个时代的技术更迭，都带来了 IT 应用的推陈出新，并为企业发展注入了必要的动力。

1998 年前后，企业的信息化应用集中体现了“点时代”的特征——企业的关注重点偏重于产品，变革需求多发生在“部门与部门”之间的流程再造上。在这一需求下，是否拥有成熟的办公自动化系统、管理信息系统、ERP 系统和计算机辅助设计系统等，直接影响着企业能否拥有高效的效率、实现收入目标和快速发展。也可以说，这是一个用 IT “提速”的时代。

2003 年前后，中国企业的信息化应用进入了“线时代”，企业从关注产品逐渐过渡到关注客户，企业的变革需求多在“企业与企业”的产业链整合上。因此，企业门户、客户关系管理、供应链管理，以及涉及到数据大集中的企业应用集成系统和企业数据集成系统开始兴起。在那一时期，制造、零售行业开始对供应链上下游进行各种方式的整合，服装行业开始出现虚拟库存，而电信和金融行业也开始进行大规模的数据大集中，这些应用浪潮都是为了打通上下游链条、整合服务，让企业在一个更顺畅的“条线”中发展。

2006 年以来，中国企业则逐渐过渡到一个网状结构时代——产业链与产业链之间的融合产生出了更多创新的商业模式，资源的全球配置和市场的全球化产生出了一批没有库存、没有生产线，而是由互联网

直接联接的企业。这种趋势让 Web 在企业 IT 中开始应用，移动商务、SOA、统一通信、SaaS 和虚拟化技术纷纷出现，而企业 IT 的建设也开始由最初自建系统，转变为 IT 服务外包，并向全球共享式的 SaaS 模式发展。

从本质上讲，信息技术从点到线、再到网络的升级换代，新技术总是周期性地不断淘汰旧技术，为商业变革提供驱动力。10 多年前，企业的 IT 人员管理着巨大而笨重的专用服务器，拷贝一份资料需要动用五六张软盘，而现在相同的功能也许用一部商务手机就可以轻松完成。全球成万上亿部这样的移动商务终端，与企业服务器之间又组成了一张互相联接的协同网络，在这张被称为“云计算”的网络中，企业与客户、企业与社会边界已经日趋模糊。

第二章 中国：轻公司的天堂（14）

也正是因为这样的网状结构的逐渐蔓延，轻公司才得以在一个透明可视化的环境里进行低成本的资源组织，归根结底，是因为在一个可视化的环境里，企业之间的信息获取成本降低了，这是轻公司能以非资本的力量扩张的技术基础。

5、变迁的消费者

作为新物种出现的轻公司，为中国制造们提供了另外一种可能，即以客户端企业的模式，以强大的市场能力而抓获大量客户，再通过 IT 系统反向匹配市场需求，充分调动企业之外的价值网络成员能力，快速应对市场。

问题在于，如何了解客户的特点？如何去抓获他们？

在商品极度丰富的今天，中国正在成为选择过剩的天堂，消费者移情别恋的成本越来越低。互联网的普及将消费者信息获取的成本直接变成了零。足不出户，消费者就可以用搜索引擎直达想要的商品，甚至还可以查看一下网上的陌生人们留下的评论。不用支付门店租金的互联网销售企业往往会亮出更优惠的价格，将顾客从线下“抢”到线上来。

对于企业而言，正视消费者的变化，才能寻求如何抓获他们的途径。

和欧美等国家不同的是，中国有全球数量最多的互联网人群，并且还在源源不断地增长。据 CNNIC 统计，截止到 2008 年 6 月，中国网民数量达到了亿，首次大幅度超过美国，网民规模跃居世界第一位。

庞大的互联网人群无异于奠定了轻公司们的客户基础，但是和现实世界不同的是，虚拟世界里的消费者们有着截然不同的消费行为模式。

和传统的商业环境相比，互联网上的人群是“类熟人”的状态，即彼此陌生，却能在互联网上给予别人建议。比如某个商品的试用体验，在从前只有熟识的人或者朋友才有可能向你分享他的感受，你很难从陌生人那里获得意见。而互联网消弥了陌生人之间的信息传递障碍，令人们形成一种类似熟人的购买跟随，消费者们可以在网上查看别人的评论，来决定自己是否下单，这令商业活动变得更有效率。

在实体世界里，企业很难分析消费者的行为模式，但是在互联网上，这一切却变得简单而有效。

如果我们观察互联网人群的商业行为，会发现他们可以划分为 5 个层级。

一是普通网民，无须注册，来去自由，他们是网上基数最大的人群。比如新浪、搜狐等门户网站的新闻浏览者，便是这类用户的典型人群，他们看过信息便离开，和网站之间没有特别的约束关系。

二是注册用户，这类人群会向网站提交简单的注册资料，比如电子邮件、电话等，当他有耐心注册某家网站时，意味着他对这个网站有兴趣或者某方面需求。这类用户的典型人群是论坛或者专业类网站用户，他们通过一些虚拟的网名和网友交流，并不需要留下实名。

三是实名注册用户，这类人群会提交更为真实的注册资料，包括真实姓名、真实的联系方式和地址等，无须经过网站认证，他们便可以进行交易和商业活动。这类用户的典型人群是一些 B2C 网站的用户，他们在网上购买产品或服务，由于要通过在线支付或者货到付款完成交易，因此会留下真实姓名、联系方式和地址。另外，一些实名制社区的用户，比如 Facebook、海内网等，也属于这部分人群。

四是经过身份认证的实名制用户。相比于注册用户，认证的实名制用户需要向网站提交身份证复印件或者企业执照等一系列真实证件，经过网站认证后成为会员。目前，易趣、淘宝等大型 C2C 交易网站以及钢铁、物流等垂直类交易网站都需要进行个人或者企业的真实身份认证。

第二章 中国：轻公司的天堂（15）

五是在经过身份认证的实名制用户基础之上，具有网上信用体系的人群。相比于身份认证的实名制，在网上建立了信用体制的实名制更加接近于现实世界的商业信用评估，这部分人群对于所有的网络商业行为来说，他们在信用体系支撑下更具商业价值。在这五类人群中的商业含金量最大。

这五类互联网人群，由于数量的逐级减少，因而呈金字塔型分布。越往上的人群，商业活动的效率也更高，更具含金量。

图：互联网人群的商业价值

对于那些关注互联网消费人群的企业来说，抓住这些位于金字塔上部的人群，可以令企业集中精力去维护含金量最高的那部分客户，做到有的放矢。

另外，网络沟通的低成本与高效率，形成了大量的网络社区，这些社区聚集了越来越细分化的人群，比如以共同的爱好形成社区组织，在如今的社交网络中开始广泛出现。这种组织可以包容不同的年龄、性别、收入、地理位置甚至是价值观和信仰，他们往往以简单的爱好为纽带，通过分享这种双向沟通机制联系起来。

这意味着一个新的机会。那就是自己的产品和服务有可能在分众化的趋势下，更精确地送达和更准确地定制。几年前，两名在行业上几乎没有任何关联的浙江商人达成了一项合作，在虚拟的网络游戏中卖真实的牛肉干。通过游戏内容的设置，玩家可以在虚拟的游戏世界里通过点卡和货到付款的方式买到真实的牛肉干。传统企业利用网络社区的融合与互动的特性成为了最有效、最经济的营销手段。借助网络这个新平台，可以使客户和市场大幅度扩展。

但是这种机会并不是所有企业都可把握的。细分的人群带来了精准营销的机会，怎样找到他们，如何与他们做生意，这意味着一种全新的能力。

这些能力，对于大量处于全球资源配置价值链底端的中国制造企业来说，是新的机会，也是新的挑战。

6、营销平台草根化

现在，由于互联网的出现，年轻的一代把获得信息的途径逐渐地转变成为了在互联网上的搜索。

你也许很难像，类似搬家公司这样以出卖劳动力为主的家政服务业现在已经被搜索引擎的出现大大的改变了，这些与互联网、高科技丝毫沾不上边的公司现在的业务有 80%都来自于搜索引擎。只需看看百度上与“搬家”相关的关键词的激烈竞价就知道了。

在百度的竞价排名上，与“搬家”相关的关键词如“搬家公司”、“北京搬家”等都有近 300 家公司参与竞价，最高出价在 11 元以上。也就是说，在以按点击付费的百度竞价广告模式里，出价最高的那家搬家公司要为用户的每一次点击付出超过 11 元的营销成本。有时候，一天内出现的点击量可能会消耗这些小公司上千元的费用。尽管如此，对于“搬家”相关关键词的竞争依旧激烈。这只能说明一个问题，那就是在搜索引擎上进行的竞价推广是有显著效果的，是能直接产生订单的，否则类似于搬家公司这样的作坊型企业是无法承担每天近千元的营销费用的。

搜索引擎大大改变了企业营销的方式，降低了企业市场营销的门槛。现在，哪怕是很小的公司都可以通过搜索引擎进行低成本的竞价广告推广，而且这些广告是与最终消费者的兴趣直接相关的，因为消费者的兴趣已经通过搜索的关键词直接显露了。

第二章 中国：轻公司的天堂（16）

在 Google 或是百度出现之前，广告业是迈着成熟固有的步子在缓慢地向前挪动。以前，广告业的链条遵循的是封闭的模式，在这个链条上所有的玩家都像是某一个俱乐部的成员，他们以广告投放的预算额度作为进入这个俱乐部的钥匙，额度越大越被看做是贵宾，同样，广告的载体（那些拥有多种媒体形式的内容集团）也会以自己的规模来挑选那些被奉为贵宾的公司们。而那些广告年预算额度低得多的公司，甚至是那些不知道怎么向外界及公众传播自己的公司们，则被传统的广告业排斥掉了，因为他们所能拿出的预算额度实在是少得可怜，这丁点的预算对那些广告的载体来说也实在是看不上眼。在这种模式下，不客气的说，广告业就是一个势力的封闭圈子。

不过，搜索引擎的出现彻底的瓦解了传统广告业的富豪俱乐部模式。搜索引擎的竞价广告模式算是有史以来最大众化，也是最廉价广告形式，因为其大部分客户都是那些无法进入传统广告业俱乐部的小型公司及个人，他们虽然被传统的广告业所排斥，但是并不是说他们不具备价值，这个细小的价值就被搜索引擎通过自己的技术平台聚合到了一起，产生了惊人的能量。

对于那些想做广告但是又没有足够广告预算的，搜索引擎的出现确实是一个好消息，这样的草根化的营销平台正是中小企业梦寐以求的，从前他们被广告业的富豪俱乐部所排斥，而现在他们有了自己的领地，而且还能直接与最终的效果挂钩。

换句话说，搜索引擎平台就是草根化了的营销平台，中小企业进行搜索引擎营销的目的就是为了促进或者实现销售，用户的每一次点击都会为搜索引擎增加几毛钱的收入，但是这种赢利模式的效率非常惊人。看看为搜索引擎付钱的那些金主吧：百度现在拥有 20 多万的中小企业广告主，并且这个数字还在以每季度 10% 以上的速度增加着；而 Google，2002 年时其收入是 44 万美元而，到了 2008 年其收入已经超过了 200 亿美元，其中的大部分的收入当然都是原来做不起广告的中小企业贡献的。

7、资本杠杆

在过去的 10 年间，中国的投资环境从封闭逐渐走向开放，到了 2006 年，中国俨然已成为全球风险投资的中心之一，几乎欧美所有的风险投资和私募基金都登陆中国，如 KKR 和黑石基金等。

在美国，风险投资直接催生了硅谷的兴盛。现在已成为明星的那些公司——苹果、思科、甲骨文、eBay、亚马逊、Google、YouTube 等等都是在风险投资的帮助下成长壮大的。在风险投资介入之前，这些公司大多只有一项原创的技术，只有四五个人的团队。风险投资的关键是能够准确评估一项技术，并预见未来科技的发展趋势。

现在，活跃的风险投资给了中国市场上创业者们更多的新机会，那些轻公司们，无一不是借助资本的力量，“以资金换资源，再以资源换资源”——即新兴公司通过风险投资完成原始积累，搭建一个开放性平台后，用自己获取的大量客户资源，去反向换取产业链上游的制造等资源，而非以重资产的投资方式去获得实体的制造资源。

风险投资尤为喜欢某个行业里的颠覆者。当一家行业的新入者通过创新，对该行业产生了极大的影响时，风险投资的介入会大大加快新兴公司的市场占有率，在行业中稳固自己的市场地位，这也是资本杠杆的作用之一。

我们可以看到太多的轻公司借助资本的力量实现了初期的规模化成长。中国最大的 3C 在线销售网站京东商城便是风险投资的受益者。

2007 年，京东商城的创始人刘强东在风险投资商今日资本的总裁徐新的办公室洽谈融资时，徐新问刘强东需要多少钱，后者报出了 200 万美金的数额。徐新给了刘强东一个大惊喜，她说：“你还没有尝到钱的威力，至少需要 500 万美金，而且还要再加 500 万。”

结果，第一轮融资，京东商城就融到了 1000 万美金。随后的一年内，京东商城又融了 2100 万美金。

并不是徐新挥金如土，在这个案子里，风险投资商的逻辑是：当一个新兴行业正在崛起时，如果市场的领先者跑在了前面，就一定要通过资本的力量迅速的占领市场，以更快的速度获得规模，也就由此获得了后来者进入的壁垒。如果在风险投资的帮助下，其市场占有率或者知名度要比第二名拉开两到三倍的距离，那么这家企业被第二名超过的概率就会很低。所以，这时候的风险投资往往不吝一掷千金。

不过，在中国市场上，也有大量融到风险投资的企业最终却陷入颓势，PPG 和 ITAT 便是风险投资失败的案例。其实，仅仅是对技术、商业模式以及行业的判断其实并不足以保证成功，作为企业管理层的人的因素也起着关键性的作用。这些综合因素将决定企业的命运。

无论如何，在中国市场上，那些爱冒险的资本融入，给创业者们带来更蓬勃的活力。

第三章 源自消费端的变革（1）

从消费端引发的商业变革，正在改变我们所处的商业环境。基于互联网之上的组织能力和市场能力，不仅是那些新物种们所具备的特质，也是在旧商业法则里挣扎的传统企业们所亟需的能力。从新物种身上，我们提炼出一些共性的基因，它们在一些优秀的传统企业身上逐渐体现出来，新的商业法则由此而诞生。

我们所看到的轻公司新物种们，几乎都是在最靠近市场的地方，以互联网等轻资产的渠道抓获用户；抑或是将互联网这种双向透明沟通机制映射在现实商业环境中，以市场需求作为自己的核心引力，在过剩的中国制造中反向进行资源匹配，实现低成本的借资源增长。

那些新物种们，尽管还在探索之路上前行，但是这种由互联网引发的自消费端的商业变革，不仅仅影响着那些意欲创业的新兴企业，同时也给了习惯于传统商业法则的老牌企业们以震撼。

尽管各行业的轻公司多种多样，但是仔细剖析这些新物种，它们却具备了一些带有共性的特质，而这些特质也能为传统企业引发创新的浪潮，从而改写商业规则。

这，就是轻基因。

传统企业的焦虑

无论是鼎鼎有名的老牌企业，还是名不见经传的中小企业，在互联网的冲击下，他们的焦虑多种多样，但是归根结底，却是如何培育自己的互联网能力，抓住游走在虚拟和现实渠道的消费者们的心。

我的互联网经验从零开始？

纵然在传统商业世界里已建立了显赫王国，那些传统企业们也不敢对互联网掉这个新兴市场掉以轻心。然而，在对互联网市场的尝试中，它们显得非常生涩，所有的经验将从零开始积累。

2008年6月，诺基亚在淘宝投放了一则“粉系列”广告。所谓粉系列，是指诺基亚5610、5310等4款音乐手机的粉色版本。正值促销期，诺基亚将淘宝作为广告投放媒体之一。

对于粉系广告的投放方式，北京兴长信达科技发展有限公司副总经理邓罡显得有些失望。这只是一则单纯的网络广告，消费者点进去后，并不能链接到诺基亚的淘宝店或者网上商城。粉系列的广告就像一阵风，投放后也就消失在人们的记忆中，并没有对诺基亚的这几款机型的网络销售带来任何提升。

兴长信达是诺基亚和摩托罗拉等手机品牌授权的网络经销商，在淘宝开设了诺基亚和摩托罗拉等品牌的官方授权旗舰店。

邓罡的抱怨并不是没有理由，宝洁也时常在淘宝做广告，却显得很有经验。2007年宝洁在淘宝上投放过旗下的博朗剃须刀广告，直接就链到当时品牌商城的吉列博郎专卖店，这家店成为淘宝的剃须刀销量第一名。

从2006年起，宝洁美国总部已经大幅削减了在美国和韩国等国家的电视广告投放比例，加大了互联网广告的投放力度。中国互联网零售的升温，令宝洁中国有限公司在近几年加大了对互联网渠道的扶持力度。

宝洁对于互联网新市场的反应非常灵敏，2007 年的那笔网络广告投放花了几百万元，在淘宝上投，也在其他网站上投，广告全部都链接到淘宝的吉列博朗剃须刀专卖店，流量很快被广告砸起来，销量也节节上涨。吉列博朗剃须刀在淘宝畅销，除了广告做得好外，还有个重要因素是价格标得不高不低，而且吉列博朗剃须刀的品质是有保证的。好的推广方式、价格和品质，这是品牌企业在淘宝成功的几个关键要素。

第三章 源自消费端的变革（2）

不是每家企业都如宝洁一样具有互联网销售经验，更多的企业看到了互联网销售的趋势，在自建独立销售网站的力量并不强时，选择了将淘宝作为轻基因的孵化器，这也是在中国的知名企业的特点——在自身的互联网能力并不强大时，到淘宝去试水。

作为诺基亚和摩托罗拉的网络经销商，兴长信达目前要做的也是帮助诺基亚和摩托罗拉培育轻基因——在手机业，品牌商通常并不自建渠道，而是通过经销商拓展渠道。尽管这些手机大品牌目前的线下渠道占据了销售额的绝对强势，份额高达 99%，但是这 1% 的互联网新市场，它们却不敢掉以轻心。

对于新渠道的尝试，摩托罗拉跑得比诺基亚更快，因为它压力太大了——这和其手机销量持续陷入颓势有关。在 2008 年第四季度财报中，摩托罗拉的移动终端事业部销售额为亿美元，与 2007 年同期相比下降了 51%；运营亏损亿美元，2007 年同期亏损为亿美元。2008 年全年，移动终端事业部销售额为 121 亿美元，与 2007 年相比下降 36%。如果不在渠道上发力，摩托罗拉很难绝处逢生。

但是，要在传统的实体渠道拓展，却困难重重。一直以来，摩托罗拉的手机库存是个“令人头疼”的问题，每个零售商销售了多少部手机、库存是多少等都是数据盲区。2007 年，摩托罗拉在全球开展了一项优化供应链的项目，以提高供应链的透明度，改善现金流。以前，摩托罗拉更侧重于和分销商打交道，而现在与终端消费者接触的零售商在供应链上的话语权越来越大，他们成为手机销售很重要的一部分，因此用 IT 系统管理好零售商，不仅可以获得更准确的市场信息，同时也可以加快现金回笼速度。

能直接与终端消费者互动，了解他们的需求，并且尽快将产品送达到他们手上，是每一家企业都渴望达到的愿景。特别是对于摩托罗拉来说，在颓势之下的自救更为迫切，因而不难理解在互联网销售上，摩托罗拉的决心。

在意互联网市场的，不仅仅是诺基亚、摩托罗拉等企业，那些我们几乎耳熟能详的品牌企业，无一不对这个市场表现出来极大的关注。但是，怎么才能在这个新市场里，就如在传统商业世界里一样游刃有余？

至少，目前大多数品牌企业都不能自信地回答这个问题。

我怎么找到属于我的新市场？

这个问题来自于那些传统的制造商们。

再没有比 2008 年下半年更糟的情形了。一份在风险投资商和私募投资经理中流传极高的《珠三角考察记录》中写到，从 2007 年底开始，劳动力成本、租金成本上升使得很多东莞的制造企业开始向内地迁移，工厂倒闭增加；制鞋、玩具出口开始受到冲击，接单开始减少。

这份报告指出，倒闭的企业主要集中在制鞋、玩具、纺织服装等出口型行业，预计可能占全部企业数量的 1/3~1/4 左右。根据当地最大的毛纺厂老板介绍，造成倒闭主要有几个原因：

订单量锐减。现在国外订单不断减少，中小企业接单难度越来越大，很多订单是提前一年下的，2008 年的成交数据的情况反映的是 2007 年的订单情况，情况还不会太差，而从 2008 年下半年尤其是广交会的订单急剧下滑来看，2009 年的出口情况会恶劣很多，预计制鞋、玩具、纺织服装出口数量会下降超过 15%。

第三章 源自消费端的变革（3）

成本尤其是劳动力成本并没有降下来，毛纺厂工人非常辛苦，每天需要站立工作，目前月工资超过 3000 元，电子厂、玩具厂等员工工资也都在 1200 元~1500 元左右，比 2006 年高出了很多，虽然目前形成了大量的失业，但是目前工人宁可回家找工，或者是待业也不愿意降低工作目标，预计还要等到失业的进一步加剧工资才会降下来。

制鞋、玩具、纺织服装等行业向印尼、缅甸、越南等地转移非常厉害，虽然这些地区面临工会力量强大、局势不稳定等不利因素，但是国家和地区劳动力成本比我们低 50% 以上，汇率又大幅贬值，使得向这些国家转移远比在东莞甚至内地大部分地区有利可图……

东莞的中小企业们仅仅是过剩的中国制造的一个缩影。在中国的长三角地区以及广东等沿海省份，依靠代工、贴牌等模式维持运营的商品制造企业有很多。长期以来他们生存的两个法宝是：国内廉价劳动力和出口退税政策。凭借这两点，中国内地的制造企业迅速以低廉价格取代了中国台湾和日、韩企业，成为欧美市场的主要供货商，但是他们很多只是赚取 5% 左右的毛利。

出口退税率的下调、人民币汇率的上升，让外贸型制造企业开始焦虑，继续以原有模式运营，不但无利可图，甚至可能亏损。唯一的办法只能是在中国本土开拓新市场，让中国的市场消化掉原本为国外市场准备的产能。

外贸型企业回到国内找市场，迎头又撞上了规模和数量更为庞大的内销企业，市场争夺由价格战打到品牌战，甚至还发生了一些中国特殊环境下的关系战。总之，只要能把自已手里的产品卖出去才是王道。如何卖？这确实在现在成为了一个很大的问题。

“热风”是总部位于上海的一家鞋业零售连锁公司，款式时尚和更新快速是热风区别于其他的鞋业零售店的一个最大特色。在他们的上游制造商就是位于广州的制鞋基地，这里是鞋业的产业集群之一。

热风没有自己的工厂，甚至没有固定的代工厂，其产品大多是由公司的买手们穿梭于几大鞋城，凭着独特眼光与灵敏嗅觉去发现和挖掘的。只要半个月时间，被买手们相中的鞋子就会出现在热风全国 65 家

连锁零售店的货架上。即便这样，热风的总经理陈鑫还是万分焦虑，他想寻找更好的方法卖掉他们靠买手们淘来的鞋子。

2006 年热风也尝试着把虚拟商店开进淘宝，想依靠无开店成本的自由交易市场来为自己寻找更多的销路。但是事情并没有陈鑫想得那么简单，由于没有网络销售经验，热风的淘宝店只是成了一个形象展示店，每天只能卖两双鞋子。焦虑的卖家更加焦虑了。

在新型渠道中卖东西真的需要另外一套方法吗？

我怎么找到未来的消费群体？

他们每天花在网上时间至少两小时以上；

他们讨厌卫道士般的说教，宁愿跟从一些小众的、具有鲜明个性的意见领袖；

他们看上去对时政漠不关心，但是一旦发生大事件，他们的爱国热情就能立即点燃；

他们之中，有忠诚的品牌拥趸，也有更热衷于时尚却价格敏感的潮男超女；

他们在休闲时间里除了喜欢运动、玩乐、聚会，上网时间明显多过看电视、听音乐；

.....

以上这些描述，是李宁有限公司花费了大量资金和精力对 14 岁～35 岁的消费群体调查后得出的一部分结论。这样的结论，令李宁公司在 2008 年开始了互联网之旅。

第三章 源自消费端的变革（4）

作为一家本土的运动品牌，李宁公司希望通过各种途径，在青少年心目中超越耐克、阿迪达斯，树立起国际一线品牌的形象。但是，如何了解这帮目标群体的喜好？

李宁公司首先根据调研结果，将 80 后消费人群分为意见领袖、跟随者、大众这 3 个类别，然后抽调专人和意见领袖一起待一段时间，体验他的生活，包括了解意见领袖在想什么、喜欢在哪里逛街、喝什么牌子的啤酒、跟什么样的人聚会、上网看什么等等，从而近距离了解年轻人的行为模式。

对 80 后、90 后等年轻消费者的探索，不仅仅是李宁公司所关注的，而是所有企业都关注的焦点，因为这个群体是未来消费的主力，尽早了解他们的行为特征和消费习惯，由此制定行之有效的销售策略，是每家企业都渴望获得的信息。

李宁公司通常通过赞助国际球队、奥运会等一系列活动，在本土消费者心中树立起国际品牌的形象，这些活动和比赛，也是李宁公司和消费者的触点，通过运动场所等地点，李宁把自己的价值观、品牌的内涵传递给消费者。

现在，这些触点里包括了互联网。2008 年，李宁公司在淘宝商城开了官方旗舰店，并且同时开了 3 家不同类别的品牌网络专卖店。李宁公司对互联网的野心并不限于淘宝，但是借助淘宝这样的平台，李宁公司现阶段的目标是在网上树立企业的品牌形象，并且探索对网上零售渠道多种形态的管理和经营模式。

其实，李宁公司本身是一家轻公司。这家运动品企业在价值链上抓住了设计和品牌运营的环节，将生产和渠道大量外包。截至 2007 年底，李宁公司旗下的直营店和加盟店共 5676 家，里面只有 200 多家店是李宁直营的，其中包括树立品牌形象的旗舰店和一些折扣店。

在没有正式进军互联网市场之前，网上的渠道已经有李宁的 700 多家店，2007 年的销售额超过了 1 亿元。但是令李宁公司觉得不安的是，这些店的商品从哪里来，通过什么样的方式卖出，它们在销售过程中使得消费者对李宁的品牌形象感觉如何？

这些都是李宁公司难以知道的未知数。因此，在淘宝商城开店前，李宁公司先清理整顿了大部分的网店，并且将互联网渠道纳入和实体渠道一样的管理范围。尽管目前依附于第三方交易平台，但是在李宁公司的规划里，最终是要做一个自己的独立在线网站，而目前则是借平台学经验和了解年轻消费者的阶段。

现在，李宁的网上旗舰店每天都会推出 20 多个 SKU 新品，借助网络平台，低成本地为消费者传达李宁的新品信息甚至价值观。

这只是李宁的互联网探索的第一步，在未来经年的实践中，李宁公司和所有公司一样，要关注的问题是：

那些 80 后、90 后甚至千禧后的消费者们，他们在虚拟和实体交互的世界中生活，究竟怎样才能抓住他们的心？

我能把商店开到网上去吗？

这个问题来自于一个开着小超市的小业主。

唐少春是中国二级城市——贵阳的一名小商人，他在这个城市的南边拥有着一个 20 平米的小超市。在他超市的不远处有一座修于明朝万历年间亭子，因为这座被称为“甲秀楼”的亭子，这片区域在城市开发的进程下被定为了历史文化保护区，游客络绎不绝，也因此，唐少春的超市总是有人光顾，其每月也能净赚 1 万 5 千元。在一座二级城市，这些收益不是一个小数。

第三章 源自消费端的变革（5）

能获得这些利润，除了有稳定的客流之外，还因为唐对他自己的超市特别花心思下苦力。走进唐面积局促的超市，可以看到在货架上布满着密密麻麻的商品，每一个商品的摆放都能体现出其主人的良苦用心。以儿童喜爱吃的果冻来说，在一格货架的“径深”中就摆有至少 5 个品牌的果冻。其他的商品也是类似，它们摩肩接踵地挤在货架上，在单位面积有限的情况下以最大的承载量呈现在顾客面前。就在这个 20 多平米的小店中，唐至少摆放了 1000 多种独立的商品。

在人流有保证的情况下，在有限的货架中摆出尽可能多的商品，同时辅以每天固定促销的商品，这就是唐做生意的诀窍。也由于主人的用心，像宝洁、可口可乐等公司的销售人员会定期上门为之补货，唐也成为了他们在这个城市众多固定小分销商中的一员。在这条街上，还有其他的小卖店和连锁超市，基本上再也没有超过每月万元盈余的了。

在听完这个普通的传统生意人的故事之后，支付宝总裁邵晓峰微微地笑了笑，说：“淘宝现在拥有 7700 万件在线等待销售的商品。”这位曾经当过刑警队长的经理人说这话的时候是在 2007 年的夏天，到了 2008 年初，这个数字已经超过了 1 亿 2 千万了。此时，邵晓峰到了支持淘宝网交易的第三方支付工具——支付宝公司做了总裁。

当唐少春知道了这个数字后，他非常惊讶，“在网络上真的还能卖这么多东西吗？”他接着问：“真的有那么多人会在网上买东西吗？那我可以把我的小超市开到网上去吗？”当他听说了一个前全国十佳警察去互联网公司创业的故事后，他更惊呆了，睁圆了双眼喃喃地说：“看来时代真的变了。”

唐少春的问题也是现在中国众多零售商、消费品牌持有者、创业者及投资商们正在思考的问题——如何利用互联网提供的双向信息通道以及已聚集起的众多用户做生意。并且，他们也模糊的认识到，新的商业时代就在一个接一个的传奇创业故事中悄悄的到来了。

解答这个看似简单问题其实并不容易，在它背后还有一连串更加复杂的问题：怎样搭建一个虚拟的平台来进行销售？需要为这个平台做哪些投资和工作？怎么吸引客源？怎么来管理供货商？最为重要的是，在这个平台上要卖什么才能赚钱？

何以为轻：逆向整合资源

各种类型传统企业的焦虑，表明了我们所处的商业时代正在发生着剧烈的变化。

做生意的成本正在无止境的加大：房地产价格节节攀升，房租永远在涨；

库存永远不准：充足的库存带来充分的销售，可是稍不小心，库存就会变成吞噬现金流的黑洞；

门店辐射永远有限：如果没有购物班车，一个门店最多只能覆盖方圆 2 公里的范围，把生意做到整个城市甚至全国，是大多数小公司难以实现的梦想；

人手永远不够：劳动力成本不断上升；

客户永远难抓：在丰饶时代里，市场已经由过去的卖方变为买方，企业如果没有独特的竞争力和良好的客户关系管理，顾客难以产生忠诚度；

市场营销费用高昂：受众注意力极度分散，投入的广告转眼石沉大海，而效果却难以评估；

.....

效率，成为了在这个时代企业生存的最首要法则，你可以不够大，但是你不能不够快，因为环境在快速地变化，企业必须要以更快的速度、更灵动的身姿去适应各种变化。

第三章 源自消费端的变革（6）

这就是轻公司的诱惑，它们具备快速的市场反应能力，拥有灵活的应变机制。如果具备这些特质，那么那些即便如恐龙般庞大的传统企业也可以变得很轻灵。

那些轻公司的新物种们，以传统商业法则的解构者的姿态，试图去挑战传统企业们的焦虑。

我们会看到，轻公司最大的特点是从消费端的需求出发，对产业链上游的生产制造等资源进行反向匹配和整合，在通畅的双向信息机制下，产品制造链和商品流通链实现快速联动，从而提升产业的整体效率。

在制造过剩、物资丰饶的环境里，过去的卖方市场已经向买方市场迁移，一个以用户为中心的时代正在来临。那些尽可能围绕用户需求推出产品和服务的企业，也就是能对市场进行快速反应的企业，往往能获得竞争优势。

互联网的不断普及为企业提供了一个可以与客户实时双向沟通的低成本信息平台，这让企业有了更多的可能围绕市场需求进行资源重组。

从消费端出发的反向匹配资源，则是以市场为导向的轻公司的关键词。我们所看到的极致的轻公司，往往是没有制造、没有实体渠道的企业形态，它们定位在产业链的某一价值层面，进行水平横向发展，通过建立一个平台去组织外部资源，迅速获得规模效应，从而建立起后来者难以突破的壁垒，而非以实体投资的方式获得纵向一体化的资源。

不约而同地，近年来出现的大部分轻公司新物种，都聚集在渠道端，因为这在任何一条价值链上，都是离市场最近的环节。

但是，如何去抓取客户，了解他们的需求？

这是所有企业的困惑，也是前面所提到的各种类型的传统企业的焦虑。特别是在全球经济衰退之下，抓住客户也就意味着抓住生命线。

在互联网上，反向匹配最极致的案例莫过于通过互联网社区聚集人气，在这个近乎于免费的信息平台上充分把握客户的需求，反向进行资源获取和匹配。这是一个信息自下而上的过程，而以往产品制造链和商品流通链的“信息不对称”成为轻公司反向匹配资源的契机。

在这里，我们可以看一个反向匹配的典型案例，那就是国内商业化运营最好的网络社区——篱笆网。

案例研究：篱笆网

篱笆网创立于2003年，目前在北京已经覆盖了近百家店铺，汇集了大量的主流装修品牌。不过，需要说明的是，篱笆网并不是一家纯粹的互联网销售网站，更多的时候，它是一个以装修讨论为主的网络社区。这里聚集了大量目的明确的消费者，热火朝天地交流装修、婚礼或是考驾照的心得，并且参与篱笆网组织的各种促销活动。和诸多类型的网络社区不同，篱笆网成功实现了商业化。

成立5年来，篱笆网的交易量直线上升，从2003年1000万元迅速扩张至2007年的亿元，即使是在房产低迷的2008年，也达到了13亿元的交易量。

看看篱笆网是怎么从客户端进行资源的反向匹配吧。

不管是科勒卫浴、美步楼梯还是多乐士或者立邦的墙漆，从2008年3月起，这些品牌在北京的某些商家就开始迎接一批批“空降”的团购客户。他们手里都握着一张蓝色的“liba”（篱笆）卡片，这简直

就是一张能买便宜货的通行证,持有者可以享受篱笆网站上提供的低价产品;而且 liba 卡还意味着 VIP——就连那些一向不屑于送货上门的品牌,也不得不为篱笆的客户而上门服务。

第三章 源自消费端的变革 (7)

篱笆网做的是信息不对称行业的生意,比如装修、婚庆或者学车,篱笆网的社区降低了消费者获取信息的成本,从而赢得了消费者。

通过社区黏住庞大的用户群体,是篱笆网商业模式的第一步。事实上,篱笆网的初始形态是其创始人为了自己装修不上当受骗,而发起的“篱笆快乐装修论坛”。在装修结束后,却发现这个论坛依然火爆。对于篱笆网来说,聚集用户根本不是问题,甚至不用分毫成本。目前,篱笆的注册会员是 210 万,他们都有着明确的装修需求,并且希望能买到便宜的装修建材。

手握大量会员成为篱笆网与上游厂商谈判的重要砝码,这是其商业模式的第二步。目前,篱笆网在全国拥有 2000 多个商家,成为这些商家的渠道经营商。当然,根据商品种类不一样,篱笆网的渠道价值可能不一样。比如,在刚刚开拓不久的北京市场,篱笆网客户占商家总客户数量的比例达 20%~30%已经是不错的业绩。在上海,有公司对于篱笆的依赖程度超过 60%,篱笆几乎成了某些公司的渠道外包商。徐湘涛说。目前已经有 10 万人在篱笆上有过成功的交易记录。

一方面代理消费者(用户)寻求更便宜的产品,另一方面成为厂商的销售渠道,帮助其寻求潜在消费者,继而从交易双方的交易额中提取 8%左右的佣金,不过佣金的比例会根据行业不同有所区别——篱笆网以此作为盈利模式。

这不同于传统零售业的信息正向传递模式,篱笆网首先是无限接近需求端,从市场需求出发反向匹配产业链的上游厂商。

北京南三环双井桥卡乐贝窗帘的老板显然很喜欢篱笆网,仅仅是网络给他带来的客户就接近 30%。而对于曾经疲于装修的消费者们来说,在篱笆网不仅能和网友们交流装修经验,而且还能以便宜的价格买到各类装修材料。

如果你问到篱笆网的创始人张国华,上游的建材厂商和下游的会员客户哪个对更重要,他会毫不犹豫地选择后者。除了低廉的价格和方便省时的购物体验之外,其黏住客户的另一个砝码是:不断改进的服务。

有一家上海的铝扣顶商户,是篱笆网的上游合作厂家,但按照其本身的服务流程,消费者购买该商家的商品,中间会出现四次交接环节,需要客户家中留人等待商家上门四次。而篱笆网的客户大部分为年轻的上班族,请假四次等待商家上门的时间很难安排。篱笆网要求商户改变自己的服务流程,将上门服务的次数控制在两次。但对于商户来说,其一贯做生意的流程就是如此,并不想轻易改变。

最后让商家屈服的还是篱笆网的客户交易量——当篱笆网带来的交易量占商家销售的相当比例后,篱笆网便拥有逐渐强势的话语权,自然能让店家改变自己原有的规则。当然,也有些类别的商品的交易量

并不能在商家的销售中占据举足轻重的地位，但是篱笆网总是在调整每个门类中的商品，以保持自己的话语权。

篱笆网紧紧吸引消费者的秘诀，不仅仅在于能以极低的价格帮助消费者买到装修建材，更为重要的是，在装修市场非常混乱的背景下，作为资源的组织者，篱笆网还为所有的用户提供规范化的售后服务，一旦交易出现问题，篱笆网将承担组织者的责任，其客服会出面帮助消费者去协商和解决。

在篱笆网消费过的会员都知道，其消费记录上有一个口碑的管理体系，影响口碑值变化的因素只有两个：一是定单量，二是投诉量。每成交一单系统加 3 分，每被投诉一次自动扣除扣 12 分，几乎相当于三张订单白做。当然，投诉扣分的目的本身并不在于记录，而在于后续的跟踪服务。如果消费者在投诉之后，商家做出了令消费者满意的答复和举动，由消费者决定是否还回给商家部分或者全部的 12 分。

第三章 源自消费端的变革（8）

当然，某个商家的口碑值越高，在同类商品中吸引消费者购买的可能性就更大，篱笆网希望以此来制约商户做好服务。如果某些商家被投诉比较多且处理不到位，篱笆网会将这些商户清理出局，中止与其合作。

篱笆网会定期对商家的运营情况，给出分析报告。在这个名为《企业运营状况汇总报告》的文件里，篱笆网对商家的订单情况、成交情况等提供数据分析，并分析商家遭遇投诉的原因并给出处理意见和技巧。给商家提出改进服务的具体意见后，并对其拓展制定出远景规划。当然，大部分时候，这个发展规划与篱笆网的发展关系紧密。

现在，篱笆网正在开发自己的支付平台，而且篱笆网与中国银行的联名卡也即将出炉。这张卡为满足篱笆网会员的特殊要求而定制，其消费额度比一般信用卡要高出很多。这意味着，篱笆网已经从产业链条上的信息管理者角色，变身成为第三方平台，从客户端进行反向资源匹配，已经切入到交易双方的价值链了。

渠道的革命

在比终端渠道更接近消费者的地方去了解他们的需求，这在传统的商业世界里看起来有点不可思议。在我们传统的商品流通链里，即便是层级最多的流通环节，也无非是将来自于制造链的产品层层分销，通过终端渠道卖给消费者们。这些形形色色的消费者们，在大商场、超市、连锁卖场等零售商的 POS 机交完钱，便消失在茫茫人海。

在传统渠道中购物的消费者对商品的使用体验是什么？有什么样的反馈？他们对于推向市场的新商品有哪些具体的需求？POS 机无法反映出这些情况，企业往往需要花费大量的时间、人力和资金去进行市场调查，而且调查结果往往不具有普遍性。

篱笆网却通过互联网汇集了对装修、婚庆、学车等领域的目标人群，建立了一个具有高黏度的社区平台，通过对这些用户的需求把握，篱笆网以市场信息为核心资源，反向与产业链上游的企业们进行资源

置换——篱笆网以信息换取了上游企业们的利益让割，从而能以轻资产的方式进行资源的反向匹配，其中不乏大量的终端渠道。通过反相匹配，篱笆网完成了从社区到商业化平台的蜕变。

这是一个令所有传统企业们都眼红的商业故事，篱笆网站在比终端渠道更下游的地方，成为了价值链上新的利益分配的变革者。它的动人之处在于借助互联网这样一个近乎免费的平台，低成本地聚集了那些上游企业们渴望捕获的大量消费者。

尽管篱笆网的规模还不小，而且面临着诸多发展瓶颈：比如异地复制，即如何将篱笆网发源地上海的商业模式复制到其他城市，但是又要兼顾如何在标准化的服务之下，满足各地用户个性化的需求；又比如客户的重复购买性——装修、婚庆、驾驶等市场都是一次性消费市场，消费者在篱笆网在短期内很难因为同样的需求再次重复购买，因此篱笆网需要不停地拓展新的客户群。

这些瓶颈都不能阻碍篱笆网是一个进行反向整合资源的轻公司本质。互联网平台是一个近乎免费的意见收集场所，实时透明的双向信息机制，加快了从消费端进行资源反向匹配的效率。

从消费端开始的“轻”，是我们在前面提到过的传统企业们所不具备却又亟需的能力。实际上，我们所看到的生产过剩是一个相对静止的状态，而资本的本质是灵活配置的，它将不断利用技术创新和营销方式创新来实现价值转移。

第三章 源自消费端的变革（9）

在中国生产过剩的背景下，从最接近市场的地方进行持续创新显得尤为重要，由市场信息的反向传递带动的资源反向匹配和整合，不仅仅滋生了轻公司这类的商业模式新物种，也适用于传统企业们的新改造。

因此，我们会看到，大量的轻公司几乎都始于渠道端的持续创新，比如第一批崛起的 PPG 和 ITAT，以及随后涌现的红孩子、京东商城、VANCL、戴维尼、珂兰钻石网等企业，以致于很多人都认为，轻公司就是电子商务企业。

实际上，电子商务企业仅仅是轻公司的真子集。互联网提供了一个更有效的收集客户需求、判定客户期望的价值的平台，削减了渠道、仓储等商品流通成本，增强了客户的议价能力；信息终端的普及和配送体系的发展使得客户增强了购买和比较商品的便利性；信息技术和互联网也使得客户能够获得更加丰富的产品信息获取渠道。

真正的轻，不仅仅是企业在渠道端的“轻”，更重要的是后台的“轻”——前者代表的是渠道端的轻资产，通过互联网、呼叫中心以及目录销售等非实体渠道收集客户需求和数据；而后者代表的则是高效率，通过互联网以及 IT 技术，对后台的管理和流程进行优化，打造一个高效率的后台体系，降低自己以及产业链上合作伙伴的运营成本，以及降低库存，提升资金和库存的周转效率。

也有很多并非电子商务企业的轻公司，它们同样是建立一个横向的平台，通过对市场的精准把握，以互联网和 IT 技术进行反向的资源匹配，打造出一个高效动态的价值网络。比如利丰集团，便是通过卓越的资源组织能力，组建高效的价值网络去迎合市场需求，从而获得高速增长。

在互联网和 IT 技术日渐普及的今天，大量的轻公司由渠道端发起了一场新的商业革命，新的商业法则由此而逐渐形成。

追寻轻基因

对于传统企业而言，如何才能“轻”起来？

在前面的章节中，我们已经为轻公司下了一个定义，即：无限靠近市场端，拥有强大的客户组织能力，通过互联网和 IT 技术，反向匹配上游产业链资源，在带动产业链高效联动的同时，以非资产方式快速成长的企业。

其实，这个定义还远远不够让我们清晰的明辨“轻公司”所具有的内涵。我们对“轻”理解可以分为三个方面：

从资产层面看，这类企业的固定资产很少，甚至几乎没有固定资产（有的公司几乎所有的固定资产都是 IT 系统和设备，堪称是技术驱动商业的典范）；

从企业的规模看，这类企业的表面积不大，比如办公区域并不大，员工人数并不多，但是人均创造的价值却远远超过了同行的传统企业；

从产业链定位来看，这类企业往往定位在某一水平方向，搭建一个横向发展的平台，而非纵向一体化发展。

不过，上述的只是公司的一种外在形式的表征，这种被公司传达出来的外在信息可以由多条路径与方法来获得，通过非资本性手段控制资源只是其中之一，“轻”的特质也可以是在面对变幻的市场需求时，由迅捷的反应速度来体现。所以，我们在这一部分中，要做的是从轻公司的外在表现形态里跳出，努力去接近外在表现形式之后所掩藏的内涵。

我们会看到，优秀的轻公司往往具有高效率的供应链、灵活的市场反应速度、对商业数据的灵活运用，能带动产业链的整体提升。

第三章 源自消费端的变革（10）

要更清晰地了解“轻公司”的内涵就必须回到“公司”的本质，看一看“公司”，或者说是“企业”的目的是什么，然后再找出可以为达到这个目的所能采取的“轻”的方法是什么，在此基础上再归纳出使公司变“轻”的普遍要素。这也是我们能够在“轻”的特质背后提纯出基因的主要方法。

公司是什么？按照管理学界的大师德鲁克的观点，我们想知道公司是什么，必须首先了解公司的目的，而公司的目的在德鲁克看来，只有一个正确而有效的定义，那就是“创造顾客”。

传统上我们认为，公司存在的目的是为了股东利益的最大化。但德鲁克认为，利润最大化理论充其量只是以一种复杂的方式告诉了我们管理是“低价买进、高价卖出”的老话。利润最大化并没有告诉一家公司应该怎样经营，相反还造成社会和员工对利润的敌视。赢利能力本质上不是公司的目的，只是公司经营活动的结果和好坏的检验标准。所以，公司的目的就在于持久地“创造顾客”。

德鲁克的理论实际上是一个以客户为圆心的向周遭散发的过程。顾客决定了公司存在的目的，那公司所有的一切都是围绕此在运转的：顾客决定了公司是什么，决定公司生产什么，决定了公司是否能够取得好的业绩。由于顾客的需求总是潜在的，公司的功能就是通过产品和服务的提供激发顾客的需求。由于顾客的需求往往是不断变化的，公司需要不断提供创新性产品，改变生产过程提高效率，满足顾客的需求。这所有的一切的源动力都是来源于顾客。

获得顾客需要公司组织资源生产产品、在市场上销售产品，并提供后续的产品保障服务为顾客带去价值，同时为了满足顾客不断变化的需求，需要公司随着顾客的变化而变化，这又要求公司改进自己的各种经营流程与方式……而所有的这一切在我们现在所处的信息化时代，都是可以通过非资本性的控制——也就是“轻”的方式来解决的。产品设计、生产制造、市场推广、销售等等，这些涵盖公司经营方方面面的环节在现在都能够由花费成本更少的方式来进行解决。

在公司经营的各个环节里，能够做到“轻”的方式是什么？是信息传递成本的降低、是互联网双向互动的特质、是社会化大生产、是维基经济学、是长尾理论、是免费模式……所有的这一切我们都能用“轻”来进行高度概括。“轻”无所不在，它渗透于公司的方方面面。

可是，这些还都不能构成是“轻”的基因，要找到普遍的基因，我们用三个维度来寻找轻公司们所普遍具有的基因，这三个维度是：传递获取信息的规则、组织资源的能力、外界视角下的角色定位。它们涵盖了一家公司对内（与员工）的关系，对外（与合作伙伴）的关系，这些关系的处理方式又决定着一家公司的价值观与信仰该以怎样的方式体现出来。从这三个维度出发，我们通过剖析那些公司新物种们，寻找到了三个可以称之为基因的要素，这三个要素决定了一家公司是否具有“轻”的特质，这三个基因是：

- 一、透明共享的信息机制；
- 二、通过借资源发展形成的开放性商业生态系统；
- 三、作为商业生态系统的核心的组织者应承担的责任。

在大量极具创新意识传统企业之中，我们欣喜地发现了它们身上所具备的轻基因。这些企业不仅包括 Google、苹果、亚马逊、迪士尼等知名跨国企业，也包括###、海尔、苏宁、淘宝等国内知名企业，也有很多新兴的创业型公司，它们的共同点都是在互联网和信息技术的驱动下进行着商业变革，成为传统商业法则的改写者。

在本书的第二部分轻基因中，我们将渗入剖析这些企业，为大家揭示新的商业法则的内涵。

第七章 轻公司的疆界（1）

从市场端以互联网切入产业链的轻公司，逐渐壮大的过程中，逐渐地暴露出薄弱的环节。到底是哪里出错了？说到底，是对互联网冲击下的商业环境的把握究竟有多少？

在酝酿这本书的这一年多以来，有关于轻公司的坏消息一个个传来。PPG 和 ITAT 迅速升起却又像瞬间耗尽了能量，在过去的 2008 年相继陨落。

那些曾经言必称轻公司的人，如今却讳之莫及，业界关于轻公司的批评之声也不绝于耳，风险投资者们甚至以调侃的口气提起它，仿佛这个词就是个黑色幽默，要知道当年他们热切地要约见 PPG 的李亮以及 ITAT 的创始人欧通国。

轻公司究竟怎么了？难道真的经不起时间的检验？

令人欣慰的是，我们也看到了更多的轻公司在这条路上快速发展。在书的前面提到的各行业的轻公司们，包括戴维尼、京东商城、VANCL、红孩子等企业，它们的业务正在蓬勃上升。

我们也看到了越来越多的传统企业，正在通过互联网和 IT 技术培育自己的轻基因：

零售大鳄沃尔玛这些年基于 IT 打造了一个开放性平台，通过数据的共享与运用，与迪士尼、宝洁等企业形成高效的战略联盟。在国内，苏宁和海尔等大型供应商正在进行这样的尝试，已经初见成效；

利丰集团编织了一张高效的价值网络，作为价值网络的中枢，利丰通过 IT 系统调配和管理企业边界之外的资源，使得整个价值网络能对市场需求做出快速反应；

诺基亚、李宁、佐丹奴等知名企业正在尝试互联网销售业务，通过这条轻资产的渠道布局未来，抓住未来的年轻消费者，并且通过对消费者数据的分析，带动传统渠道的效率提升；

Goolge、亚马逊、淘宝等互联网企业，都通过建立开放性的商业生态系统获得新的规模性成长；

.....

实际上，由互联网和 IT 技术引发的“轻”其实是未来的大势所趋，尽管最早一批的轻公司新物种倒下了，但是更多的轻公司以及培育了轻基因的传统企业们，却拥有旺盛的生命力。

与其说怀疑轻公司，不如在“轻”的浪潮里反思轻公司的“先烈”们，从这些失败的创新者身上，我们可获得的教训是什么？怎样才能避免重蹈他们的覆辙？

失控的组织者

轻基因的元素一个之一是组织者的能力。越来越多的企业选择了水平定位于产业链，在靠近市场的地方建立横向平台，在产业链反向组织资源，它们以“轻”的方式迅速做大规模，从而建立起后来者难以企及的竞争壁垒。这时候，作为资源组织者的能力就显得非常重要。当企业外包一部分职能出去时，必需要具有管理外部资源的能力，才能成为整个价值网络的中枢。

否则的话，作为组织者的中枢一旦失控，将对企业造成不可逆转的影响。蒙牛集团等乳制品企业在 2008 年发生的三聚氰胺危机，便是作为组织者的企业对产业链上游控制不力造成的。

蒙牛危机

2008 年 9 月，中国的乳品行业掀起了一场地震。风暴的源头是三鹿奶粉添加了有毒化合物三聚氰胺，导致多名婴幼儿不同程度地肾功能损伤。在三鹿毒奶粉曝光后，事态进一步扩大，多个品牌的液态奶、酸奶、乳制品都被查出含有三聚氰胺，全行业陷入萧条之中。

在乳品行业的产业链上，通常是奶农——奶站——企业，奶农将牛奶卖给奶站，再由奶站集中之后卖给企业。有的地方在奶农和奶站之间，还有奶贩子这个环节，即奶贩子向奶农收购牛奶，然后贩卖给奶站。因此，一些企业宣称，三聚氰胺是奶农和奶贩子这些环节添加的。

第七章 轻公司的疆界（2）

无论是奶农还是奶贩子添加了三聚氰胺，作为品牌企业，当自己的产品出了问题后，都应该承担起责任。因为当企业将一部分能力外包后，必须要将外包控制在可管理的范围之内，否则不仅是对消费者利益的损害，对品牌也是致命伤。

在三聚氰胺事件的背后，是中国乳品行业产业链中，企业产能过剩与奶源稀缺之间的尖锐矛盾。当年为了解决这种矛盾，蒙牛曾经以轻资产的方式异军突起，成为国内乳业市场龙头，却也因此埋下了隐患。

据《三联生活周刊》报道，在中国的乳业大省内蒙古，以往是农户自己挤好奶，收奶员上门收，到了一定养殖规模，收奶的问题就出现了。为了保证奶源的数量和质量，1998 年开始，伊利自己出钱建奶站，上机械化的挤奶设备，让村民集中过来挤奶。奶站直接对公司负责。

伊利每个奶站的建设成本在 50 万元左右，取奶量一般是 5 吨以上。这个模式还在推广中，却在 1999 年受到蒙牛的冲击。

以黑马姿态起步的蒙牛，采用“反弹琵琶”的模式，先开发市场，再组织原料生产。蒙牛没有成本自己建立奶站，因而采用了与社会合作建奶站的方式，让大量有钱、有权、有社会关系的人进入收奶领域。

蒙牛董事长牛根生在自己的回忆文章里写到，“过去同行建一个奶站需要 40 万块钱，我 4 万块钱都没有花。”蒙牛奶站的盈利模式是收取管理费，最初的标准是每公斤奶 5 分钱。

在牛根生的理想模式中，奶站投资者和蒙牛成为利益共同体，奶站运作得好得话，投资者也有利益。“市场经济既然是利益驱动的经济，只要让别人有利益，经济驱动的速度自然就快。”

在蒙牛的示范效应和压力下，伊利也转入社会建奶站的模式，除了规模最大的一些奶站，其他的奶站都承包给了私人。这时候，奶站和企业之间没有了实质隶属关系，奶站的管理开始变得混乱，而且各奶站之间的竞争开始升级。脱离了企业的管辖，又没有国家政策、行业、地方统一的管理条例，奶站成为乳业产业链上的真空地带，淡季就和公司抬奶价、旺季就向奶农压低奶价，两头牟利。而一旦牛奶出了问题，奶站会将损失转嫁到农户身上。

在这种混乱的管理下，最终爆发了三聚氰胺事件。其实，三聚氰胺仅仅是一个矛盾表象，背后则是失控的产业链上游的管理。

其实，从蒙牛当年的发展模式里，我们可以看到“轻”的理念，即以强大的市场能力去抓获消费者，再以轻资产的方式反向匹配生产——蒙牛以这样一种破坏性力量切入到乳业中，从而迅速成乳业龙头。

在蒙牛建立的奶站模式中，同样是以一种“轻”的能力而获得规模性优势，即以轻资产的方式与社会闲置资本合作建立奶站，与之形成利益联盟。只不过，和轻公司不同的是，轻公司以信息作为衔接利益联盟成员的纽带，而蒙牛是以品牌作为开放性资源吸引利益联盟成员的加入。

无论是以品牌，还是以 IT 技术和互联网替代资产去组织外部资源，作为利益联盟核心的企业，扮演的都是组织者的角色，其中最重要的便是管理合作伙伴能力的能力。如果企业对外界复杂的环境难以掌控，那么则需要对外包进行风险评估，否则当企业将自己构筑为开放性平台之后，尽管短期内能获得规模性成长，但是长期的可持续发展却风险重重。

第七章 轻公司的疆界（3）

不仅仅是蒙牛的奶站模式为轻公司在成为组织者时提供了前车之鉴。我们也会看到，近年来大量的以加盟模式为主的连锁企业，在规模扩张中，因为对加盟商的管理力度不够，导致一些加盟商经营不善而损害品牌。

当企业以 IT 技术和互联网进行“轻”的发展时，对于由利益联盟构建的价值网络的合作者，轻公司需要强有力的组织和管理外部资源的能力，去调集它们的力量，使之有着共同的节奏，为着共同的目标而努力。

传统的企业流程由内部负责流程运营的管理部门来负责监督，它们的职责是协调各部门的工作。但是在轻公司组建的利益联盟中，组织者则是由一家企业来担当，扮演主要的协调和资源调配工作，并且从借资源增长中受益。

PPG 的多米诺骨牌

同样，在 PPG 的陨落过程中，最先引发危机并导致一系列多米诺骨牌效应的，是 PPG 对衬衫质量的失控。

PPG 在刚出道时，李亮雄心勃勃，希望能做价值链的中枢，拯救过剩的服装制造业。实际上，早期的 PPG 的确也在这么做，包括要将上游的布料供应商和生产供应商纳入一个闭环的供应链体系，通过 IT 系统的互联互通，打造一条快速反应的供应链——和企业自身的供应链不同，PPG 是要将企业边界之外的制造商、布料商都吸引到一个大体系中，使得他们拥有和自己共同的供应链节奏。

然而，令李亮始料未及的是，在中国大量中小企业管理能力并不高的情况下，生产和质量监测都外包出去，企业将丧失掉对外部资源的控制权，最终引发危机。

2007 年 5 月，PPG 的一批面料出了问题，导致衬衫出现褪色、缩水大等问题。令 PPG 惊讶的是，互联网的放大效应超出了其想像。

在 PPG 的商业模式中，最核心的是减少了中间商的环节，并且通过 IT 技术控制住了上游供应商，打造出一条快速反应的供应链，下游是轻资产的无店铺营销方式。但是 PPG 的两条核心铁律却像双刃剑——过快的速度令其对质量难以掌控，而轻型的销售渠道，则削弱了客户体验、以及企业与客户面对面交流的过程。当上游出现问题时，不良反应像多米诺骨牌一样蔓延到下游，低成本的销售网络同样也为客户提供不了零成本的抱怨场所，而当时新创的 PPG 并没有在此时建立起一个可以与客户直接沟通的互动平台。

在 PPG 的信息通路里，我们可以看到这样的流程：依靠 IT 系统，PPG 整合了一条高效率的供应链，当 PPG 的仓库发出缺货警报时，信息通过 IT 系统传到 PPG 的采购部，采购部再根据市场部的预测数据以及库房缺货的数据，实时向面料生产厂商下单，面料直接由面料供应商那里送到成衣加工厂，加工完成后直接运送 PPG 的仓库。

PPG 的合作伙伴 SGS-CSTC 通标标准技术服务有限公司承担了对 PPG 的成衣加工供应商的流程和质量监控。从 2007 年 4 月开始，SGS 开始与 PPG 合作，为其 9 家供应商提供专业的检验检测服务以及一些工艺和技术方面的咨询。

2007 年夏天，PPG 在市场上迅速窜红，订单激增，生产规模不断扩大，但是第三方质检 SGS 却一度忙不过来。在 PPG 的供应链里，面料由 PPG 的采购部门采购，为保证供应链速度和面料质量，PPG 总是和固定的面料供应商合作，并要求其出具相应的质检报告。SGS 公司的质检人员驻扎在生产工厂里，只是进行生产流程的监控。当市场需求急剧上升时，原料需求和生产规模都突然膨胀，而供应链速度要维持原来的水平，在原有的质检人员配置下，一些不严密的环节便开始暴露出问题。值得一提的是，PPG 的面料是直接由面料供应商运送到成衣加工厂，而不是经过 PPG 的质检人员中转，问题便从这里开始暴露。

第七章 轻公司的疆界（4）

如果说 PPG 作为组织者失去了对外部合作伙伴的掌控，从而引发了质量危机，那么接下来的一系列反应，一步步将这家企业拖入深渊。

在质量门事件后，PPG 在网络上落下了“坏”名声。在互联网这个可以低成本制造内容的环境里，任何一点负面消息有可能几何级放大。

PPG 很少在互联网上去正面回应各类传言——与传统商业环境不同，互联网环境是双向透明的信息机制，企业如果和消费者难以建立双向互动的沟通，当产品或服务出现问题时，对品牌形象的损伤会超过线下的影响。因为互联网的消费人群具有从众心理，在购买一项商品前，喜欢查看其他消费者的评论，一旦有负面评论，很有可能就放弃购买行为。

PPG 便是在这样一个新的复杂环境中举步维艰。一方面，李亮创建了一个符合互联网时代特征的新物种模式，另一方面，在企业具体的运营中，李亮却还并没有太多经验去应对这个新兴的环境。

最为重要的是，作为 PPG 的创始人，李亮对业界的质疑保持着沉默，甚至干脆在企业最危急的关头远赴美国不回来，这在业界看来是逃避行为。而管理团队的先后离开也证明了 PPG 在管理上的混乱。

这些都导致了 PPG 的加速衰退。PPG 以组织者的角色搭建了轻公司，却并没有管理外部能力的能力，从而导致整个体系失控。无论是早期的质量门风波，还是后来的供应商官司，以及互联网上的口碑倒戈，都无一例外指向这点。

从 PPG 的案例，我们要反思的是，如何成为一个有公信力的组织者？

以 PPG 为代表的轻公司模式，初衷是要以 IT 技术和互联网作为组织能力，贯穿整个产业链，而且 PPG 信奉的理念是将各价值层面的流程外包给更为专业化的合作伙伴运营，比如生产外包给江浙一带过剩的制造厂，物流外包给 UPS 等快递公司，甚至连产品的质量控制也外包给 SGS 公司，自己横向定位在品牌运营和销售上。但是，也正是因为这样的模式，令 PPG 面对的是比企业内部管理更为苛刻的外部管理环境，最终失去了对产业链上下游的控制力。

在互联网和 IT 技术供给充裕的今天，出现了越来越多的组织者出现。作为组织者的企业，不必以资本并购的方式扩大企业规模，而是能以另外一种“轻”的方式获得成长，即在复杂的商业环境里，对自己与合作伙伴的定位非常清晰，明确谁应承担哪些价值层面的何种角色，并且对价值网络的资源进行整合。

对于组织者来说，必须具有整体的控制能力和调度能力，才能令自己以及所有合作伙伴在一个高效率运转的网状利益联盟里提升效率。在本书的轻基因中，我们已经讲述了组织者的职能，通过对 PPG 案例的分析，我们将更为深刻地理解组织者应承担的责任。

如果企业对外界复杂的环境难以掌控，那么则需要对外包进行风险评估，否则当企业将自己构筑为开放性平台之后，尽管短期内能获得规模性成长，但是长期的可持续发展却风险重重。

失重的开放性平台

轻基因的另一个要素是建立一个开放性的平台，通过对合作伙伴开放信息，以信息换取资源，从而以非资本的手段实现高速增长。

ITAT 正是得益于建立一个开放性平台，通过将渠道终端的销售信息开放给产业链上游的供应商以及提供场地的物业地产商，形成一个信息透明的利益联盟，从而以轻资产的方式快速成长。

第七章 轻公司的疆界（5）

但是，ITAT 却因为市场能力缺乏，无法为合作伙伴们创造利益，最终导致这个开放性平台的失败。

其实，要成为一个开放性的平台不难，难的是这个开放性平台应该具备什么样的引力，从而以自己为中枢，通过信息共享吸引合作伙伴，实现整体共赢？

同样是建立了一个开放性的平台，沃尔玛却通过向供应商等合作伙伴开放数据，拥有共同的商业节奏，从而共同成长。

沃尔玛的开放性平台是基于开放 IT 系统而建立的，合作伙伴可以获得自己的销售数据，由此观测消费者行为，分析商品畅销或者滞销的原因，及时调整策略，以应对市场变化。而沃尔玛也可以省去专业咨询顾问的费用，邀请多个行业顶尖的供应商来管理货架，提升该品类的销售额。

在这个多接口的开放性平台上，沃尔玛和合作伙伴们互惠互利，成为利益联盟。

对于供应商们来说，沃尔玛的引力在于通过“天天低价”的市场手段，吸引大量消费者光顾——当这个平台具有超级市场能力后，开放信息才具备意义。

在互联网和 IT 技术充裕的网时代里，很多企业正在走向开放，过去封闭、信息不对等的情况将逐渐消融，企业边界将在开放中不断扩大——并非企业有机增长或者并购，而是以一种借力的方式向“轻灵”转变。

从 ITAT 的案例里，我们可以看到，泛善可陈的市场能力将使开放性平台失去核心引力，因为不能为平台吸附者以及商业生态系统里的所有成员创造价值。

那么，一个成功的开放性平台，具备哪些特点？

构筑强大的技术平台。作为平台的企业需要在技术上为所有的外骨骼接入者提供丰富完善的功能、安全可靠的服务、简单易用的工具，同时具备高性能、高效率、高扩展性。

要提供清晰明确的共赢商业模式。平台型企业在吸引企业外部的资源接入平台时，必须保证建立公平透明的合作机制，同时也要制定合理的利益分配原则。只有每个利益联盟的成员获利，平台才具备可持续发展性。

开放性平台必须是市场的领导者。目前有能力构筑开放性平台的企业，都是市场的领导者，无论是具有轻基因的传统企业，还是通过破坏性力量获得快速增长的企业，只有作为市场的领导者，才有足够的引力聚集更多的商业合作伙伴形成利益联盟。

标准化的推动者。开放性平台通过对合作伙伴输出标准，从而获得整体的一致性。

要确定开放的度。企业需要明确哪些核心能力去吸引外部资源，哪些能力是自己所不足或者需要以轻的方式获得外部支持。将开放度掌控在企业可控的范围之内，以规避风险。

对合作伙伴进行遴选。轻公司构建的是一个开放性的商业生态系统，所有合作伙伴在一个动态的竞争机制中成长，作为组织者中枢的轻公司有责任对所有的合作伙伴进行遴选，以确保平台的健康性和公信力。

把握互联网的度

轻公司也好，具备轻基因的传统企业也好，它们都是利用互联网和 IT 技术实现创新的经济单元。但是，不是所有企业都能娴熟自如地运用互联网能力——对于传统企业来说，并不是所有业务都可以全盘搬到网上。

怎么掌握互联网的度，既有利于新市场的开拓，又保证传统业务也能紧密互动，由此获益？

在以往，创业者们习惯用纯网络的思维去构建商业模式，而不是将互联网作为工具融入到传统行业中，帮助行业实现整体提升。实际上，善于结合传统行业与互联网优势的企业们，才具备真正的核心竞争力。

第七章 轻公司的疆界（6）

我爱我家房地产经纪有限公司利用互联网来广泛地接触客户，分析客户需求，但实际提供的还是传统的房地产中介服务，赚线下的钱。

在房地产中介服务行业，“我爱我家”在国内首次实现了网上、网下互动的全方位渠道体系，实现了网络、呼叫中心和连锁门店三合一的经营体系，来覆盖更多的最终消费者，同时，我爱我家还有 2000 多名房产经纪人，其线下活动与其他房地产中介的运作模式基本雷同。

在传统的教育、培训招生行业，互联网也成就了一些抓住机会的公司。精品教育营销服务集团的创始人张洪昌便利用互联网为 6000 多家传统的教育培训机构开拓了新的网络招生渠道，只要学员是通过精品学习网报名成功的，学校或培训机构便要把报名费的近 30%分给精品学习网，同时，张洪昌还计划在全国挖掘 100 个教育咨询师为学员提供面对面的导购。

拥有互联网渠道以及参与线下服务的从业服务人员，这些公司可以在互联网热潮汹涌时用网络概念作为华丽的外衣，但当热潮退却，他们就开始给投资人展示其背后具体的传统市场。

传统产业的互联网化程度也许并非越高越好，在公司和市场不同的发展阶段，需要有一个拿捏“互联网化”的“度”。互联网的平台，在提供低成本的海量信息和迅速扩张方面具有优势，但它无法取代面对面的服务和沟通。因此，成熟阶段的混合企业，线下的服务能力直接决定了其将线上客户转化为线下收入的能力。

早在 2000 年，“我爱我家”的创始人刘田便尝试过成为在线的房地产中介服务商，当时甚至已经与中国建设银行建立了电子支付的网关。但是，由于人们更愿意选择去自家附近的门店打听房源，而通过网络者直接成交者非常少。半年之后，刘田便扭转了当初的想法，在北京开了“我爱我家”第一家线下的门店。

在房地产行业中，每一单的金额都很大，流程也比较复杂，买卖双方对交易都非常重视，所以就要做贴身的一对一营销服务，这些都是互联网无法解决的问题。互联网只是解决了效率问题，专业经纪人队伍才是房产中介商的核心竞争力。

作为一个以互联网概念起家的公司，“我爱我家”就像一个钟摆，在互联网与传统行业之间来回摇摆。钟摆看似在向左运动，其实是在为向右边摆动积蓄力量。在传统行业积聚了 5 年多的力量，“我爱我家”2006 年摆向网络一端，而在 2008 年的金融危机之下，互联网业务帮助“我爱我家”节省了大量的开店成本，客户们从网上获得房源信息，再到线下有的放矢找业务人员了解情况。

与“我爱我家”的钟摆相反，精品学习网逐步摇向传统。由于从 2002 年开始就一直在网络上艰苦耕耘，积累了一定数量的用户，也使得教育培训市场对互联网的渠道有了初步的认识，精品学习网希望能够从其他渠道获得更多的用户支持，所以他们也开始转由线下发展。2006 年初，精品学习网获得 IDG 的 1000

万美元风险投资，得到资本的支援以后，他们开设了呼叫中心，在全国 18 个城市设立了分公司或办事处，贴身为本地的学员进行服务。

在互联网开展业务的企业，在跨界发展后，有时也会拥有着双重的身份，因此他们面临的竞争压力也是双重的，在互联网领域以及传统行业，都有各自的威胁。

第七章 轻公司的疆界（7）

如今，我们并不能单纯地用互联网指标衡量这些企业的业绩，具体的市场占有率才能说明问题。比如携程和 e 龙占整个旅游市场的 2%、“我爱我家”占北京二手房交易市场的 10% 等等。这些具有轻基因的企业进入市场时，首先遭遇的是该领域更强大的原有企业，这些对手有更为丰富的资源，如传统渠道、人力、经验、保护性政策等。但是，这并不是说它们没有竞争力，由于多了互联网这一条腿，使得他们产生了另外一种博弈手段。

携程可以把重点转移到线下，以自己手中的客户源切入进劳动密集、经营分散、产品销售严重依赖人力和渠道的传统旅行服务领域，但中青旅与美国胜腾公司 2004 年曾合作推出在线旅游服务网站遨游网只有 1 年，即报亏 3172 万元，中青旅被迫向美方转让 20% 股份，大股东的位置拱手相让。

因此，将自己的传统业务与互联网业务的紧密融合，通过互联网进行信息整合和资源整合，才能真正帮助培育轻基因的企业实现创新。

重资金推广：轻公司之痛

对于那些要在互联网上开展业务的企业来说，这里真的是一条轻资产的渠道？

在传统零售业，当一件产品从工厂出来后，被消费者购买之前，其流通成本包括物流成本、货架成本、仓储成本、收银台等工作人员的成本，甚至超市或者卖场里的手推车成本以及停车场的成本。而互联网的商品流通成本则不必像传统零售业一样挥金如土地去抢占那些黄金旺铺，但是监控一下资金流，你会发现，它在轻资产渠道的背后转向了其他地方。

通常而言，互联网直销企业的成本结构比较简单，它包括了产品的生产成本、市场推广费用、呼叫中心和网站的运营成本、物流成本和管理成本等，对于在互联网上开展销售业务的企业来说，市场推广费用是一笔不菲的支出，因为互联网销售企业却没有实体店铺这个和消费者面对面的触点，如果不进行推广，不会有人在茫茫网海里知道有这么一家网站。

其实，进行互联网直销的核心不在于以低价销售商品而吸引消费者，而在于如何在低价销售的情况下，获得甚至比传统零售业更高的利润空间。

尽管 PPG 在 2008 年没有投入任何广告费，但是当我们回过头看看 PPG，这家不到 500 人的轻公司固定资产占销售额的比例不到 5%，在 2007 年却创造了接近 3 亿的销售额，在服装业平均毛利率至少是 30% 的情况下，借资源成长的 PPG 是否获得了更高的利润？

答案是否定的。PPG 的账面仍然是赤字。即便是在大肆推广的 2007 年，PPG 仍然在亏损的泥沼中挣扎。

是什么原因，造成了 PPG 的尴尬？

在回答这个问题前，比较一下服装业的几家知名企业的毛利率，再对比 PPG，几乎所有人都会认为，PPG 将获取更高的利润。

表 1：部分上市服装企业毛利率

公司 2004 年 2005 年 2006 年 2007 年

雅戈尔

红豆股份

杉杉股份

七匹狼

资料来源：巨潮资讯

PPG 的衬衫平均价格在 150~200 元之间，而每件衬衫的成本在 30 元左右。作为轻公司的开路先锋，它外包生产和物流，并且以轻型渠道为销售场所，理应比拥有纵向一体化产业链的企业拥有更大的利润空间。

第七章 轻公司的疆界（8）

然而，这仅仅是轻公司的理想化境界。在轻公司的初创期，当消费者对轻公司的品牌还没有认知时，需要花费大量的广告费用吸引消费者到轻型渠道上。

在了解 PPG 亏损的答案之前，我们先来看一组曲线：

图 1：PPG 的销售收入和广告投入曲线图

我们可以看到，PPG 的销量和广告投入都始于坐标原点，再直线向上。这是因为在企业创始初期，PPG 的销量增长和广告投入呈正比。在这期间，一旦消减广告投入，销量也就应声而落。广告投入再次增大时，销量也随之直线上扬。不过在 2007 年 11 月，这种正比关系却开始变化，当 PPG 再次持续消减广告投入时，销量并没有直线下落，而是平缓下滑，之后 PPG 提升广告投入，销量再次随之增长。

在 2008 年，PPG 几乎完全削减了广告投入，尽管销量应声下滑，却并不如品牌培育初期那样对广告减少而反应过度。2008 年最初几个月，因为服装销售淡季、雪灾等原因，PPG 的销量在每月 300 万~500 万之间徘徊，5 月进入服装销售旺季，其销量接近 1 千万元，之后因为没有广告刺激，销量持续下滑，8 月以后维持在每月 200 万~300 万的销售规模。比起 2007 年高峰时期每月销售 2 千万的业绩来说，2008 年 PPG 的销售收入规模锐减，但是利润空间却比 2007 年高，因为这意味着，PPG 已经在消费者心目中树立了一定的品牌形象，凭借在 2007 年大量广告而积累的消费者数据库，PPG 的回头客根据企业定向发放的产品目录而进行重复购买，他们是 PPG 在削减广告费用后的真正金主。

PPG 的曲线表明了直销模式对广告推广的依赖程度。轻公司在没有建立实体渠道的情况下，销量和广告投入都从零开始，随着广告投入的猛增，销量也随之猛增。

再看看传统零售业的广告和销量关系图（图 2）。传统零售业的推广是一条平缓的曲线，起点也不是从零开始——优秀的传统零售企业不做广告，也能凭借实体渠道产生销售额，比如国内第一女鞋品牌百丽便是以渠道带品牌的模式树立自己在消费者心中的口碑。“将店开在女人都能看见的地方”，这是百丽国际控股有限公司 CEO 盛百椒的名言，凭着强有力的渠道，百丽女鞋几乎从不做广告，但是却稳居国内女鞋市场份额龙头。

图 2：传统零售业的广告和销售收入关系图

在实体渠道里，销售收入对广告的依赖度远不如无店铺的直销模式那么敏感，只要将开店的地点选在黄金口岸，而且提供好的商品和服务，自然不愁销量。

通过这两个曲线图，我们可以看出，轻公司的资金很大一部分会流向广告投入。事实上，PPG 在 2007 年的广告投入总共花了 2 亿多。这是 PPG 在 2007 年最大的开销。

相比之下，网陆两栖公司由于有实体的渠道，往往在推广上具有先天的品牌优势。以服装业互联网销售做得最好的佐丹奴集团为例，2007 年佐丹奴网上商城销售额 4000 万人民币，而运营成本不超过 1000 万，其中物流成本是最大的支出——佐丹奴推出满 200 元免费 EMS 快递，因此物流费用约占销售收入的 10%，约 400 万；运营费用包括 10 个工作人员的工资和保险等支出，全年不到 40 万元；再加上场地费用，包括仓库租金、写字楼租金等，每月支出大约 10 万。2007 年佐丹奴的电子商务几乎没有大型的推广活动，因此广告支出忽略不计。

第七章 轻公司的疆界（9）

现在来看看 PPG 的资金投入：先期的投入中，服务器是最大的支出，占固定资产 80% 以上，从这也可以看出 IT 在这家企业中的重要地位。企业在运营中产生的费用包括管理费用、物流费用、广告费用等，其中物流费用占销售额 5% 不到，管理费用不到 10%，广告费用一度占销售额的 80% 以上。在 2007 年 11 月，PPG 的广告投入占销售额 60% 左右。

再来比较一下传统服装企业的营业费用情况。

图 4：传统服装企业的营业费用占营业总收入比

公司 2004 年 2005 年 2006 年 2007 年三季度

雅戈尔

红豆股份

杉杉股份

七匹狼

资料来源：巨潮资讯

相比之下，PPG 广告支出占销售额 60%~80% 的高比例，远远超出了传统企业的营业费用对销售额的占比。正是居高不下的广告投入，造成了 PPG 在轻资产的模式下运营、销量出现规模性上升，甚至高峰时期达到过每天销售 3 万件的业绩，却仍然难以盈利的原因。

然而广告投入对于初创期的轻公司来说，却至关重要。没有实体的渠道的情况下，让消费者知道轻公司的最有效的途径便是广告投入。不仅仅是 PPG 采用了巨额投放的路径，淘宝网在 2003 年创立时，为了树立品牌，吸引消费者，花了 1 亿多元的广告投入，一年之后树立起品牌后，淘宝才逐渐缩减推广费用，将资金投入转向支付宝、淘宝旺旺等服务性工具的研发中。截止到 2007 年底，淘宝从成立以来的市场推广费用累计接近 3 亿元。

对于高企的广告费用，PPG 很焦虑。由于所有销售数据都可以实时查看，PPG 的市场部门每天都会分析广告产生的销量并且计算成本。这让 PPG 可以拥有更加快速和灵活的反应，比如可以尝试减少广告投放，测试企业在不同时期的销量与广告投放的关联度，一旦下滑厉害，PPG 将加大广告投放。

在 PPG 创始人李亮的脑海里，轻公司的销量与广告投放的关系图应该是这样一条曲线：

图 3：理想状态下的轻公司销量与广告投入关系图

这张图几乎是所有轻公司的愿景。按照李亮的理解，在经过早期的品牌培育后，即便互联网直销品牌不投入广告，或者是少量投入广告，销量也可以维持在一个较高的水平，而脱离了广告的引力。或许在未来的某一天，互联网直销品牌可以实现这样的理想，当它的品牌足够强势，在消费者心中根深蒂固时。比如卓越网，这家以销售图书为主的互联网直销平台在 2007 年的市场推广费用占销售额不到 10%——在拥有大量消费者数据、并且培育起品牌忠诚度后，卓越网的市场投入进入理想状态。不过卓越网并不盈利，原因在于全场免物流费等措施，使得配送等其他成本过高。

对于初创期的互联网直销品牌来说，市场推广占据了资金支出的主要部分。即便是能实时获取销售数据的轻公司，比如 PPG 每天都在分析广告和销量的关系，试图做出快速应对，但是却仍然难以找到削减市场推广成本的良方。难道没有办法令互联网直销品牌实现轻资产推广？

在商业模式上，PPG 不善为轻公司的先锋，然而在创建品牌的过程中，PPG 仍然是沿袭了传统零售业的套路——以“重”资金的方式进行推广。

第七章 轻公司的疆界（10）

要做到市场推广的“轻”，其精髓仍然在于由互联网浪潮而产生的商业精神，即透明机制下的全新利益分配机制，广告主和媒体之间形成一个紧密的利益联盟，彼此共担风险和利益，而不是广告主先付费，后做广告的模式。

互联网令一切网络行为都可视化了，这为企业之间在透明的信息交互机制中建立平等的利益联盟奠定了基础。

这种新的利益分配机制，其实同样可以运用于互联网直销品牌的建立中。

不过，这些企业的苦恼是，尽管可以通过与 Google 的 AdSense 以及大量的网络联盟等网站合作进行互联网推广，实现按效果付费的“轻”推广，然而传统媒体仍然占据着大热门的地位，如何将互联网精神映射到这个传统的世界？

案例研究：Vancl 是如何赶超 PPG 的

和 PPG 相比，VANCL 更善于利用互联网，轻得更彻底。

尽管金融危机让很多企业都调低了盈利预期，但是在 2008 年底，创业仅一年的 VANCL 凡客诚品（北京）科技有限公司却已经盈利。在短短的一年时间内，VANCL 的生意从零开始，销售额迅速攀升至 3 亿元。

这又是一个轻公司的故事。只不过，它在稳健发展，而它当年的学习对象早已黯淡。

每天在办公室的时候，陈年喜欢将大量时间黏在电脑屏幕前——他对刷新订单系统上了瘾。作为 VANCL 的老板，陈年看到那些密密麻麻的数字每次都狠狠往上蹦几蹦时，他的脸上就会笑开花。

“我们太牛了！”无论是电话里，还是见面，陈年总是沉浸在犹如自恋般的喃喃自语中。2007 年底 VANCL 凡客诚品的生意在月销售收入 200 万元时他就已经陶醉，现在，VANCL 每月的销售收入接近 5000 万元，他还是这句话。

VANCL 是一个男装的互联网直销品牌，销售衬衫、T 恤到休闲裤等产品线。从品牌定位到产品设计甚至到商业模式，你会觉得它恍若 2007 年名噪一时的 PPG。如果你要把这话告诉陈年，他会立刻撇清和 PPG 的关系，强调 VANCL 的成长多么迅速——“每天的订单都超过 1 万了，2008 年上半年才每天 3000 多单。”

从 2007 年底陷入资金链断裂、供应商官司等负面传闻以来，PPG 在 2008 年愈走愈低，而 VANCL 却频频高调亮相，根据 Alexa 的统计数据，2008 年上半年，VANCL 的流量远远超越了 PPG，PV 值是 PPG 的 10 多倍。一些服装企业的 CEO 开始将注意力从 PPG 转到 VANCL，他们一方面会调侃道：“每年出现一个轻公司。”另一方面，又急切地打听 VANCL 的背景。

PPG 在 2007 年的市场推广费用是 2 亿多元人民币，在业界的口碑中仍然风雨飘摇。VANCL 在 2008 年这一年的时间里，月销售业绩从百万元级到千万元级，再到数千万元级，而市场推广费用是 1 亿多元，大约是 PPG 的 1/2 不到，却实现了比 PPG 更高的销售额。

谁又能想到，在创业伊始阶段，陈年还将 PPG 作为商业偶像亦步亦趋，但如今却正以更轻灵的方式快速增长。

陈年现在能很内行地说出来哪件衬衫面料是高支纱棉，哪件衬衫是缎纹面料，哪件是牛津纺。而在创办 VANCL 前，他对纺织服装行业一窍不通，但是这有什么关系，PPG 的创业故事震撼了他和消费品行业的很多人，陈年只不过是想要掘金的其中一分子。

跟随者

创立 VANCL 之前，陈年正处于事业的空窗期。从 2000 年参与创办卓越网开始，陈年便从中积累了丰富的互联网销售经验。2005 年卓越被亚马逊收购后，陈年也从执行副总裁的职位上离开，后来创建了网络

游戏虚拟装备交易网站“我有网”，却在游戏开发商和运营商的双重打击下，于2007年初悄然退出这个市场。当衬衫网络直销品牌 PPG 横空出世时，其财富加高成长的效应，令陈年跃跃欲试。

第七章 轻公司的疆界（11）

2007年夏天，陈年找到我，他脸上满是热切的神色，急于和我交流他对 PPG 的看法。在此之前他已经研究了 PPG 好几个月，听起来还颇有心得。

“PPG 的品牌定位非常好！”这是陈年对 PPG 最早的评价，至今他仍然认为 PPG 以自己的实践为他指明了选品的方向——网络和呼叫中心可以将衬衫和男装的生意做大，而且，毛利更高。从卓越出来的陈年更清楚这一点，2007年，以销售图书为主的卓越的毛利率仅仅是 12%，而服装业的毛利率平均水平是 40% 以上。

陈年甚至细细研究过 PPG 的后领标签，上面没有一个中文，织以“OXFORD”的字样，而且其网站上多次强调牛津纺面料，陈年在看到后一度产生过错觉，以为是一个洋品牌，而中国的消费者向来倾心于“洋”品牌。现在，如果你细心看 VANCL 的牛津纺衬衫，会发现其沿袭了 PPG 的路线，衣领后面深蓝色的标签上赫然几个简洁的英文字母：“VANCL OXFORD”。

类似的传承还有很多，包括 POLO 恤。陈年坦言见到 PPG 推出的 POLO 恤后，最初以为是 POLO 牌 T 恤，其实风格简洁明快的 POLO 恤也是一种 T 恤经典样式。于是在今年夏天，VANCL 推出来的各色翻领 T 恤被醒目地标注着 POLO 恤。

“一种调调。”这是陈年对 PPG 和 VANCL 的品牌内涵的解读，他很难用精准的词语描述出这种调调，但是从面料到风格，再到市场推广，这两个品牌如出一辙——和国内的传统衬衫品牌截然不同，显得更为“洋气”，但是价格却很平民化。

2007年下半年，消费品行业很多企业都沉浸在以 PPG 为代表的轻公司模式所带来的激动中。在服装制造业过剩的背景下，PPG 的模式看起来非常容易拷贝。只要建立一个网上销售平台，招一些人接打电话，再找到一两家服装加工厂下订单，依托于中国已经逐渐走向成熟的第三方快递物流企业，就能迅速扯起一个草台班子。这一时期涌出的 30 多家衬衫直销网站便是 PPG 的追随者。陈年和这些创业者没有什么区别，只不过他的启动资金是 600 万元，另一家声势更大的报喜鸟集团下的 BONO 电子商务平台，以 8000 万元启动资金高调亮相，而大部分的衬衫直销网站的启动资金大约在 100 万元左右。

为了紧跟 PPG 的步子，陈年从 PPG 挖了一些工作人员，由此拿到了 PPG 广告投放前 15 强的媒体名单和最畅销的产品系列。他甚至拿出一本皱巴巴的《读者》，很神秘地说：“我研究这本杂志很久了，PPG 老在上面做广告。”至今《读者》也是为 VANCL 带来销量的排名前列的媒体之一。

VANCL 在 2007 年 10 月开始试运行，11 月正式上线。在其运行的前几个月里，我们恍然看到了一个 PPG 的镜像站点，从主推的衬衫样式，到广告投放的媒体，VANCL 几乎和 PPG 都如出一辙。2007 年底，消费者时常会在同一家报纸上看到 PPG 和 VANCL 分别雄踞于显眼位置，版式和风格都几乎一样。

创业初期的陈年除了跟随 PPG 之外也在考虑形成自己的套路，但并没有明确的方向。当时，史玉柱的脑白金创业团队中的一个家伙打动了陈年，陈年研究完脑白金商业计划书后，在一个饭局上踌躇满志地说要效仿脑白金的二、三级城市包围一级城市的路数，他甚至还憧憬去越南做 VANCL 的生意，没准哪天就成为越南的雅戈尔——幸好他没去，2008 年夏天，越南经济就遭遇大雪崩。

第七章 轻公司的疆界（12）

这是 2007 年 12 月底，VANCL 运行 1 个多月后，陈年和 VANCL 仍然在做布朗运动。当时我拿到一份资料，显示说 VANCL 在 2008 年第一季度将激增广告投放——这和 PPG 路径别无二致。而此时的 PPG，正在被业界唱空。尽管其销售额扑朔迷离，但耗资 2 亿多元的广告投放，似乎蚀空了 PPG 的盈利空间。

优化

2007 年底，PPG 被大量负面新闻缠身，业界对轻公司模式质疑不断。但是 VANCL 在前期的两个多月里，迅速攀升到百万元级的订单，却令陈年直觉大方向撞对了。不过，如何才能规避 PPG 的风险？

“我们的衣服都是在 Ralf Lauren、阿玛尼的代工厂里生产的。”陈年说。PPG 曾经在质量上栽过跟头，陈年不敢掉以轻心。为了标榜 VANCL 的服装质量好，他时常提到 VANCL 服装代工厂很大牌，仿佛你穿上的是 Ralf Lauren 或者阿玛尼的衣服，只不过它们被贴上了 VANCL 的标签，而且还很便宜。实际上，这只不过是 VANCL 的品牌策略，陈年期望营造出类似 ZARA 的消费错觉，即模仿一线大品牌的风格，但是却售价低廉。实际上，即便在世界一线品牌的代工厂里生产 VANCL 的服装，由于面料和工序以及成本的不一样，产品的质量也不一样。

但是这有什么关系，VANCL 只不过要树立一种“调调”。一位风险投资合伙人说：“你明明知道这类品牌廉价，但是穿上去却没有廉价的感觉。你知道身边的同事也在穿。它让你看上去像个白领，虽然有时候会有人嘲笑你穿了 VANCL 或者 PPG，但是这种感觉就如别人嘲笑你背了 LV 包包很恶俗一样，是善意的嘲讽，而且还暗指你合乎潮流。”

为了获取消费者的信任，VANCL 开放了用户的网上评论功能。不过，开放评论的初期，陈年却在不停地扑火，对愤怒的消费者道歉。

进入春节以后，VANCL 的生意规模迅速扩大，而自建的物流队伍却跟不上企业的发展速度，情况最严重的时候，同城的衬衫送达时间迟到了一周，而 VANCL 的承诺是同城配送时限为 24 小时。

有人在 VANCL 的网站上留言：“VANCL 太差劲了！两周前订的衬衫现在还没到，打电话问客服却没有答案！”今年 4 月，有一款产品的留言多达 21 页，大部分都是谩骂的消费者。

陈年和 VANCL 的工作人员给投诉的消费者写信道歉，表达 VANCL 对他们的意见很重视；另一方面也加强了后台管理，增加了物流配送的人手，并且加大了物流外包的比例。

难道 VANCL 不怕消费者骂吗？当然怕。不过比起网上大规模地传播流言来，将用户评论引到自己网站上，建立双向沟通的信息机制更为安全。陈年认为敢于开放每款产品的评论功能，是要树立 VANCL 的诚

信度。除此之外，网上的消费者有从众的心理，买东西之前总是习惯看看别人的评论，开放的产品和服务评论有助于消费者下单。

其实，开放网络评论，是陈年对卓越经验的借鉴。自建物流，也是卓越经验的照搬，这和 PPG 完全外包物流显然不同。

“最初自建物流最主要的原因，是为了资金回笼快。”陈年说。卓越经验告诉他，很多消费者选择货到付款，如果将物流外包给第三方快递，资金回笼将会有账期。而经历了今年初的物流困境之后，陈年意识到消费者在互联网购物后，心理上的需求是能尽快看到产品。他决定在北京、上海和广州建立自己的物流仓库——这三个城市是中国网络购物环境最成熟，也是 VANCL 订单最多的城市。

第七章 轻公司的疆界（13）

据 VANCL 现在的物流负责人王先生介绍，北京的仓库面积接近 5000 平方米，上海和广州的仓库各 2000 平方米，VANCL 在全国的物流队伍 100 多人，不过他们只配送 1/3 的订单，目前外包了 2/3 的物流给宅急送、腾讯达等物流公司。他透露说，VANCL 目前每天往全国配送 6000 张左右的订单。北京是订单最多的城市，每天要配送 3000 多张订单。

其实，物流部门也是 VANCL 的一个盈利中心。目前在 VANCL 网站购物的金额如果低于 200 元，消费者将自行承担物流费用 15 元。实际上，每一单同城快递的直接成本是 6 元（不包含管理成本和仓储成本等），当订单规模增大后，物流部门将通过规模效应获利。

在 VANCL 远离市中心的大仓库里，一些工人在忙碌地拆开从加工企业送来的衬衫、T 恤和休闲裤，一一检查并贴上 VANCL 的标签，重新装在银色的 VANCL 盒子里。

从 2007 年至今，这些产品在逐渐增多。从衬衫，到 POLO 恤，再到男式内裤、休闲裤，VANCL 在不断地扩展产品线。

“我们每个月都会上新品，只有不断扩充产品线，才能产生更多销售。”陈年说。PPG 也在 2008 年尝试扩大产品线，但是速度比较慢。目前 PPG 有 4 条主要的产品线，而 VANCL 已经扩充到 9 条，包含了衬衫、裤子、T 恤和袜子等。“POLO 恤的毛利更高！”陈年透露，目前 POLO 恤的销量已经远远超过短袖衬衫。PPG 的理念是只做少量的产品线，而陈年在跟随一段时间后，运营理念回归到互联网思维：“在网上，货架是无限的。”

分道扬镳

开放互联网评论功能、自建物流、不断扩大产品线，这些策略，无一不是 VANCL 对 PPG 模式的优化，但是和国内所有衬衫直销网站分道扬镳，则是在 VANCL 选择了大规模的互联网推广之后。

在讨论 VANCL 与 PPG 走上截然不同的道路之前，我们先看看轻公司的资金流。其实，业界对于轻公司的误解是，一家公司不需要投入太多便可以做生意。在中国制造过剩的背景下，生产可以借用企业外部

的资源，企业如果有客户抓获能力，便拥有较强的议价能力；渠道则是搭建一个网站便可以开始销售，也无须在现实世界开设门店。

实际上，VANCL 在开业第一天，因为没有推广，只有寥寥几笔订单。这种建立在呼叫中心和互联网渠道模式上的无店铺直销企业，必须要依靠投入大量资金推广，才能令消费者在茫茫网海中知道这家站点。

问题是，如何才能实现低成本、高效率的推广？

“中国人太喜欢看电视了！”PPG 公司总裁李亮说。这是他对中国消费者的认知，因此 PPG 热衷于在电视上投广告。

的确，中国人对电视有着全民投入的迷恋。据央视发布的 2007 年全国电视观众抽样调查，2007 年中国 4 岁以上观众总数为亿人，的人经常或几乎每天都收看电视。

可是，电视对于一个互联网直销品牌来说是否有效？PPG 至今没有一家线下的门店，完全靠呼叫中心和互联网推广衬衫。记者曾疑惑为何 PPG 不在互联网上投放广告，“互联网广告只适用于成熟品牌做推广，新品牌的建立仍然要在传统的媒体投广告。”这是在今年 3 月，李亮给记者的回答。他认为，尽管是一家新模式的公司，但是其做品牌的方式仍然和传统品牌的建立别无二致。因此 PPG 的广告投放都集中在电视和强势的平面媒体，它们曾为 PPG 带来了显著的销量。

第七章 轻公司的疆界（14）

PPG 并不是没有试过互联网推广。李亮透露，PPG 发展早期曾经在门户网站上投过广告，但是效果并不理想。2007 年 PPG 还推出过网络渠道加盟计划，即加盟者可以将 PPG 的网站链接在自己的主页或者博客里，如果能为 PPG 带来销量，PPG 将与其分账。但是该计划也因为收效甚微而取消。

在李亮否认互联网推广作用的同时，VANCL 却已经找到了互联网的低成本推广方式，并且令 VANCL 的销量呈井喷状增长。2008 年 3 月，VANCL 的销售额突破了 2000 万元。

实际上，转机出现在 1 月，VANCL 的副总裁钟恺欣在进行广告投放时，试探着选择了一些网站联盟投放，和传统媒体投放不同，由于互联网行为的可视化，投放在网站联盟的广告是按效果分账的。

互联网上的广告却能精确到监测每一单销售、每一个有效点击的全过程，从而对广告效果有了更精准的判断，广告投放成本也变得更低。这为 VANCL 展示了一条全新的道路。“网站联盟为 VANCL 带来了纯粹互联网生意的第一桶金。”陈年说。

中国目前有超过 150 万个网站，但是绝大部分都是散落在互联网各个角落、像沧海一粟般的小网站，但是如果把他们组织起来就能够形成巨大的流量，甚至可能超过了中国最大的门户网站新浪网，目前众多的网站联盟是一些有广告主资源的公司，他们直接用利益把这些蚂蚁串在一起，然后自己作为这些小网站的利益代理人去和广告商谈判。

实际上，互联网的组织能力，串起了 VANCL、网站联盟和众多小网站这个利益链条。它们按照一种更轻灵的模式实现利益共享、透明分账。这种分账效应为 VANCL 带来了切实的销量增长，而且令 VANCL 在资金投入上更“轻”。

2008 年 1 月，VANCL 第一次突破 1000 万元的销售额，而且来自网络的订单和传统媒体的订单各达到 50%。这令陈年的创业团队感到兴奋，因为网络订单的增多意味着——无须投资过多呼叫中心席位，无须投资过多先付款后知道广告效果的传统媒体，无须大量印刷产品目录以及邮寄。而这些都是作为互联网直销品牌通常要支出的成本。

从 2 月开始，VANCL 便开始在互联网大力投放广告，除了网站联盟外，还有 P2P 客户端，如迅雷和电驴以及三大门户网站，而且全部采用按广告效果付费的模式。“三大门户网站都是以广告位组合打包的方式，以一个时间周期之内的广告效果计量，和 VANCL 实行保底分账。”陈年说。

2008 年 4 月，我在陈年的办公室见到了 VANCL 的后台数据，销售排名前 10 位的媒体中，各类型的互联网媒体高居前几位，它们为 VANCL 带来了占总销售 70% 的订单。从这些订单来源中可以看到，VANCL 与 PPG 的消费人群开始出现了分化，除了传统媒体的投放针对的同一个群体形成交集，VANCL 发现了一个新市场，即互联网人群。更进一步的是，网站联盟、P2P 客户端这些高居前位的网络媒体显示了 VANCL 的消费群体是对互联网应用非常熟悉的人群。当然，《读者》也在销售前 10 强媒体中。

与此对应的是，当时 VANCL 的销售额已经逾千万元，但是呼叫中心仍然仅有 60 多席——这和国内所有的直复营销企业都不一样，大部分既有目录销售又有互联网销售的企业，互联网销售通常只占 10% 左右，VANCL 第一次创新性地改变了这种状况，网络订单占到总销量的 70%，值得一提的是，VANCL 的推广费用并不高。“4 月的广告投入是数百万元的量级。”钟恺欣说。PPG 在日销售衬衫 1 万件的规模时，广告投入是每月上千万元。

首信易支付是 VANCL 合作的一家第三方支付平台，通过支付工具，首信易支付组织了一个动态的价值网络，即与之合作的电子商务网站成为以首信易支付为核心的利益共同体，大家通过互惠的方式吸引消费者，最终实现利益共享。比如消费者如果通过首信易支付进入到 VANCL 购买衣服，那么可获得交易额 16% 的返现，这部分现金将存在首信易支付的账户里，消费者可用其在首信易支付消费这个联盟里的产品或者服务。如果该消费者再次通过首信易支付购买其价值网络的网站的产品或服务，从后台来说，这 16% 的现金由 VANCL 支付，作为对消费者使用首信易支付的回馈，另外 VANCL 还将支付 1% 的佣金，后者是与首信易支付合作的分账比例。

通过网上各种分账行为，VANCL 借力于互联网透明分账的游戏规则，以轻资产的方式吸引消费者。目前，VANCL 网站的点击注册比为 10% 左右。“只有流量的基数做大，才有可能获得更多的消费者。”陈年说。

“VANCL 的可贵之处在于，它比 PPG 更善于利用互联网，‘轻得更彻底’。这是它快速成长的真正动力。”VANCL 的一位风险投资商说。

在 2008 年底，VANCL 迎来了可贵的盈利，但是陈年却订下了 2009 年的计划——通过不断扩充新的产品线扩大销售额。现在，VANCL 并不只是一家衬衫销售网站了，而是涵盖了衬衫、休闲裤、内衣、家具用品、皮鞋等多样化商品的零售网站。“尽管扩大产品线会令 VANCL 短期内回归到不盈利的状态，但是规模非常重要。”陈年认为，企业的框架搭好了，才是往里填内容的时候，而 VANCL，可扩展的空间还很多。

第八章 变“重”的轻公司（1）

轻公司并不是企业一成不变的常态，而是一个动态的发展过程。当行业准入门槛越来越低，竞争成本越来越高时，为了保持竞争优势，轻公司有可能从横向的平台向产业链进行纵向延伸。即便是逐渐变“重”，轻基因却成为企业的 DNA，令企业对市场保持着高度的敏锐。

无论是创业型公司，还是传统老牌企业，对“轻”都有着强烈的渴望。因为“轻”意味着轻灵的供应链、灵活的反应速度、卓越的市场能力、轻资产的杠杆增长、低成本地快速成长……

当大家都在谈论如何利用互联网培育自己的轻基因时，一个有意思的现象是，那些曾经是标杆的轻公司，却在逐渐地转入“重”的轨道。

当年电脑业的黑马——以互联网和呼叫中心销售电脑的戴尔现在已经“落地”进入了沃尔玛等零售卖场；

中国第一代轻公司美特斯邦威建立了自己的直营零售店；

擅长于借资源进行杠杆增长的利丰集团频频出资，以重资产的方式进行跨国并购；

京东商城在未来的 5 年时间里计划投资 3 亿~4 亿元人民币到物流平台上；

……

既然“轻”是如此具有诱惑力，为何这些企业却要朝着“重”的一极发展？这令业界对轻公司再次质疑。

从前面的讨论中我们会看到，轻公司打通了产品制造链和商品流通链之间的数据传递瓶颈，从而为各类数据的传递建立了一个可视化的双向信息通道，而轻公司往往在商品流通链最接近市场的加值层面建立一个横向的平台，通过互联网组织等轻资产渠道去获取客户资源或者市场信息，再根据市场需求进行资源的反向匹配。

通过这样的模式，轻公司能以极低的成本快速切入产业链，往往也获得了快速成长。然而，当行业准入门槛越来越低、竞争成本越来越高的情况下，为了保持竞争优势，曾经立足于产业链某个价值层面、进行横向发展的轻公司们不得不开始纵向延伸至产业链的上下游，从组织外骨骼资源变为自己控制资源。

我们在前一章“轻公司的疆界”里讨论过了轻公司在发展中普遍会遇到的问题，一些轻公司在遭遇瓶颈时，通过掌控更多的资源来获得实力，加强自己在开放性平台中的中枢地位。

尽管在逐渐变“重”，但是“轻”的能力却成为这些企业在未来竞争中的独特优势，这样的基因令企业在即将到来的商业环境中占有先机。

为什么要变“重”

其实，无论是作为新物种的轻公司，还是传统企业，要快速切入到某个产业链，通常是从某个价值层面横向切入，而不是在企业创立之初就建成一个纵向一体化的实体。只不过，互联网和 IT 技术的融合，

为企业们提供了一个轻资产的产业链切入路径。随着企业的发展，其面临的竞争环境也在不停变化，企业需要动态调整自己的策略，以保持最佳优势。

从横向平台向产业链进行纵向延伸，或者要投资掌控价值链一些环节，每家企业要达到的目的各有千秋。近年来，我们看到了很多轻公司从轻资产的运营模式演变到重资产的轨道，而且在今后也是一个常态。

因为轻公司并不是企业的终极形态，它只是企业发展中的一个动态过程。凭着技术和商业模式创新，轻公司们往往能解构既有的行业规则，甚至重新树立一些新的商业秩序，但是，要巩固在产业链中的地位，轻公司们不得不通过拥有实体资源来获得更多的竞争优势。

第八章 变“重”的轻公司（2）

在我们研究轻公司为何变重之前，先来看看传统企业是如何进行产业链的资源整合——统一企业在中国大陆的发展，便是典型的重资产整合模式。

统一集团

在中国的方便面市场上，统一企业始终不得志。这家中国台湾食品业的老大，在中国大陆的方便面市场份额却位于康师傅和中日合资的龙日华清之后。

据香港联昌证券统计，康师傅在中国的方便面市场中占据的份额。其最强劲的对手——中日合资的华龙日清只占有的份额。排在第三位的是统一，市场份额为。

在进入中国大陆之前，统一在台湾的竞争对手康师傅已于上世纪 80 年代后期先进入这个市场。由于进入早，如今康师傅已经成为方便面的代名词，在消费者心中有着极高的品牌忠诚度。不过，令竞争对手难以企及的是，康师傅在大陆市场建立了庞大的渠道网络——由于其渠道从大城市渗入到偏远农村的小卖部，加上灵活的销售策略和严格的成本控制，康师傅一直稳坐方便面市场龙头地位。

最为重要的是，康师傅的产品线还包括即饮茶、包装水、糕点等系列，凭借其销售网络优势，康师傅每推出一种新品，就能迅速跃居市场前列。

统一在中国大陆市场的路径也是以品牌建设为主，在其方便面业务运维步入正轨后，统一开始了产业链扩张。为了尽快抢占市场，统一以资产并购的方式进行横向收购，以快速获得新的细分市场的份额，为此统一先后入股北方安德利、完达山乳业、健力宝贸易、今麦郎饮品等企业，进入了乳业、碳酸饮料等市场。然而，这些并购项目大部分还处于亏损中。

根据统一企业报表数据显示，今麦郎饮料在 2007 年亏亿元新台币（约 2900 万元人民币），2008 年第一季度亏损 3000 万元新台币（约 678 万元人民币）；健力宝在 2007 年亏损亿元新台币（约 3600 万元人民币）。

从 2007 年起，统一将行销体系的方便面、饮料两大事业群细化为方便面、茶、果汁、综合饮料及水等五个事业群，以细分的业务部门深耕内地市场。

不过，在康师傅等竞争对手的压力之下，统一并没有太多的竞争优势。在近年来食品原材料涨价的趋势下，如何降低成本成为统一的一道难题。要知道康师傅由于出色的成本控制，近几年在食品原材料涨价的情况下，业绩却逆流而上，从 2006 年以来，康师傅连续 2 年创下历年业绩新高。

为此，统一不得不将视线转移到关注产业链上游的企业。2008 年 11 月，统一集团通过开曼统一增资 1100 万美元到上海松江统一企业，该企业的主营业务为饲料加工买卖。随后，统一宣布增持果汁浓缩上游企业安德利果汁股权至 15%，以强化和产业链上游企业的联系。

统一的扩张和大多数公司的路径类似，即通过并购快速切入市场，并且获得规模，从而建立起竞争壁垒。这是最简便的一条捷径，如果你有充裕的资金。但是并购的问题在于企业的整合时间成本过高，而且有风险；另外，这条重资产的道路并不是所有企业都能玩的游戏。

现在，当一家企业欲快速切入某个产业链，有了更多的选择，互联网提供了更为理想、并且轻资产的捷径，即通过网络平台去聚合消费者，并且以聚合外骨骼资源的方式，帮助企业实现杠杆增长。

问题在于，企业无论以哪种方式切入到一条新的产业链后，要面对的是一个动态的竞争环境。如果竞争对手拥有更强大的渠道网络，或者拥有更快速的供应链速度，为了获得竞争优势，新进入的企业也需要掌控更多资源去抗衡。

第八章 变“重”的轻公司（3）

现在，就让我们来看看究竟是什么原因，令轻公司们往“重”的方向延伸？

戴尔

即便是现代轻公司的典范戴尔，以直销模式稳坐 PC 宝座 20 多年后，也在新的竞争态势下不得不进入实体渠道。

2007 年 5 月，在戴尔公司创始人迈克·戴尔重新回到公司 CEO 位置的随后几个月内，他就果断地对戴尔公司自成立以来就奉行的直销模式进行了调整。5 月，戴尔在北美的沃尔玛超市销售它的两种台式计算机。随后，戴尔在英国与 Carphone Warehouse 合作，在日本又和著名大型家电零售店 Bic Camera 合作，零售戴尔电脑。

同年 9 月 24 日，戴尔开始和中国最大的家电零售商国美电器合作，紧接着又与苏宁、宏图三胞等大型消费电子连锁卖场合作。截止到 2008 年底，戴尔已经进入这三家连锁卖场的 2000 多家店。

现在，戴尔终于给了人们可以零距离“观摩”、“感受”、“触摸”和“亲自动手”操作戴尔电脑的机会，来到“实体世界”的戴尔终于和其他竞争对手一起，通过观感和触感令消费者产生购物冲动，尽管在以前戴尔凭借呼叫中心和互联网在全球有过不错的销售业绩。

在进入中国的零售渠道时，戴尔消费业务销售和营销副总裁迈克尔·戴德迈一再强调，“对整个行业来说，直销到零售比零售到直销要容易得多”，他警告那些要发展直销的竞争伙伴们，“戴尔的直销已经超过 20 年了，拥有非常完善的体系和经验。”

戴尔在传统渠道的耕耘很快得到了回报。据市场调研机构 GFK 的调查显示，戴尔中国在 2008 年第三季度中，零售渠道的销量远远高于互联网和呼叫中心的直销渠道。而在第二季度的统计数据里，其直销渠道的销量仍然是戴尔的强项，领先于零售渠道。

其实，无论在欧美还是在中国，传统渠道仍然占据着主流地位。尤其在中国，尽管越来越多的人喜欢在网上购物，但是大部分人群还是喜欢线下购物，这令戴尔不得不关注传统渠道。

2007 年，中国网络购物总额占全国消费品销售总额的，预计 2008 年达到 1%，欧美国家平均值是 5%，韩国的网络购物占社会消费品销售总额的占比最高，达 12%，但是即便是这样，也意味着线下渠道仍然是一个广袤的市场。

尽管从 1984 年戴尔就确立了直销的模式，并且凭借这一模式，戴尔本世纪初连续几年成为全球 PC 市场龙头，但是在 2004 年以后，戴尔的好时光不再，PC 业务被惠普赶超、众多高管被竞争对手挖角、电池爆炸门等事件，令戴尔开始业绩下滑。

在 IT 市场的全球战略要地中国，戴尔也面临着巨大的挑战。在企业级市场，戴尔以性价比高著称，但在中国个人消费者心中还很难有个明确定位。与戴尔形成鲜明对照的是，联想是最知名的国内品牌；惠普公司在中国的公司名称是“中国惠普”。尽管戴尔在北美消费者眼中是数一数二的大品牌，市场份额也与之相匹配，但在中国，却远没有这样的影响力。

在进入中国的很长一段时间里，戴尔把主要客户定位为大型企业以及政府用户，经过努力，戴尔在这个市场的占有率高达 25%~30%。然而，近几年中国消费电子市场增长一直居高不下，而戴尔在中国个人 PC 上的业绩差强人意，尽管牢牢把着互联网和呼叫中心直销的轻资产渠道份额，但是在线下渠道，戴尔却远远不是中国 PC 市场的老大联想以及老二惠普的对手。

第八章 变“重”的轻公司（4）

在种种竞争压力下，戴尔开始尝试由“轻”入“重”，进入有实力的大型连锁卖场，通过扩大在实体渠道的销售，获得更高的市场份额。

戴尔变“重”，当时引来业界一片唱衰，当时大家认为戴尔并没有零售经验，需要制定和渠道合作的新供应链，并增加库存时间、贮备足够的产品，对于戴尔来说，和合作伙伴们打交道的成本可能要比自我变革花费更多。

但是现在的事实却是——“由轻入重”的戴尔正在快速地适应传统渠道。为了迎合个人消费市场，戴尔在消费 PC 系列中一改过去的商务风格，大量启用了时尚的彩色外壳。戴尔新推出的系列笔记本电脑产品中，拥有动感黄、蔷薇粉等多种色彩选择，所有机型均可按需定制。每一台电脑都可以按需定制——这是戴尔销售产品的理念。

推出多种彩色笔记本电脑，仅仅是个开始，在戴尔的区域市场销售、服务渠道到位后，接下来戴尔会向中国市场推出更为个性化的台式机以及更多消费类产品。

在国美、苏宁和宏图三胞的戴尔专柜，都有可以上网的电脑，消费者可以在此通过登录戴尔的网站，在网上自行选购配置——借助国美、苏宁、宏图三胞等庞大的实体渠道网络，其实是增加了戴尔与消费者的触点。

美特斯邦威

国内服装业第一代轻公司美特斯邦威如今也自建直营店了。这家定位于品牌运营商的企业，从发展初期就外包生产和渠道，只不过，在互联网尚不发达的上世纪末，美特斯邦威采用的是加盟制的方式发展渠道，从而以轻资产的方式完成了快速扩张，并且带动了温州一带大量企业跟随这样的“虚拟运营”模式。

现在，美特斯邦威在全国 1200 多个城市开设了超过 2300 家专卖店，其中 80%左右是加盟店，20%左右的直营店。从渠道完全外包到部分直营，美特斯邦威并不是入传统零售企业的发展思路，建立直营店以进行规模扩张，而是有其特有的功能。

美特斯邦威的这 400 多家直营店，扮演的是“温度计”的角色，即通过直营店探测各区域市场的消费趋势、时尚讯息，以此密切与各区域市场进行互动。

和其他习惯于以省划分市场、或者按照中国东南西北地理位置划分大区的零售企业不同，美特斯邦威并不按照省或者大区的理念来划分市场，而是按照城市。美特斯邦威这么做的理由是要精确掌握每个城市的市场情况，将渠道更深入地渗透到接近消费者的地方。

美特斯邦威的 400 多家直营店多在省会城市，而且往往在黄金地段开旗舰店。从全加盟制到部分直营，美特斯邦威的目的有几个：

控制住大城市，以稳固加盟商——服装企业里不乏出现这样的情况，有的加盟商自己规模做大后，要么自己创业，要么倒戈或者失控，这对品牌商来说是致命伤，因此美特斯邦威要开始自己掌控部分下有资源，而且在战略要地布局；

树立品牌。在黄金地段开上千平米的旗舰店需要大量资金，比如美特斯邦威在杭州延安路的旗舰店就有 5 千多平米，耗资 3 千多万元，加盟商往往没有这样的资金实力，或者舍不得在这上面投资。美特斯邦威作为品牌运营商，将生产全部外包以及大部分渠道外包后，自己掌控的是设计和品牌塑造，以及通过管理合作伙伴能力而组成一个商业生态系统。因此美特斯邦威通过大城市的旗舰店来建立品牌，提升消费者的认知；

第八章 变“重”的轻公司（5）

将时尚潮流从大城市往中小城市以及乡镇渗透。美特斯邦威在大城市建立旗舰店，也是为了将自己的品牌影响力逐渐传递给次级城市甚至更偏远地方的消费者。

另外，对渠道伙伴的选择上，美特斯邦威的门槛在逐渐升高。特许加盟模式的大忌是加盟商管理不善而影响品牌形象，因此，美特斯邦威目前对加盟商的资质审核非常严格，已经加盟的渠道商里，不乏实

力雄厚的大加盟商，他们其实是一些服装销售公司，拥有好几个甚至 30 多个美特斯邦威的加盟店，甚至在不同的城市还有二级加盟商。

通过直营渠道和加盟渠道的交织，美特斯邦威完成了渠道管理架构体系的提升，这样的布局更加有利于其对渠道终端的控制，也令美特斯拥有更加灵活的市场反应能力。

利丰集团

在架构了一个动态的商业生态系统之后，利丰也通过一系列的重资产收购，以尽快切入新兴市场，扩大自己的影响力。

利丰近年来进行了很多并购行为，比如收购国外的品牌公司，或者品牌公司的采购公司/部门，由此强化自己的市场地位。1995 年，利丰收购了自己最大的竞争对手英之杰采购服务公司（Inchcape Buying Service），借此扩大了利丰在欧洲市场的影响力，并且将供应商网络扩大到了印度和加勒比海地区。值得一提的是，利丰将自己的组织能力应用在英之杰的客户和服务供应商，从而使英之杰在短期内便增加了业绩。

近年来利丰频频收购，2007 年利丰的欧洲市场占销售额的 26%，较上年增长 99%，经营溢利则增长 77%。如此强劲的增长是因为利丰收购 KarstadtQuelle International Services，扩大了欧洲市场的占有率所致。2007 年 2 月利丰收购 Tommy Hilfiger 的环球采购业务，不仅使 Tommy Hilfiger 的采购网络得以扩充，而且有助加强利丰在国际设计市场上的能力。

为了应对纺织业日渐苛刻的政策，利丰正在积极拓展新的业务线。2007 年 6 月协议收购 CGroup 的股权。后者是一家以香港为业务基地的国际健康、美容与化妆品供应链服务商。另外，同年利丰收购了 PeterBlack International Limited。Peter Black 为一家大规模及历史悠久的供货商，主要为英国及欧陆著名的零售商供应鞋履、饰品、礼品及个人护理用品。该项收购将提供一个独特的平台及基础设施以发展利丰的英国和欧陆本土业务。

每收购一家公司，利丰会将自己的管理迅速延伸到新的企业，以增强调度资源的管控力。这些跨越多条业务线、多个区域的收购行为，增加了利丰的价值网络复杂度，这成为利丰的核心竞争力之一，使得其竞争对手难以复制。

另外，利丰也通过自己在贸易方面多年的关系和积累，开始引进和代理国外很多品牌在亚洲和中国的销售。通过这样出口产品，进口品牌，利丰进一步提升了在整个供应链的中枢作用。

京东商城

2009 年初，国内最大的 3C 商品购物网站京东商城成立了自己的快递公司，这是在经历了京东商城创立以来最艰难的春节后，其总裁刘强东做出的决定。2008 年底以来，京东商城因为订单爆增，远远超出了物流的配送能力，使得大量订单延误。

尽管现在京东商城的配送能力已恢复正常，但是提到这个黑色春节，刘强东仍然心有余悸。那段时间，他已经连续几个月去库房加班。

第八章 变“重”的轻公司（6）

从2008年11月下旬，京东商城每天的订单就涨了30%，也就是说，每天增加5千个订单。刘强东对于如此大幅度的增长感到意外，但是接踵而来的问题却让他感到焦虑，因为就京东商城当时的物流处理能力，每个物流人员最多也就是每天处理50个订单，包括从出库、扫描、打包、发货这些流程。增加5千个订单，意味着要增加100个员工，而春节之前招人却非常难。

尽管京东商城全公司上下都投入到库房加班中，但是仍然缓解不了物流困境。京东商城以前的常规处理量是每天发出万份订单，但是2009年春节前实际接到的订单数远远超出了这个数量。更为严峻的是，春节后订单规模又增长了10%，相当于每天比2008年10月同期多了7千份订单。

和传统零售业不同，消费者们在实体渠道购物时，往往是当场交钱提货，但是互联网购物模式下，收货却有一个滞后期。因此网购消费者的心理是送货越快越好，这对物流配送是一个很大的考验。

在以前，大部分的网上购物群体，包括淘宝的消费者，能接受下完订单后1至3天从库房发货，3至5天收货，但是2008年开始，京东商城感觉到消费者的要求越来越多，于是一次次提速。

京东商城从2007年10月实现了97%的商品当日发货，2008年5月又再次提速，变成每天两送，在北京建立了8个配送点，每天中午11点库房里开出8辆车，把11点之前库房处理的订单货物送到8个配送点，下午再有京东商城的员工送到客户手上。晚上库房再发一次货，这样第二天一早配送点的员工就可以再次送货。

尽管这样做会提升配送成本，但是却能提升客户满意度。现在，京东商城北京、上海、广州的大部分客户在中午11点前下单后，如果库房有货，当天下午就可以收到。

刘强东认为，物流是否迅捷占了购物满意度的70%。对于渠道类的B2C网站来说，将更多的钱花在物流上可以改善客户的购物体验。刘强东认为，如果物流速度慢，70%的钱就跑了。

在以前，刘强东一直无法理解，美国亚马逊在实现盈利之前花掉了10亿美金，在京东商城走过的历程里，他的体会是不需要花很多钱，因此在第一轮融资时，他非常乐观，觉得有1千万美金就足够了，当时京东商城现金流非常好，还有一些利润。但是在经过2009年春节之后，刘强东终于明白，B2C网站的物流需要巨额投资，亚马逊当年也是将大量的资金投向了物流平台，才有了今天的成功。

在飞速发展的过程中遭遇物流瓶颈，从而导致客户体验降低，这是互联网销售类的轻公司在成长过程中普遍会遭遇的困境。京东商城经历的烦恼，在VANCL创始初期也曾发生。

2008年初，由于VANCL生意规模增长迅猛，自建的物流队伍跟不上企业发展，遭到大量消费者投诉。VANCL创始人陈年加强了后台管理，增加物流配送的人手，加大物流外包的比例，终于渡过危机。后来VANCL在北京、上海和广州建立了自己的物流仓库，作为提升供应链的保障。

另一家目录销售企业红孩子也在创立初期就建立了自己的物流体系，以加快供应链速度。

尽管这些企业的模式不一，京东商城和红孩子是渠道商，VANCL 是自主品牌商，但是不约而同地，它们都在不断强化自己的物流体系，而不是“轻”到底，将物流外包出去。

第八章 变“重”的轻公司（7）

刘强东认为，物流是 B2C 类轻公司最核心的东西，搞不好就成为业务增长的巨大瓶颈。将物流控制在自己手中，才能令供应链效率更高。

吃一堑长一智的刘强东在 2009 年计划投资 1 亿多打造物流平台，而在未来 5 年之内，投资 3~4 亿到物流平台上。他认为以现在的订单增长速度，必须要具备每天处理 10 万个订单的能力，但是物流后台要花很多钱。

京东商城在 2008 年底融到的第二轮投资 2100 万美元，也将投入 70% 到物流体系的建设中。2009 年底之前，京东商城将陆续在北京、上海和广州建立起 5 万平方米左右的库房，并且在上海建立了新的快递公司，6 月之前在天津、深圳、杭州、南京、苏州等 5 个城市成立快递分公司，令这些重点城市的物流配送更快。

戴尔、美特斯邦威、利丰、京东商城，这四家不同模式、不同规模、不同发展历史的轻公司，都不约而同地在变“重”。不仅仅是它们，我们也看到其他很多轻公司，在发展到一定阶段后都纷纷采用并购或者投资等方式，获得一些自己的实体资源，而非如创时期一样成为一个纯粹的横向平台。

尽管它们变重的方式不一样，但是我们可以将其“重”的目的归结为几个方面：

拓展新渠道，以获得更多的市场份额——新的渠道往往是传统企业们所熟悉的实体渠道，但是对于轻公司们来说，却是一个新的渠道；

到更广阔的市场寻求增长空间——从了解用户需求切入的轻公司大都出现于细分市场，细分市场能够获得的营收和利润都是有限的，所以轻公司不得不寻求更多的增长空间。

通过产业链上纵向一体化的投资，增强对外部资源的控制力；

加强品牌的建设；

在已经获得一定规模后，快速切入新兴市场；

获得供应链的掌控力，提升供应链速度

.....

其实，轻和重并不是恒定的，而是辩证存在的。在这个正在被互联网改变的商业环境里，越来越多的创业者选择了以轻资产模式快速进入某个市场，但是在一个外包并非完全理想化的环境里，轻公司仍然需要投资实体资源而弥补自己在发展中的缺陷。

而对于那些如庞然大物的传统企业来说，它们也开始应用互联网，向着“轻”的方向尝试。

尽管轻公司们选择了不同的方式“落地”，朝着重的一极发展，但是和那些墨守陈规的传统企业们相比，由“轻”入“重”的企业们，身上总是有着一些共同的特质，这些特质令过渡的轻公司们仍然保持着轻盈的身姿和灵活的市场反应速度。

重中之“轻”

如何成为轻公司？这是我们全书都在讨论的话题。没错，轻公司用创新的商业模式去组织企业边界之外的资源，以轻资产的方式获得规模性成长。但是简单地模仿轻公司的模式，只是学会了形，而真正的“神”却很难模仿，企业很难获得真正的核心竞争力。

在本书的第二部分里，我们讨论了轻基因，分析了轻公司们身上提炼出来的基因，它们在一些具有前瞻性和创新性的传统企业里屡屡可见。我们所说的轻基因，实际上是讨论在互联网介入的商业环境里，一些正在形成或者可能形成的商业模式和未来的商业生态。

而在这一章里，我们从这些逐渐变重的轻公司里，我们则希望能提炼出“轻”的能力，这些能力不是商业模式，而是要构成创新商业模式的要素。

第八章 变“重”的轻公司（8）

我们可以看看戴尔曾经的学生，惠普是如何模仿直销模式却败北的案例。在商界，戴尔凭借直销获取全球PC业龙头宝座的奇迹人尽皆知，其竞争对手惠普也曾经步戴尔后尘推行直销策略，但是却因为没有轻能力，惠普只是学到了戴尔轻的渠道形态。

2002年，时任惠普CEO的卡莉·菲奥莉纳力排众议将康柏并入麾下，击败戴尔登上全球PC皇冠。然而一年之后，戴尔却重新坐上全球PC龙头的宝座，并且逐渐拉大和惠普的差距。

卡莉不甘示弱，这个不甘于现状、极具进攻性的女强人也迅速在惠普建立起直销体系，通过“具有戴尔特色”的呼叫中心和网站销售产品。

但是很快惠普就陷入了尴尬之中。在惠普多年的传统中，实体渠道的销售体系占据了销售额的主要份额，依靠经销商分销的模式，使得惠普的供应链运作效率与戴尔没有中间环节的运作效率有着较大的差距。另外，惠普也遇到了很多网陆两栖公司同样的问题，即如何平衡直销与渠道伙伴之间的利益关系。

据曾服务于惠普市场部门的人员透露，以前安排媒体采访时，最担心的就是媒体会问到如何平衡直销与渠道，“我们准备的材料上通常会解释，我们内部有一套商机管理体系，很好地协调直销与渠道伙伴的业务关系。”他说道。

显然惠普没有学到戴尔直销模式的精髓，那真是惠普糟糕的一段时期。惠普PC部门业绩一直处于亏损状态，并持续下滑。此后，卡莉又试图通过组成专门从事销售的CSG、合并IPSG(将惠普利润最高的打印机部门与亏损的PC部门合并，作为互补)等等动作扭转惠普PC的被动局面。然而这些都无济于事。

当惠普迎来马克·赫德时代，并由托德·布莱德利执掌PC业务的时候，他们认为惠普在错误战场与错误的敌人打了一场仗，惠普不该集中资源与擅长直销的戴尔在电话、网络销售上肉搏。

最终惠普回到了传统的形态——零售渠道，最为重要的是，在这个战场上，惠普避开了与戴尔在直销上直接交手的劣势。在实体世界里的优势为惠普扳回一城，随着PC消费热点由企业级市场往消费类市场转移，零售渠道在PC销售中占据着不可或缺的重要地位。消费者们更喜欢现场体验，他们的感觉成就了惠普PC的重振。

IDC数据显示，惠普在美国消费类市场的份额由2002年的22%迅速上升到2006年的35%左右，同一时期，惠普在美国商用产品的市场份额仅上升了3个百分点。

在戴尔眼里，惠普一定是个粗浅的模仿者。实际上，在过去多年的历练中，轻的能力已经深深植入到戴尔的血液中，这让模仿戴尔的企业很难在短期内超越。这也是今天的轻公司们需要构筑的核心竞争力。

那么，这些核心竞争力究竟体现在哪些方面？

小前端大后台

无论消费者在淘宝，还是在戴尔自己的网站上下了订单，即便是在如今的沃尔玛、国美或者苏宁等实体渠道下订单，戴尔全球的供应链都会随之动起来——小前端、大后台，这是轻公司的典型特征，而戴尔将其演绎到极致。

目前，戴尔的后台每20秒汇集一次订单，并分析所需要的原材料，供应链系统可以比较戴尔的现有库存和供应商库存，创建一个供应商材料清单以满足其订单需要。戴尔的供应商仅需要90分钟的时间用来准备所需要的原材料并将他们运送到戴尔的工厂，而戴尔需要30分钟卸载货物并严格按照制造订单的要求将原材料放到组装线上。

第八章 变“重”的轻公司（9）

对后台供应链孜孜不倦地优化，是戴尔从创始以来的必修课。戴尔的供应链管理平台叫交易引擎。戴尔的一级供应商和二级供应商都在这个平台上，其全球采购员就是在这个引擎上管理其对口的供应商，管理范围从订单、生产、运输直到设在戴尔附近的仓库的库存。

在交易引擎的支持下，戴尔对供应商的管理与管理自己的车间没有多大区别。在信息流的通畅运行下，戴尔得以将企业之外的供应商资源为己所用，形成一个高效的价值网络，这令戴尔的电脑拥有成本优势。

在这个平台上，戴尔还把供应商与最终市场的需求实时地联系起来，比如说，客户中心对中转仓库下单的情况，一二级供应商当晚就能得到与自己相关的信息，可以随时调整自己的生产计划。

通常，戴尔只管一级供应商以及部分二级供应商，比如液晶面板等二级供应商，由于货源紧缺，戴尔为了保证供应链的稳定和速度，也将其纳入管理范围。其最终目的是让一二三级供应商都在交易引擎上，使得整个供应链上的厂商能将库存压缩至最低状态。

拥有小前端大后台的不仅仅是戴尔，国内快速成长的轻公司红孩子、京东商城等都是小前端大后台的企业，它们在前端以轻资产的渠道去面对客户，获取精确的数据，后台则是一个重资产的平台，自己掌控了仓储、物流等环节。

和 PPG 这类完全外包生产、物流等环节，在价值链上建立一个横向平台从而打造互联网直销品牌的企业不同，红孩子和京东商城的定位是渠道商，刘强东认为，将物流和仓储掌握在自己手中，才能将货物尽快送达到顾客手中，因此这类横向平台是通过提升供应链效率，将自身的价值最大化。

目前，红孩子拥有国内 B2C 平台里最大的仓库，接近 5 万平米，在 16 家分公司所在地都设有区域中心仓库和配送站点。全国物流配送人员超过 1000 名，日处理订单能力达到 3 万单，覆盖全国所有大中型城市。这样的后台为红孩子扩张奠定了坚实基础，因为在大后台搭建好以后，前端只需不断增加产品线，就可以提升大后台的边际效益。

红孩子自建物流体系的根本原因在于品牌的维护和提升顾客的购物体验。对于目录销售和互联网销售公司来说，国内的消费者多采用货到付款的方式，外包的物流公司往往在收到货款后，会按账期将资金打入委托方的账户。一些信誉不佳的物流公司，有可能会拖延回款。尽管红孩子对物流体系的一次性投入较大，但是其 24 小时配送，意味着 24 小时结算，管住了资金，而且可以从管理上提高运营效率。这种自建物流体系为红孩子带来了明显的竞争优势。

在红孩子的物流体系里，所有的物流人员都经过严格的半军事化培训和管理，穿着统一的制服送货上门。这些红孩子的物流人员还充当了半个售后服务人员，他们对顾客的问题更加有耐心，在送货途中更加在意包装是否损坏——这些都是提升客户满意度的方面。而且经过培训后，他们对产品的认识也更加深刻，遇到客户有疑问的地方，可以立即做出响应。

京东商城的商业模式也和红孩子类似，掌控了产品出厂后一直到消费者手中这段流通过程中的全部价值链，包括采购、仓储、物流、配送等业务流程，在前端则以互联网的轻渠道和消费者互动。

第八章 变“重”的轻公司（10）

在以往，京东商城的物流配送全部外包，由元通、申通和邮政物流公司负责送货上门，以实现 10 多个省市客户的 24 小时响应速度。从 2007 年开始，京东商城开始在上海、北京自建物流队伍，以弥补物流公司不能提供移动 POS 机刷卡的服务，从而提升客户体验。

刘强东决定要自建物流体系的另一个原因是，国内各区域的 IT 和 3C 卖场都鱼龙混杂，京东商城把业务流程延伸至商品流通的全价值链，即掌握货物的进销存，才能避免水货和假冒伪劣产品掺杂进来，从而做好渠道品牌。

在京东商城的网站上，点开任何一款产品，都能看到北京、上海、广州 3 地的库存状况，如果某一个城市缺货，网站会显示异地调货需要的周转天数。对于专注于渠道的京东商城来说，只有自己掌握了后台的仓储和物流，才能在前端做到这么精确。

这些越来越“重”的轻公司们，其实是有侧重点的“重”，它们通常以一个“轻”的前端面向用户，却通过不断加“重”和优化后台，加强自己对产业链的控制力，实现对前端的快速反应。

优化的流程

要将产品从制造链尽快流向流通链，送达消费者手上，在大后台里优化的流程必不可少。

2003 年，戴尔中国进行了一个海运改进的业务流程改善项目，目的是将中国到日本的产品运输中的海运比率从 4% 提高到 36%，通过多个职能部门的相互配合，这个项目最后通过优化订货程序，生产计划和后勤程序，在保持生产提前时间和客户满意度不变的情况下，节省了 1260 万美元的成本。后来，在 2004 年，中国到日本的海运比率进一步提升到了 76%，在原来的基础上又节省了 1210 万美元成本。这个项目后来被送到每年在戴尔总部举行的“全球质量日”活动作为成功案例被分享。一个值得提及的数字是，在戴尔全球，2004 年，仅通过 BPI，戴尔公司就一共节省了 18 亿美元，比 2003 提高了 51%。

归结到底，业务流程改善的结果是使戴尔公司能不断以最完善、经济的方式运作。体现到经济利益上，这项措施敦促戴尔公司每投入的一分钱都能获得效益最大化，从而保证戴尔公司始终以最具成本竞争力的产品在市场上参与竞争。所以，对于戴尔的管理者来说，仅仅获得快速发展或获取利润都是不够的，戴尔的合格管理者必须是两者兼顾，从而使公司的长期利润达到最大。

基于这样的思想，戴尔从来不会容忍“亏本生意”。一个在戴尔内部流传的故事是，戴尔中国的第一任总裁陈大伟尽管在任上一年取得销售额的数倍增长，但由于利润增长不尽人意而离开。后来上任的黎修树马上就转换了对销售人员的评价体系——每一份销售合同实际利润的增长成为高达 50% 权重的考核指标。

除了显而易见的成本上节省，戴尔推进业务流程改善活动最大的意义在于，在日复一日的修复进化中，戴尔内部打造了一套极其精细化的管理流程。这套流程紧密耦合，涉及企业运作的各个角落，从管理到日常生产运营、销售等各个具体细节运作——它们通过 IT 系统固化起来，形成强大的不依赖于某个人的企业运作平台。一方面，人们可以依靠 IT 系统来透视整个企业。比如，戴尔的管理者能够随时收集各方面的信息——从增长最快的产品，到电脑卖出的第一个月里每个零件的平均更换次数；另一方面，企业又通过这些流程提炼的数字，来判断流程的效益，进而加以改善。

第八章 变“重”的轻公司（11）

竞争对手都在分析效仿戴尔的直销模式，学习其高效率运作的方式。但是，具体的运作却很难学习，因为那是戴尔 20 多年来不断积累进化的魔鬼细节。这就是戴尔公司的秘密武器，可以在奔跑中为自己做手术，为了跑出更完美的路线，他们从不放弃任何一个细微改进的机会。

同样，任何一家轻公司要获得成功，则需要将大后台的业务流程打造得更加高效，前端的轻渠道才能对消费者发力。

如果你从京东商城订笔记本电脑，可以注意一下出厂日期，一般都是只有 10 多天。即便在号称电子零售业界风向标的中关村电子卖场，一款新上市的笔记本电脑的流通时间至少要 1 个月以上，通常情况下是 3 个月左右。

通过 IT 技术和流程优化管理，京东商城的库存周转时间只有 12 天。

对于京东商城来说，互联网作为一条直销渠道，削减了传统渠道架构的层层环节，加快了商品的流通，只有帮助制造企业尽快将产品送达终端消费者，才能更多地实现京东商城的价值。

在采购环节，京东商城的信息系统与上游大型供应商进行了对接，实现库存数据共享。作为其供应商之一的神州数码公司就与京东商城进行了系统的互联互通，消费者在网上下单时也能看到神州数码仓库的库存量。即便消费者是在非工作时间给京东商城下订单，订单也会自动流转到神州数码的系统里，便于其留货。

只有当产品在京东商城的库房里就如流水一样，高速流通，京东商城的价值才会更高，消费者也能获得更多更新的产品。当货物从供应商送达京东商城的仓库，一切操作在 IT 系统的支持下，进行标准化的流水线作业——在验货、理货、摆货、出库、扫描、打包、发货、甚至发货后的配送等环节，京东商城都设置了监控点，一旦某个环节出现问题，IT 系统将立刻报警，相关的管理人员就能查出问题所在，进行快速处理。

在售后服务环节，京东商城也致力于打造极速供应链。“我们是国内第一家提出 5 日售后服务的公司。”如今，京东商城的仓库为 90% 以上的产品留了备件，当返修的商品送过来，技术人员会立刻去仓库里寻找新的备件换上，然后再发回给客户，损坏的备件会送回厂家。“快的时候只要 2 天。”由于通过 IT 打造了一条极速供应链，京东商城实现了 12 天的库存周转期。

强大的数据能力

对于任何企业来说，数据都是最重要的资源。而对于轻公司来说，数据是其最重要的资产。正是凭借数据获取能力，轻公司才有了在产业链上的话语权，以数据换取以往需要重资金才能组织的资源，得以组织企业边界之外的资源，实现轻资产扩张。

在过去的很多年来，很多企业为搜集客户数据付出了艰难的努力，特别是零售业，为了获取精确的消费者数据简直是殚精竭虑。

传统零售业的 POS 机只能反映成交金额多少和热销产品，却难以细微地体现消费者的个人偏好以及更细致的情况，比如哪些产品是消费者反复拿起却最终放下，消费者们对于购买后的产品有什么样的评价？在现实世界的商场里，消费者们买过东西后，就如流沙一样消失在世界的各个角落，可是对于轻公司而言，最强大的本领莫过于数据获取能力，比如互联网和呼叫中心这类轻型渠道，能更精准地掌握消费者的数据，并且创造出更大的商业价值。

第八章 变“重”的轻公司（12）

在数据能力方面，我们在书的第一章提到的红孩子公司是轻公司里尤为突出的。其每年超过 200% 的高速扩张是完全依赖于对数据的智能分析。

相比于传统零售业，红孩子最重要的优势是能通过呼叫中心和网站精确掌握消费者数据，在最贴近消费者的地方收集市场需求，并以此为核心拓展业务范围。

和我们提到过的篱笆网不同，篱笆网是通过无限向客户端靠拢，维持一个高人气的社区，分析客户在网络行为周期中主要的花钱行为，并把这些行为进行反向资源匹配，使之变成实在的现金交易的能力。

而红孩子则是个纯粹的渠道，从一个母婴产品的网站摇身变成一家拥有综合产品和复合路径的渠道商，一个优秀“红孩子”的门槛是基于数据库营销、以万计的品类管理和高效物流运作的综合能力，凭借对客户数据的深度挖掘，从而创造出需求，为之匹配产品。

灵活地收集数据、具备强大的数据分析和运用能力，是轻公司的重要能力之一。不仅仅是新兴企业红孩子和篱笆网，沃尔玛等传统企业同样是通过强大的数据获取能力作为引力，以数据替代资本，吸引合作伙伴打造成一个高效率的开放性平台，从而实现共同成长。

客户获取能力

市场能力对于任何一家企业来说都非常重要，但是对于轻公司来说，是否能驾驭互联网造势，以低成本的方式进行市场推广，发动大众来营销，这样的能力尤为可贵。

2007 年底，佐丹奴 CIO 侯彤被《财富》杂志的一篇文章《设计出的增长》所吸引，作者马克·韦伽顿（Mark Weingarten）介绍了在线 T 恤零售商 Threadless 如何让顾客成为自行营销机器的零件，通过病毒式营销而做大规模。

“七年前，杰克·尼克爾（Jake Nickell）和雅各布·德哈特（Jacob Dehart）产生了一个将使他们成为百万富翁的点子。此时，他们刚刚走出高中校门。在进入网络 T 恤设计行业后，这两位芝加哥人觉得，也许这就应该是所有 T 恤衫的生产方式。大多数商店印制一整批衬衫，总有一些顾客不喜欢，让商店赔钱。所以，他们想，为什么不让顾客给衬衫打分，只印制那些得高分的衬衫呢？这个点子后来变成了 Threadless 在线商店，引发了芝加哥内外熟悉网络的设计师的应。去年，尼克爾和德哈特一共卖出了价值 1,600 万美元的衬衫。

成功的关键是什么？高利润率。每件衬衫的生产成本只有 4 美元，售价却在 15 美元以上。公司的商业模式依赖于一家互联网社区的照应和支持。尼克爾、德哈特和创意总监杰弗里·卡尔米科夫（Jeffrey Kalmikoff）领导一支由 28 名员工组成的团队，专心培养回头客，而且让他们带朋友回来。

Threadless 的模式很简单。每周举办设计竞赛，近 700 名参加者将 T 恤衫设计上传到网站（其中 6 个设计将被印制出来）。Threadless 让浏览者按 5 分制给设计打分，网站员工从最受欢迎的作品中选出优胜者。6 位幸运的艺术师每人获得 2,000 美元的现金和奖品，而公司得到了胜出的设计。Threadless 提供的每款衬衫均售罄。卡尔米科夫说，创办人在建设时，力求从参赛者的角度考虑，尽量设想假如他们在为一件作品争取支持时，需要网站有哪些功能。卡尔米科夫说：“这完全是一个细化过程。我们给社区提

供的工具就是用来满足急剧增长的。”比如，每位设计提交者可以得到一个电邮营销工具包，吸引家人和朋友来到 Threadless 投票。他们也可能购买一件。不过，访问 Threadless 的大多数用户都是潜在的买家，而不是设计师。为了让他们成为回头客，公司设计了一系列奖励措施。例如，上传一张本人穿 Threadless T 恤衫的照片，就可得到 美元的购买信用。如果推荐来的朋友能买一件衬衫，将得到 3 美元的购买信用。

第八章 变“重”的轻公司（13）

卡尔米科夫说，病毒式营销法制造了高额访问量，令衬衫通常日销售量达 1,550 件。今年春季的一天，Threadless 卖出了 35,000 件 T 恤。更好的是，网站的日均访问人数有了长期增长动力。网站鼓励新用户开博客、上传照片、写下挑逗性的评论，使得社区不断壮大，而 T 恤销售几乎成了副产品。许多用户还注册成为 Threadless 的电子杂志用户。卡尔米科夫说，网站每周要给 37 万个邮箱发信，其中竟有 75% 的收信人打开信件，查看网站的最新内容。麻省理工学院合作研究人、研究如何让消费者参与产品设计的弗兰克·皮勒（Frank Piller）说，“Threadless 不仅提供 T 恤衫，它还提供了一个让人参加令人兴奋而有趣的活动机会。” Threadless 并不总能点石成金。当公司创办人偏离原来的商业模式太远，他们通常会陷入麻烦。以 15 Megs of Fame 为例。这是一家让用户给歌曲打分、评论别人上传的歌曲的网站。公司计划向唱片公司出售所得数据，结果惨遭失败。卡尔米科夫说，“唱片公司根本不关心人们喜欢什么。” 10 月，15 Megs 永久关闭。

还有 Naked and Angry 网站，它的产品是由 Threadless 一流设计师设计的墙纸和领带。它寻求在细分领域发展，处境艰难。创办人在回顾时承认，在制定思路时没有考虑充分。他们仅仅和认识的生产商接触，问他们想把设计师的哪些设计做成成品。这不是一个有灵感的计划，而团队也不像那支小心翼翼降低风险、提供客户要找的产品的团队。

Threadless 的团队决心在下一个项目——芝加哥拉克维尤社区 1,700 平方英尺零售店——中避免这些错误。该店于今年夏天开业。卡尔米科夫设想出了一个欢乐空间，展示窗的人体模型的头部是一块液晶屏，员工给顾客拍大头照，若顾客同意，他们可以把照片用作假人的头像。Threadless 还与软件培训公司 Digital Bootcamp 商谈，在店里开办学习班，教顾客学习 Photoshop 和 Illustrator 的基本使用技能。尽管在 Threadless 的藏库里随时都有 250 多种设计，但商店只展示最新的 20 种。要看更多设计的顾客可以上网查。毕竟，培养网站的影响力仍是公司主要的思路。卡尔米科夫说：“社区越大越活跃，销售上升越多。”这个模式几乎无可辩驳。”

佐丹奴的网上商城已经运行了 4 年，2007 年销售额达到了 4000 万，除了购买百度关键字以外，网上商城负责人侯彤没有对佐丹奴网上商城进行过任何广告投入。

但是，如何低成本地扩大网上商城的销量，却是侯彤一直思考的问题。Threadless 展示的病毒式营销模式令侯彤眼前一亮，因为佐丹奴网上商城的回头客忠诚度很高，达到 80% 以上，为何不以激励机制发动他们的力量进行推广？

经过几个月的编程，2008 年佐丹奴网上商城推出了 Threadless 的“拷贝版”——从发动大众进行 T 恤设计，到推出 T 恤设计评选活动，再到用积分鼓励消费者上传穿上佐丹奴新买的服装照片——无一不是 Threadless 的模式。

如今，开放性的互联网思维已经渗入不少企业的内部流程，从设计研发—生产制造—销售—维护客户这个纵向的价值链上，我们可以看到在各个价值层面，都有企业利用互联网的力量，吸引消费者参与进来。

第八章 变“重”的轻公司（14）

轻公司本质上是用更加快捷有效的方式，让消费者需求直接渗透到商业的各个环节，通过动态共好的商业生态环境来取代了传统公司的通过同步、协调、沟通才能实现的产品开发和消费者需求满足。

因此，说到底，轻公司的市场能力的关键在于是否抓住了消费者，与传统企业不同的是，轻公司懂得用互联网去聚集消费者，从而获得市场能力。

类似于佐丹奴的 Web 营销的核心，是低成本地发动了大众，它只需要企业有一个好的活动创意以及推广模式，接下来的内容创造、传播和交叉复制便由消费者来完成。在这种模式下，企业的角色也发生了迁移，由创意中心变成了发动消费者主动推广品牌的组织者，他们只需要启动活动的火种，所有人便开始自发地创造、分享和传播内容。

现在，传统的广告制作和投放模式，哪怕是在网上投放，那种单一中心——受众接受制的传播模式已经显得老旧。引爆广告主兴奋点的是基于 Web 的营销模式。

和传统营销模式相比，Web 营销最本质的变化就是传播方式从大中心式的广播变成对等的互动式交流。内容本身由权威还是“草根”创造并不重要，重要的是在新的传播环境下，所有人都参与到传播过程中，一个去中心化的营销趋势已然浮现。

在 Web 带动的大规模行为艺术下，广告产业的价值链和关注重心也在发生变化。传统的广告产业是以广告主为核心，广告策划和代理公司去把广告主想推送给消费者可以接触到的数量有限的几家媒体上，而在 Web 的影响下，所有的媒介在消费者的生活圈周围形成一个气场，它们与消费者进行交互和互动，新的重心是以消费者为主的独立微单元，而不再是守在电视旁被动接受信息的内容填鸭。

越来越多的企业都开始意识到，企业单向传递给消费者的信息即将成为边缘话题，评价产品优劣和品牌故事讲述的权力已经落到了用户的手中。

案例研究：汽车后市场的互联网变量

陆正耀在汽车行业里具有双重身份，既是 UAA 俱乐部的创始人，也是神州租车（中国）有限公司的创始人。这两家企业都受到了资本圈的青睐，前者在 2007 年 6 月，美国 CCAS 公司、国际风险投资机构凯鹏华盈中国基金和日本 DI (DreamIncubator) 投资咨询公司等，注资联合汽车俱乐部（简称 UAA）1300 万美元。后者在 2007 年获得了凯鹏华盈 KPCB、美国 CCAS 公司和联想投资共 2100 万美元的风险投资。

有意思的是，这两个闪着金光的项目，是以一“轻”一“重”的模式进行资源共享的。在建立了一个轻资产的平台 UAA 后，陆正耀建立了一个汽车服务行业的重资产平台——汽车租赁连锁店。

从 UAA 到神州租车，我们可以看到一家横向切入汽车后服务市场的企业是如何往新的业务空间延展，以重资产的方式落地的。而轻重之间的资源共享，则为所有过渡中的轻公司提供了可参照的样本。

诞生在汽车后市场上的 UAA，并非自己的救援和维修服务实体，而是提供一个平台，一方面是驾驶人，另一方面是供应商网络。UAA 寄希望于凭借强大的整合力量，让包括汽车金融、汽车 IT、汽车美容、救援等各个层面的优质产品和服务都聚集在这个平台上。

截止到 2007 年底，UAA 俱乐部依靠着旗下 250 万会员及 2 万余签约合作伙伴，依靠签约合作伙伴向会员提供汽车服务，通过呼叫中心的方式向会员销售车险，收入达 8 个多亿，其中利润约为 4000 万，是一家典型的轻资产模式运营的企业。

第八章 变“重”的轻公司（15）

按照成熟的国际汽车市场惯例，汽车行业 60% 的利润来自于后市场。据中国贸促会汽车行业分会预测，到 2010 年，中国汽车售后服务市场的总额有望达到人民币 3000 亿元。面对这样诱人的数字，想复制携程成功模式的自然不只有 UAA。

这是它迄今为止获得的最大的一笔投资。

几乎与 UAA 同时，汽车保险中介——车盟俱乐部高达 2500 万美元的第三轮风险投资也已到位。在此之前，车盟俱乐部已经获得了超过 1500 万美元的风险投资。

究竟是什么原因，令风险投资商们看好汽车后服务市场的互联网公司？

类携程们的空间

答案是类携程模式。携程是众多商旅人士和商旅资源之间的中间商，它利用互联网手段整合了上游资源，并赚取商旅导向的佣金。

2003 年，携程在美国纳斯达克上市，一时辉煌无限，让投资者们一夜之间获得了数十倍的投资回报。2007 年，风险投资家们也对汽车后市场上的这些“类携程”公司充满了期待，而且“烧钱战役”已经提前打响。

在汽车后市场这块传统领域上，互联网又将会找到什么样的归宿？

在企业发展早期，类携程模式的 UAA 甚至连烧钱的手段都和早期的携程几乎一模一样。

为了迅速做大品牌，UAA 一直在加油站、停车场免费发展会员，并承诺提供特惠车险、维修保养以及美容装饰等服务；同时，再利用这些会员的规模资源，与汽车服务或其他服务提供商签定合作约定。这基本是一种“用资金换资源，再用资源去整合资源”的方式，而风险投资在其中就是资金的来源。

一位投资人回忆说，当年携程的商业计划书上，最有效的就是其对“烧钱效果”的解答。当时携程明确告诉投资人：携程许诺给注册用户低价格，然后用投资人的钱去支付机票或酒店的差价；当注册用户多到一定程度，携程就可以与这些机票和酒店签到真正的折扣价格，进而赚取佣金。

这也是一个典型的反向匹配的做法。携程在旅游产业链上建立一个横向的客户端平台，再从客户端反向匹配酒店和航空业的资源，用自己的互联网渠道，提升充裕的酒店和航空资源的运营效率。

UAA 起初的做法似乎如初一辙，比如对普通驾车人会员免收会员费，而对签约的服务提供商也在一定时限(比如两年)内不收佣金。UAA 的这种发展模式，让它在短时间内迅速壮大规模，目前，UAA 的注册会员超过 250 万，签约商户超过两万家。不过，这个国内第一的规模，还没有能让 UAA 摆脱烧钱经营的状态。

携程是在创建的第三年开始盈利，但知情人透露，UAA 要在第三年盈利很难。实际上，在汽车后市场上有没有可能长出另一个携程？这个问题还有不小的疑问。这种疑问的核心点就在于“产业边界”的不同。

尽管汽车后市场与商旅市场有相似特征，比如，有需求旺盛的众多用户，有被需求的呈分散状态的资源。但是，两个市场用户对服务的要求有很大差别，而两个市场的服务资源也有本质不同。这些“产业边界”的不同，决定了要想在汽车后市场成功复制携程模式将非常艰难。

比如，被携程整合的资源，尽管分布广泛，但都具有标准化、同质化特性。因此，价格可以被事先明确确定、品质也因为行业标准化而能够保证。

第八章 变“重”的轻公司（16）

但是汽车服务产品尚未实现标准化，用户对服务还停留在“眼见为实、耳听为虚”的阶段。比如，一项调查表明，国内 80% 的白领驾车者在汽车出保修期后会选择在自己熟悉的 4S 店继续购买相关服务，而几乎所有的出租车司机在保修期后也都选择了自己认定的一、两家固定的路边维修店。“比较熟悉”、“比较方便”、“不会坑我”是他们这样选择服务的主要理由。

在这些固定的维修店里，驾车人跟服务提供商已经建立了彼此信任或者至少是彼此熟悉的关系，在服务价格、服务质量等方面，双方已经达成了共识。而中介在这种服务模式中就显得多余，“多了一层中介，就少了一份信任”，不少驾车人对中介都没有好感。

另外，携程是靠提供品质一致、价格一致的服务产品而获得用户信任从没有一个用以规范操作的标准，因此同一种服务内容在不同的服务商那里就有不同的操作过程、操作质量和服务价格。显然，对于站在外围的中介商来说，要把这些资源打包成让用户满意的产品难度很大。

在携程概念之上，UAA 还增加了一个新的概念——模仿美国汽车协会(AAA)的经营模式。1902 年由 9 个汽车俱乐部联合成立的 AAA，不是一个中介公司，而是代表驾车人利益的非营利组织。这个为驾车人提供金融服务、紧急救援服务和旅行服务的组织，在北美市场几乎被所有驾车者认可。

UAA 希望作一个赚钱的 AAA，而收取年费将是 UAA 收入来源规划中的重要部分。在其总裁陆正耀的规划里，将来 UAA 普通用户计划每年收取 99 元年费，VIP 用户收取 380 元年费。不过，这种“直接从用户身上收钱”的“高难度”模式在中国市场是否真的可行？

互联网的归宿

在汽车后市场，用互联网手段经营赢利性中介——汽车俱乐部，是中国市场的特色。然而，随着中国车主对汽车售后服务需求的专业化程度不断提高，随着中国汽车后市场被全球成熟市场不断同化，中介模式很可能将逐渐失去生存空间，互联网最终将落地到售后服务实体这个传统产业上。

在欧美等成熟汽车市场上，除了代表车主利益的汽车俱乐部外，根本没有中间商的生存空间。这主要是在没有互联网之前，成熟汽车市场上的服务体系已经发展完善，而它们大都以连锁经营的方式存在，比如占据美国汽配市场 70% 的 NAPA、AUTOZONE 和 PEPBOYS 等，都是品牌汽配连锁店，而以汽车专业维修、快速养护为主的汽车养护中心，以事故车维修、保险理赔和紧急事故处理为主的事故车维修中心等，也是主要的连锁业态。即使是被国内中介们普遍看好的汽车救援服务，也是由救援服务商直接服务客户，比如 AAA 的救援机构，就不是整合来的，而是 AAA 自己组建的。显然，这些网络体系发达的服务商，是不需要中间渠道为它们来拉客户的，而车主们也习惯于跟这些连锁服务商直接打交道。

但是，在中国这样一个历史只有数 10 年的汽车后市场上，大部分服务网络都还没有来得及铺开，而且车主自主选择 and 消费汽车后服务的意识也没有那么强，所以，这个市场还是需要一定的服务导向，比如固特异、米其林等轮胎公司高层就说，“中国车主还不会主动选择轮胎，因此通过第三方渠道，我们可以引来客户。”其实，那些共性服务的提供商，比如汽车美容商、保养商、汽车快修商等，都需要通过公共平台来吸引客户。因此，这些特殊的市场需求造就了中介商们的诞生。

第八章 变“重”的轻公司（17）

从长期来看，对这种渠道的需求是暂时的。国内汽车后市场已经涌现出一些小有名气的连锁企业，而且这种模式会越来越成为主流。在国内市场也已经有人品尝到汽车售后服务连锁经营的甜头。创建于 1999 年提供汽车美容养护服务的驰耐普，发展到 2007 年 6 月，已拥有覆盖全国的 1100 家连锁店。而它的盈利之道，就是靠统一采购并配置产品以及收取加盟店管理费。据驰耐普创始人杨威的说法，驰耐普在创建的第一年就开始盈利。

目前国内像驰耐普这样的本土汽车连锁品牌已经相继诞生了 10 多个，此外，一些国外汽车连锁品牌也已经试水中国，比如博世、AC 德科等已经在中国逐步开设提供产品以及相关服务的连锁店，日本黄帽子也开始结合中国当地的资源逐步开店布局。

随着它们的网络逐渐拓展开来，随着它们品牌认知度逐渐提升，中介的服务导引价值也将逐渐丧失。国外市场上的中介之所以难有容身空间，就是因为那些连锁品牌已经深入人心，人们也可以很方便地在自己身边找到品牌的连锁店。

那么，随着国内汽车后市场的逐步成熟，中介商们将何去何从？同为中介，携程的举措具有一定借鉴意义。

以互联网公司的角色切入传统旅游行业，携程一定程度上扮演的是一个反向整合者的角色。不过这种整合则是重资产的方式，进行纵向一体化的延伸。

尽管与传统的旅游公司相比，携程在传统旅游业务上的收入很少，但是其利润率要比传统旅游公司高得多。以康辉旅游集团为例，2006 年的总收入是 47 亿元，而其利润只有不到 2000 万元。而携程在 2007 年第一季度的综合毛利率高达 79%。

在传统旅游行业，由于进入门槛低，旅行社数量近年来一直保持着杂草丛生的增长势头。到 2005 年底，全国共有 16846 家旅行社，比上年增加 1507 家，同比增长。由于公司数量众多，整个旅行社行业的集中度很低，尤其是国内社。以 2005 年的数据为例，包括国际社和国内社在内，平均每家旅行社的营业收入仅为 660 万元。随着数量上升，旅行社之间的竞争日趋激烈。虽然整个行业收入呈现出快速增长的势头，但低水平的竞争压低了行业的整体盈利能力。据平安证券的统计，2005 年，旅游行业净利率水平仅为。

在这种行业整体竞争激烈、盈利能力较低的情况下，携程无疑是具备行业整合能力的公司之一，而与携程有着同样模式的 e 龙现在和携程已不在一个量级上，前段时间 e 龙出于盈利的压力已无限期停掉了其度假产品的业务。所以，以在散客长尾市场切入继而整合传统旅游行业的携程更具整合潜力。

另一方面，在商旅市场上，携程是靠佣金盈利的。但是现在有些酒店却对这些佣金感到压力。为了逃避支付佣金，有些酒店干脆少报甚至隐瞒客人入住情况，或者，给那些经常入住的客户比携程更低的价格以吸引他们订房不要经过携程。

同样，一些航空公司也越来越想摆脱携程，根据公开资料，目前携程销售的机票占 5%，航空公司直销机票占 20%。而国航和南航已经计划将直销机票份额分别提升到 30%和 40%。为达到直销目的，航空公司自己的网站上甚至推出了连代理都拿不到的低价票。

为了获得更大发展空间，早在 2004 年 2 月，以收购上海翠明国际旅行社为起点，携程开始在传统旅游市场着陆。2006 年 12 月，携程开辟了从上海出发的海外游业务，2007 年又在北京注册了携程旅行社，启动以北京为出发地的海外游。

第八章 变“重”的轻公司（18）

在注册携程旅行社的同时，没有一分钱债务，手头有 9 亿元左右现金的携程在北京对综合实力排名全国前三的大型国有旅游集团康辉集团提交了一份收购报告，打算以参股的形式收购康辉分布在各地的部分实体门店。这份报告惹怒了康辉的高层，其高层认为被一家互联网公司来整合自己的优质资源，简直是天方夜谭。康辉至今在低利润的泥沼里挣扎。其很多高管都外流到了互联网公司。

将话题回到携程的路径上，我们可以看到，这是一个由“轻”变“重”的过程。当携程快速切入商旅市场后，面临的是一个动态的商业环境，为了巩固自己的产业链地位，携程选择了以重资产反向落地的纵向一体化延伸。

而这种重资产的捷径同样适用于汽车后市场上的中介商们。当横向切入产业链实现快速成长后，中介商们的资金实力将可以帮助其实现对传统汽车服务资源的反向整合。

轻重结合的新市场

UAA 的创始人陆正耀选择了另一种模式在产业链上延伸，同样是重资产，但是凭着 UAA 积累下来的互联网经验，新的重资产平台却是“重”中有“轻”。

2007 年 5 月，陆正耀砸下了 5000 万创办北京神州汽车租赁有限公司，进入汽车服务中资金需求最大、最“重”的领域——汽车租赁。从 2007 年底正式运营到 2008 年上半年，汽车租赁的生意，已陆续烧掉了过亿元。

令人欣慰的是，神州租车的发展势头颇为强劲，到 2008 年 6 月份，神州租车已覆盖了国内 30 个城市，出租率超过了 70%。从 2008 年的 11 月开始，神州租车陆续开放了全国接送机和代驾的服务，一个渗透到全国各地的网络正在成熟。

在做 UAA 的过程中，陆正耀感觉到中国汽车租赁业的机会来了。那是 2007 年。

2007 年之前的国内汽车租赁市场，还处于相对沉寂的状态，市场由分散在各地的独立租车公司所占据，租车手续繁琐，缺乏统一的服务，而在国外有着丰富租车经验的赫兹、安飞仕等公司进入中国后，却因为对中国市场的“水土不服”，并没有得到太大的发展。

这个市场上具有里程碑意义的事件是 2006 年年底，深圳人何伟军创办了至尊汽车租赁股份有限公司。至尊租车第一次在国内尝试将在国外运营非常成熟的汽车租赁模式带入中国，为此至尊租车也获得了多家风险投资。

看到了至尊租车所带来的行业变革，陆正耀受到了启发。他认为中国汽车租赁市场的大环境已经成熟。一是从 2007 年开始，汽车租赁公司不必再使用出租车牌照，这使得以前必须“拿到全国各地的出租牌照”的条规不再是限制租车公司全国扩张的壁垒；信用卡的逐渐普及，也为简化租车手续提供了便利。陆正耀开始投入巨额资金，涉足这个 UAA 以外的市场。

尽管陆正耀创立的两家企业驻足在产业链上不同的层级，但是需要强调的是，作为轻公司的 UAA 为重公司神州租车提供最宝贵的资源——客户数据。

陆正耀经过调查后发现，UAA 的会员和神州租车的客户重合度高达 70% 以上，也就是说，租车的客户中有良好的开车习惯的占主流，这就意味着 UAA 的会员本身就是神州租车推广的天然平台。

陆正耀算过一笔账，一辆 20 万的车，过两年卖掉，每年要折旧 20%，一年的损失是 4 万，而 20 万要是存在银行里面做投资，按照 10% 的回报，相当于又损失了 2 万，再加上买固定的停车位、上车险、维修保养等费用，一年至少万到 2 万，一年下来，各种话费和损失就是 8 万。同样 20 万的新车，在神州租车的

租金就是 500 元/天，卖车一年 8 万元的损失用来租车，可以租 160 天，所以有能力买车的人更愿意有需要的时候租车，没需要的时候坐城市交通工具和打车。

除了客户以外，UAA 用 2 年的时间建立起的全国性的服务救援网络和 400 人的呼叫中心也是神州汽车现成的资源。

UAA 的收入依靠保险，神州租车则依靠租赁市场，陆正耀创建的两家企业占据了汽车售后服务市场里利润最高的两块，而且形成了规模化。最为重要的是，轻重企业之间的数据共享，令这两家企业都有了灵活的市场能力。

第九章 价值共创时代（1）

在互联网构筑的信息自由流动的环境里，消费者们可以自由地表达意见和需求。他们的权力冉冉上升，这种源自消费端的力量越来越大，逐渐改变着企业的商业行为。当越来越多的企业都在开放透明的平台里共享数据和信息，以新的商务关系形成利益联盟，每个平台成员和消费者都成为价值创造者的时代将会来临。

很多 70 后、80 后出生的人还记得童年时的购物经历，大家总是站在供销社的柜台前，请求售货员将心仪的大白兔奶糖卖给自己。那些并不丰富的商品摆在冷冰冰的玻璃柜台里，或者售货员身后的货架上，它们并不是触手可及，要经历等待、请求等一系列动作后，才能拿在手上触摸和细细观看，以决定是否要购买。

在商品稀缺的上世纪 80 年代，作为消费者的个体并没有太多的权力。销售的主动权在卖方，甚至可能是在供销社的售货员手中，如果她因为太忙或者心情不好，没有将商品递到我们手上，那么当天很可能是空手而归。

消费者第一次权力的解放始于上世纪 90 年代中后期，商品开始变得丰富，超市业态进入中国。在自助式的购物模式中，我们终于可以自由地徜徉在每个货架前，将每一件商品拿在手中细细揣摩，决定是否要购买。货架上永远都摆着琳琅满目的商品，它们丰富艳丽，刺激着我们的购买欲。而那些曾经在供销社里忙碌的售货员们仿佛失去了踪影，她们演变为收银员，或者导购员，脸上总是挂着热情洋溢的微笑，为我们耐心解答问题。

而互联网令消费者的权力得到了第二次解放。在如今商品过剩的时代里，我们可以在网上用搜索引擎比价，查看未见商品的用户评价，看看那些有过该商品体验的陌生人留下来的意见，决定自己的购买行为。我们也可以恣意地在网上发表商品评价，为后来的消费者留下意见。这一切信息的获得与产生，都是零成本的。

互联网甚至也让传统的消费场所变成了免费的体验店。比如京东商城的一些用户在购买家电前，总是喜欢到附近的国美、苏宁去看看实物，了解详细的功能，然后在京东商城下单——后者更便宜，更便捷，只需在网上下了订单，第二天便会收到货。而更多的消费者则喜欢在实体品牌店试穿衣服，然后在淘宝或者百度有啊上购买。

在商品过剩的背景下，消费者的权力变得越来越大。互联网令信息变得透明，并且加快了信息的流通，消费者的口碑和体验，往往能快速让某件商品窜红或者永世不得翻身。

来自消费端的解放，令企业也在发生着变化。

印度裔管理大师普拉哈德（C. K. Prahalad）在其新书《企业成功定律》中阐述了两个当代企业成功公式，即 $N=1$ 和 $R=G$ 。

N=1 是指某位消费者在某一时刻的体验，它意味着“价值的基础是消费者独特的个性化体验。即使面对的是 1 亿消费者，企业也必须学会关注某一具体消费者及其在某一时刻的体验。个人的中心地位是其工作重点所在”。

R=G 则是指来自多方的资源，它们往往遍布全球各地，其含义是“没有一家企业的经营范围和规模大到足以满足某一具体消费者在任一时刻的体验。所有企业都将从众多大小企业那里获取资源。获取资源不是拥有资源”。

普拉哈德认为，互联网、数字化、产业和技术边界融合等技术发展趋势正在交汇，社会文化环境也在出现相应的变革，由此开创了消费者和企业之间的新的动力机制，这是一场根本性的商业变革，以企业 and 产品为中心的传统价值观，正在被一种个性化体验和共创的价值观所快速替代。

第九章 价值共创时代（2）

普拉哈德揭示的趋势，实际上是基于互联网和 IT 技术引发的以透明、共享、开放为价值观构建的未来商业环境。

相比于传统的商业环境，未来商业的变革是由个体迸发的威力而驱动的，它们正在从消费端开始反向影响企业端，进而改变我们的商业环境。

现在，个体用户参与进了数字产品（出版业、软件业等）及某些消费品行业的产品制造端的环节，同时也参与进了产品营销推广的环节。在这个时代，个人既可以是产品的消费者，也可以是产品的创造者。这种冲击波将蔓延到大量行业，产生的影响也许会更具颠覆性。

在个体对商业产生颠覆性的影响下，一个由消费者以及开放平台合作伙伴共同创造价值的时代正在来临。

用户参与时代

我们在前面的章节讨论过，当一件产品变为一件商品，它将经历从产品制造链到商品流通链的流转。产品制造链属于前端，是从创意到生产的过程；而后端则是商品流通链，是产品流通到渠道，再经由各种传播手段吸引消费者购买的流程。在传统的商业行为中，这个过程是单向流动的，当消费者最终得到这个产品时，无法参与到购买前的各个环节。

这是典型的由生产者控制的系统。在这个系统中，消费者（也就是个体）只不过是“产品”转化为金钱的能量源，生产者对消费者有绝对的优势。比如一部通俗小说或歌曲在产生前是属于那些专业人士私密的创作过程，是封闭的；即使如汽车这样的大产品生产之前，也是多半依靠经验和生产商对市场进行的调查来判断产品是否会被市场接受，同样是生产者主导的。但是，到了互联网时代，这个由生产者主导的单向过程正在被改变。

参与前端创意及制造

最先受到冲击的就是那些可以用字节形式存放在服务器中的数字类产品，如文字信息、图片、音乐、软件、视频节目等。通过互联网，大量的个体可以参与到数字产品的前端创意及制造环节。业余参与者们开始提供低成本的内容，打乱了整个生产模式，为新兴公司创造了生存的空间，这也导致了出版业、唱片业、软件业、电视业等不得不开始重新审视自己的商业模式。

在软件业，开源软件就是依靠无数的程序员在互联网社区中义务劳动的结果，连甲骨文（Oracle）这样的公司也注意到了这个个体参与软件制造的趋势，在2006年年底开始把注意力转向了Linux，通过从开源社区中拿来源代码，再打上补丁，再用红帽公司的订阅式服务模式以更低的价格卖出去。甲骨文把这个计划称为“不可摧毁的Linux”。“不可摧毁”指的就是那个用户参与制造软件产品的互联网社区体系。

用户参与内容制造在新浪这样的中国第一代商业网站中也被体现的淋漓尽致。自新浪2005年开设博客服务以来，仅仅在两三年的时间里，新浪博客频道就已经达到每天平均产生50万篇文章及100万篇留言，尽管这个庞大的由用户制造的内容涉及面甚广且质量不均，但新浪用分类聚合的方法也达到了为其提供广告收入的目的。在2006年新浪亿美元的广告收入中，博客带来的间接贡献达到了11%。

用户参与制造的集体生产是互联网时代创造的一个非凡的现象，而这种现象也正在与各种商业形态融合，“众包”就是由此产生的新模式。

第九章 价值共创时代（3）

“众包”是2006年美国《连线》杂志提出的概念，意为企业利用互联网将工作分配出去、发现创意或解决问题。通过网络控制，这些企业可以低成本地利用分散的劳动力大军的创意和参与制造的能力。对一些行业来说，这提供了一种组织劳动力的全新方式。在中国，何恩培与他的传神翻译信息技术有限公司就是“众包”概念的实践者。

何恩培曾在1997年创立了铭泰科技发展有限公司，策划并组织开发了智能汉化翻译软件《东方快车》，此公司于2004年1月在香港上市（后更名为交大铭泰软件有限公司）。在互联网时代，何恩培在2007年又再次创业成立了传神翻译公司，这家公司从事的是基于互联网及IT管理技术的翻译业务。

通过互联网，传神翻译公司将接到的翻译任务分割成小块传输给在网站上注册的不同地域的兼职译员们，经由译员的翻译后，再辅以传神翻译的质量管理系统及流程控制系统将分散的条块组合，这种通过互联网分发及完成任务的方法可以提高规模化处理能力。目前，传神翻译公司日均处理的翻译字数能达到50万—2000万字的范围，而传统的翻译公司日处理字数范围只有2万—30万字。

与翻译行业分散的劳动力资源类似，在设计行业也可以采用互联网“众包”的方式将任务发布给那些自愿参与的个体，最终以竞标的方式完成任务。中国的k68网站就是一个服务于小企业简单设计的“众包”式网站。在这个网站上，经常产生以下类似的例子：江苏宜兴的一家印刷厂接到一笔生意——为出口日本的一批紫砂壶做日文包装。印刷厂的老板在k68网站上为这一任务进行了招标，他只想花50元请人

帮他做日文的翻译外加排版设计。结果，几十位专业设计人员在网上给出了自己的方案，最终一位深圳的设计师“中标”，拿走了这 50 元。事实上，像这样的业务如果找专业的设计公司至少需要花费 1000 元。

让用户通过互联网参与到产品前端的创意为企业带来的好处是降低了成本与风险，因为创意是由社区成员想出来的——但公司只给那些它们喜欢的创意付费。不仅如此，消费者参与产品前端创意的热情和能力对企业来说也是一种重要的资源，没有人比消费者自己更了解自己的需求。以“众包”形式显现出的这种创意民主化的潮流如果加以引导进企业开发产品的前期，那开发一个产品的风险也许就会降得更低。

Google 的产品开发在这方面就得到了很多益处。当 Google 的员工将一个产品的初步原型实现以后，就会放在 Google Labs 中开放给网络上所有人使用。这样做的结果是，Google 几乎每一件产品问世后，立即就会接受全世界数以亿计的用户的考验，这些用户都是分布在世界各地的网民。如果这个产品有很高的点击率或者下载率，Google 就会认为这个产品是“好的”。对于好的产品，Google 将进一步开发，推出测试版直至发布正式版本。Google 深深懂得，这种来自最终用户的用鼠标进行的“投票”是最平等也是最能够指导研发进程的“优选法”。这种来自市场端的最直接的意见，反向影响到企业的产品研发，那些在实验室里就拥有超高人气的产品，注定了是被市场所期待和欢迎的。

实际上，在工业制造行业，如电脑、手机、汽车等领域，这种发挥最终消费者创新能力的方法也同样适用。与专业化分工规模经济的产物的“外包”相比，这种产品在前端创意与制造的“众包”受益的是社会差异化、多样化带来的创新潜力（即使这种差异性和多样性并不代表专业），是更加个体的行为。

第九章 价值共创时代（4）

参与后端传播及流通

发布传播一个信息从来没有像在互联网时代如此廉价。一个信息产品或是产品信息，不论它是商业机构制作的还是由用户自己制造的，在网络上都可以用多种方式发布出去，几乎不需花任何成本。在发布之后一旦用户参与了传播的过程，其力量足以改变传统商业的规则。

用户参与传播例子很多，其中颇具规模的例子是在 2007 年 3 月，微软以特定的字符串代表不同的慈善组织，微软在 2007 年发布的及时通信工具 Windows Live 的个人显示名称中输入这些特定的字符串后，就会出现一个绿色的“I’ m”图标，微软称此为“I’ m Initiative”慈善计划。这个计划将新版本的及时通信工具与慈善捆绑传播，将获得的广告收入根据用户所支持的慈善组织的多少来进行相应的捐款。尽管这个计划是针对美国本土的 MSN 用户，但是互联网的传播效应还是让中国很多用户参与到了其中。当时有很多的用户在打开 MSN 时，看到线上的朋友名字前都有着这样的一个绿色标志，他们的第一反应是便是询问，然后也许你也成了下一个参与者。

由用户参与进的传播意味着什么？简单的说就是能够平等的分享自己的经验。中国最近几年出现的诸多社区型网站的创业者们都是想利用这一点来达到自己的商业目的，他们希望利用用户参与信息传播的

力量来改变传统的商业行为。但是脱胎于社区并最终取得成功的案例现在来说还很少，前述提及的篱笆网是其中之一。

这些社区运营的逻辑都是希望发掘大量互联网产生的交互信息，从中将商品需求信息聚合形成共同需求的规模效应，从而再把这些信息卖给寻求市场的商家。这一切的基础就是我们的日常生活已经在互联网的渗透下发生了改变。

如今我们原有的社会圈子从朋友圈、同事圈、家庭圈延展到了网络上的社区圈，并且在互联网上可以通过信息过滤器（如搜索引擎及标有 Tag 的主题论坛）获得对我们自己有利的信息。以此为基础，当一则包含了商业目的的信息来自于与自己有相同兴趣爱好的社区朋友的推荐时，我们对之的信任度就会增强，因为我们知道，这个信息是来自于第三方的评价，而不是商家本身，由此，我们因这条信息而产生的商业行为几率就会增大。生意的本质就是效率和利益的体现，而用户参与进商业信息的传播是促进生意达成率的一种有效手段。

这种受社区内朋友的推荐影响而产生的商业行为与中国社会结构的特点颇为类似。中国的社会结构，梁漱溟称之为“家庭为根，伦理为本的伦理社会”，费孝通称之为“亲情纽带，差序格局的熟人社会”。总之，中国在几千年文化传统中形成了重亲情、重伦理、重人际关系的感性化社会结构，这与重原则，重“物理”或重利益关系的西方理性化社会结构是明显不同的。所以，当自己的亲戚或朋友向我们推荐某一条商业信息时，我们的第一反应不是排斥而是信任。在传统行业中，如###、雅芳等都在中国采取了类似的销售模式——全民的亲情推销，卖产品先从自己的亲戚朋友开始。

现在，中国的互联网创业项目中，如豆瓣网、口碑网等都是根植于一个细分领域的社区型网站，他们现在的目标都是在培养足够多的用户参与进商业信息的传播，豆瓣主要侧重于图书与音像用品，口碑则主要是餐饮和房产。当用户在这些网站上形成了足够大的群体时，自然会参与到商业行为的下一步——流通环节。豆瓣现在的用户量是百万级别，还未爆发出巨大的商业能量；口碑网已经被马云的阿里巴巴集团收购。而阿里巴巴集团旗下的淘宝网则是用户直接参与到商品流通环节的最典型的例子。

第九章 价值共创时代（5）

淘宝网现在已经显露出了用户参与后所蕴含的强大能量。自 2003 年成立以来，在淘宝网上达成的交易额和商品数每年都以几何级数增长。截止到 2009 年 5 月底，淘宝的在线商品数就已经达到亿件，这个数字是王府井百货商品数量的数十倍。如果这些商品需要自己的流通渠道，那就需要组建一个成规模的专业物流公司，而且还必须有足够大的购物场所及足够多的货架。但是淘宝只有不断增加的服务器，它把商品流通的环节全部交给了它的用户。亿件的商品都是由不同的个体提供的（小商家也可以看成是一个个体）。

依存于互联网的各种生活结构和组织正在被打破，中间人被网络取代了，消费者正在与生产者直接对话。取消体制化的中间人，推动建立直接的关系，难道不是我们这个时代一个重大的改变吗？在这种新型中介参与进商业活动的趋势下，像沃尔玛这样的超级市场还会永远存在吗？

案例研究：金融业的 P2P 浪潮

2008 年末，随着经济形势进一步恶化，越来越多的企业或者个人开始陷入现金匮乏的窘境，而银行却为降低坏账而加速紧缩银根，私人借贷步入到前所未有的困难时期。即便是前不久紧急出炉的“金融国九条”，也没能为此提供任何解决之道。就在此时，一种专门为自然人之间提供相互借贷的网站在中国悄然流行起来。

以拍拍贷、宜信网为首的这类网站，号称“私人借贷领域的淘宝”。他们运用新型的模式——P2P（指个人对个人）网上借贷服务。一时间，“网上借钱，解燃眉之急”变成了“缺金者”的新口号。

杭州网友 serene 是最早的赶潮人之一。serene 这位“信用卡达人”的 15 张信用卡已经透支了 12 万元，对于月收入只有 8000 元的她来说，这可是不小的数目。所以 serene 打算用一笔资金把小额度的信用卡还清并注销。然后再向银行申请提高其他卡的信用额度，到最后只保留 4~5 张信用卡。

但这个计划就缺少那笔“启动资金”。serene 不想让家人、朋友知道自己如此糟糕的财务状况，所以她在“卡族”前辈的指引下选择了拍拍贷。经过简单的注册和个人信息认证，没有几天就获得了这笔资金，十分便捷。

作为国内第一家个人信用网上借贷平台，拍拍贷采用了与淘宝类似的竞拍模式。不同的是，后者竞拍商品，原则是“价高者得”，而前者竞拍贷款，原则是“利低者得”。

根据拍拍贷规则，自然人 A 需要一笔资金，在网站上发布一则借款信息，约定借款期限、最高年利率以及资金筹措期限。有意向其贷款的另一个自然人 B（或多个自然人）用自有资金进行全额或部分投标，但投标年利率不能高于 A 所约定的最高值。在资金筹措期满后，如果投标资金总额达到或超过 A 的要求，则全额满足 A 需求的年利率最低的一项或几项资金中标；如果资金筹措期满仍未能集齐 A 所需资金，该项借款计划流标。一旦借款成功，网站自动生成电子借条，借款人按每月还款方式向放款人还本付息。

同时，网站开立第三方账户，用于放款人和借款人之间资金的中转（即放款和还款）。投标前，放款人只需存入投标资金到网站账户作为保证金即可。

目前网站收取放贷资金的 1%，作为银行的转账费用，所有资金均来自网络放贷。该网站个人单笔借款额从 3000 元至 10 万元不等，借款年利率在 14%~27% 之间，无需提供抵押，借贷期限最短为 1 个月，最长为 3 年，主要用于消费、创业或短期周转。而另一家提供 P2P 网上借贷的宜信网，情况与拍拍贷类似。

第九章 价值共创时代（6）

这种模式源于对欧美 P2P 网上借贷的模仿。起初，北美华人社区成立的“标会”或“台会”，是为了亲戚、朋友之间通过小额信贷来解决对资金的燃眉之急。后来，借助网络逐步演化成为 P2P 个人借贷网站。其中最为著名的便是，它成立于 2006 年 2 月，虽然是一家只有 2 岁的新生网站，却凭着 1 亿美元以上的交易额，吸引了众多追随者竞相模仿。

Prosper 之所以如此成功，正是得益于对借贷风险的控制，建立了放款人对于网站和借款人的信任。

Prosper 的借款人在网站注册后，需要提供美国合法公民身份证明，超过 520 分的个人信用评分记录、社会保障号、个人税号、银行账号等个人材料，并填写一系列个人情况问卷，Prosper 会根据这些材料对借款人进行信用评级。

于是，拍拍贷和宜信网也依葫芦画瓢。审核借款人的真实身份、职业、动产、不动产、收入支出、银行账目等个人信息，依照一定算法评定并公布其信用等级。此外，拍拍贷还学习淘宝，将社会化的因素引入评级，例如网上用户之间做出的信用度评价、会员朋友圈子的多少、在圈子中的活跃程度等都会成为评级的参考。而宜信网更是引入央行的个人信用报告作为必须的评价依据。看上去，这样的评级足以博取放款人的信任了。

得益于此，短短一年多的时间里，宜信网的服务网络已经拓展到北京、上海、广州等十大城市，而拍拍贷也在招兵买马，加速自己的扩张，其正在进行的借贷项目已经超过 300 个。

比银行更宽松的贷款流程，比银行更低的贷款利率，P2P 网上借贷促成了民间资金的合理配置，弥补了金融机构的不足。这对金融业来说，正产生着不小的冲击。想象一下，在未来这种 P2P 的金融系统中，每个人都是一家小银行，更容易在彼此熟识的人群中，或者因社交网络而相互信任的人群中，筹集到小额的资金，而且当你所在网络的贷款利率只要银行的一半时，你还会去和银行做生意吗？

之所以突出金融业的新模式的例子，是因为金融业对我们来说是一个监管严密、操作复杂、门槛相当高的行业，但是由互联网产生的“轻”的影响已经足够让保守的金融业都能够产生新的商业模式了，这不能不说是个体力量驱使下，行业做出巨大变革前所发出的信号，如果不去关注这些新模式产生的逻辑，你就无法准确的明晰你所处的时代到底会产生什么样的变化。

商业公民崛起

通过互联网的深度以及多重的参与，原来最终的消费者的身份开始发生了变化。一个通过互联网参与商业行为的用户可以是一个产品的生产商、供应商，当然也是消费者，这样的身份模糊带来的趋势由传统商品的“消费主义”向参与性“生产主义”转变，权力也在这个过程中向个体用户的手中转移。

王锋是一家网络公司的产品经理，从在淘宝上的若干次交易中，他感受到了权力在这种转移之后所带来的商业体验的变化。在淘宝上王锋的身份更多的是一个买家，2007 年他在淘宝上已经购买了两万多元的商品，这些商品小到一张两元的彩票，大到一台任天堂 Wii 游戏机。“在我购买商品的过程中，我觉得我受到了尊重，我的利益得到了保障，而且我的意见能够直接对卖家产生影响。我似乎找到了我在商业活动中应该有的尊严。”王锋说。

第九章 价值共创时代（7）

让王锋觉得有尊严的一部分原因是淘宝上的一个第三方工具——支付宝，这不是一个简单的电子支付工具，而且还是一个起到担保作用的第三方担保公司。当买家决定购买卖家的货品之后，将钱打入支付

宝，支付宝通知卖家发货，买家收到货品确认之后，再通知支付宝把钱汇入卖家的帐户中。在这套流程中，还要一些更细的规则来保护买卖双方的利益，比如买家要在 45 天内确认收到货品，如果无法确认，支付宝也会把钱打给卖家；买家有证据提出货品有问题时，卖家有一次申辩机会，由支付宝担任法官裁决。

“我可以在收到货品之后通过网络和身边的专家来鉴定，而不是像在传统购买模式下在中关村或者是其他什么卖场草草验货付款。而且我在 45 天内也可确认我收到的货品与购买时的描述相同，并且在这期间卖家的服务没有问题的情况下，我会在淘宝上给他一个好评。”在这个过程中，王锋觉得自己作为一个消费者确实得到了尊重。同时，淘宝通过买家卖家之间的互评，也为淘宝提供了一个信誉的过滤器。在商品极大丰富的时代，生产商与销售商足够多，普通的消费者没有办法辨别商品的真假优劣，所以选择一个可靠的卖家是他们核心的需求之一。而淘宝给出了一个直观的评价标准，好评越多，你的信誉也就越好。

在这种征信机制的引入下，价格不是成为产生购买行为的第一因素。“比如我买一个两千元的电子产品，首先我是希望得到一款令我满意的产品，我会认同卖家需要赚取利润。所以如果能找到信得过的卖家，他的售价要比其他高出 50 元，但是低价销售的卖家的信誉情况我不了解，这个时候我一定会选择多花 50 块钱找一个可靠的。越是购买贵的东西越是如此。卖家的信誉通常是我选择购买的最重要的因素。”王锋强调。

“淘宝真正的核心竞争力是来自于在这个网站上的用户们。”支付宝总裁邵晓锋说。这些用户的身份是多重的，他们既是买家又是卖家，他们在这里自由的交易，而且通过这个群体，淘宝网站可以快速的调集资源，比如说淘宝上的书绝对比当当或卓越的更快更新，因为这里有几千个几万个卖家，新书一出立马上架，而且一定会找到比当当或卓越价格便宜的那一本。

该怎样称呼这个群体呢？他们是参与进商业行为各个环节的有权力的消费者、他们是追求交易效率而且接受透明机制的商品生产商或提供商，他们共同构成了一条非常具有效率的供应链；他们参与进了淘宝这个平台的建设与壮大，商品都是由用户产生的、用户也是购买者，在购买的时候也为社区创建内容，买卖双方的相互评价也形成了里面的信用基础……哦，是的，这个群体应该把他们称为“公民”才对，他们是参与进了商业各个环节的“商业公民”。

不仅仅只是在淘宝这样的互联网企业中才有“商业公民”，在传统行业里，跨国公司 IBM 早就把它自己的中小客户看作是“商业公民”了，原来单纯的买卖关系已经通过“强业务”与“弱资本”的双重纽带建立起了比传统合作伙伴更紧密的关系。IBM 为它的这些“商业公民”们提供资源和思想，而“商业公民”们回报给它的是忠诚，这个忠诚能让 IBM 这家公司产生更大的影响力。就像淘宝上拥有权力与尊严的买家一样，IBM 的客户们也得到了最大程度的尊重。

第九章 价值共创时代（8）

类政府平台诞生

顺应用户参与的势头，一大批依靠互联网及 IT 技术开辟新模式的企业诞生了。这些企业都以互联网作为承载“商业公民”的平台，然后引导这些“商业公民”们在这个平台上成立自发性社区与组织，而企业与之的关系是多向的。这里的精髓不在于公司是否为互联网企业，而是将互联网的这个体系与原有的商业环节都有机紧密地结合在一起，让其能够自己运转起来。

这样的公司是一个开放的组织，它们要负责搭建一个开放的平台，负责平台上的各种功能模块的建设，建立最初的规则，用不同的分类方式来建立社区，并引导社区里的“商业公民”参与进它们设定的商业活动中，这样，这个平台才能持续良性的运转。

这有点像是一个政府，要负责城市里基础设施的建设以便公民们能够生存，还要颁布多种法令来维持秩序，在出现纠纷时还要有第三方的机构来负责调节……这样的企业可以称为类政府型企业，如 Google、eBay、淘宝等等。它们的盈利方式也同样类似于政府的税收，比如 eBay 收取的商品登录费与成交费、Google 与它的“商业公民”——AdSense 的使用者共同分享的广告费。甚至在 eBay、淘宝、一些运营网络游戏的公司搭建的平台外，还有这些“商业公民”们自发建立的各种“工会”，这种松散的组织会在自己利益受到侵害时，以集体的力量来对公司施压。

对类政府型企业来说，这样的问题也许以后会经常碰到，更为重要的是，政府型企业只有处理好与“商业公民们”的各种流程管理、利益分配、纠纷解决、行为引导等关系，才会获得相应的回报。

流程管理

何恩培的传神翻译公司在翻译领域也算得上是个类政府型的平台企业。

在翻译行业，由于缺乏项目流程控制，传统翻译行业还没有真正实现工业化。目前，国内翻译公司约有 3000 家，年营业额在 50 万至 2000 万人民币之间，基本都处于初级手工作坊阶段。

传统翻译公司的流程基本是，接到任务后即分发给兼职的译员进行翻译，然后再靠人力进行抽检。由于译员水平参差不齐，工作忙闲不均，所了解的行业也有限，就造成了翻译质量无法保证。而翻译公司又缺乏有效的流程和资源对项目流程和质量进行足够的控制，造成了客户对翻译公司信任有限，大项目不敢放给翻译公司，或者宁愿分散任务给不同翻译公司的现状。

针对翻译行业一直无法有效管理的软肋，传神翻译公司自行开发了翻译行业的 ERP 系统——翻译流程管理平台 TPM 来进行项目流程管理。其主要功能包括项目分析、译前处理、译中控制、译员管理等。通过这个系统，传神翻译公司实现了译校同步、译员的弹性管理和跨地域管理，自动准备翻译术语库等。“这个系统把项目分析评估周期缩短 20%，将翻译过程中的不必要问题减少 80%，将译员的失误减少 80%。所以我们的翻译字数处理能力是一般公司的几十倍。”何恩培说。

除了翻译流程管理系统之外，传神还开发了管理语言知识库 WTM 与辅助翻译客户端软件 WATT。管理语言知识库是基于互联网的一个开放的数据库，类似于维基百科，就是利用发动起来的全国分散的译员为其提供内容，只要有一个人翻译过的句子放到管理语言知识库中，其他人在翻译类似语境的句子就能找到对照，也就不必从头翻译，降低了翻译的成本。

第九章 价值共创时代（9）

而管理语言知识库的客户端软件，可以把它看成是集合了翻译辅助功能的 QQ 或 MSN，它可以为翻译公司和译员提供辅助翻译、辅助阅读、即时通信、国际检索、语汇统一、多语发布等服务。通过这个特殊的即时通信工具，一个专家可以同时指导多个译员，及时指导及时纠错。而原来翻译行业 B2B 的方式也可以变为 B2C，让大量分散的兼职的译员参与进来。

有了这三个管理利器，传神翻译公司希望能够整合全国的翻译行业，向那些不成规模的翻译公司输出技术，把他们都归在自己的品牌之下。当然，作为颠覆翻译行业的组织者，传神翻译公司的利润率也会比那些传统翻译公司高得多，后者是 10%到 25%，而何恩培透露，传神翻译公司的利润率高于 35%。

和传神翻译公司类似的轻公司还有很多，它们作为组织者，更多地是协调和组织横向和纵向的各种资源，交织成庞复的价值网络。而这些位于中枢的组织者，则需要承担起类政府平台各成员间的调度和管理资源的职责，为这个开放性平台的所有成员制定游戏规则，而制定流程管理则是其中的一种，它以标准化和工业化的模式，将合作机制纳入到规范化管理的轨道，这将是类政府平台可持续发展的重要手段之一。

利益分配

在竞争激烈的互联网视频分享领域，创业公司们都想做成是能够发动起“商业公民”的类政府型企业。但是，盈利模式一直是这个领域里让人挠头的问题，所有的人都知道未来要靠广告，但是在一个盗版严重、视频内容参差不齐的环境下，广告怎么来？不过，就是在这样的一个恶劣环境里，创业仅半年的酷6网竟然宣布盈利了。

“有钱一起赚！”这是酷6网的 CEO 李善友给出的答案。酷6作为一个承载视频内容的平台，刚开始也是靠用户们参与制作内容的热情来搭建的，但是，在用户制造内容的同时，酷6网还开发了一个分成系统，也就是说，酷6网从一开始就设计了两个系统，一个用户上传系统，一个就是为未来有了收入以后的分成的系统，酷6打算依靠用户上传的视频文件根据真实 IP 点击量的多少来给用户付费。当然为了杜绝作弊的行为，一个 IP 地址的多次点击是无效的，并且，在这个分成系统中，视频的质量也是考核的一个因素，用户原创的要远比有版权争议的内容的得分要高。“这个系统当然必须是个透明的、稳定的系统。”李善友说。

因为分成系统直接与点击量挂钩，所以用户都愿意去主动的推广自己的上传作品。“我们亲爱的用户是网站的内容提供者同时又是业务宣传员，所以我们的流量上涨很快，在 2007 年 9 月与 10 月份，是整个中国网站进步的第四名。”李善友对此很自豪。可是，给用户分成的钱从哪里来？是分市场费用还是销售费用？李善友斟酌了很久，认为还是得分销售费用。为了要拉来广告，酷6又推出了一个‘创意大家做’的模式。”

所谓“创意大家做”，就是改变广告客户原来做广告的模式。以前广告客户做广告是交由专业的广告公司完成后在电视台播放，现在一些公司发现在网络上流传比电视更好，而且在网络上有些高手做的水平不比专业人员差。

2006年6月，酷6与伊利公司达成了协议，12月酷6网就推出伊利大赛10万元的大奖，最后选出10个作品，在网络上流传。这次大赛让酷6得到了200万元的广告收入。在2007年联想推出“S手机”时，也选择了酷6作为产品推广的网站。有了这些收入，酷6与网友分钱就有了保障，现在从酷6分得钱数最多的是一个叫酷溜宝贝的用户，累计分到元。

第九章 价值共创时代（10）

在酷6的背后，是完全颠覆了传统广告行业的微支付。

其实微支付早已有之。它主要的特征是“小额而持续”，说白了，就是“细水长流”。对于那些痴迷的网友来说，为了给QQ头像制作一个新的发型，需要付1毛钱给腾讯；为在《传奇》网游里买一把道具刀，需要付五毛钱给盛大；为了下载一个手机铃声，需要付2块钱给新浪。

著名科技博客云科技指出，游戏、广告、无线这中国互联网三大业务模式里，游戏和无线都是由微支付支撑的，也是直接向用户收钱的。广告分为品牌广告和竞价广告，唯有品牌广告是所谓的“大额支付”，是向企业一次性收取大额支票；而竞价广告也属于“微支付”，企业对每一次有效点击付费，多则十几块，少则几毛。

其实，互联网商业模式里，有80%以上的收入是靠微支付（游戏、竞价广告、无线）支撑的，仅仅有20%来自品牌广告，也就是各大门户的广告收入。实际上，品牌广告是一个非常传统的商业模式，只不过载体由报纸和电视搬到了广告上。而微支付是在互联网这个信息双向透明的环境里衍生出来的商业模式。

有趣的是，遭受经济萧条影响的2009年第一季度，中国互联网公司的SP和游戏收入基本保持不变（空中网的SP收入、网易/搜狐/腾讯/盛大的游戏收入都有增长），竞价广告收入有微弱的下跌（百度收入下滑不到10%），而品牌广告则损失惨重。其中，搜狐下跌13%，腾讯30%，网易则暴跌63%。

是的，微支付支撑的商业模式很大程度上是反周期的，因为“小额而持续”的支付方式不会让买家感到太大的压力，并且有很强的“即兴消费”的特点。这也正是经济危机导致广告商大幅压缩预算的情况下，无论是网络媒体还是传统报业都尤其看重它的原因。

在这之前，传统新闻出版业绝大部分收入来自由广告商“开出大额支票”为特征的传统模式。而现在，由网络游戏和SP们所创新的“微支付”可以在大额广告之外开辟出另一条收入源：直接向读者收取小额但持续的费用。

这里介绍四个卓有成效的微支付先驱。

亚马逊的电子阅读器Kindle。在推出18个月后，亚马逊在Kindle上销售出的电子图书已占到其纸质书销量的35%。这是一个振奋人心的数字，证明读者愿意为数字内容掏钱。所以亚马逊再接再厉，在Kindle

上推出报纸和博客订阅服务，每订阅一家报纸或博客，读者每个月需要付费美元到几十美分不等。其中 30% 返给作者。

与亚马逊相似，苹果的 AppStore 已有图书出售，价格从几十美分到几美元不等。据说已有大牌出版商专门针对 AppStore 开发作品。苹果也更慷慨，收入的 70% 归开发者。

在线发行平台 Scribd，这是“出版发行业的 eBay”。任何人都可以上传作品，给作品定价，既包括高达 5000 美金的一份研究报告，也有仅 1 美金的漫画小说，而更多的是免费内容。收入的 80% 会返给作者。目前，Scribd 每个月有 6000 万读者。

我们在书的前面提到的中国的盛大文学网堪称微支付高手，方式跟 Scribd 相似，相当于“小说领域的 eBay”。不过它的方式更体现“微支付”的精髓：前半部书免费，等读者上钩后，后半部收费，每多看一节，只需区区几分钱。2008 年，盛大文学的付费用户收入有 6000 多万元，而其中占 70% 大头的 4000 多万元，又全被发放给了原创的作者们。

第九章 价值共创时代（11）

Google、亚马逊、苹果，这些大佬们无疑不是微支付的拥趸，就连传媒大亨默多克也加入到为微支付鸣锣开道的队列里，在 2009 年 5 月号称旗下所有报纸的网站都将实行微支付。

微支付的魅力在于，在互联网的透明信息环境里，很容易形成更为平等的利益联盟，而微支付则是利益联盟中枢者对产业链横向纵向的合作伙伴的示好，它解构了传统行业里的企业霸主行为，以利益共享的机制，与合作伙伴创造更多的价值。

解决冲突

在淘宝不长的公司历史上，已经有过两次公投了。

第一次公投发生在 2006 年的 1 月，淘宝的诚信度评价体系改变时所做的一次意见搜集。当时淘宝将原来买家卖家捆绑在一起的信誉度评价改为买家卖家的评价分开，由于新的评价体系会让一部分卖家的评级下降，影响到卖家的利益，所以淘宝用投票的形式想了解到底有多少人会受到影响。这一次的公投起因并不是因为淘宝与用户的冲突而起，因此也非常平淡的结束了。

而第二次公投的产生的原因则是因为淘宝的用户与淘宝这个类政府型企业发生了极大的冲突而起的。2006 年 5 月 10 日淘宝网推出的一项竞价排名服务——“招财进宝”，卖家自愿就所售商品的关键词出价，当买家按照关键词搜索商品时，使用招财进宝增值服务的卖家商品在搜索结果中优先显示。在淘宝的公告信息中，淘宝采用了如此描述：“这种竞价排名方式揉合了雅虎、Google 竞价排名和 eBay 的推荐位两种模式的精华……淘宝此次推出的这一服务是应一直以来广大卖家的呼声而设立的……”

但这项增值服务并没有得到部分卖家的认可，有卖家在使用这项服务后交易量反而减少，也有卖家认为淘宝变相收费，于是在接下来的 20 多天里，淘宝的社区中都出现了大量的反对“招财进宝”的帖子。

面对不同的意见，淘宝在初期采取了拦截围堵的办法，删除了一部分发表在社区里的帖子，对于一些态度特别激烈的用户甚至还采取了封点这样极端的处理方法。

5月23日，卖家们发现400多页的帖子一夜之间就被淘宝删除，矛盾更进一步激化，愤怒的用户们很快彻底站到了淘宝的对立面。已经有人开始组织淘宝店主“六一”罢市签名活动，罢市组织者当时打出“淘宝上有40万店铺，我们不能允许淘宝拿着40万人的利益一意孤行。”极具煽动性的口号使淘宝论坛“建议厅”里前五页80%的帖子都在攻击“招财进宝”服务。这种群体聚集的力量也让淘宝始料未及，在5月29日，马云不得不用“风清扬”的ID在论坛里发帖解释淘宝的初衷是好的，但没想到事情会闹得这么大。尽管马云在帖子里一再向用户道歉，但是用户们依然要“为自己的利益抗争到底。”

5月31日，淘宝决定就“招财进宝”进行公投，将决定权完全交给用户。6月1日下午2点全民公投正式开始，一直到6月10日12点，在浙江东方公证处的监督下，10天的公投结束，投票结果是127872票赞成取消，占投票总数的61%。根据投票结果，淘宝取消了“招财进宝”的服务，并把卖家支付给淘宝的所有“招财进宝”服务费退回给卖家。一场风波就这样以大多数用户群体的胜利告终。

用公投的方法解决危机与冲突，在淘宝看来是让一切变得透明公正，挽回用户信任的一个好办法，这对类政府型企业来说也是一个可以借鉴的例子。在传统商业中，当消费者受到不公平的待遇，通常是“用脚投票”，“下一次不再上当”，而在接入了互联网平台的类政府型企业中，引导“商业公民”用手投票无疑是最佳的挽回消费者信任的办法。

第九章 价值共创时代（12）

行为引导

除了处理好与用户的各种关系之外，对类政府型企业来说，还有一点也非常重要，那就是引导“商业公民”们进入到自己所设定的商业活动中，驾驭住群体的智慧，让他们在平台上为企业产生出更大的经济价值。

在传统商业中，商业行为的引导方式是进行单向的客户关系管理，但是在类政府型企业中，单纯的客户关系管理已经变得更加复杂化，用户在这里成为了“商业公民”，他们有更大的自由度与参与的权力，原来单向的商业链条被解构了，这就需要用另一种方式来进行引导。群体过滤就是其中之一。

例如，卓越亚马逊很早就开始采用一个推荐系统为消费者做相关商品推荐，点年某位消费者在卓越亚马逊买了商品，那么网页上会出现这样的提示：“购买此作品的顾客还买了……”，促使用户产生更多的购买行为。这是一种以相互推荐为群体过滤的方式，将参差不齐的信息过滤为更高级的信息，利用用户的浏览和购买模式来引导那些有相同行为的顾客。

在社区型网站里，这种群体过滤器都在发挥着作用。关联推荐、交叉销售是一个非常复杂的问题，这需要一个庞大的数据库及一整套的数据分析挖掘能力来支持，根据用户的历史记录来判断用户下一步的行为，这些都是要交由软件来控制的东西。

商业公民在平台中生产的每一个内容产品都是一个元数据，只有这些元数据的长期积累及分析挖掘才能真正产生能够引导用户商业行为的机制。只有这种拉动型模式与传统商业中推动型模式结合，才能满足商业公民们广泛性及个性化的商业需求，从而做到区别对待每一个个体。

在商业公民参与的类政府型企业中，也会碰到这样的难题：企业的控制权受到了空前的挑战，股东的决策首先要遭遇的是商业公民们的质疑，似乎这种公司不再是股东们说了算，这将会对公司的利润产生很大的影响，例如淘宝公投的例子就说明了在企业经营与用户意志有直接利益关系的时候，首先牺牲掉的就是企业的利润。

在这种“商业公民”参与的“价值共创”趋势下，判定一个企业核心竞争力的指标也许就要看这个企业组织人的能力与驾驭群体的智慧的方式了。

个性化消费的未来

如果以当红程度看，台湾歌手陈绮贞无论怎样都算不得一线明星。这个满腹才华的女歌手，从1996年出道至今，一直都以一种漫不经心的姿态出专辑，这些游走于主流和非主流边缘状态的歌曲大多由她个人填词作曲，她本人似乎也不在乎销量。

10多年来，陈绮贞的专辑也就10来张，其中还包括3张早年间她玩票性质的自费发行的专辑小样，每张限量发行1000张。也有一些专辑的发行范围很窄，比如2001年发行的专辑《Princess From East '01 Series》，就只在日本市场发售。比起已发行40多张专辑的天王级巨星张学友来，陈绮贞的专辑实在算不上高产。

在音乐界资深人士的经验里，如果没有数十万张甚至上百万张的唱片销量，没有人敢冒险开演唱会。按照行业里不成文的规则，当一个歌星唱片的销量是百万张时，那么他（她）有资格开3万人规模的演唱会。如果销量低于10万张，按照常规的市场判断，观众人数是无论如何都撑不起一场演唱会的。

第九章 价值共创时代（13）

但是陈绮贞却不同。她的唱片销量从来不值一提，从未产生过巨量，但是近年来的演唱会却场场人气旺盛。2008年的北京演唱会，甚至还获得了加演一场的好成绩。

这是因为互联网的力量，让音乐欣赏变成了分众时代。台湾歌手黄舒骏在今年5月也来内地开演唱会，这个为伊能静、陶晶莹甚至著名乐坛组合Beyond等许多明星制作唱片的歌手，多年来一直在人文气息中追寻理想，缺乏商业气息，但是他却认为，自己和陈绮贞一样，在互联网上有小众的群体在追寻他的音乐，他并不担心演唱会的人气。

黄舒骏在接受《三联生活周刊》杂志的采访时认为，互联网很容易做到对消费者个性化的行销沟通。在互联网开启的分众时代里，网络让音乐生产者和终端消费者的关系变得异常紧密，他们可以通过社区、博客、音乐下载榜等一切互联网方式进行互动，甚至做到一对一沟通。

现在，如果有 3 万个非常关心某个歌手作品的消费者，那么这个歌手有机会办一场 1 万人规模的演唱会——这种通过互联网实现的“共鸣”，对提高消费者的黏度起着重要作用。

在传统的商业环境里，让消费者来听演唱会的命中率可能是 1%，而经过互联网的传播和沟通后，命中率高达 60% 以上。

越来越小众的个性化消费、高效沟通、生产者和消费者的互动，成为被互联网改变的音乐市场上的关键词。

被改变的并不只有这些。

当李宇春、张靓影、陈楚生等“超级女声”、“快乐男声”大型选秀明星在舞台上演唱时，他们赢得的尖叫分贝远远超过了按照精英模式历练出来的港台明星。

彩铃、互联网，还有不停地花样翻新、带有强大音乐功能的终端设备（音乐手机、掌上电脑、数字随身听等），正在改写唱片公司的商业模式。

发掘新人、唱片制作、包装宣传、市场销售、推广，这是传统唱片业出唱片的 5 个要素，每个环节都很昂贵。在以往，唱片公司挖掘新人无异于风险投资——往往要从几千名艺人中发掘出 10 多名，然后进行培训，最后成名的只有一两个。

但是互联网和移动互联网却改变了这一切，传统的、耗资巨大的精英模式被颠覆，互联网不仅大幅降低了唱片公司发掘新人的运营成本，最重要的是，那些通过粉丝们用互联网和手机短信投票选出来的明星们，在诞生伊始就注定了有市场。

这是一个自消费端反向发起的革命。消费者们以民主的方式投票给他们心目中的平民偶像时，这些偶像的商业价值也以信息透明的方式被呈现出来。没有人能确切地算出台湾人气天王周杰伦的粉丝群体究竟有多少人，但是从票数的多少却能大致估计出李宇春、张靓影的粉丝数量（就连同一个号码的重复投票也能通过技术手段看出来）。

当玉米们（李宇春粉丝的昵称）对李宇春代言的牙膏、电脑、手机、饮料等品牌烂熟于心时，商家的狂欢开始了。这场源自于消费端的个性化选择，无疑令商家的行销更为精准和高效。

在传统的音乐排行榜上，维持 10 周以上就可以是超白金金曲，而无线音乐排行榜上，一首歌可以热半年到一年以上。彩铃等数字音乐模式体现了更多小众群体的个性化消费，这也改变了音乐的销售途径，让新歌的生命周期得到延长。

在以往，传统媒体总是需要不停地推出新歌来获得人们的注意力，一首歌能上榜 3 个月已经很了不起，可是手机下载却打破了这一规则，网络歌手庞龙 2006 年在互联网上被传唱的歌曲《你是我的玫瑰花》，曾高居无线音乐排行榜半年以上。

第九章 价值共创时代（14）

这，就是个性化消费的力量。从消费端反向发起的需求，通过互联网等途径，与曾经远离于消费端的制作方进行着紧密互动，从而延长了音乐的价值链。消费者已经不仅仅是消费者，他们同时也是价值创造者，从消费端反向传递的喜好，颠覆了传统昂贵的偶像生产模式，新的偶像们在资本投入上更“轻”，而且更具商业价值。

这样的颠覆不仅仅存在于音乐市场，我们在本书的大量讨论中，都反复提到了来自于消费端的变革，正通过互联网等技术手段，打通产品制造端和商品流通端的隔阂，反向进行资源匹配，从而实现整个产业的高效联动。

那些上个世纪的技术革新者们——微软、英特尔、IBM，它们推出了操作系统、芯片和电脑，令我们的生活变得更高效。但是，它们创造的是信息处理工具，而未来，则是由商业数据的主导的未来，它们是由消费者们创造的。有远见的企业们对这些数据进行挖掘和分析，从而精确掌握个性化的市场需求，最终层层反向影响到企业端甚至商业环境。

在上个世纪，IT 是用来服务于制造的，大量的制造企业通过 IT 系统和工具实现了流程优化、精益管理、供应链提升，为制造服务的 IT 也诞生了像沃尔玛这样的零售大鳄，通过打造一个开放的 IT 平台，聚集大量的供应商，进行大规模采购和销售，其背后是同质化、规模化的形态。

而现在和未来，IT 将越来越多地服务于消费。就如我们在书的前面所说，整个商业环境的价值重心已经完成了从产品制造链到商品流通链的迁移，互联网的逐渐普及，令消费者们拥有前所未有的话语权。那些以 Facebook、亚马逊和 Google 为代表的互联网企业们，它们用免费而先进的互联网产品，极大地延伸了真实社会个体消费者的行为能力，创造了一个可以赚到真金白银的免费生态圈。

在过去大规模制造的模式下，制造企业将出厂的产品批量发送到各销售渠道，消费者到实体渠道去完成交易。如今，消费者可以根据自己的需求提交意见，通过互联网等多种途径，参与到企业的研发设计等流程，甚至获得按需定制的商品。

我们可以预想的是，当所有企业都完善了商业数据库的建设，并在开放的价值网络中信息共享，那么，当源自于消费端的需求发出后，整个价值网络在互联网和 IT 的调配下实现快速联动，并且通过高效的第三方物流将产品送达消费者手中。在整体灵动的极速供应链中，个性化按需定制商品的成本并不再高高在上，而是成为大众都能享用的消费。

可以预见的是，在未来 10 年里，每一件快速送达我们手中的商品，里面都包含着作为消费者个体创造的价值。

由互联网开启的价值共创时代即将来临。

尾声：轻公司法则（1）

2009 年 2 月底，美国在线购物网站亚马逊发售了电子书阅读器 Kindle 2，这个只能显示黑白双色的阅读器，样子老土得像从上世纪 70 年代研究所里爬出来，却仍然在经济危机下热销到断货。

而它的前辈 Kindle 1，在 2008 年的总销售量约为 50 万台，与 iPod 刚面市第一年的销量近似。虽然以数码产品来说，Kindle 的销售总量仍不算大，但如果从传统出版业的角度来看，50 万已经是一个相当惊人的数字，尤其是在一本书卖上 5 万册就能登上排行榜、一本杂志卖上 10 万册就能获取影响力的当今社会。

但是，和数码玩意儿 iPod 本质上不同的是，Kindle 的东家亚马逊并没有将其看成数码产品，它的真正使命是书籍的载体——在互联网影响下的商业环境里，传统世界的价值正在往互联网迁移，图书业曾经在本世纪初实现了第一次迁移，亚马逊建立了书籍的电子商务网站，并且在多年后的今天成功转型为百货的大型交易平台，并且将冗余的互联网能力出售给那些意欲在互联网上开展业务的传统企业，比如全美第二大零售企业 Target，这些被亚马逊泽被的传统企业们，其网站将被烙上“Power By Amazon”的印记。

Kindle 是图书业的第二次互联网迁移，更纯粹，更高效，它可以预示的是，纸张的书籍未来将完成全面电子化的改造。

现在，往互联网迁移的并不仅仅是图书业，我们在书中讨论的大量传统行业，比如服装、消费电子、化妆品、珠宝首饰等大量的消费品行业，正在往互联网进行着价值迁移。

在由传统行业往互联网的大迁移过程中，一些新的商业法则颠覆了旧有的秩序，这就是轻公司法则，同时也是未来商业趋势。

透明平等的商业文化

法则一：透明平等

互联网令企业间的商务合作变得可视化，而且也是一个与消费者建立双向沟通机制的理想环境。所有的信息得以无缝流动，令企业与合作伙伴以及客户的互动变得更加高效。

传统行业中的 IT 系统互联互通，实际上是一种类互联网环境。商业数据的共享，令企业之间的关系变得更加平等，同时也建立了透明之上的信用机制。

透明平等，是新的商业法则的基础。

法则二：新的利益分配机制

过去的传统行业之间的合作，更像是一个零和游戏，在利润池不变的情况下，合作的企业之间互相蚕食利润。但是新的商业环境下，跨行业、跨领域之间的企业在互联网和 IT 构筑的信息透明共享机制之上，结成新的利益联盟，它们在一个逐渐开放平等的环境中寻找新的利润空间。

新的利益分配机制由此而形成——在可视化的商业行为中进行透明分账。Google 凭借透明的利益分配机制，集结了大量的民间独立站点，而亚马逊也借此吸引了各类合作伙伴加盟到网络零售的狂欢中。

去中心化和再中心化

法则三：开放性平台

在传统的互联网商业环境里，我们看到的是一个去中心化的架构，消费者个性化的需求越来越明显，大热门不再是惟一的利益创造者。互联网上诞生了大量的个体群落，而分布式架构等技术力量，使得去中心化的趋势越来越明显。

但是，当大量的去中心化个体独立存在后，一些拥有市场能力或者客户组织能力的企业开始了再中心化的再造过程。和以往的集权式中心化不同，新的再中心化的表现形式，则是由一个多接口的开放性平台为核心去组织外部资源，它们以透明可视化的利益联盟为前提，实现规模化成长。

尾声：轻公司法则（2）

法则四：成为资源的组织者

传统企业里集权制的发号施令角色不见了，新的商业环境里，轻公司的角色是组织者，它们通过更加强有力的客户获取能力以及渠道能力，根据市场需求，反向进行资源匹配。在组织者对价值网络的动态调配下，整体的商业价值得以提升。

法则五：外骨骼式杠杆增长

在成熟的产业链上出现的轻公司，总是将自己擅长的能力抓在手里，而将不善长的能力外包给价值网络伙伴。与有机一体化企业或者传统的一成不变的契约制合作模式相比，轻公司以开放的形态组织一个价值网络。

和过去强调的价值链相比，轻公司与价值网络成员的合作关系是动态的，却又比以前的传统契约关系更加灵活紧密。因为组织者轻公司的客户获取能力可帮助价值网络成员在过剩的制造环境中快速建立核心竞争力。动态的关系有利于整个价值网络建立良性竞争机制，使得网络成员在竞争中不停地优化。在轻公司组建的可视化价值网络中，所有成员快速共享的市场信息，整个网络成员都具有灵活的市场反应能力。

法则六：建立商业生态系统

价值网络的最高形态是商业生态系统。未来的商业战争不再是企业之间的战争，而是商业生态系统之间的战争。一个多层级的商业生态系统将更具安全性，这也包括了这个系统中一些强势的群体建立的自己的生态圈，只有每个成员都能在这个系统中获利，商业生态系统才是健康和可持续发展的。

互联网和 IT 系统的互通互联，使得商业生态系统成员之间沟通更加便捷，可视化的交互令商业文化也变得更加民主。

重新认识消费者

法则七：用互联网组织消费者

这场商业环境的变革，发起者实际上是消费者。他们的力量越来越强势，开始从渠道端影响到企业的制造端，甚至上溯到设计端。由个体和企业互动进行价值共创，以及商业生态系统里每个成员的价值共创，成为未来的商业趋势。

社区正在成为黏合消费者的渠道，以兴趣点和个人偏好为出发点的社区，可以帮助企业找到自己的潜在目标客户，同时培育客户忠诚度，提升重复购买率。

社区也正在成为轻公司进入传统行业的切入点。篱笆网就是通过装修社区切入家装市场渠道，以高忠诚度的人群为吸引力，反向整合家装市场资源。

另外，互联网赋予了消费者更多的权利，他们甚至有机会参与到企业的设计流程中，直接投票自己心仪的产品。传统的研发设计——制造——销售的流程被颠覆，在产品转变为商品的每一个环节中，消费者都通过互联网参与进来，发表自己的意见，并且投票选出自己心仪的产品。那些呼声最高的产品，往往最有市场潜力。企业由此打破了以前的市场预期不明朗的信息盲区，透明的参与过程，也令企业降低了市场风险，并且借助维基式的外部力量，企业得以低成本地获得更多的市场反馈。

由消费者主宰商业环境的时代来临了。这也是价值共创时代的开端。

后记（1）

2007年5月初的一天，在采访完PPG的创始人李亮后，我和《IT经理世界》的前摄影记者尚文在PPG的库房周围转悠，试图发现更多的线索。这家企业非常神秘，它没有工厂，没有实体门店，号称通过呼叫中心 and 互联网卖衬衫卖疯了。

当时业界有少数人开始注意到这家企业，有投资圈的、互联网圈的，也有传统零售业的人士，我在4月初知道这家企业的名字，并且联系上了李亮。采访很顺利，但是我却没有其他的信息源来更多地了解PPG。它的供应链究竟如何组织？外包的工厂究竟是怎样的？和外包工厂、物流的协作流程究竟如何？

没有人知道。

我打过PPG的销售热线，询问接线员每天的轮班次数以及每天的接单量；也在PPG的呼叫中心现场数过坐席数；在PPG唯一的发货仓库猫着腰蹲点，询问工人平均每天发出多少件衬衫；还问过前来取货的快递人员的工作频率和流程。但是，我仍然觉得如果要写出一篇文章，似乎缺失了制造环节的信息。

为此我找过为PPG做质量监督的SGS公司，我的好友薛建博士在这家企业，可是他拒绝透露PPG的工厂分布，只是告诉我，目前有将近10家工厂在帮PPG做代工，名单还在陆续增加中。我暗自欣赏薛建的职业素养，可是他的守口如瓶增加了我采访的难度。尽管他后来请我吃饭以弥补我当时的抓狂，但是不得不承认，关于PPG的采访，是我的记者生涯里极富挑战的一次。

我和尚文都见过PPG库房旁的一个小型布料仓库，在采访中李亮提起过PPG的布料供应商是直接布料送到工厂，而不经PPG中转。那么，这个布料仓库是用来干什么的？

就如打游戏要通关一样，每一次在采访遇到挫折时，我和尚文都要进行逻辑推理，以及考虑应对措施。我们分析认为，如果李亮所说的是真的，那么PPG仓库旁的布料仓库或许是一个临时中转库，供小批量加工时的布料供给。于是我们决定在布料仓库旁守株待兔，等待拉货的车，再追寻货车的踪迹跟踪到工厂。

或许做记者也需要有运气的成分，那天我们果然等到了两辆货车来拉布料，一辆来自嘉兴平湖，一辆来自江苏盐湖。江苏盐湖的货车司机很警惕，对我们的问题并不怎么搭理，嘉兴平湖的司机更健谈一些，他告诉了我们这批货的数量、要拉到哪里、他拉货的频率、代工企业名称、老板的名字等细节，最后我要了他手机号，以防我们冲到平湖却找不到路时，还可以问问这位司机。若不是当天在上海还有关于PPG的一些外围采访，我们恨不得就扒拉上这辆货车跟到嘉兴平湖去。

第二天，我和尚文坐上了一辆破破烂烂的大巴，按照那位司机的指示，一路到了嘉兴平湖的罗马企业。在这家代工企业里的经历也是一番惊险，我们先找到负责生产的厂长，询问是否有PPG的订单，她对此非常茫然，令我们很是沮丧。

不得已，我们溜进了每一间产品陈列室，查看有没有PPG的衬衫；在成品仓库查看有没有PPG的包装；最终，我们在辅料车间终于找到了PPG的唛头（服装上的标签），并且询问了工人关于PPG的加工细

节。找到这样的线索令我们欣喜若狂，我和尚文又借故返回到负责生产的厂长办公室，一连串问了很多问题。获得了我们想要的答案后，我们飞奔着冲出工厂大门，因为保安已经觉得我和尚文形迹可疑，牵了一条大狼狗远远地跟着我们。

后记（2）

后来我和杜晨合写了《轻公司》的文章，令我始料未及的是，找我的邮件和电话络绎不绝，也有很多读者约我和杜晨见面，谈谈传统行业的变革以及对互联网的理解。

很久以后我回忆起这次采访，才觉得 PPG 的采访报道仅仅是我们轻公司之旅的开始，这个旅程如同当时的采访一样，惊险却令人兴奋。

惊险是因为业界对“轻公司”毁誉参半，PPG 的瞬间崛起又迅速陨落，令业界对轻公司们多了一丝迷茫，但是更多的轻公司正在冉冉上升，它们挑战着业界对于轻公司的怀疑。于是我们需要在众多的公司中去发现、去思考，去辨别，这样的过程犹如一场冒险。

令人兴奋的地方在于，我们正在见证和亲历由互联网引发的商业环境变革。和 2000 年的网络泡沫时期相比，从 2006 年底的互联网第二波更多的是对传统行业带来的冲击和变革。在互联网基础服务更为成熟的今天，传统行业终于逐渐摸索到由互联网和信息技术开启的商业创新——这也是《IT 经理世界》在一贯坚持的报道方向。

于是，在写完《轻公司》的报道后不久，我和杜晨决定写一本书，记录和诠释我们对“由互联网和信息技术引发的商业环境变革以及商业模式创新”的理解。我们试图将那些令人兴奋的案例都写进书里，并且将我们对此的思考也写进去，作为记者生涯的一个阶段性总结。

2007 年底的一个下午，我、杜晨和时任《IT 经理世界》执行总编的张鹏在公司顶楼的食堂里开了个小会（这里可以吸烟），我在呛人的烟雾中和他俩一起讨论，之后满怀兴奋地投入到《轻公司》的书的创作中。

没想到，这是一个漫长的创作历程，因为互联网开启的商业变革瞬息万变，而我们要从这些变化中提炼出新的商业规律。我和杜晨采访了大量的传统制造企业、零售企业、互联网创业公司、电子商务公司等各种形态的企业，我们对于轻公司的理解也更加深入，我们觉得，轻公司并不仅仅局限于电子商务企业，而是传统企业和互联网的嫁接体，互联网和信息技术给了传统行业们以非资产手段组织资源的机会，使得过剩的中国制造有了资源优化配置、直接面向消费者的可能。

感谢张鹏和《IT 经理世界》前任出版人刘湘明，是他们鼓励我和杜晨鼓足勇气创作这本书，无论多么艰难也不放弃；2007 年 6 月《IT 经理世界》的封面报道《轻公司》，是张鹏帮我编辑的稿件。一个好的编辑是可以让稿件出彩的，《轻公司》这篇文章获得了业界的认同，很多人记住了我的名字，却鲜有人知道，张鹏隐身在后台帮我做了大量的思路梳理以及文字雕琢的工作；

感谢《IT 经理世界》现任执行总编吴茂林、副社长胡明沛、执行副主编贺志刚，在几个版本的书稿讨论中，他们给了我大量的宝贵意见。有几次我因为书稿进展缓慢而觉得沮丧，吴茂林总是耐心地安慰我，给了我莫大的鼓励；胡明沛总是好脾气地提出中肯的意见，并且将他看过的相关书籍、案例都及时提供给我做参考；被我们亲切称为“大刚老师”的贺志刚，尽管工作非常繁忙，但是也义无反顾地帮我担任了这本书后期的编辑工作，他严谨的工作态度令我非常感动。

感谢淘宝网副总裁路鹏博士，他渊博的知识和睿智的思维帮助我和杜晨获得了很多灵感，他对“技术深刻影响商业”的理解，令我们对互联网影响的商业环境有了更深刻的认识。这一点从杜晨的变化可以得到印证——在 2008 年对路鹏的一次长达 13 个小时的采访后，杜晨突然间受到了启发，义无反顾地投笔从商，投入到互联网创业的浪潮中，如今杜晨创业的诺博特公司研发出了搜索引擎优化的解决方案，已经有一批的客户在进行试用，一切都在往好的轨道上发展。

后记（3）

感谢 VANCL 创始人陈年，他为我们提供了鲜活的企业样本，让我们得以在 VANCL 发展的每个阶段零距离地观察企业——对于未上市的创业公司来说，很多数据其实是保密的，但是陈年从来都对我开放 VANCL 的数据和企业内部的运营，使得我可以深入探索和见证一家轻公司的成长。从 VANCL 最初成立到如今生意蒸蒸日上，我由衷地为陈年感到欣慰。

感谢京东商城总裁刘强东，无论他加班有多疲惫，总是好脾气地抽出时间接受我的采访，并且耐心回答我的所有问题。京东商城的发展路径给了我很多启发；

感谢清华大学经管学院副院长廖理教授，在本书的创作中，廖教授给了我们很多理论上的指导，令我们受益匪浅；

感谢李宁有限公司副总裁兼首席运营官郭建新，尽管他非常忙碌，却总是能抽出时间接受我的采访，和我分享关于李宁公司的商业成功法则，从这些采访中，我总是能获得很多灵感；

感谢金山软件股份有限公司副董事长兼天使投资人雷军，在业界对轻公司有质疑时，雷军给予我以肯定的鼓励；

感谢万科企业股份有限公司副总裁陈东锋，他是第一个鼓励我写书的朋友，让我对记者这份职业保持着热情和信念。在过去一年多的创作中，东锋毫无保留地将自己担任宝洁公司大中华区高管时积累的零售业经验告诉了我，使得我对沃尔玛等传统零售业的轻基因有了更深刻的认识；

感谢佐丹奴集团首席信息官侯彤，他率领的 IT 部门打造了国内传统服装业最优秀的网上商城，在写书的一年多时间里，侯彤毫无保留地将佐丹奴的很多经验与我进行分享，不仅给了我们很多灵感，同时也令我们在写作创业型企业时有了可参照的坐标；

感谢淘宝网前任副总裁黄若，他丰富的零售业经验，给了我很多专业的思考。对于书的初稿，他提出了很多很好的建议，他对这本书的关注，令我非常感动；

其实，这份感谢的名单可以拉得很长很长，在过去一年多的创作中，许多朋友都给了我们无尽的鼓励。他们是北京新燕莎铜锣湾商业有限公司副总经理孙学啟、新东方教育集团 IT 总监官冲、迪士尼 DCP 消费品事业部大中华区 CIO 韦国峰、金陵饭店集团前首席信息官朱明生、国美电器电子商务部部长黄晓艺等（排名不分先后），以及很多没有提到名字的朋友们，他们都在我和杜晨的采访和报道中给予了大量的支持，同时也不吝将自己的思考与我们分享，激荡我们的灵感。在此深深谢过。

另外，还要感谢《IT 经理世界》的所有同事们，他们总是将采访到的有趣案例发给我和杜晨，而且时常在选题会上进行轻公司的脑力激荡。在这样一个快乐的氛围里，创作过程真的令人兴奋。

最后，我要感谢我的家人，在过去的一年多时间里，我行色匆忙，生活中的大部分时间被采访、出差和写稿占据了，而我的家人却给予了我无私的支持。现在，我终于有了更多的时间，与家人一起分享生活中快乐的点滴。

李黎

2009 年 5 月 29 日于北京