



中国网上零售 B2C 市场 年度综合分析 2017



本产品保密并受到版权法保护

Confidential and Protected by Copyright Laws

分析背景

描述分析背景

分析范畴

本报告涉及的关键字为：网络零售

本报告分析范畴为：网络零售 B2C

本报告涉及的厂商包括：阿里巴巴、京东、唯品会、苏宁易购、当当、亚马逊中国、1号店、中粮我买网、顺丰优选、酒仙网、聚美优品等

本报告分析的国家和区域主要包括：中国大陆，不包括港澳台地区

分析方法

本报告主要通过运用定性和定量方法，分析市场的一手和二手信息得到相关结论。

报告中的一手数据和信息主要有两个来源：

第一个来源，通过易观网络零售市场固定样本组等渠道获得的相关业务经营数据。

第二个来源，易观采用深度访谈的方式和第三方线网络零售市场价值链各环节的资深人士进行了深入的交流，相关信息如下：

网络零售企业资深人士 4 位

网络零售相关环节企业人士 2 位

易观发现和建议

易观发现

根据 analysys 易观监测显示，2016 年中国网上零售市场规模达 4.97 万亿元，同比增长 29.6%。其中，B2C 市场交易达 2.73 万亿元，同比增速 36% 高于网上零售市场增长。随着多年的发展，网上零售 B2C 市场在技术层面，运营层面，市场层面，已达到一个相当的水平。整体来看，网上零售市场增速逐渐放缓，但依然保持较高的增长速度，在整个社会消费品零售总额地位也不断提升。

从竞争格局看，2016 年，中国网络零售 B2C 市场的竞争格局愈加清晰。Ananlysy 易观分析发现，中国网络零售市场发展深入成熟阶段，整个电商行业借助多种手段进行用户体验的优化与提升。品质化升级深度挖掘电商存量市场价值、布局零售全渠道开启网上零售业转型、营销模式创新“内容+社区+电商”模式兴起，都推动了 2016 年电商行业的发展。

易观建议

结合易观对于中国网络零售 B2C 市场的发展趋势及竞争力趋势分析，Analysys 易观推荐市场关注如下新的特点：

1. 品质化升级向上游供应链延伸：在国内消费升级市场环境下，电商平台分别围绕品类、品牌、单品升级运营。新兴电商通过向上游供应链延伸，由买手选品、产品设计、原料及产地控制等专注于商品品质的创新电商模式加速成长。
2. 新兴科技主导全面化渠道融合：在电商平台与优质资源的积极战略合作，将涉及更多实体零售业态，加速对深入社区、民生、高频品类、便捷性消费场景的资源布局，如具备更强用户触达能力连锁便利店。在新技术的驱动下，通过对供应链、实体店铺网络、多重消费场景等资源的重塑整合，网上零售业将在零售业变革中起主导作用。
3. 垂直服务功能进一步平台化：未来，电商平台为了提升造血能力，品牌下的第三方垂直服务开放平台将提供更加多元、完善的服务产品，与垂直服务主流市场形成竞争。同时，也凭借开放化平台服务一定程度帮助电商平台导入新增上游品牌商。

正文目录

1. B2C 概念与分类	8
1.1 B2C 相关概念	8
1.2 B2C 基本分类	8
1.3 研究范畴	9
2. 中国 B2C 市场宏观环境	11
2.1 政治环境分析	11
2.2 经济环境分析	13
2.3 社会环境分析	16
2.4 技术环境分析	18
3. 中国 B2C 市场发展周期与产业链	21
3.1 B2C 行业发展生命周期分析	21
3.2 B2C 市场产业链分析	23
3.2.1 经销环节分析	23
3.2.2 产品制造商	23
3.2.3 产品代理商	24
3.2.4 零售商	24
3.2.5 B2C 厂商	24
3.2.6 消费者	24
3.2.7 服务环节分析	25
3.2.8 代运营服务	25
3.2.9 购物中介服务	26
3.2.10 物流配送服务	27
3.2.11 支付服务	29
3.2.12 信用服务	30
3.2.13 咨询服务	30
3.2.14 教育培训服务	31
4. 中国网上零售 B2C 市场发展现状	32
4.1 中国网上零售 B2C 市场竞争格局	34
4.2 中国网上零售 B2C 市场实力矩阵分析	36
5. 中国网络零售 B2C 市场主要厂商研究	41
5.1 天猫	41
5.2 京东	43
5.3 唯品会	47

5.4 苏宁易购	52
5.5 当当	55
5.6 亚马逊中国	59
5.7 1 号店	61
5.8 中粮我买网	63
5.9 聚美优品	66
5.10 顺丰优选	68
5.11 网易严选	70
5.12 卷皮	72
5.13 2016 年网络零售 B2C 市场发展特点盘点	74
6. 中国网络零售 B2C 市场发展趋势预测	77
关于易观	80

图目录

图 2-1 中国网上零售 B2C 市场宏观环境 PEST 分析	11
图 2-2 2006-2016 年中国 GDP 规模及增长率	14
图 2-3 消费升级的三个层面	15
图 2-4 2015-2016 年中国 CPI&PPI 指数变化趋势	16
图 2-5 2009-2016 年中国网民数量与互联网普及率	17
图 2-6 2009-2016 年中国网购网民数量与网购渗透率	18
图 3-1 2016 年中国网上零售市场 AMC 模型	21
图 3-2 中国网上零售市场生态图谱 2016	23
图 3-3 2011-2016 年中国电子商务代运营市场规模	26
图 4-1 2004-2016 年中国网上零售市场交易规模	32
图 4-2 2009-2016 年中国网上零售占社会消费品零售总额比重	33
图 4-3 2009-2016 年中国网上零售 B2C 市场交易规模	33
图 4-4 2009-2016 年中国网上零售市场结构组成	34
图 4-5 2016 年中国网络零售 B2C 市场份额	35
图 4-6 2016 年中国网上零售 B2C 市场实力矩阵	36
图 5-1 2007-2016 年中国快递业务量	76
图 5-2 2007-2016 年中国快递业务收入	76
图 6-1 2017-2019 年中国网上零售市场交易规模预测	77
图 6-2 2017-2019 年中国移动网购市场规模预测	78
图 6-3 2017-2019 年中国网上零售市场移动端交易规模占比	78

表目录

表格 1-1 中国零售市场 B2C 市场模式	8
表格 3-1 B2C 厂商采用的配送方式.....	27
表格 5-1 天猫主要发展事件.....	42
表格 5-2 京东主要发展事件.....	44
表格 5-3 唯品会主要发展事件	48
表格 5-4 苏宁主要发展事件.....	53
表格 5-5 当当主要发展事件.....	56
表格 5-6 亚马逊中国主要发展事件.....	60
表格 5-7 1 号店主要发展事件.....	61
表格 5-8 中粮我买网主要发展事件.....	64
表格 5-9 聚美优品主要发展事件	67
表格 5-10 顺丰优选主要发展事件	69
表格 5-11 网易严选主要发展事件	71
表格 5-12 卷皮主要发展事件.....	73

1. B2C 概念与分类

1.1 B2C 相关概念

B2C 即 Business to Consumer 的缩写，从属于电子商务（E-commerce）-网络零售的范畴。易观将网络零售定义为：网络零售是指交易双方以互联网为媒介进行的商品交易活动，即通过互联网进行的信息的组织和传递，实现了有形商品和无形商品所有权的转移或服务的消费。买卖双方通过电子商务（线上）应用实现交易信息的查询（信息流）、交易（资金流）和交付（物流）等行为。网络零售也称网络购物，网络零售的定义指明了网络零售的四个要素：

1. 网络零售的交易参与方包括商家和消费者用户。
2. 网络零售的交易媒介必须通过互联网，并且有效融合互联网的特点。
3. 网络零售的交易对象包括有形商品（也称实物商品）、无形产品（也称虚拟物品或服务）。
4. 网络零售的交易实质依然是商务，是交易及其相关活动。

本报告中的 B2C 网络零售指企业借助网络的形式向消费者销售产品的商业模式。本报告主要针对 B2C 网络零售厂商进行研究，将生产商自建平台纳入研究范围之内。

某种交易被纳入 B2C 网络零售范畴的必要条件是，其产品需通过在线订单模式进行信息的沟通与确认，电话订购的方式则不在本报告网络零售的统计范围内，而支付则可以在线上或线下进行。

1.2 B2C 基本分类

在我国网络零售市场 B2C 市场，主要分平台式和自营式两种基本的模式。在现阶段的网络零售 B2C 市场中，平台和自营两种模式广泛存在于各个平台，京东、唯品会、苏宁易购、当当等电商均采用自营+平台混合的模式，天猫则完全由第三方商家组成。

表格 1-1 中国零售市场 B2C 市场模式

分类	定义	特征	代表企业
第三方自营式	零售商建立网络平台，对其经营产品进行统一采购、产品展示、在线交易，并通过物流配送将产品投放到最终消费群体的行为。	第三方自营式电商品牌力强、产品质量可控、全交易流程管理体系完备。	京东、唯品会
第三方平台式	为商家提供电商接入交易平台，并提供交易支持的企业	依托巨大客户流量，促成商家与消费者达成交易，通过信息交付收费是主要的盈利来源	天猫、淘宝

分类	定义	特征	代表企业
厂商自建平台	生产商自建网络平台，完成自有产品销售的企业	向在线消费者销售特定的商品，企业可以达到拓宽销售渠道、降低渠道成本的目的。	乐视商城、小米商城

来源：易观 2017

这两种模式在营收方面存在较大差异，自营以平台采购销售为主，收入来源为商品交易的差价，平台式则以提供第三方商家进行商品销售服务为主要经营模式，交易佣金及广告为主要收入来源。

1.3 研究范畴

本报告主要研究通过互联网进行商品零售业务的企业，包括有形商品和虚拟物品，但不包括生活服务类电子商务。

具体研究范围包括：

1. 宏观环境

中国网络零售 B2C 市场宏观环境分析。本报告对影响中国网络零售 B2C 市场发展的市场政治环境、经济环境、社会环境、技术环境以及大事件、市场特点进行分析和总结。

2. 行业发展生命周期

中国 B2C 网络零售行业发展生命周期研究。本报告对中国 B2C 网络零售行业发展生命周期各个阶段进行解释，对不同阶段发展状况进行介绍和分析。

3. 产业链

中国 B2C 网络零售产业链研究。本报告对中国 B2C 网络零售产业链相关环节、每个环节的参与者、产业链上下游之间的合作关系等进行分析。

4. 市场规模与竞争格局

中国网络零售 B2C 市场规模与竞争格局介绍。本报告对中国网络零售 B2C 市场规模和用户规模进行介绍，并对市场总体竞争格局和分品类竞争格局进行介绍。

5. 市场实力矩阵

中国网络零售 B2C 市场实力矩阵分析。本报告利用 **Analysys** 易观实力矩阵模型，对市场上主要厂商的市场表现和竞争地位进行分析。

6. 典型厂商研究

中国网络零售 B2C 市场典型厂商研究。本报告针对中国网络零售 B2C 市场 12 家主要厂商的厂商概况，主营业务，商业模式、主要发展事件进行阐述和分析。

7. 发展趋势与发展规模预测

中国网络零售 B2C 市场发展趋势与发展规模预测。本报告对中国网络零售 B2C 市场进行整体展望，分析该产业发展的原动力和制约因素，并各对市场整体规模进行预测。

2. 中国 B2C 市场宏观环境

本报告选用 PEST 模型，从政治（Political），经济（Economic），社会（Social）以及技术（Technological）等四个角度对 2016 年中国 B2C 市场宏观环境进行分析。



图 2-1 中国网上零售 B2C 市场宏观环境 PEST 分析

2.1 政治环境分析

(1) 政策利好持续释放，电子商务仍是“互联网+”行动重要探索领域

2016 年 1 月 12 日，国务院发布《国务院关于同意在天津等 12 个城市设立跨境电子商务综合试验区的批复》。文件指出，同意在天津市、上海市、重庆市、合肥市、郑州市、广州市、成都市、大连市、宁波市、青岛市、深圳市、苏州市等 12 个城市设立跨境电子商务综合试验区。着力在跨境电子商务企业对企业（B2B）方式相关环节的技术标准、业务流程、监管模式和信息化建设等方面先行先试，为推动全国跨境电子商务健康发展创造更多可复制推广的经验。

2016 年 2 月 6 日，国务院发布《国务院关于深入推进新型城镇化建设的若干意见》。文件指出，加快农村宽带网络和快递网络建设，加快农村电子商务发展和“快递下乡”。支持适应乡村特点的电子商务服务平台、商品集散平台和物流中心建设，鼓励电子商务第三方交易平台渠道下沉，带动农村特色产业发展，推进农产品进城、农业生产资料下乡。完善有利于中小网商发展的政策措施，在风险可控、商业可持续的前提下支持发展面向中小网商的融资贷款业务。

2016 年 3 月 14 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于印发全民科学素质行动计划纲要实施方案（2016—2020 年）的通知》。文件指出，实施农村青年电商培育工程，鼓励和支持农村青年利用电子商务创新创业。

2016 年 4 月 19 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于印发贯彻实施质量发展纲要 2016 年行动计划的通知》。文件指出，促进电子商务产业提质升级，完善电子商务产品质量信息公共服务平台，实现信息融合共享。加强对跨境网络交易中邮递、快件渠道的监管，严厉打击利用电子商务平台以及跨境电子商务中邮递、快递渠道实施的走私违法活动和进出口侵权假冒商品的违法行为。在电商平台试点推广互联网“过滤”技术，构建网络销售产品质量的“防火墙”。打击售假、虚假宣传和侵权盗版的网站。

2016 年 4 月 21 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》。文件指出，加快推动流通转型升级，支持企业充分应用移动互联网、物联网、大数据等信息技术，在营销、支付、售后服务等方面线上线下互动。拓展智能消费领域，积极开发虚拟现实、现实增强等人工智能新技术新服务，大力推广可穿戴、生活服务机器人等智能化产品，提高智能化产品和服务的供给能力与水平。加强智慧流通基础设施建设，大力发展战略流通和消费，深入推进农村电子商务，积极促进电子商务进社区。

2016 年 5 月 4 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于印发 2016 年全国打击侵犯知识产权和制售假冒伪劣商品工作要点的通知》。文件指出，强化电子商务产品质量执法打假维权协作，探索建立跨境电子商务侵权假冒商品追溯机制。积极推进电子商务法制订工作。

2016 年 5 月 13 日，农业部、发改委、中央网信办等 8 部门联合印发《“互联网+”现代农业三年行动实施方案》。文件指出，提升新型农业经营主体电子商务应用能力，推动农产品、农业生产资料和休闲农业相关优质产品和服务上网销售，大力培育农业电子商务市场主体，形成一批具有重要影响力的农业电子商务龙头企业和品牌。加快推进农产品跨境电子商务发展，促进农产品进出口贸易。

2016 年 5 月 20 日，国务院发布《国务院关于深化制造业与互联网融合发展的指导意见》。文件指出，支持制造企业与互联网企业跨界融合。鼓励制造企业与互联网企业合资合作培育新的经营主体，建立适应融合发展的技术体系、标准规范、商业模式和竞争规则，形成优势互补、合作共赢的融合发展格局。推动中小企业制造资源与互联网平台全面对接，实现制造能力的在线发布、协同和交易，积极发展面向制造环节的分享经济，打破企业界限，共享技术、设备和服务，提升中小企业快速响应和柔性高效的供给能力。支持制造企业与电子商务企业开展战略投资、品牌培育、网上销售、物流配送等领域合作，整合线上线下交易资源，拓展销售渠道，打造制造、营销、物流等高效协同的生产流通一体化新生态。

2016 年 10 月 20 日，国务院发布《国务院关于印发全国农业现代化规划（2016—2020 年）的通知》。文件指出，发展农业新型业态。加快发展农产品电子商务，完善服务体系，引导新型经营主体对接各类电子商务平台，健全标准体系和冷链物流体系。

2016 年 11 月 11 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的意见》。文件指出，促进线上线下融合。建立适应融合发展的标准规范、竞争规则，引导实体零售企业逐步提高信息化水平，将线下物流、服务、体验等优势与线上商流、资金流、信息流融合，拓展智能化、网络化的全渠道布局。鼓励线上线下优势企业通过战略合作、交叉持股、并购重组等多种形式整合市场资源，培育线上线下融合发展的新型市场主体。建立社会化、市场化的数据应用机制，鼓励电子商务平台向实体零售企业有条件地开放数据资源，提高资源配置效率和经营决策水平。

2016 年 12 月 2 日，国务院发布《国务院关于印发“十三五”脱贫攻坚规划的通知》。文件指出，培育电子商务市场主体。将农村电子商务作为精准扶贫的重要载体，把电子商务纳入扶贫开发工作体系。

2016 年 12 月 6 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于完善支持政策促进农民持续增收的若干意见》。文件指出，实施“互联网+”现代农业行动，大力发展农产品电子商务，提高农村物流水平。加强农村金融服务，积极引导互联网金融、产业资本开展农村金融服务。

综合看来，2016 年国家在电子商务上的政策主要集中在四个方面：

- **促进线上线下融合，零售业向全渠道发展**

随着电子商务流量红利的耗尽，存量增值成为电子商务探索的新方向。物流、场景化体验是电子商务的短板，而互联网、大数据技术等则是传统零售的弱势，线上线下融合成为必然趋势。一方面，政策鼓励电商平台向实体零售企业开放数据资源，为实体零售在科学选址、智能选品以及精准营销等方面赋能；另一方面，政策鼓励商超、百货以及社区便利店等传统销售场所向社交体验、家庭消费、时尚消费、文化消费中心转变，同时还支持零售网点向社会开放成为配送节点，促进线下实体店成为线上电商优化消费者体验和提高末端配送效率的重要载体。

- **引导跨境电商规范化发展**

年初“48”新政的出台给跨境进口电商带来较大冲击，但随后新政延期、化妆品消费税下调以及婴幼儿配方乳粉质量监管等一系列措施和办法的出台，表明国家政策正结合市场的实际状况，循序渐进地对跨境电商市场进行调整。不合格、质量差的企业逐步退出市场，商业环境得以改善，消费者的合法权益得以维护，促进跨境电商告别野蛮生长并进入规范化运营的良性发展循环。

- **农村电商是农业现代化的重要突破口**

作为“互联网+”现代农业行动的重要载体之一，农村电商继续迎来一系列利好政策。在农村电商发展环境方面，政府将继续加快对农村宽带设施和物流体系的建设，提高农村互联网普及率，为农村电商提供更便捷的物流基础设施，降低流通成本；在农产品品质保障方面，政府提出搭建质量安全追溯平台来缓解农产品产销信息不对称问题，助力农产品上行；在资金支持上，政策逐步向中小网商开放融资贷款业务、鼓励发展农村金融业务。此外，还通过鼓励开展农业电子商务试点示范以及培育一批农业电商龙头企业和品牌形成示范效应，为农村电商提供可推广的发展模式，降低试错成本。

- **促进电子商务产业提质升级**

随着消费者消费理念的成熟、消费者权益意识的形成，更多消费者将正品、服务等作为购物的主要考虑因素。随着政府对打击侵犯知识产权和制售假冒伪劣商品的力度加大以及电商平台在相关方面的努力，中国网络零售市场规范化进程进一步加快。

此外，《实施“互联网+流通”行动计划的意见》提出利用 AR、VR 及人工智能等技术拓展智能消费领域。AR、VR 等技术为在线购物提供了更丰富的场景交互体验，有利于触发消费者的即时需求。人工智能的应用可提升电商运营效率，降低成本，且能更加精准化、精细化地匹配消费者需求，促进电商产业向智能化发展。

2.2 经济环境分析

(1) 中国经济全面进入新常态，经济结构进入调整期

面对中国经济增速的持续下滑，过去 30 多年快速增长积累的风险的凸显和释放，以及包括人口、资源、环境红利等基本面的悄然变换。中国经济明显出现了不同于以往的特征，习近平提出“中国经

济呈现出新常态”的概念。新常态的主要特点表现在：1) 速度——从高速增长转为中高速增长；2) 结构——经济结构不断优化升级；3) 动力——从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

从 GDP 增速来看，自 2010 年中国 GDP 规模取代日本成为全球第二之后，中国经济出现了明显不同于前 30 年的特征，经济增速持续下滑。在 2009 年末和 2010 年初的恢复性和补偿性高速增长后，中国经济扩张势能弱化，自 2010 年至 2012 年经济增速连续 11 个季度下滑，2012 年至 2015 年，GDP 年增速连续四年低于 8%。2016 年我国国内生产总值 74.4 万亿元，同比增长 6.7%。

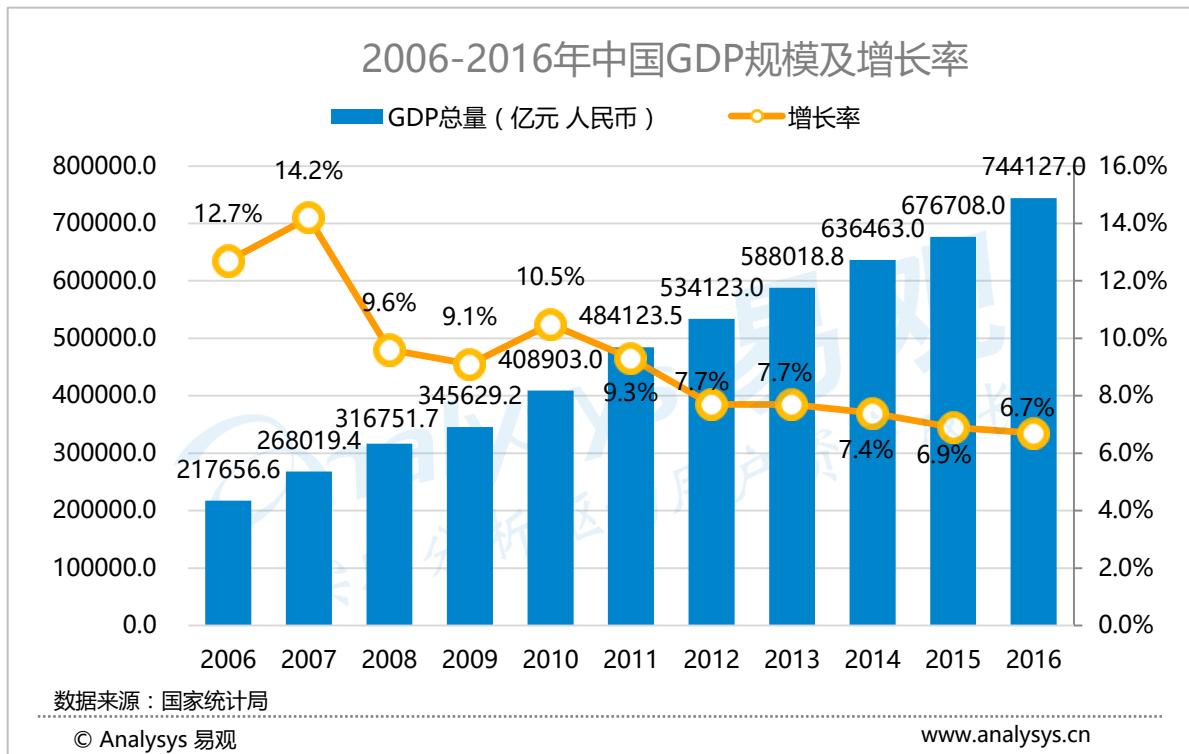


图 2-2 2006-2016 年中国 GDP 规模及增长率

新常态亦给中国带来新的发展机遇：1) 经济增速虽然放缓，实际增量依然可观；2) 经济增长更趋平稳，增长动力更为多元，推进新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化；3) 中国经济更多依赖国内消费需求拉动，避免依赖出口的外部风险；4) 经济结构优化升级，发展前景更加稳定。消费对经济增长的贡献率超过投资、服务业增加值占比超过第二产业、高新技术产业和装备制造业增速高于工业平均增速、单位 GDP 能耗下降等数据指出，中国经济结构“质量更好，结构更优”；5) 政府大力简政放权，市场活力进一步释放。

(2) 消费升级开启，模仿型排浪式消费阶段基本结束，个性化、多样化消费渐成主流

消费升级体现在三个层面：1) 宏观经济层面——三驾马车中，消费取代投资和出口，成为对经济增长贡献的最主要驱动力；2) 消费结构层面——模仿型排浪式消费阶段基本结束，个性化、多样化消费渐成主流，同时，对于交通、通信、健康、娱乐、旅游等方面的消费支出逐步提升；3) 消费领域内部层面——一方面，消费者更加注重产品的品质与关联服务。另一方面，个性化、多样化的需求也促进品牌商、制造商、流通企业在生产制造环节、营销环节、流通环节做出创新。零售、旅游、健康医疗等多个消费领域迎来商业模式创新高峰。



图 2-3 消费升级的三个层面

来源：易观 2017

(3) 中国 CPI&PPI 指数上涨回升，总体需求稳定增长

2016 年 12 月中国居民消费价格总水平（CPI）同比增长 2.1%，涨幅较 2015 年上升 0.5 个百分点，控制在年度 3.5% 的通胀上限以内。2016 年 12 月，中国工业生产者出厂价格（PPI）同比上升 5.5%，连续 4 个月同比上升。

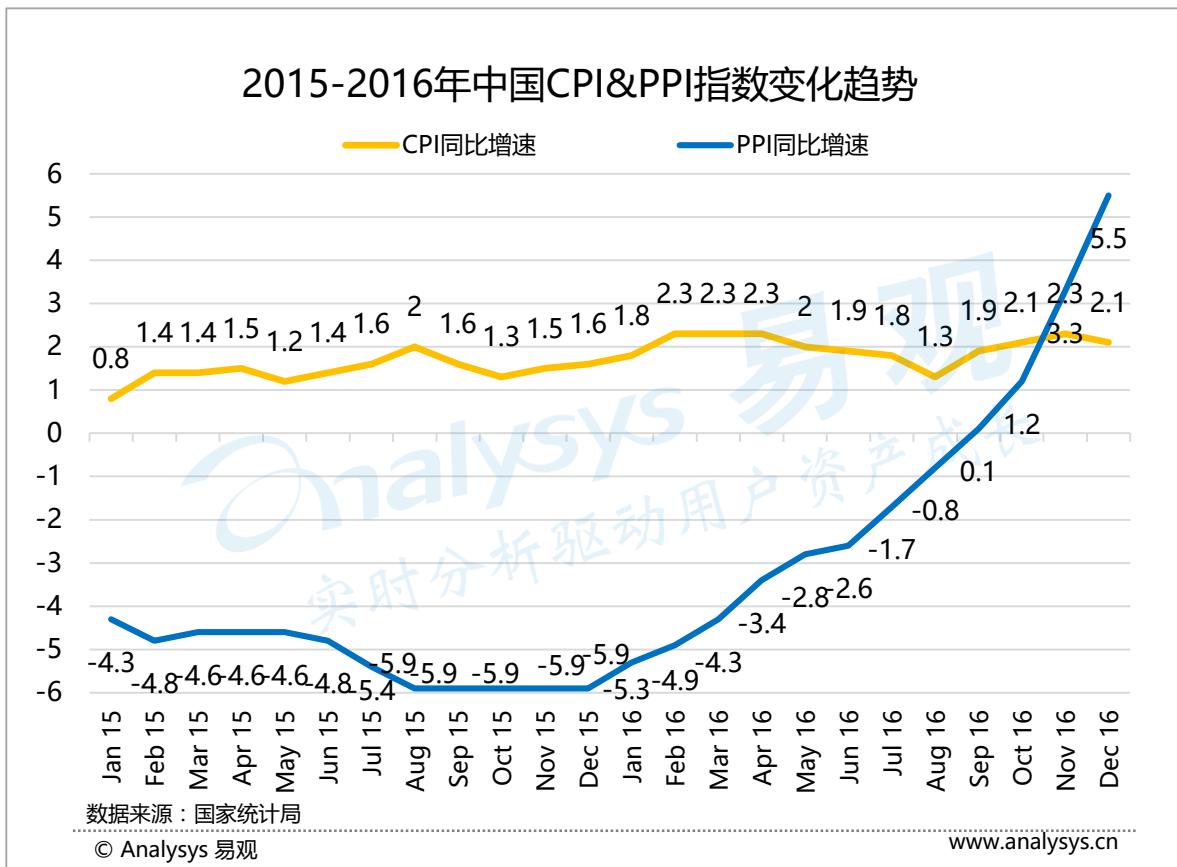


图 2-4 2015-2016 年中国 CPI&PPI 指数变化趋势

2016 年全年 PPI 同比下降 1.4%，降幅比 2015 年收窄了 3.8 个百分点。从同比来看，2016 年 9 月 PPI 自 2012 年 3 月以来首次转正，表明国内工业产品供需矛盾有所缓解。一方面 PPI 低基数，另一方面，工业出厂品尤其是黑色系价格涨幅持续扩大。从环比看，12 月份 PPI 上涨 1.6%，PPI 环比涨幅扩大的原因：一是受汇率波动等因素影响，进口大宗商品价格上涨，推升了部分工业品出厂价格；二是工业生产和市场需求稳定增长，去产能、去库存政策的效果显现，供需关系逐步改善。

2.3 社会环境分析

(1) 中国网民规模增幅持续收窄，移动端人口红利亦较快消耗殆尽

2016 年，中国网民规模达 7.31 亿，全年共计新增网民 4299 万人。互联网普及率为 53.2%，较 2015 年底提升了 2.9 个百分点。整体网民规模增加，增速逐步稳定。

2016 年，中国手机网民规模达 6.95 亿，较 2015 年底增加 7500 万人。网民中使用手机上网人群占比由 2015 年的 90.1% 提升至 95.1%。手机网民规模继续保持稳定增长，但移动端人口红利亦快速消耗。

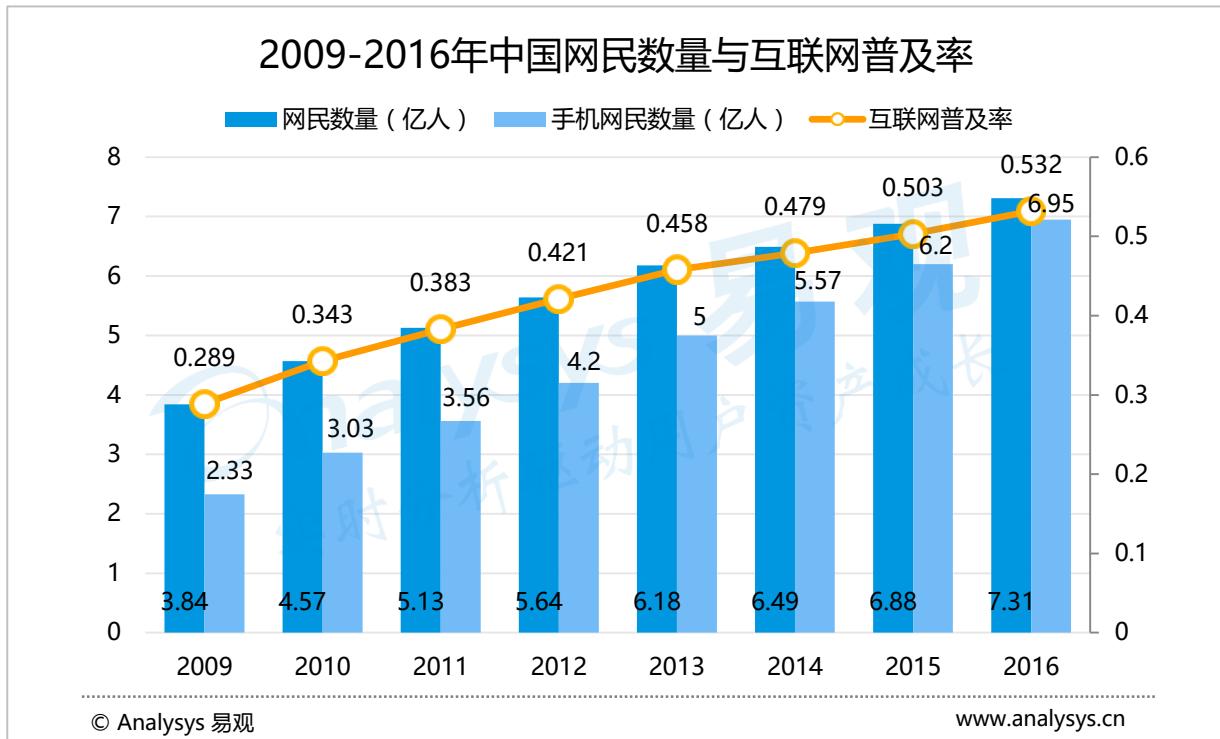


图 2-5 2009-2016 年中国网民数量与互联网普及率

(2) 移动网购随着移动端人口红利耗尽亦迅速步入平稳增长期

2016 年，我国网民使用网络购物的比例从 60.0% 提升至 63.8%。网络购物用户规模达到 4.67 亿，较 2015 年底增加 5400 万人，增长率为 13.08%，增速较 2015 年的 14.4% 下降了 0.92 个百分点。与此同时，2016 年中国手机网购网民数量增长速度也迎来放缓。2016 年我国手机网络购物用户规模达到 4.41 亿，较 2015 年的 3.4 亿增长 29.7%，增长率较 2015 年的 44.1% 下降 14.4 个百分点，移动端人口红利被迅速挖掘，移动网购人群整体规模增速也趋于平稳。

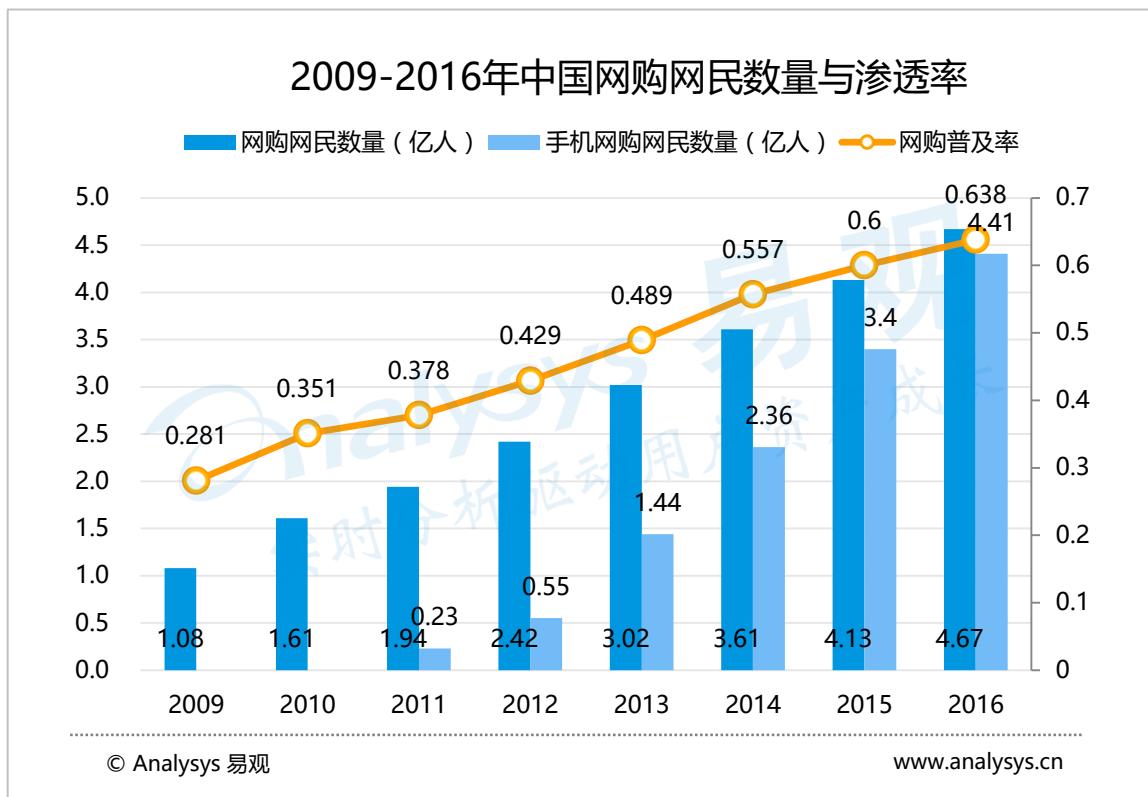


图 2-6 2009-2016 年中国网购网民数量与网购渗透率

(3) 网购群体年轻化，主流消费理念和消费需求发生根本性转变

根据中国电子商务研究中心的数据显示，2016 年网购消费者年龄集中在 17-36 岁，占网购用户的 66.6%，80、90 后成为主要的网购群体。80、90 后成长于互联网时代，对网购的接受度和使用率较高，且该群体大多已拥有独立收入，物质生活较上一辈充裕，更注重精神层面如娱乐休闲等方面的需求，对价格的敏感性较低，而更追求产品品质和消费体验。由这类群体引领的新一轮消费升级将为网络零售市场在品类扩充、品质提升、品牌塑造、服务升级等方面带来新的增长机会。

(4) 消费者的健康、环保和科技意识提升

随着国内消费人群受教育水平的提升以及环境、食品安全等问题的频发，消费者对环保、健康领域的关注度日益提升，加上人均收入的提高，消费者的支付能力和价格承受能力不断提升，能够接受价格相对较高的绿色产品，这使得绿色消费理念和生活方式逐步得到广泛的社会认同，倒逼网络零售市场从商品供给、包装到仓储配送全产业链条向绿色化发展。为了顺应绿色消费需求，上游供应商不断加大绿色产品的研发设计、电商平台发挥大数据、云计算等互联网技术在流通环节的优化作用、物流服务商推行环保包装材料和节能运输方式等，网络零售有望向绿色消费和流通方向进一步进阶。

2.4 技术环境分析

(1) 移动直播与移动资讯兴起，内容电商直播化促使移动营销和电商平台多样化

随着移动直播时代的到来，越来越多的网红开始借助直播平台销售产品，将内容电商推向了新的高潮，随后电商平台陆续推出直播功能，电商直播化正在成为一种常态。

作为一种新兴的移动营销方式，视频直播与 IP、网红的连接更加紧密，通过娱乐化的传播方式，将品牌信息内容化，以用户与主播互动、用户之间的互动避开生硬的品牌曝光。自 2016 年 3 月份正式试运营以来，观看淘宝直播内容的移动用户在短短四个月里已超过千万，主播数量超 1000 人，日均直播场次近 500 场，直播内容涵盖了母婴、美妆、潮搭、美食、运动健身等多个品类。以电商为核心进行直播，通过淘宝和天猫的直播内嵌，阿里为用户提供“边看边买”的购物体验。除淘宝、天猫外，蘑菇街、蜜芽宝贝、波罗蜜、网易考拉等垂直、跨境类电商平台也都纷纷推出了自己的直播电商，未来京东、苏宁易购等电商平台也很可能会推出自己的直播频道。届时直播不仅会成为一种主流的营销手段，更会和购物车、店铺、收藏等一样成为电商平台的基础设施，未来电商平台对于网红的争夺会日益激烈。

(2) 云计算与大数据迅速崛起，多屏整合成必然趋势

2016 年，云计算、物联网、大数据技术和相关产业迅速发展，多种新型服务蓬勃发展，不断催生新应用和新业态，推动传统产业创新融合发展。

中国消费者使用智能手机、平板电脑等多屏媒体的频率要高于世界上任何其他地区。多屏整合将成为移动营销的主导方向。这里的多屏整合包含两层含义：一是多屏整合的大数据分析。用户可以同时使用手机屏、iPad 屏、电脑屏、电视屏、户外屏等终端，数字广告平台需要知道用户在多屏上浏览的信息和行为模式，从而通过跨屏来修正和完善对消费者的认知，让移动广告投放更精准更有效。事实上，百度、阿里巴巴和腾讯等互联网巨头已经开始在做跨屏的数据分析。二是多屏的整合营销。即将智能手机与 PC 电脑、电视、户外广告等进行较好的关联和互动，实现线上线下整合推广。

(3) 物联网新技术进入电商，用户体验迎来新革命

迄今为止，VR 在游戏世界变成了万众瞩目的大热门，但随着电商慢慢尝试着给他们的消费者提供同样沉浸式的体验，VR 和 AR 在电商圈中也将扮演下一个不可替代的角色。

虚拟试衣试戴可以算是增强现实技术在线零售业的最早商业应用。这一技术解决了电商面对线下实体商店试衣的先天劣势，用虚拟试衣的方式提升转化率，降低退货率，迅速成为服装电商行业的刚需之一。

随着越来越多的零售商和电商企业入局，线上和线下购物的界限愈发模糊。移动互联网最注重“场景”的应用，从购买前的品牌和样式的挑选，到购买期间的换装、试衣，再到购买后的“相似品推荐”，VR/AR 的购物中的场景遍布方方面面。毋庸置疑，电商正在拥抱变化，VR 和 AR 对电商与线下购物一定是一场巨大的革命。

(4) 新零售与工业 4.0 的结合带来的新物流

作为工业 4.0 的关键环节，智能物流通过相对成熟互联网技术，结合正在快速发展的物联网技术，为线下的物流网络大幅增效，支持传统的物流链路部分甚至整体的重塑。

从某种角度来说，物流是任何行业运作成败的决定性因素，没有物流就没有工业 4.0，因此工业 4.0 时代其实就是物流 4.0 时代，所谓的物流 4.0 就是利用条形码、GIS 技术、自动识别技术、数据挖掘、人工智能技术等技术革命引发的智能物流时代，未来工业 4.0 时代，智能物流将大幅度降低成本，提高服务水平，减少自然资源和社会资源消耗。

随着领先的电商企业不断抬高技术壁垒，智能物流已获得越来越多企业的关注。2016 年马云提出新零售的概念，就是通过线上线下与新物流的结合，实现产品销售端的数字化智能化，而智能物流引发的新零售就是制造业的末端，也是制造业实现工业 4.0 的关键环节。目前京东也在重点打造的智慧

供应链，借助数字化供应链优势，通过人工智能、大数据和先进的零售供应链管理经验的有机融合，希望实现人工系统向智能系统的飞跃。

3. 中国 B2C 市场发展周期与产业链

3.1 B2C 行业发展生命周期分析

网络零售于 1999 年出现在中国已经过 17 年的发展。Analysys 易观监测数据显示，截至 2016 年第 4 季度，中国网上零售交易规模达到 4.97 万亿元人民币，在社会消费品零售总额中的比重达 14.95%，已发展成为中国国民经济的重要组成部分。

Analysys 易观对中国网络零售市场有多年研究积累，易观通过运用科学的方法，通过建立易观 AMC 模型，以可视化的模型表现网络零售市场的发展变化，展现中国网络零售市场 17 年来的发展历程。

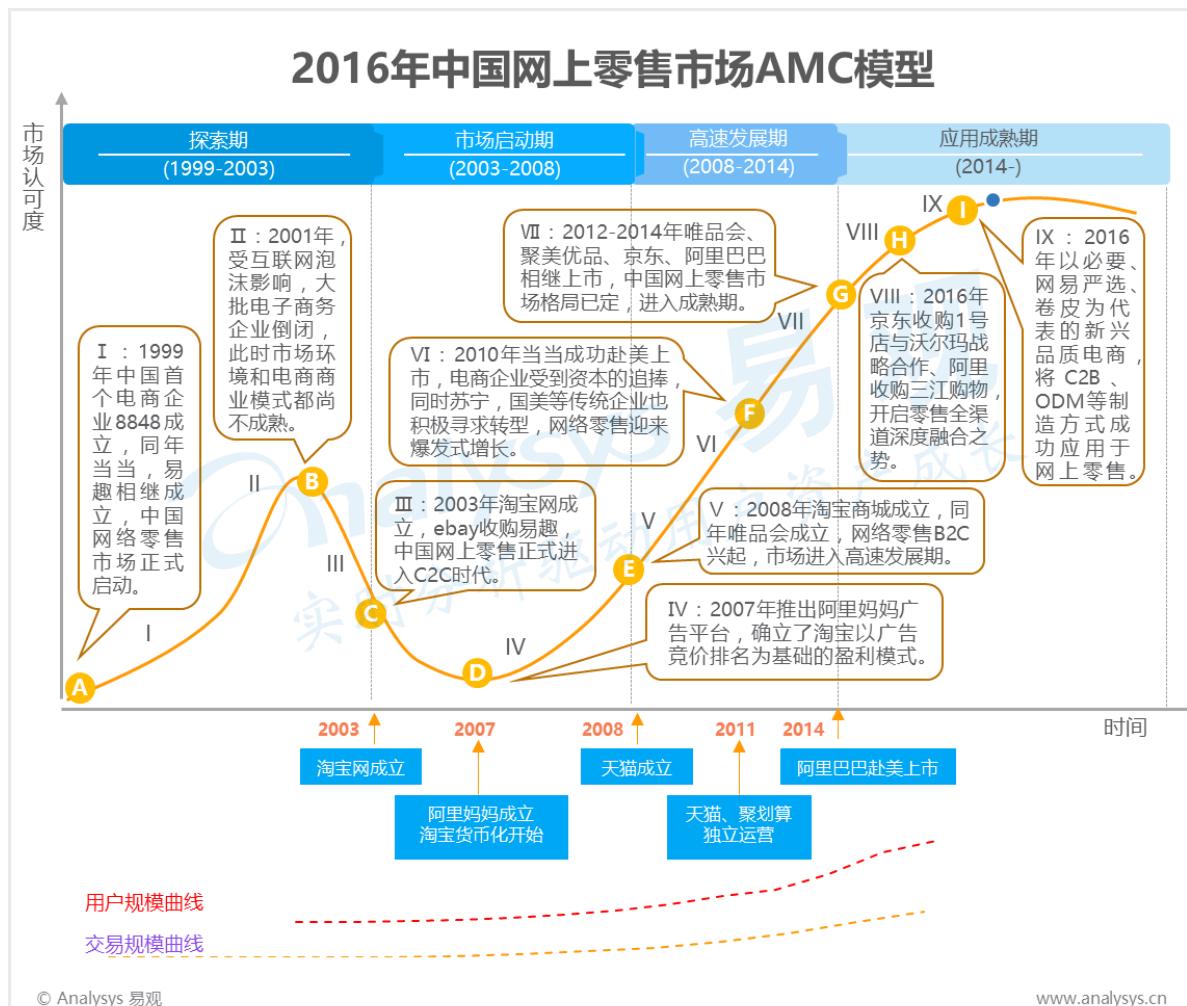


图 3-1 2016 年中国网上零售市场 AMC 模型

易观 AMC 模型，将中国网络零售市场分为如下几个阶段：

市场探索期 (1999 年-2003 年):

伴随着中国互联网发展，以易趣、8848、卓越网、当当网等一批网上零售网站出现为标志，中国零售业开始触网，网上零售市场的发展进入初级阶段。发展初期，线上零售的市场环境不成熟，消费者线上购物习惯需要培养迁移，配套产业基础设施尚未形成，多重因素制约网上零售业的发展。随着互联网泡沫破裂，网上零售市场持续了一段商品品类结构单一、售后服务不完善的发展时期。

市场启动期（2003 年–2008 年）：

2003 年，在 B2B 领域已具备一定规模的阿里巴巴，推出中国零售 C2C 平台淘宝网，同年推出支付宝；随后 eBay 则收购易趣、亚马逊全资收购卓越网，两大国际电商巨头正式进入中国市场，国内电子商务市场进入新一轮发展期。

2007 年，以成为中国最大网络零售平台的淘宝网，推出了阿里妈妈广告平台，正式确立了以竞价排名为基础的广告盈利模式。加上支付宝，淘宝网进一步完善了电商平台的布局，也奠定了中国网络零售市场的霸主地位。

以 B2C 模式立足中国网上零售的京东商城，同样成立于 2003 年，2007 年完成了北京、上海、广州三大物流基地的建设，2008 年上线大家电，补充了 3C 品类布局，奠定了其在 3C 品类中的优势地位，同时也确立了自营电商的发展模式。

2008 年 8 月，唯品会成立，开辟了中国 B2C 电商“特卖”的创新模式。

市场高速发展期（2008 年–2014 年）：

2008 年的中国网络零售市场进入高速发展期，电商支撑服务业的发展已达到一定水平，拥有网民 2.98 亿，以 80 后为主的网购人群逐渐进入社会，成为主力消费群体。此时的市场，也涌现了大量创新型的网络零售企业，如唯品会、聚美优品，传统零售企业苏宁、国美也开始涉足电商业务，整个市场在消费者、资本、企业的多方推动下，实现迅猛发展。

2012 年，唯品会成功在美国纽约证券交易所上市。

市场成熟期（2014 年之后）：

2014 年，聚美优品、京东、阿里巴巴先后成功上市，在经过几年的高速发展之后，整个网上零售市场已形成“双超多强”的格局，市场份额基本稳定，网民红利逐渐消失，网络零售市场进入成熟期。

2016 年，国内电商行业发展在战略布局、商业模式、技术手段等方面发生了重大变化。一方面，京东收购 1 号店与沃尔玛战略合作、阿里巴巴收购三江购物，电商巨头资本密集注入线下优质实体零售资源，网上零售业开始主导零售业全渠道融合变革；另一方面，以必要、网易严选、卷皮为代表的新兴电商，将 C2B、ODM 等制造方式成功应用于网上零售，进一步推动了网上零售市场向品质化发展升级。此外，移动互联网直播应用爆发，阿里、京东、唯品会等主流电商平台，也从传统的货架式营销转向“内容+社区+电商”的创新营销模式，挖掘用户价值，重塑流量走向。

Analysys 易观研究发现：已进入成熟期的网络零售，在持续发展过程中仍表现出一些新的趋势和特点：

1、垂直服务功能平台化：电商产业跃升式发展的同时，产业链也发生了深度变革，培育出的各项配套基础设施已形成超出行业水平的服务能力。电商在产品分发环节，上游品牌商对厂商新品首发、过季清仓、尾货特卖等商品进行渠道选择。此外，所属电商平台的物流体系、支付平台，由封闭转向开放，以第三方服务运营商的主体角色向业内提供垂直功能领域的专业服务。未来，电商平台为了提升造血能力，品牌下的第三方垂直服务开放平台将提供更加多元，完善的服务产品与垂直服务主流市场形成竞争。同时，也凭借开放化的平台服务在一定程度帮助电商平台导入新增上游品牌商。

2、渠道融合全面化：在电商平台与优质资源的积极战略合作过程中，将涉及更多实体零售业态，加速对深入社区、民生、高频品类、便捷性消费场景的资源布局，如具备更强用户触达能力连锁便利店。在新技术的驱动下，通过对供应链、实体店铺网络、多重消费场景等资源的重塑整合，网上零售业将在零售业变革中起主导作用。网络零售市场与线下实体零售的战略合作、收购的案例将出现更多。未来，

能够向实体零售业态后端供应链提供优化服务，同时又能够聚集流量服务于终端消费者的平台模式将成为新零售探索的一个方向。

3、品质化升级向上游供应链延伸：在国内消费升级市场环境下，电商平台分别围绕品类、品牌、单品升级运营。新兴电商通过向上游供应链延伸，由买手选品、产品设计、原料及产地控制等专注于商品品质的创新电商模式呈现高速增长。对于消费者，个性化、定制化、优质商品的需求持续高涨，品质电商将成为满足市场消费升级的首要选择；对于供应商，随着国内制造业升级，C2B、ODM 生产模式也将帮助制造商降低市场需求的不确定性，从而制定更高效的生产计划，并将库存保持在更为健康的水平；而对于电商平台，通过与制造商更密切的合作缩短价值链，以提供削减品牌溢价的优质商品及实现更为稳定、完善的服务。未来，向上游制造商渗透的品质化电商将成为网上零售业升级的一个重要趋势。

3.2 B2C 市场产业链分析

网络零售是通过互联网技术和手段，在线进行商品零售的产业。目前主要包括 B2C, C2C 两种形式。随着网络零售规模的不断扩大和产业发展的不断深入，网络零售产业对其周边支撑产业和电商服务业的发展也起到的积极的带动作用，形成了以网络零售平台和企业为核心，整合上下游产业链，囊括制造商、经销商、在线支付、物流配送、电商技术支持、代运营、购物资讯等多个领域的新型零售业态。



图 3-2 中国网上零售市场生态图谱 2016

3.2.1 经销环节分析

B2C 网络零售商属于商品分销环节中的一环，其须在各品类生产商的渠道体系中运营，根据采购规模从产品制造商或渠道供应商/代理商采购，在不同的细分市场会呈现不同的特征。

3.2.2 产品制造商

制造商处于网络零售业务的上游，是 B2C 网络零售厂商所销售产品的制造者，负责产品的制造环
欢迎登陆 Analysys 易观：<http://www.analysys.cn>
Tel : 4006-515-715 E-mail : co@analysys.com.cn

节，其产品质量的优劣直接关系到用户的满意度及用户对电子商务 B2C 的认知与接受度。

对于大多数制造企业来说，包括服装鞋帽箱包、图书音像、化妆品及护理用品、IT/数码/通讯产品、家居百货、母婴用品等等，电子商务是一种重要的渠道，并且，制造企业的品牌知名度、供应链、物流、库存管理等优势使得其在电商业务中具备一定的优势。越来越多的制造企业开始发展电商业务，借以打开新的成长空间，加强品牌建设与运营。

3.2.3 产品代理商

产品代理商连接产品制造商与电子商务 B2C 厂商的桥梁，其对商品的选择与决策能力直接影响电子商务 B2C 行业的种类与数量，直接影响电子商务 B2C 网站的影响力。产品供应商/代理商与产品制造商同属于电子商务 B2C 产业链的上游环节，其与电子商务 B2C 厂商存在一定的博弈关系，相互讨价还价。

3.2.4 零售商

传统零售商的基本任务是直接为最终消费者服务，其职能包括购、销、调、存、加工、拆零、分包、传递信息、提供销售服务等。在地点、时间与服务方面，方便消费者购买，它又是联系生产企业、批发商与消费者的桥梁，在分销途径中具有重要作用。

零售商在发展过程中经历了多次革命：第一次零售革命是百货商店的诞生；第二次是 1859 年诞生的连锁组织方式；第三次是 1930 年产生的超级市场组织方式。第四次零售革命已经到来，这就是以网络购物为突出代表的无店铺零售。网络零售突破了传统零售在购物时间、品类选择、价格比较、物流配送等方面的限制，代表着零售业未来发展的大方向。

传统零售企业围绕 B2C 转型创新不断，许多传统百货公司，如王府井、天虹商场、银泰百货等，通过上线网购平台，推出 APP 软件，与微信合作等方式来应对电商冲击，探索新型零售模式。

3.2.5 B2C 厂商

B2C 厂商是伴随着中国电子商务的发展而出现和成长的，并且对网上交易的实现起到了极大地推动作用。B2C 厂商是产业链的核心环节，不仅直接决定商品的品类与数量，还与下游的物流、支付、消费者等产业链参与者产生直接的联系。目前，一些较具实力的电子商务 B2C 厂商直接与制造厂商联系，并通过自建物流等形式尽量优化产业链，缩短商品流通时间的同时提升用户的服务质量。目前，B2C 交易平台成为我国网络购物的重要组成部分，交易规模占比大幅提升。

3.2.6 消费者

B2C 消费者是指网络营销的个人消费者，是推动网络营销发展的主要动力之一。在网络环境下，消费者能够直接参与到生产和流通中来，网络环境为消费者挑选商品提供了前所未有的广阔选择空间，在这个空间里，消费者可以不必面对嘈杂的环境及各种影响和诱惑，理性地规范自己的消费行为，比如，可以进行大范围地比较，理智地进行价格选择，更加主动地表达对产品或服务的欲望等。随着中国网购人群的增加，其覆盖面逐渐从一、二线城市转到三四线城市甚至乡镇、农村，人群也从 80、90 后拓展到 60、70 后。

制造商、供应商的选择和决策直接影响 B2C 网络零售厂商所销售商品的种类和数量，B2C 网络零售

厂商的选择和决策也直接影响到商品的销售业绩。作为同一产业链的上下游的企业，制造商、供应商与 B2C 网络零售厂商基于实力和影响力的强弱展开博弈，强势的一方会挤压弱势一方的利润空间及选择空间。

用户数量和销售额均达到较大的 B2C 网络零售厂商在与供应的博弈中已具备较强议价能力，可以间接对产品制造阶段施加影响，有效降低采购成本，形成对竞争对手的价格优势。在渠道扁平化战略下，为减少流通成本，增加利润空间，有实力的制造商可以抛开供应商直接与 B2C 厂商合作。

3.2.7 服务环节分析

电商电子商务服务是基于电子信息网络，特别是互联网，为企业、机构和个人提供产品或服务交易及相关的电子认证、在线支付、物流配送等服务的业务活动。在 B2C 产业链中，电商服务作为现代服务业的重要组成部分，扮演了重要的角色，在经历了十多年的发展，无论是产业规模还是服务模式和产品，都呈现井喷式发展的态势，成为现代服务业的重要增长点，极大促进了电子商务的发展。这里，针对电商服务环节的代运营、导购/购物中介、物理配送、支付、信用、咨询、教育培训等服务进行介绍。

3.2.8 代运营服务

电子商务代运营是指为企业提供全托式电子商务服务的一种服务业务。代运营商帮助企业全程运营电子商务业务。通常，狭义的电子商务代运营仅指电子商务前端的店铺运营，以完成销售为主要的目标；广义的电子商务代运营服务内容还包括电子商务渠道规划、建站、产品上架、营销、客服、财务结算等运营衍生业务。作为传统企业与电子商务之间的桥梁，电子商务代运营服务企业不仅可以为传统企业解决人才问题，更能帮助传统企业快速建立网络销售渠道，树立企业在网上的品牌形象，降低运营风险和成本，满足企业初期对拓展电子商务战略的需求。

代运营企业的商业模式分为经销与代销两种。

(1) 经销

经销是用单纯服务的模式来经营企业的官方旗舰店，代运营企业投入少，风险低，卖出货品后收取佣金和交易提成，这是目前主流的代运营模式。盈利模式包括基础服务费加销售提成，其中销售提成是主要的收入来源。基础服务费主要来源于网站建设与维护、电子商务系统开发等费用；提成根据产品销售情况而定，按照服务企业所处行业的特性，分成比例略有区别，一般为 10%-30%。

(2) 代销

代销是指代运营企业从品牌商处购买产品，进行全网零售和分销再卖给消费者，收益主要来自进出货差价，进出货期间的风险则全部由自己承担。代销模式虽然利润较高，但是需要代运营企业投入大量资金，有较高货品积压的风险和财务风险，要求代运营企业具备强大的资金实力和供应链管理能力。

代运营企业服务的客户包括传统品牌商、以及 B2C 网站等第三方平台上的卖家。典型的店铺代运营商与客户合作的一般过程是：搭建网站、拍摄照片、让客户每天检查；进货、促销、发货，客户负责提供产品；销售后分析数据、预测之后的销售趋势；销售量开始爆发后，客户需要投入更多的资源，配更多的人员。

代运营服务业的发展是由企业的电子商务应用需求带动的，从地域上看，目前代运营企业主要分布在北京、上海、广州、深圳、杭州等电子商务比较发达的地区，分布区域集中。我国代运营市场处于发展初期，成立最早的代运营企业也仅有 10 年的历史，大部分企业成立时间不超过 3 年，存在服务能力

和经验不足、运营渠道单一市场格局混乱等问题。但是，整个代运营的市场规模将会呈现出爆发式增长，运营平台也趋于多元化，并且，随着市场的进一步细分，专业分工趋势将越来越明显。据 Analysys 易观统计，2015 年中国电商代运营市场规模达 4247.97 亿，增速在 90% 作用。随着中国互联网+时代的进一步开启，更多品牌商、制造商加入到电商行业，市场对代运营服务的需求仍有望保持高速增长。

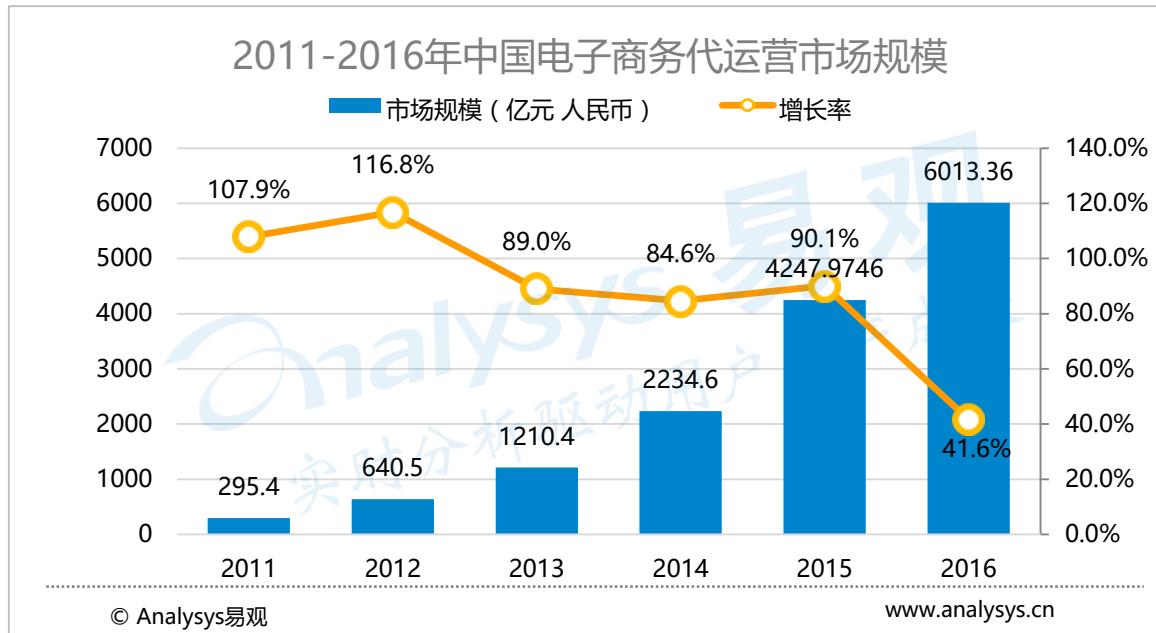


图 3-3 2011-2016 年中国电子商务代运营市场规模

3.2.9 购物中介服务

网上购物中介定义：互联网用户通过一些互联网服务主动或者被动的得到 B2C 网络零售的相关信息，并产生对网络零售网站的浏览，这种将用户吸引到网络零售网站上的互联网服务就被称作网上购物中介。

网上购物中介是 B2C 网络零售信息流传输的重要渠道，直接影响着顾客对网络零售网站的选择。
网上购物中介分类包括：

(1) 导购网站

导购网站是指一些刚使用网络购物，对网上购物不熟悉，或者是把各大网上商城进行比后挑选出来一些特价、性价比高等的商品指导选购的网站。通过提取各购物网站的优质商品给用户提供推荐，减少了用户为挑选优质商品所浪费的时间。网上购物的飞速发展，带动了物流、网银等行业的发展，导购网站是网上购物的延伸，是当前在线商品激增、用户购买复杂的较好的解决方法，是市场发展的趋势。

(2) 搜索引擎和分类导航网站

采用主动提供网址+搜索+自助链接的模式，为消费者提供网购站点网址的一个综合导航，收录关于网购的方方面面，囊括日常网购所用到的一切，包括网购资讯、折扣优惠、网购工具、网购创意等。

(3) 比较购物网站

比较购物网站将不同网站的同一商品按参数对照放在一个页面做横向比较，有助用户高效的选择

价格更低的商品。比较购物网站目前较多用于图书、音像、手机等同质化程度较高的商品类别，在其他领域受商品参数较多的影响很难起到“比较购物”的效果。比较购物网站正在向纵深化服务发展，咨询、导购等功能逐渐丰富，但其影响力有限，收入规模较小，在 B2C 网络零售产业链中处于补充环节的非必要位置。另外，一些社区式网站因其内容与商品关系较密切，也逐步增加比较购物功能，例如豆瓣网。

(4) 联盟网站

联盟网站指多家网站销售一家 B2C 网络零售厂商的商品，即拥有货源的电子商务厂商通过网站联盟形式发展多家网站在线销售渠道。联盟网站常用于单品利润较高的垂直 B2C 厂商以及虚拟物品 B2C 厂商，特别是此类厂商成立初开拓市场时期。

网上购物中介能够为 B2C 网络零售网站带去有价值的流量或者直接订单，因此 B2C 厂商须向网上购物中介支付一定报酬，报酬形式主要是交易分成或“返点”。网上购物中介模式如同网络广告的投放，较网络广告而言精确度更高。

由于中国网络零售 B2C 市场长尾效应明显，购物中介特别是比较购物网站拥有较大的生存空间，能够帮助众多中小 B2C 厂商实现网络推广和销售。纵深化发展、提供更全面细致服务是比较购物网站发展的方向。

3.2.10 物流配送服务

电子商务物流是指直接服务于电商企业，在承诺的时限内能够快速完成从而时限电子商务交易过程所涉及的物流。物流是电商真正接触客户的唯一实体通道，电商要借助物流来提高服务质量，以便提升服务顾客的门槛。电商的竞争最终要从价格竞争转向服务竞争，物流将成为服务竞争的主角。

中国的电子商务物流体系发展，在世界范围内具备一定的领先优势，中国的物流配送速度在世界范围内处于领先地位，“小时达”、“当日达”等服务能够覆盖的范围正逐渐扩大，但中国物流配送服务的技术水平和管理水平相较于世界领先水平还有一定差距，主要优势在于较低的人力资源成本。目前，B2C 厂商采用的配送方式主要有四种，包括厂商自建物流体系配送模式，网络+实体连锁店模式，第三方物流配送模式，以及物流联盟模式。具体如下表所示：

表格 3-1 B2C 厂商采用的配送方式

物流模式	说明	代表企业
自建物流模式	自己组建物流配送系统。从网上订单签订到货物最终到达用户手中采用一条龙服务，没有第三者的参与。自建仓储中心和配送中心	京东、唯品会、当当
网络+实体连锁店模式	将网络与实体相结合，可以采用在 B2C 网上订购商品，到附近的连锁店取货或由连锁店送货上门	苏宁、国美
第三方物流配送模式	将物流活动委托给快递公司等专业物流服务企业，并通过信息系统与物流企业保持联系	淘宝、天猫、京东第三方等

物流模式	说明	代表企业
物流联盟模式	两个或多个企业之间,为了实现物流目标,通过协议而结成的优势互补、风险共担、利益共享的松散型网络组织	菜鸟物流
众包模式	公司将商品的储存和配送完全交给第三方,平台本身仅提供商品订购信息和物流配送信息	社区 001 爱鲜蜂

来源：易观 2017

(1) 自建物流模式

以京东为代表的 B2C 企业目前正在大力发展自建物流体系。目前,京东的自营物流已覆盖全国 1000 个区县,基本占全国行政区县总数的 40%,并且还将不断增长。京东已构建了由 6 大物流中心、25 个仓储中心、近 1000 个配送站、200 个自提点组成,覆盖全国 1037 个区县的庞大物流网络。在日均 80 万单的订单量中有 80%的商品来自自建物流配送体系。目前,京东商城已陆续在全国购买 1200 亩土地用于打造物流仓储平台,其中上海的“亚洲一号”仓储基地约 20 万平米,而拟建的北京物流中心总投资 6—8 亿元,占地 30 万平米,为亚洲最大物流中心。京东商城计划到 2014 年投入 50—60 亿元在全国范围内建造 20—40 个大家电仓储中心,到 2016 年投入 100 亿元扩展全国物流网。这种模式具有配送快捷、服务周到、品牌效应明显、COD 方式下资金回收较快等优点;同时也有投资大、运营成本高、仓储中心与配送点的选址及建设规划存在风险等缺点。

同样,作为 B2C 电商代表之一的唯品会从 2012 年开始自建仓储,现有五大仓储中心,分布在天津、广东、江苏、四川、湖北,分别服务于华北、华南、华东、西南及华中的顾客,2016 年底唯品会仓储总面积达 200 万平方米,拥有 250 多条公路运输干线,与各大航空公司战略合作、拥有航空货运的专属仓位,已建立覆盖全国县、乡镇的 2500 多个自营配送点,拥有遍布国内外的 4 个保税仓和 12 个海外仓,并建设了一支 20000 人的仓库、运输团队。

(2) 网络+实体连锁店模式

与京东类似,苏宁采用了纵向一体化的模式,即从配送中心到运输队伍,一手包办;区别是苏宁借助其在全国范围内庞大的实体连锁店,将网络与实体相结合,可以采用在 B2C 网上订购商品,到附近的连锁店取货或由连锁店送货上门。2011 年苏宁电器定向增发拟募集的 55 亿元资金中,就有 30 亿元投向物流体系,按照公司 5 年建 60 个配送中心的规划,还需要至少再投入 90 亿元。同时,苏宁还建立了自己的物流运输队伍,早在 2005 年,苏宁就一次性采购了 200 辆轻卡,宣布自建物流体系。

(3) 第三方物流配送模式

与京东等 B2C 企业自建物流模式不同,天猫则采用第三方物流模式:将库存集中在某地,在从店铺所在地直发全国,并且利用第三方物流企业的交通、运输、仓储连锁经营网络,全部由物流快递企业(包括 EMS、顺丰、申通、圆通、中通、韵达等)提供配送服务。这种模式的优点是配送快捷、配送价格较低、配送成本较低,缺点是服务质量很难监控、COD 方式下货款回收较慢等。B2C 网络零售厂商的物流配送以第三方物流企业配送为主,促使第三方物流企业提高服务水平,以提升网络零售用户体验。

(4) 物流联盟

物流联盟即两个或多个企业之间,为了实现物流目标,通过协议而结成的优势互补、风险共担、利

益共享的松散型网络组织。2013 年 5 月 28 日，阿里巴巴集团启动中国智能物流骨干网（CSN），与银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰、申通、圆通、中通、韵达联手组建菜鸟网络科技有限公司。期望在未来 8-10 年内，将 CSN 项目建成一张支撑日均 300 亿元网络零售额的物流网络，做到全国任一个地区 24 小时内送达。目前，阿里已经整合 3005 家物流企业，200 万条线路和 3 万个网点，但还基本未涉及仓储方面和数据平台，目标能否实现还需时日观察。CSN 一旦项目成功将使整个物流体系发生翻天覆地的变化：首先它将通过自建、共建、合作、改造等多种模式，在全国各大地方布局物流设施平台和节点，建立仓储平台；其次它利用大数据、云计算、物联网等新技术，将为 B2B、B2C、C2C 企业提供开放式服务平台，提升现有物流企业的仓库利用率与运作效率，为现代电商发展铺平道路。

（5）众包模式

众包模式是目前电商领域的新型物流配送模式，目前这种模式主要存在于社区形电商企业，代表企业为社区 001，爱鲜蜂等社区电商。

在众包模式中，电商平台将商品的储存，配送等服务全部交由第三方及合作伙伴进行，本身没有仓储和物流配送设施，轻资产运营。现阶段，部分社区电商仅提供信息服务，本身并没有商品储备，或者仅有少量商品，多数存放在合作的商超及便利店等地，配送环节则采用众包模式，合作企业根据区域而定，并不固定。

Analysys 易观研究发现，目前在物流配送服务方面，存在明显的混业经营的情况，这种特点首先是由电商企业本身业务的多元化造成的：

- 1) 目前绝大部分电商平台采用自营+第三方综合的运营模式，造成自建物流无法满足电商平台和入驻商家的配送，因此自建物流配送和第三方配送服务广泛存在于各个电商平台上。
- 2) 电商平台不断强化仓储物流能力成为常态，特别是在自建仓储环节。一方面，自建仓储，能够帮助企业提供更为快捷的物流配送服务，同时自建仓储属于固定资产投资，具有稳定保值的特点。
- 3) 通过入股、收购等形式兼并地方性质的中小型物流配送企业。在电商的渠道下沉过程中，物流配送能力是核心能力，自建仓储物流体系成本大，见效慢，通过控股，兼并收购的方式进行物流投资，是目前电商企业渠道下沉的主要方式。

3.2.11 支付服务

电子商务 B2C 的支付环节可以解决资金流的问题。在我国电子商务发展的过程中，产生了多种支付方式，包括汇款、货到付款、网上支付、电话支付、手机短信支付等方式，并且这些方式同时并存。简单的支付手段成为进入千家万户的数据采集方式，未来会提供更多的商业模式。

除了沿用了用户线下购物“一手交钱一手交货”的习惯的货到现金付款外，大部分支付都属于电子支付。电子支付是指利用计算机和互联网等电子终端，直接或间接地向银行等金融机构发出付款指令，实现货币支付与资金转移的行为。从结构上看，目前国内的电子支付市场主要由两部分构成：一是以银行为代表的网银支付；二是如支付宝、财付通、百付宝、快钱等第三方支付平台的支付方式。

（1）网上银行支付

网上银行支付是我国个人用户电子支付的主流方式。目前国内商业银行均开通了支持信用卡和借记卡的网银支付。网上银行支付的流程一般先由个人用户在电子商务企业购买商品并选择信用卡或借记卡网上付款，随后，个人用户进入相关银行的网站并输入网银密码，最终完成付款。随着信息技术的

发展，我国网上银行的使用率和活跃度得到进一步普及。

（2）第三方支付

所谓第三方支付，是指具有一定实力和信誉保证的独立机构，采用与各大银行签约的方式，基于互联网提供网上和线下支付渠道，完成从用户到商户的在线货币支付、资金清算、查询统计等系列过程的一种支付交易方式。第三方支付体系由消费者、电子商户、第三方支付平台以及认证机构和商业银行所构成。其中，第三方支付平台是指不直接从事具体的电子商务活动，而是面向电子商务企业提供电子商务基础支撑和应用服务的交易支付平台。第三方支付在我国经历了“线下支付”到“线上支付（固定终端）”到“移动支付”的发展历程，第三方支付等新兴支付方式发展迅速，已经成为我国电子支付领域中不可忽视的生力军。

3.2.12 信用服务

在 B2C 交易活动中，由于互联网本身的开放性和虚拟性，使得 B2C 交易活动面临诸多不确定性和风险，信用缺失问题已经成为制约电子商务发展的瓶颈。因此，发展电子商务信用服务业，完善电子商务信用服务市场，既能减少交易中的信息不对称，又能降低交易的风险和成本，极大地推动电子商务的健康发展。

电子商务信用主要指电子商务交易中由买方、卖方和电商平台提供方、第三方物流、工商、税务、银行、公安及其他构成的多方之间互动的信用关系，每个参与者都承担着相关的信用责任。电子商务信用体系主要指用于收集、处理、查证电子商务参与者的信用状况，以及由国家、地方或行业管理部门建立的监督、管理和保障有关成员信用活动而发展的一系列机制和行为规范等。

电子商务信用服务业的业务主要包括交易双方的信用评价，第三方信用机构的信用评级报告或评估等级，代收款信用担保服务，诚信保障基金，电子商务认证中心提供的数字证书、数字签名和数字时间戳等。随着电子商务的发展，我国电子商务信用服务机构的服务功能也不断增强，服务领域和内容也逐步呈现多元化趋势，目前已经开始涉足实地认证、商品溯源、电子凭证托管、可信物流、手机移动订单等特色增值服务。

目前，我国电商信用服务业还存在缺乏规划与监管、产品有待进一步改善、服务机构存在管理风险、服务业务缺乏竞争力、服务机构自身诚信建设遭质疑等问题，但电子商务的蓬勃兴起为电子商务信用服务业提供了巨大的发展空间，加之政府政策的支持也为提供了良好的发展环境，电商信用服务业将步入新的发展阶段。

3.2.13 咨询服务

电子商务咨询属于管理咨询领域按行业分类的下属分支，主要指电子商务咨询机构针对已经建设或即将建设电子商务项目的用户方，进行的关于网站建设、电子商务系统开发、网络营销、互联网模式等方面的咨询工作。目前，电子商务咨询服务旨在帮助企业辨识和解决电子商务项目中的管理问题和技术问题，推荐切实可行的电子商务解决方案，改进和优化企业电子商务的应用。

电子商务咨询服务主要包括以下四个方面的内容：

（1）电子商务战略咨询服务

电子商务战略咨询主要是提供电子商务战略制定、改善、实施和培训的咨询服务。一方面，战略咨询服务可以协助企业分析行业动态和面临的挑战，制定有效的电子商务应对策略；另一方面，战略咨询

服务也可以协助企业制定有效的电子商务战略，并将业务目标和技术结合起来。

(2) 电子商务技术咨询服务

电子商务技术咨询服务主要包括电子商务网站建设（域名注册、主机托管、网页设计、网站功能设计等），电子商务应用系统建设（平台选型、系统需求分析、系统功能设计等），电子商务安全技术咨询，电子商务支付技术咨询等。

(3) 电子商务营销咨询服务

电子商务营销服务指导企业如何有效地运用电子商务营销服务方法，需要运用一种或多种电子商务的营销手段和方法实现。常用方法包括：搜索引擎注册、关键词搜索、网络广告、交换链接、信息发布、整合营销、邮件列表、许可 e-mail 营销、个性化营销、会员制营销、病毒式营销等。

(4) 电子商务管理咨询服务

电子商务管理咨询服务指咨询机构为帮助企业实现电子商务的战略目标，协助企业对电子商务项目管理、商业及其创新活动进行计划、组织、领导和控制的过程服务。电子商务管理包括与从事电子商务项目相关的人、财、物、时间、信息、技术、环境、客户等要素组成的信息流、资金流、物流的资源管理，因此，电子商务管理咨询服务主要围绕电子商务经营战略、资源管理、信息流管理、资金流管理、物流管理等方面开展服务。

目前，我国电子商务咨询服务业的行业规范程度不高，咨询机构普遍缺乏品牌优势和优秀的咨询顾问，并且规模较小，知识积累较少等问题。随着市场的快速增长以及客户日渐成熟，对电商咨询服务业的整体要求也会提高，整个行业将面临严峻的机遇和挑战。

3.2.14 教育培训服务

电子商务教育培训服务是围绕电子商务产业链开展的教育培训服务活动，一是与电子商务专业相关的学历教育，二是与电子商务相关的各种培训和继续教育以及电子商务知识的普及和提高等。我国从事电子商务教育培训的机构主要有三类：一是政府相关部门及高校举办的电子商务教育培训，如全国高等教育自学考试委员会开设的电子商务专业自学考试，教育部组织的远程网络教学试点中包括“电子商务”等；二是各电子商务企业自办的专业培训，如阿里巴巴的阿里学院、淘宝网的淘宝大学等；三是其他社会培训机构开展的电子商务培训，如中美龙傲国际电子商务培训中心、易学网等。

目前，我国电商教育培训服务业遇到的主要问题包括：教育培训服务业不能及时匹配电子商务人才发展速度；学校对电子商务专业人才的培养与企业实际需要存在差距；市场混乱，相关政策、规范、法规滞后；地区发展不均衡等。未来，大学与企业联盟或将成为电子商务教育培训的重要发展方向，主体更加多元化，并强化合作，品牌连锁形式日益发展。

4. 中国网上零售 B2C 市场发展现状

根据 analysys 易观监测显示，2016 年中国网上零售市场交易规模将达 4.97 万亿元，较 2015 年增长 29.6%。2016 年网上零售占社会消费品零售总额比重已达 14.95%。整体来看，网上零售市场增速逐渐放缓，但依然保持较高的增长速度，在整个社会消费品零售总额地位也不断提升。

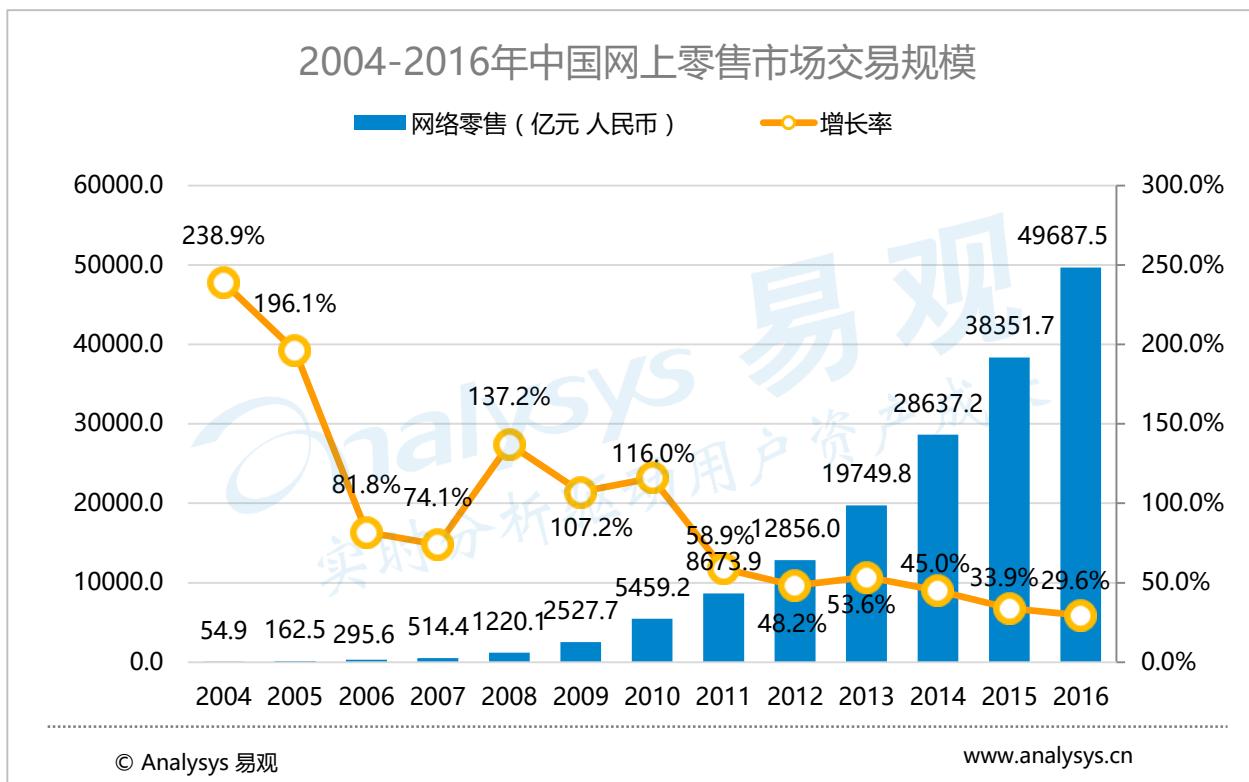


图 4-1 2004-2016 年中国网上零售市场交易规模

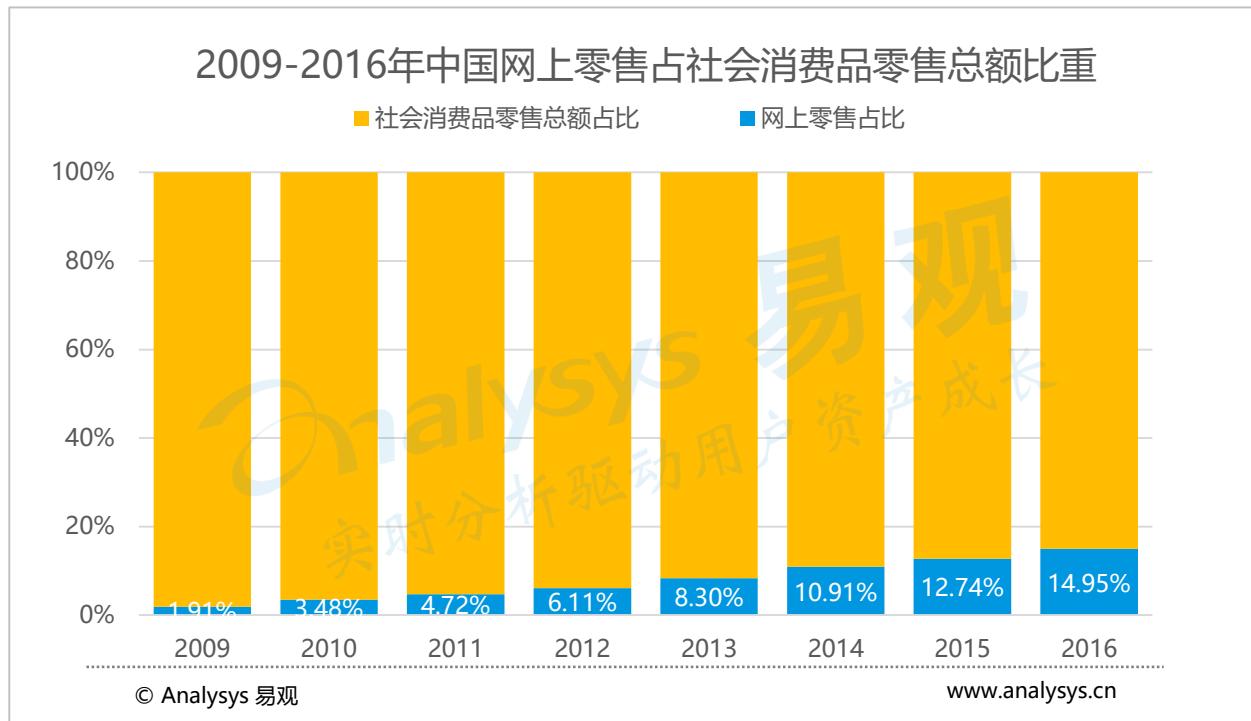


图 4-2 2009-2016 年中国网上零售占社会消费品零售总额比重

2016 年中国 B2C 网络零售交易规模达 27392.5 亿元，比 2015 年增长 36.0%。

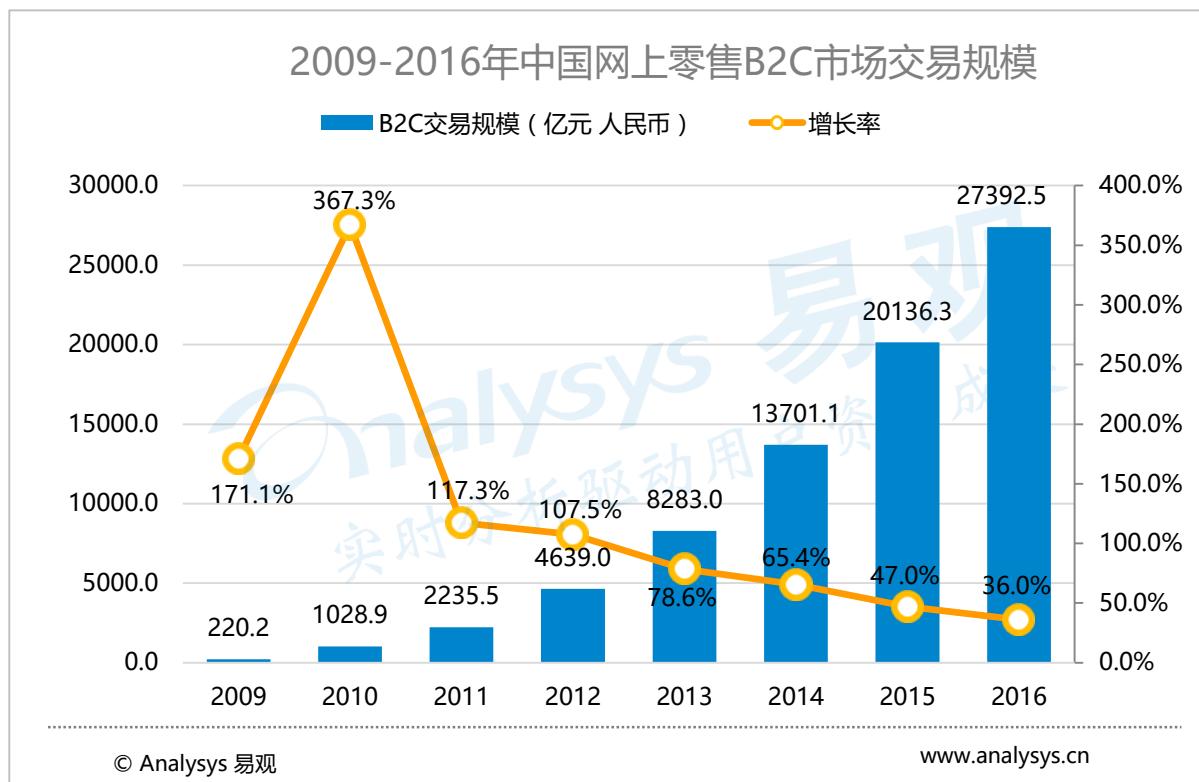


图 4-3 2009-2016 年中国网上零售 B2C 市场交易规模

2016 年，中国网上零售市场迎来发展变革。自 2015 年 B2C 占比超越 C2C 达到 52.5%，2016 年 B2C 规模占比更增至 55.13%，网上零售 B2C 的持续提升侧面验证了中国社会的消费升级。相比于类似跳蚤市场的 C2C 模式，B2C 模式为消费者提供了更加升级的购物体验和服务保障。另一方面，随着中国互联

欢迎登陆 Analysys

易观：<http://www.analysys.cn>

Tel : 4006-515-715

E-mail : co@analysys.com.cn

网+概念的提出，更多品牌商、制造商也不甘居于幕后，开始走向台前。以品牌商、制造商为主的 B2C 模式，逐渐取代过去以中小型、个体营业者为主的网络零售市场，提升消费者用户体验的同时，也为企业的品牌化、互联网化创造了契机。

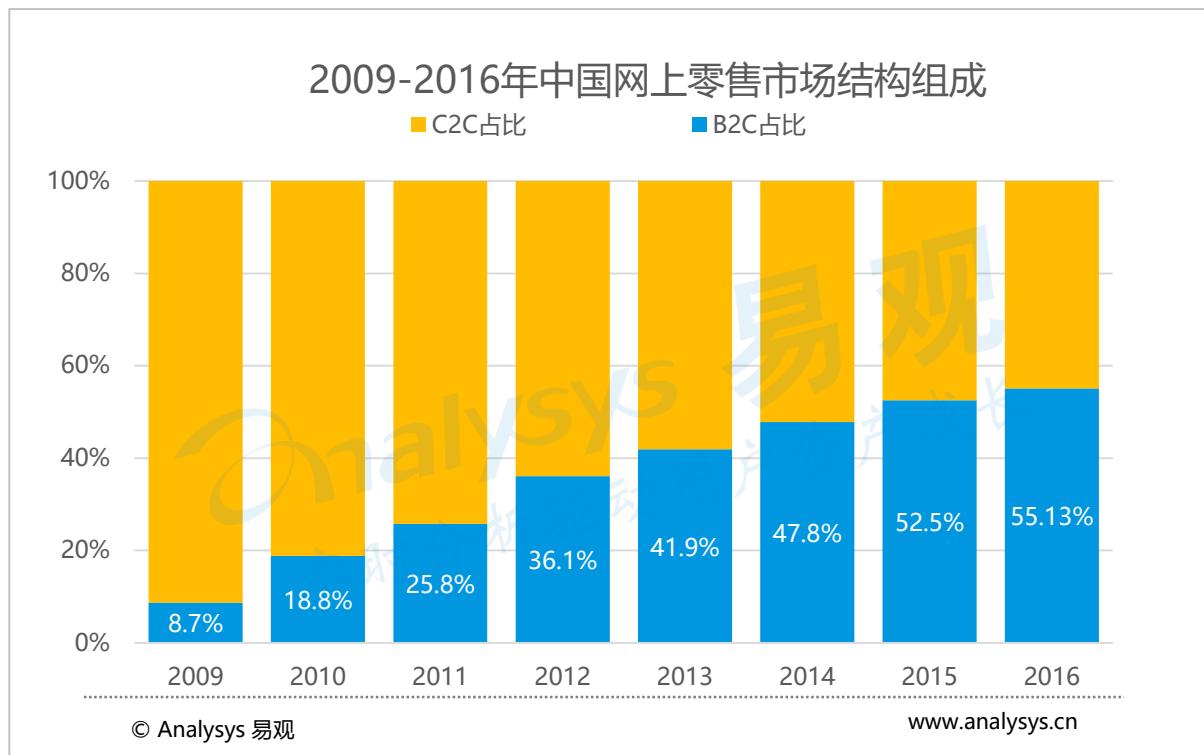


图 4-4 2009-2016 年中国网上零售市场结构组成

4.1 中国网上零售 B2C 市场竞争格局

2016 年，中国网络零售 B2C 市场的竞争格局愈加清晰。天猫、京东、唯品会、苏宁易购四大平台累计市场份额近 90%，市场集中度进一步提高。其中天猫继续领衔市场，占据半壁江山，处于绝对领先地位，京东凭 26.2% 的市场份额紧随其后，较 2015 年 22.4% 的市场份额提升了 3.8 个百分点，并不断拉大和其他主要竞争对手的差距。唯品会的市场份额从 2015 年的 2.9% 上升至 3.6%，进一步缩小了与前序竞争对手的差距。根据易观网络零售 B2C 市场监测数据显示，2016 年全年四季度，唯品会市场份额分别为 3.0%、3.8%、3.5%、3.9%，均位居市场份额第三，预计未来将继续保持良好的发展态势。

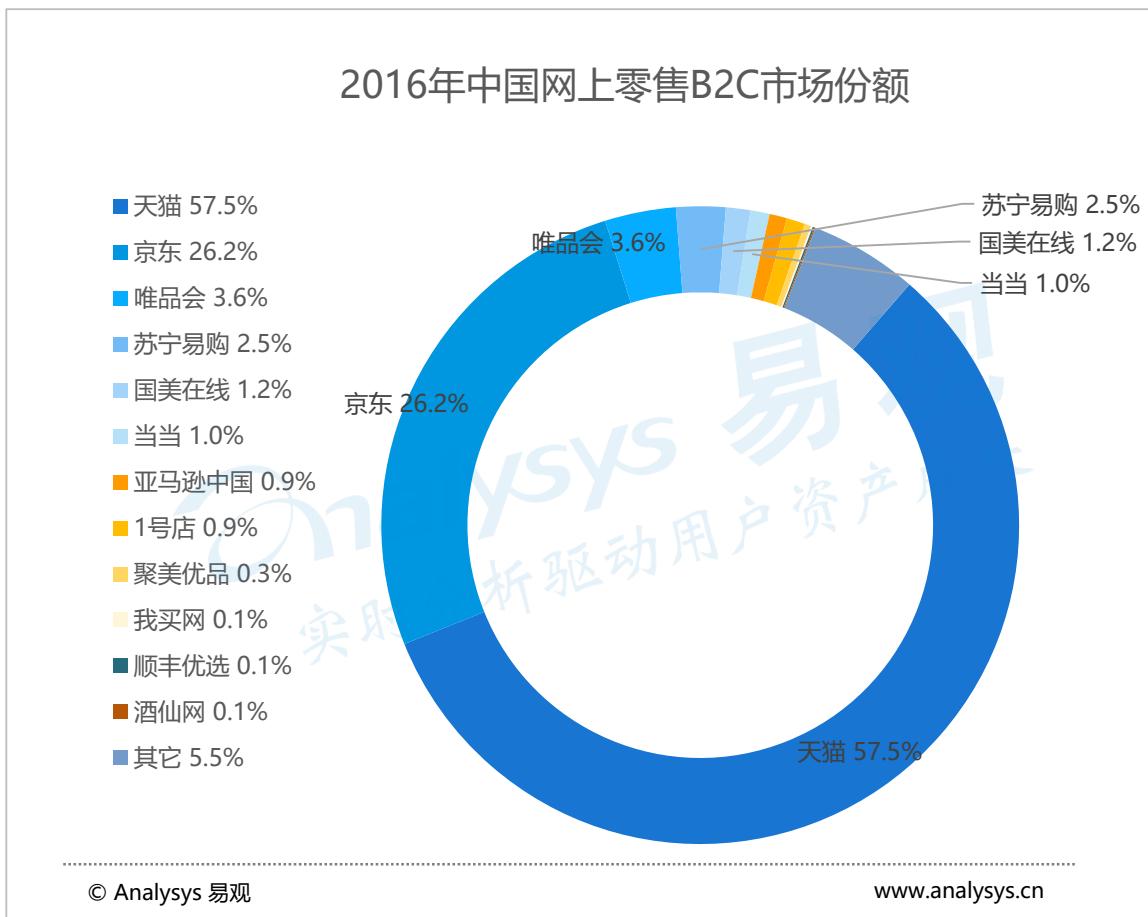


图 4-5 2016 年中国网络零售 B2C 市场份额

4.2 中国网上零售 B2C 市场实力矩阵分析

根据 Analysys 易观近期发布的《2016 年中国网上零售 B2C 市场实力矩阵专题研究报告》，易观对 2015 年至 2017 年主要网上零售 B2C 厂商在实力矩阵中所处的位置、现有资源、创新能力的变化情况作如下解读。

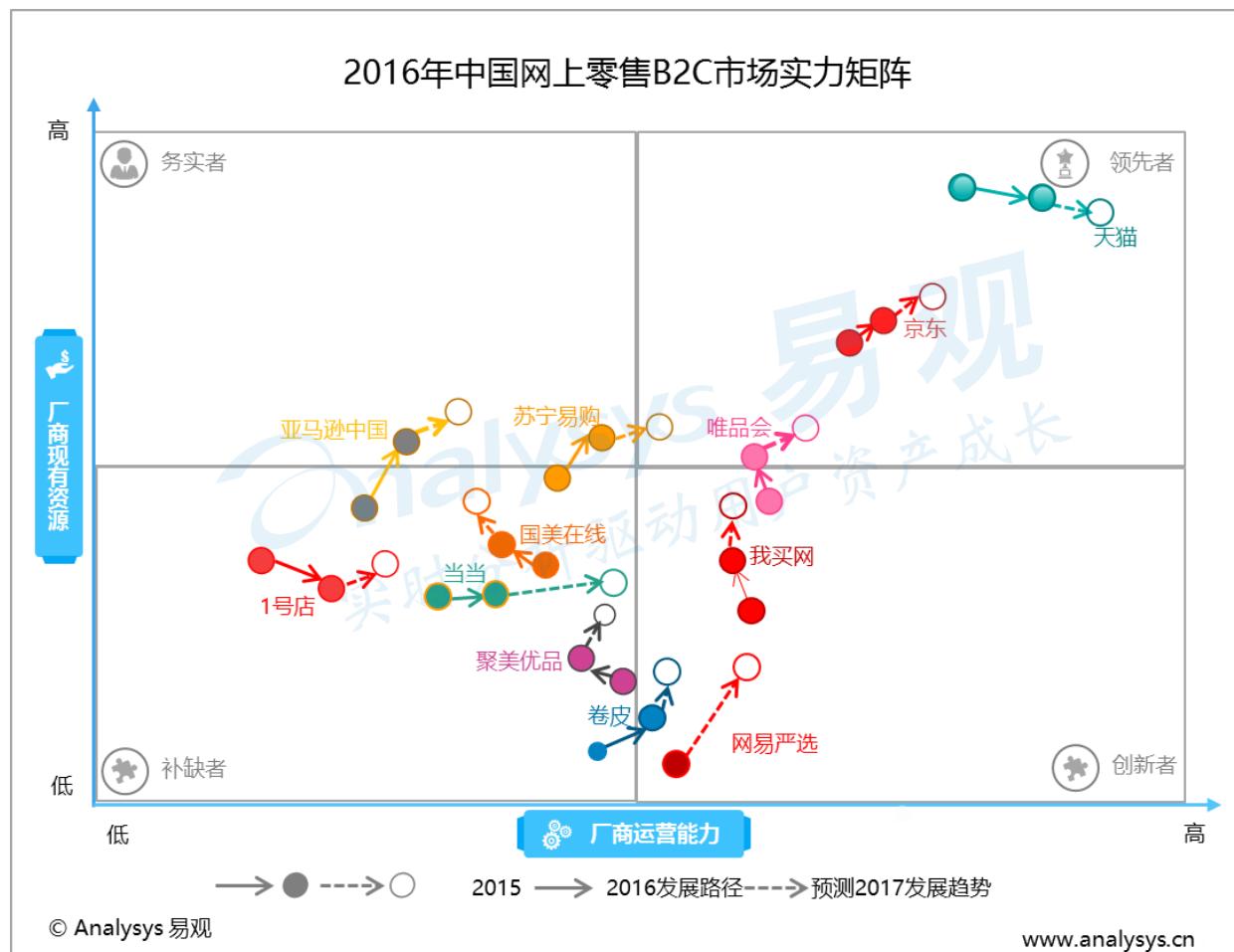


图 4-6 2016 年中国网上零售 B2C 市场实力矩阵

1、厂商现有资源

Analysys 易观分析认为，中国网上零售 B2C 市场的市场格局及竞争态势已趋于稳定，现有企业之间的竞争则更多的是针对未来零售业趋势的把握和布局。网上零售行业是典型的具备规模效应及先发优势的行业，在评价网上零售 B2C 市场主要参与者现有资源方面，市场规模、用户规模是最主要的参考指标。此外，配套资源、增长速度、资金实力等也是重要的参考指标。

厂商现有资源		
项目	权重	定义及说明

市场规模	30%	从企业的整体交易规模，市场份额等维度进行评判
用户规模	20%	从活跃用户数，入驻商家数量（平台业务）等维度进行评判
配套资源	20%	从产业链各环节资源覆盖情况（金融，仓储，物流等）进行评判
增长速度	15%	从主营业务增速，新兴业务增速，用户增长情况等方面进行评判
资金实力	15%	从盈利能力，资金储备，融资情况等方面进行评判

来源：易观 2017

2、厂商创新能力

Analysys 易观分析认为，目前网上零售行业已经出现了巨头企业，在用户规模，市场渗透率无法实现进一步快速增长的背景下，厂商的创新能力则体现在如何在现有规模下提升效率、实现差异化竞争；另一个重要方面则是布局于未来趋势。

易观选取如下维度对厂商现有资源进行研究。

厂商运营能力		
项目	权重	定义及说明
产品创新能力	30%	从创新产品，创新功能和创新业务等几个维度进行评判
技术实力	30%	从仓储、物流技术、IT 信息技术，营销，大数据运用等方面进行评判

人才及团队	20%	从企业人才储备，团队规模等方面进行评判
投资布局	20%	从企业在各个领域的投资布局，相关性、协同性等方面进行评判

来源：易观 2017

先者象限分析

领先者在商业模式创新、产品/服务创新性上拥有较强的独特性，同时具有很好的系统执行力能够把创新性提供给市场并获取较高的市场认可。

2016 年中国网上零售 B2C 市场领先者：天猫、京东、唯品会

天猫作为中国网上零售 B2C 市场中的领先者，在市场规模、用户规模、模式创新等层面均处于行业领先地位。2016 年 12 月，阿里集团对天猫、聚划算的组织结构进行了较大调整升级，“三纵两横”也是阿里对新零售上自我变革，面向未来零售模式和业态，旨在帮助品牌商业完成互联网化升级。在物流领域，菜鸟联盟下部分物流厂商也实现上市，菜鸟规模又向前迈进一步，对整个阿里电商生态的支撑作用将更加明显。

京东于 2016 年 6 月收购 1 号店，并与沃尔玛达成战略合作。在沃尔玛战略持股后，京东供应链方面的资源优势并未明显显现，但与实体零售资源形成的深度协同将为其在零售业全渠道融合趋势下竞争中储备势能。在商品品类运营中，通过品牌、品控的运营，京东积极抢占电商蓝海品类——快消品品类，其中如母婴、食品、个护等核心品类成长迅速，将逐步在 3C 数码、家电品类优势以外的明星品类。

未来京东的挑战主要集中在对自身“重资产”运营体系的管理，及第三方平台的运营管理。2016 年底，京东已经面向电商市场开放其物流服务。在考量经营成本提升运营效率之外实现多元化收入之外，也力图通过开放服务拉新供应商，以缩短与天猫的差距。

唯品会是国内 B2C 电商主流阵营中唯一一家坚持特卖模式的企业。通过在特卖领域长期积累的运营能力和供应链优势，自 2012 年 3 月在纽交所上市以来，截至 2016 年 4 季度已连续 17 个季度盈利，刷新电商行业纪录。同时，运营方面长期保持着高客单价、高复购率。凭借各领域的出色成绩，唯品会在 2016 年全年进入了网上零售 B2C 市场领先者象限，夯实了中国电商第一阵营的地位。

2016 年，唯品会应对国内消费升级，全面提升商品和服务品质，以大牌、买手、时尚为发力点展开精细化运营。此外，深度布局消费金融和仓储物流，完善面向用户的服务能力。预计 2017 年唯品会将通过深耕产品及服务，在服装、母婴、跨境等优势领域有进一步拓展。

创新者象限分析

创新者在商业模式、技术或者产品服务的创新性上有独特的优势。

2016 年中国网上零售 B2C 市场创新者：中粮我买网、卷皮、网易严选

中粮我买网是由世界 500 强企业中粮集团于 2009 年 8 月投资创办的食品类 B2C 网上零售平台，实现中粮集团“从田间到餐桌”的“全产业链”战略，以专业冷链管理，向市场提供安全优质的食品和高品质的购物体验。2016 年，中粮我买网与香港大昌行签订战略合作协议，布局全球食品生态链；同时，启动资本扩张模式，启动资本扩张模式，发力华南生鲜市场；加速全国自建冷链物流布局，冷链配送覆盖全国 192 个城市，在营销及品牌传播方，VI 系统全面换新上线，以更具有创新力的整体形象面向用户。

Analysys 易观分析认为，中粮我买网坚持冷链仓储自营，有助于其保证食品冷藏安全、保证果蔬类产品的存储要求，更利于其直接控制商品品质及配送时效。中粮集团在国内及跨境、全球地区合作的生产基地，为我买网产品供应提供稳定的质量保障。在冷链管理方面，因其在的资本、设备、技术方面的高额投入与专业化要求，已为中粮我买网在食品品类电商竞争中建立起护城河。2017 年，预计中粮我买网将继续在创新领域维持领先地位。

卷皮于 2012 年 9 月正式成立上线。最初以导购模式切入电商市场。2014 年转型自有电商平台，精选优质商家入驻，是国内首家提出“平价零售”模式的电商平台，年 GMV 达数十亿元人民币。卷皮凭借“弱品牌”+“非标品”的策略，去除品牌溢价、降低零售分销流通过程中的成本，实现亲民价格；凭借专业买手团队，甄别优质商家、精选优质商品，实现产品质量控制。

Analysys 易观分析认为，平价零售的商业模式，顺应当下国内市场消费升级下庞大規模的平价消费需求市场，极大响应了市场对高品质、理性价格商品的消费诉求。其次，卷皮在使用普遍的去溢价、简化渠道的做法之外，通过开发极简接入系统、专业买手帮助选品销售、自建客服等一系列举措，帮助商家降低运营、人工和营销成本，创造更多让利空间，同时让商家更专注于产品，提升产品品质。此外，卷皮在早期就已实施下沉战略，错开与一线巨头电商争夺高端市场，累积到一定量级忠实用户及对标国际领先平价电商的运营经验，这些都将在未来的竞争中成为壁垒。预计 2017 年，卷皮将继续保持高速发展，在创新者领域中力争上游。Analysys 易观分析认为，未来卷皮的挑战将集中于向中高端市场跃升，如何提供满足中高端用户的个性化、定制化商品诉求，如何实现中高端市场对卷皮品牌认知的迁移。

网易严选自 2016 年 4 月上线以来，各项运营数据均保持高速增长。网易严选通过 ODM 模式与大牌制造商直连，所有商品在降低高昂品牌溢价、挤掉广告公关成本、剔除中间环及传统销售模式后，为用户提供物超所值的品质生活产品。采购人员深入各个原材料的核心产区，从原料选择到产品设计、打样都与制造商保持密切沟通，以从根本上保证产品质量。

Analysys 易观分析认为，网易严选凭借网易系产品的流量入口以及与上游制造商深入密切的合作模式，已经在流量运营、商品运营等核心环节获得先天优势。通过坚持严格品控、苛责服务标准对“网易严选”品牌的打磨，在消费升级市场环境下根植于用户的高品质认知将在 2017 年为“网易严选”带来品牌红利，帮助严选保持用户沉淀及交易的高速增长，并在创新者领域实现赶超。Analysys 易观分析认为，网易严选未来的挑战在于“网易严选”的竞争壁垒机制，如何保障其自有品牌产品的唯一性、创新性、设计感，以抵御竞争者通过模式复制带来的赶超压力。

务实者象限分析

务实者拥有丰富的资源，执行能力较强，但是创新优势不明显。

2016 年中国网上零售 B2C 市场务实者：苏宁易购，亚马逊中国

2015 年苏宁易购推出了“云店”，在母婴，跨境，农村电商方面也有布局，8 月引入阿里战略投资，补足自身的资金和线上流量资源。2016 年，苏宁易购直营店销售额同比提升 17.25%，超八成的苏宁易购直营店在 2016 年 12 月实现了单月盈利。在仓储物流建设方面，2016 年苏宁共投入运营 7 个自动化拣选中心，32 个区域配送中心。Analysys 易观分析认为，零售业升级中，苏宁在实体零售网络、物流资源将释放竞争势能，2017 年苏宁易购有望进入领先者象限。

亚马逊作为较早进入中国市场的电商平台，发展受制于美国母公司，国内业务增长缓慢，2015 年凭借“全球购”业务，在国内为数不多的创新亮点。进入 2016 年，亚马逊战略更加明确，且在跨境业务方面显现出更进一步的发展。通过“黑色星期五”跨境购物，同时将 Prime 会员服务移植入中国，一定程度对用户拉新、复购起到蓄水池功能。Analysys 易观分析认为：随着亚马逊对中国市场的持续关

注，2017 年亚马逊中国将提升对中国市场的运营，争取超越以往的成长。

补缺者象限分析

2015 年中国网上零售 B2C 市场补缺者：1 号店，国美在线，当当、聚美优品

1 号店在食品、快消品、医药等品类方面均属于行业领先，2016 年获得京东投资，在网上超市购物领域再次发力，业务得到一定的提振，目前保持位居补缺者象限。

国美在线 2015、2016 年在业务运营中发力，但受限于京东、苏宁易购等 3C 家电领域的优势厂商，以及天猫电器城的强势地位，国美在线或将持续在补缺者的位置。

当当在 2015 年和 2016 年的表现相对保守低调，基本放弃全品类发展策略，逐渐淡出竞争激烈的电商市场。明确围绕文化创意领域的发展发向，展开了步步为营的文创生态布局，基本转型为以电子书、社区、IP 孵化平台为主体的新兴电商平台。Analysys 易观分析认为：2017 年，随着消费升级，国内知识服务领域内容付费爆发的风口，当当凭借已布局的生态优势，将以补缺者身份向文化产业上游渗透。

聚美优品在 2015 年取消第三方平台，扩充服装、母婴品类，发展跨境业务等手段，成功转型，其业绩在 2015 年下半年开始呈现增长势头。2016 年，随着各电商应对市场消费升级的产品品质升级，用户的消费决策更多集中在发力品牌、品质运营的一线电商平台，聚美优品在前期受产品质量的质疑影响下发展显现一定的迟滞。2017 年，Analysys 易观分析认为，聚美优品需要回归到细耕商品品质运营，创新营销模式，以补位者身份重归电商业界视线。

5. 中国网络零售 B2C 市场主要厂商研究

5.1 天猫

厂商概况

“天猫”（英文：Tmall，亦称天猫商城）原名淘宝商城，是一个综合性购物网站。天猫是马云淘宝网全新打造的 B2C 平台，为商家和消费者之间提供一站式解决方案。天猫同时支持淘宝的各项服务，如支付宝、集分宝支付等等。提供 100% 品质保证的商品，7 天无理由退货的售后服务，以及购物积分返现等优质服务。2012 年 1 月 11 日上午，淘宝商城正式宣布更名为“天猫”。2012 年 3 月 29 日天猫发布全新 Logo 形象。2014 年 2 月 19 日，阿里集团宣布天猫国际正式上线，为国内消费者直供海外原装进口商品。2016 年 11 月 11 日天猫双 11 再刷全球最大购物日记录，单日交易 1207 亿。

主营业务

天猫旨在依托淘宝网优势资源，整合上万家品牌商、生产商，为商家提供电子商务整体解决方案，为消费者打造网购一站式的服务，力争将以淘宝网为主的消费者平台升级为“无处不在”的供需双赢的消费平台。迄今为止，天猫已经拥有 4 亿多买家，5 万多家商户，7 万多个品牌；多种新型网络营销模式正在不断被开创。

商业模式分析

天猫商城以自己强大的市场份额和注册用户为依托，提供更加符合卖家要求的服务，充分挖掘注意力经济的价值，从很多环节实行收费模式，为未来的盈利奠定基础。

- 1) 产品组合资源和市场知名度：产品的丰富程度是影响商城销售的重要因素。天猫依托于淘宝网的发展，将淘宝网产品组合进行筛选，进驻到天猫商城，相比较京东商城等竞争对手，在产品线上具有强大的优势。网站知名度影响消费者购物的入口。
- 2) 融资能力：天猫在融资方面具有非常大的优势。一是内部融资，天猫背靠阿里巴巴集团，资金非常充裕；二是风险融资，天猫商城行业中处于领先地位，市场发展前景看好，是风险投资追逐的焦点。
- 3) 注册用户和消费行为数据库：天猫共享淘宝网的注册用户，具有先天性优势。淘宝网积累了庞大的消费者数据库，基于这些资源的深刻研究和应用，有助于抓住消费者购买行为和消费行为的动态变化趋势，有效地利用这些将会使天猫商城能够准确的把握消费者的消费习惯、购物特点对于天猫商城站点的设计都会提供非常的参考作用。
- 4) 技术服务年费和实时划扣技术服务费：天猫的收费主要有实时划扣技术服务费和技术服务年费。技术服务费目前年费是 3 万元/年，商户需在入驻时一次性交纳，随着商家的不断入住，收入会随之增加；另外实时划扣技术服务费也是主营业务收入中重要的部分，标准是支付宝成交额（不含邮费）×商品对应的技术服务费率。
- 5) 广告收入和关键词竞价收费：天猫目前整合了淘宝网 4 亿多卖家，首页每天的访问量接近 1 亿人，是一个非常好的广告平台。天猫广告主要有商品展示广告、品牌展示广告、旺旺植入广告等。另外，由于内部竞争激烈，天猫允许商家付费购买关键词，以提高在搜索结果中的排名，提高店铺的流量，这也是天猫、非常重要的收益来源。

6) 软件和服务收费：天猫依托自己的技术团队，借助消费行为数据库，根据商家的需求开发大量的软件和附加服务，如图片空间、会员关系管理、装修模板、数据魔方、量子统计等等。由于这些服务的推出是以天猫的数据库系统为依托的，因此在开发过程中迎合了卖家的需求，具有非常好的销量，几乎每一个商家都会购买相当一部分的软件和服务，以使自己的店铺能够更好的发展。

主要发展事件

表格 5-1 天猫主要发展事件

时间	事件
2012 年 1 月 11 日	淘宝商城正式更名天猫网
2012 年 3 月 29 日	天猫公布全新品牌标识和形象
2012 年 11 月 11 日	天猫“11·11”购物狂欢节达成总交易额 132 亿元
2013 年 11 月 11 日	天猫“11·11”购物狂欢节达成总交易额 350.19 亿元
2014 年 2 月 19 日	天猫国际正式上线，为国内消费者直供海外原装进口商品
2014 年 3 月 6 日	天猫自营的天猫超市登陆北京。目前天猫超市已覆盖 46 个城市
2014 年 9 月 19 日	天猫隶属的阿里巴巴集团美国纽交所上市
2014 年 11 月 11 日	天猫双 11 再刷全球最大购物日记录，单日交易 571 亿
2015 年 3 月 9 日	天猫实施招商新政策，开启自主招商模式，即采用邀请制
2015 年 11 月	天猫“11·11”购物狂欢节达成总交易额 912 亿元
2016 年 7 月	天猫超市启动“双 20 亿计划”，与全球 20 大连锁超市结成独家战略合作联盟
2016 年 7 月	天猫直播平台上线，为消费者提供实时购物体验
2016 年 11 月	天猫“11·11”购物狂欢节达成总交易额 1207 亿元
2016 年 12 月	天猫进行结构调整，和聚划算合并

来源：易观 2017

5.2 京东

厂商概况

京东（www.JD.com）是中国最大的自营式电商企业。公司于 2004 年开始涉足电商业务，京东多媒体网正式成立，经过 10 年的发展，京东于 2014 年 5 月 22 日成功登陆美国纳斯达克股票交易所成功上市，按照市值计算，京东成为中国第四大互联网公司，仅次于阿里巴巴、腾讯和百度。

最初，京东以自营的方式起家，主要销售 3C 数码及消费类电子产品，同时京东亦积极自建物流配送体系，随着京东规模的不断扩大，品类逐渐从 3C 数码扩展到全品类，第三方开放平台业务也逐渐引入，目前第三方业务占比已超过 30%。截至到 2014 年底，京东实现交易额达 2602 亿元，并形成由京东商城、拍拍网、京东智能及海外事业部四大部分组成的大型集团企业。2016 年 3 月 1 日，京东集团（JD.NQ）发布了 2015 年全年业绩报告，2015 全年交易总额（GMV）达到 4627 亿元人民币，同比增长 78%；核心 GMV（不含拍拍平台）4465 亿，同比增长 84%。商务部 2 月 12 日公布数据显示，2015 年全国网络零售交易额同比增长 33.3%，京东 GMV 增速达到 78%，超过行业增速 2 倍有余。2016 年第四季度，公司净营收为人民币 803 亿元（约合 116 亿美元）

京东另一业内领先的服务，就是京东物流。目前京东拥有中国电商行业最大的仓储设施，截至到 2014 年 12 月 31 日，京东在全国拥有 7 大物流中心、在全国 40 座城市运营 123 个大型仓储，拥有 321 哇个配送站和自提点，覆盖全国 1862 个区县。目前京东专业的配送队伍已经向第三方商家开放，并提供如 211 限时达、次日达、夜间配合三小时极速达、GIS 包裹实时追踪、售后 100 分、快速退换货以及家电上门安装等服务。截止 2016 年 9 月 30 日，京东物流已经形成了中小件物流网、大件物流网和冷链物流网的三张网布局，其中，中小件物流网已覆盖中国大陆 93% 的区县，211 及次日达订单占比已经达到了 85%。2016 年双 11 京东物流运营中，京东的无人机与配送无人车开始试运营。同年 11 月 23 日，京东举行战略发布会，发布“京东物流”全新的品牌标识，并正式宣布京东物流将向社会开放三大服务体系：仓配一体化的供应链服务、京东快递服务和京东物流云服务。

主营业务情况

截至 2014 年底，京东拥有活跃账户数 9660 万个，总订单数增至 6.89 亿个，全年 GMV 交易额达 2602 亿元，净收入达 1150 亿元，品类已经扩充到包括：计算机、手机及其它数码产品、家电、汽车配件、服装与鞋类、奢侈品（如：手提包、手表与珠宝）、家居与家庭用品、化妆品与其它个人护理用品、食品与营养品、书籍、电子图书、音乐、电影与其它媒体产品、母婴用品与玩具、体育与健身器材以及虚拟商品（如：国内机票、酒店预订等）。2016 年 3 月 1 日，京东集团（JD.NQ）发布了 2015 年全年业绩报告，2015 全年交易总额（GMV）达到 4627 亿元人民币，同比增长 78%；核心 GMV（不含拍拍平台）4465 亿，同比增长 84%。商务部公布数据显示，2015 年全国网络零售交易额同比增长 33.3%，京东 GMV 增速达到 78%，超过行业增速 2 倍有余。

商业模式分析

- 1) 资金来源：机构投资者。2007 年 A 轮融资——1000 万美元；2008 年 B 轮融资——2100 万美元；2011 年 C 轮融资——15 亿美元；2012 年 D 轮融资——4 亿美元。2013 年融资——7 亿美元。2014 年 2 月——2.14 亿美元。2014 年 5 月——京东于纳斯达克挂牌上市，融资 17.8 亿美元
- 2) 采购环节：京东商城的供应商全部是生产商和厂商指定的代理商和经销商，所售出的产品都是

通过正规进货渠道购进的正牌商品。京东商城的采购业务主要集中在北京和广州两地的采购中心。

- 3) 销售环节：目前京东商城零售业务的销售环节主要依靠其 B2C 网站进行，消费者可以登陆网站下单订购，也可以通过电话订购。京东商城在北京总部以及个分公司分别建立了呼叫中心，为客户提供实时的帮助和导购服务。京东商城为所有商品提供详细发票，以保证售后服务的顺利进行。
- 4) 物流仓储：物流配送是提高用户体验的重要部分。经过几年的建设与完善，京东商城无论在仓储还是物流配送方面表现都较好，其自建物流体系的优势正逐步显现，配送效率大大提高，推出了 211 限时达/次日达/晚间配送等服务。截至 2015 年 3 月 31 日，京东在全国范围内拥有 7 大物流中心，在 43 座城市运营了 143 个大型仓库，拥有 3,539 个配送站和自提点，覆盖全国范围内的 1,961 个区县，且全部自营。截至 2016 年 3 月 31 日，京东在全国范围内拥有 7 大物流中心，运营了 209 个大型仓库，总面积约 430 万平方米，拥有 5987 个配送站和自提点，覆盖全国范围内的 2493 个区县。
- 5) 管理能力：股权结构简单，创始人是第一大股东；近年来人员规模剧增对管理能力形成挑战
- 6) 购物体验：在网页的技术架构、物流配送等方面具有综合优势，客户体验度较好，产品价格较低、丰富度高。但投诉率较高，例如：订单被取消、发货迟缓、虚假宣传等问题。
- 7) 信息技术：平台稳定性介于天猫和苏宁易购之间，较好。前端部分仍沿用.NET 技术架构。

主要发展事件

表格 5-2 京东主要发展事件

时间	事件
2004 年 1 月	京东涉足电子商务领域，京东多媒体网正式开通，启用域名 www.jdlaser.com。
2006 年 1 月	京东宣布进军上海，成立上海全资子公司。
2007 年 5 月	京东广州全资子公司成立，全力开拓华南市场。广州全资子公司的成立代表着京东由北京、上海、广州三地为基础覆盖全国的销售网络的形成。
2007 年 6 月	京东正式启动全新域名 www.360buy.com，并成功改版。
2007 年 7 月	京东建成北京、上海、广州三大物流体系，总物流面积超过 5 万平方米。
2007 年 10 月	京东商城在北京、上海、广州三地启用移动 POS 上门刷卡服务，开创了中国电子商务的先河。

时间	事件
2010 年 3 月	京东商城“211 限时达”极速配送正式推出，通过自身的“加速”，京东商城引领并建立着中国 B2C 行业的全新标准。
2010 年 12 月	京东商城开放平台正式运营。
2012 年 2 月	京东商城在线旅游业务上线。
2012 年 10 月	京东商城完成了对第三方支付公司网银在线的完全收购，正式布局独立支付体系。
2012 年 10 月	京东海外站（英文网站）正式上线公测，京东迈出国际化重要一步。
2012 年 11 月	京东物流服务系统平台正式开放，为商家提供 5 小时逆向上门取件服务。
2013 年 3 月	京东域名正式更换为 JD.COM，并推出名为“Joy”的吉祥物形象，同时对首页进行改版。
2013 年 4 月	京东注册用户正式突破 1 亿大关。
2013 年 5 月	京东商超正式上线。
2013 年 5 月	京东正式推出定位于品牌特卖的“京东闪团”业务。
2013 年 6 月	京东十周年店庆月，交易额与去年同期相比成功翻番，6 月 17、18、19 日的“老刘专场”销量超过 700 万单，三天销售额达到 50 亿元，其中家电销售额达 15.9 亿，手机销售超过 50 万台。
2013 年 7 月	“亚洲一号”上海物流中心建设完成
2013 年 10 月	京东自营家电品类率先推出“30 天价保，20 天只退不换，180 天只换不修”等特色服务
2013 年 11 月	京东获基金支付牌照
2013 年 12 月	京东成为中国首批虚拟运营商
2014 年 1 月	京东西北大区正式启动运营
2014 年 2 月	京东推出首个互联网金融信用支付产品“京东白条”

时间	事件
2014 年 4 月	京东与獐子岛集团签署战略合作，在生鲜 O2O 领域开展合作
2014 年 5 月	京东登陆美国纳斯达克上市
2014 年 6 月	京东“618”大促，当天实现交易规模 34 亿元
2014 年 8 月	京东举办“尚京东”秋冬时装发布会
2014 年 9 月	“京东快点”社区 O2O 配送服务启动
2014 年 10 月	拍拍微店上线
2014 年 11 月	“京东帮服务点”正式开业，农村电商成京东下一个发力点
2014 年 12 月	京东投资美国可穿戴智能设备公司 Misfit，智能硬件布局逐步深化
2015 年 4 月	京东全球购正式上线。京东全球购与海外商家的合作包括自营模式和平台模式两种。
2015 年 8 月	京东宣布与永辉超市建立战略伙伴关系，在采购、O2O、金融、信息技术等方面拟构建互为优先、互惠共赢的战略合作模式，实现共同发展、合作共赢。
2015 年 9 月 8 日	京东集团与韩国知名电商综合性购物网站乐天网购签署战略合作协议，京东成为乐天网购在中国今后 5 年唯一战略合作伙伴。
2015 年 10 月 10 日	京东集团发布公告称，因 C2C（个人对消费者）模式当前监管难度较大，无法杜绝假冒伪劣商品，决定到 12 月 31 日时停止提供其 C2C 模式（拍拍网）的电子商务平台服务，并在三个月的过渡期后将其彻底关闭。
2015 年 10 月 17 日	腾讯集团与京东集团在京联合宣布推出全新战略合作项目—京腾计划，双方以各自资源和产品共同打造名为“品商”的创新模式生意平台。
2016 年 4 月	京东合并众包物流公司达达
2015 年 11 月 12 日	京东商城入选 MSCI 中国指数。

时间	事件
2016 年 6 月 8 日	《2016 年 BrandZ 全球最具价值品牌百强榜》公布，京东首次进入百强榜，品牌价值同比增长 37% 至 105 亿美元，排名第 99。
2016 年 6 月 20 日	京东与沃尔玛达成深度战略合作。作为合作的一部分，沃尔玛旗下 1 号店将并入京东。
2016 年第四季度	公司净营收为人民币 803 亿元（约合 116 亿美元）

来源：易观 2017

5.3 唯品会

厂商概况

唯品会 (NYSE: VIPS) VIP.com，“一家专门做特卖”的网站，成立于 2008 年，在中国开创了“名牌折扣+限时抢购+正品保障”的创新电商模式，并持续深化为“精选品牌+深度折扣+限时抢购”的时尚正品特卖模式。2012 年 3 月 23 日，唯品会在美国纽约证券交易所 (NYSE) 上市。自上市以来，截至 2016 年 12 月 31 日，唯品会已连续十七个季度实现盈利。目前唯品会已成为全球最大的特卖电商，以及中国第三大电商。唯品会所代表的特卖模式，也已经成为中国当代三大电商业态之一。2016 年，唯品会不仅连续多个季度在包括易观智库、TalkingData、Trustdata、猎豹智库等第三方数据机构发布的各类 APP 活跃用户数量排行榜里稳居前三，也被凯度零售咨询(Kantar Retail)评为“未来三年最具影响力的三大电商之一”，并连续三次登上《财富》中国 500 强榜单。在今年 3 月由 WPP 和凯度华通明略联合发布的 BrandZ™《2017 年最具价值中国品牌 100 强》中，唯品会成为首次上榜就杀入百强榜前 40 强的电商品牌，凭借“最佳新晋中国品牌”一跃登上百强第 40 名的席位，证明了其可持续发展的品牌后劲。

主营业务

唯品会是一家专门做特卖的网站，主营业务为互联网在线销售品牌折扣商品，在线销售服饰鞋包、美妆、母婴、居家等各类名品。唯品会累积合作品牌 20,000 多个，其中全网独家合作品牌达 2,200 多个。2016 年唯品会年订单量 2.698 亿单。目前，唯品会注册会员达 3 亿，重复购买率高达 80% 以上。唯品会在 2016 年全年总营收 565.9 亿元人民币，同比大涨 40.8%；毛利润 136 亿元，较上年同期增长 37.4%；年度运营利润较上年增长 32.4% 至 34.9 亿元，除了各项指标的强劲增长外，唯品会全年活跃用户数同比劲增 42%，达到 5210 万；全年总订单量同比增长 40%，达到 2.698 亿单。

商业模式分析

唯品会在中国开创了“名牌折扣+限时抢购+正品保障”的创新电商模式，并持续深化为“精选品牌+深度折扣+限时抢购”的正品特卖模式，分别在每天早上 10 点和晚上 8 点各上线 200 个正品品牌特卖，以低至 1 折的折扣实行 3 天的限时抢购，为消费者带来“网上逛街”的愉悦购物体验和超高性价比的购物惊喜。

- 1) 买手制：唯品会拥有 1000 余人的专业买手团队，每位成员均具备丰富的零售业经历，在这些买手中，以瑞丽、昕薇等时尚杂志编辑以及百货行业的时尚买手为主，确保挑选的品牌符合潮流和消费者的欣赏角度。与此同时，唯品会充分照顾到消费者的购买体验，通过销售历史大数据、流行趋势、季节特点和顾客反馈，来选择更符合顾客要求的品牌来进行合作。唯品会遍布全球 10 个国家的 11 分支机构和买手团队，也依照科学的顾客行为交易数据和流行趋势预测，专门负责在当地探寻知名、特色的品牌。
- 2) 逛街场景式体验：唯品会综合大数据分析，通过对用户属性、画像、喜好等进行分析提供千人千面的个性化逛街式购物体验。
- 3) 产品推广：商品上架时间 3 天，以品牌专场展示。产品可按大类（如女士、男士等）和小类（如 T 恤，衬衣等）分类，但不提供关键词搜索，以培养客户“逛”的习惯。由于页面设置和细目分类，唯品会每天上线的品牌可以比较均衡的享受到流量。站内有少量推广营销位，但不对外销售，不是主要营销手段。唯品会主要通过“场景化”运营、买手精选推荐等方式，发现、激发、创造消费者的购物需求。
- 4) 仓储物流：唯品会从 2012 年开始自建仓储，实施“三网战略”，发力自有物流。唯品会现有五大仓储中心，分布在天津、广东、江苏、四川、湖北，分别服务于华北、华南、华东、西南及华中的顾客。2016 年底唯品会仓储总面积达 200 万平方米，拥有 250 多条公路运输干线，与各大航空公司战略合作、拥有航空货运的专属舱位，已建立覆盖全国县、乡镇的 2500 多个自营配送点，拥有遍布国内外的 4 个保税仓和 12 个海外仓，并建设了一支 20000 人的仓库、运输团队。
- 5) 售后：为确保用户的优良体验，唯品会早于新消法多年前就实行 7 天无条件退货，退货后以 10 元唯品币的形式补贴客户运费。这种形式减少了消费者购物的顾虑，激发购物潜能。唯品币在下次消费时使用。售后政策增加的费用远低于由此带动的收入增加，也提高了品牌信任度。

主要发展事件

表格 5-3 唯品会主要发展事件

时间	事件
2008 年 12 月	唯品会名牌限时折扣网，正式启动运营
2008 年 12 月	唯品会与“中华保险”达成战略合作，为用户提供网购安全方案，联合推出“正品保险”，是国内首创为商品购买保险的网购网站
2009 年 8 月	唯品会会员突破 20 万，日均订单达 500 单
2009 年 10 月	掌上唯品会上线（唯品会手机版），引领移动抢购新风潮
2010 年 1 月	仓库升级，搬迁至信义路，占地 4000 平方米
2010 年 10 月	获得第一轮风险投资（美国 DCM 和红杉资本）2000 万美元

	元，是国内电子商务第一轮风投融资的最大金额
时间	事件
2010 年 10 月	仓库搬迁至佛山普洛斯物流园，仓库面积 2 万平方米，是华南区 B2C 最大的物流中心
2010 年 11 月	唯品会会员数量达 150 万，开售日订单达 10000 单
2011 年 5 月	获美国顶级风投机构红杉资本和 DCM 二轮融资 5000 万美元
2011 年 8 月	唯品会华东物流中心，江苏昆山淀山湖物流园正式运营，仓库面积 24000 平方米
2011 年 9 月	前国务院副总理、全国人大常委会委员张德江前来参观，对公司商业模式充分肯定并赠送“奇、新、广、好”予以鼓励
2011 年 11 月	唯品会西南物流中心，成都宝湾物流园正式运营，仓库面积 24000 平方米
2011 年 12 月	唯品会华北物流中心，北京首发物流园正式运营，仓库面积 24000 平方米
2012 年 2 月 17 日	唯品会向美国证券交易委员会(SEC)提交了 IPO(首次公开募股)申请文件，拟筹集最多 1.25 亿美元资金
2012 年 3 月 23 日	作为中国最大的时尚特卖电商，成功登陆美国纽约证券交易所(NYSE)上市(股票代码：VIPS)
2012 年 8 月	前国务院总理温家宝，现任国务院副总理汪洋参观唯品会，鼓励要将电子商务越搞越好，越搞越兴旺
2012 年 8 月	唯品会“面向个人的消费品电子商务服务试点“项目入选国家发改委”国家电子商务示范城市电子商务试点专项”
2012 年 12 月	唯品会华南物流中心搬迁至佛山国通物流园，一期仓库面积 70000 平方米
2013 年 1 月	唯品会正式定位为一家专门做特卖的网站，更明确诠释唯品会的经营模式和内容
2013 年 2 月	唯品会发布 2012 第四季度财报，同比扭亏为盈

时间	事件
2013 年 3 月	唯品会增发 800 万普通股（400 万 ADS）筹集资金约 9140 万美元
2013 年 4 月 19 日	唯品会发起“一场史无前例的特卖会”回馈广大消费者，这是唯品会第一次发起全网大促
2013 年 7 月 19 日	唯品会举办“超级特卖节”，订单达到百万级别，销售超过预期
2013 年 8 月	天津武清、四川简阳物流园将正式投入使用，全国仓储面积将达 40 万余平方米
2013 年 9 月	唯品会上线腾讯微信支付功能
2013 年 11 月	唯品会新域名 vip.com 上线
2014 年 2 月	开通港澳台跨境平台，发展跨境业务
2014 年 3 月	唯品会发行 5.5 亿美元高级可转换票据及 ADS
2014 年 7 月	《财富》发布中国 500 强排行榜，唯品会首次上榜，位居 421 名
2014 年 7 月	唯品会首个海外研发中心在美国硅谷成立
2014 年 10 月	唯品会唯品大学正式挂牌成立
2014 年 11 月	唯品会调整每股存托股(ADS) 和普通股的比率，将 ADS 拆股比率调整为 1 拆 10，即每股 ADS 的价格变为原来的十分之一，正式拆股首日股价持续上涨
2014 年 11 月	唯品会鄂州华中物流中心一期建成，并正式投入使用
2014 年 12 月	唯品会注册会员突破 1 个亿
2015 年 3 月	唯品会在郑州正式开通专属的跨境自建仓库，跨境物流配送最高提速近 90%
2015 年 4 月	乌鲁木齐经济技术开发区（头屯河区）与唯品会签订战略合作框架协议，唯品会将投资 10 亿元人民币，建新疆运营总部
2015 年 7 月	唯品会电子发票湖北上线 鄂州开出首张电子发票

时间	事件
2015 年 7 月	《财富》（中文版）发布 2015 年中国 500 强排行榜，唯品会在全国排名第 227，在广东省排名第 25，在广州市排名第 5，在全国电商企业排名第 3，净资产收益/ROE 排名第 5。
2015 年 10 月	广东电子商务协会政策法律委员会宣布在唯品会设立“电商法律研究中心”
2015 年 11 月	广东省南沙出入境检验检疫局与唯品会共同签署了《跨境电商质量溯源合作备忘录》双方将建立全方位战略合作关系，利用信息化技术和手段，构建跨境电子商务质量追溯体系
2015 年 12 月	唯品会 7 周年庆典 24 小时总订单数突破 500 万单
2016 年 1 月	唯品会跨境电商西南运营总部项目落户重庆，总投资 2 亿元
2016 年 3 月	德勤全球发布的“2016 全球 250 强零售商排行榜”中，唯品会以 2009-2014 零售额复合年增长率 320.8%、2014 年零售额增长率 120.2% 的速度超过京东、亚马逊成为全球增速最快的零售商，并跻身全球最顶尖的 250 家零售商名单，位居第 246 位，同时成为全球第 12 大在线零售商
2016 年 3 月	唯品会独家打造的创新运动公益平台——“唯爱行”APP 诞生，开启唯品会线上公益时代
2016 年 4 月	唯品会聘周杰伦任唯品会首席惊喜官（CJO），开创明星跨界电商新纪元
2016 年 5 月	唯品会“唯品国际”频道全新升级，推出“五大信赖升级战略”，继续深化“正品、精选、价格、服务、规模”五大核心差异化竞争优势，将原有的“跨境商品特卖平台”升级为用户“遇见全球美好生活”的“生活方式平台”
2016 年 5 月	唯品国际以超过 15% 的市场占有率为易观智库发布的《中国跨境电商研究报告》中，跻身中国跨境进口自营 B2C 电商前三甲。
2016 年 5 月	第十届中国品牌价值 500 强榜单发布，唯品会凭借 404.16 亿元品牌价值跻身中国品牌价值 500 强榜单第 74 名，并入选电商行业第一梯队。
2016 年 7 月	《财富》（中文版）发布 2015 年中国 500 强企业排行榜，唯品会位列 146 名，连续第三次荣登榜单，晋升为 B2C

	电商类排行前三。
时间	事件
2016 年 7 月	《财富》(中文版)发布 2016 年中国 500 强净资产收益率 (ROE) 排行榜, 唯品会凭借 44.92% 的利润率居榜首, 超 BAT。
2016 年 8 月	昆凌出任唯品会品牌代言人, 时尚跨界打造 8.26 秋上新大秀
2016 年 9 月	《财富》发布美股《2016 年增长最快的 100 家公司》排行榜, 唯品会超 Facebook, 位列第 2 名
2016 年 9 月	胡润研究院发布《2016 胡润品牌榜》, 首次上榜的唯品会以 152 亿元的品牌价值, 与乐视并列第 63 位, 而在电子商务和零售商品牌价值排名中唯品会占据前十, 市值比例高达 32%
2016 年 11 月	唯品会公布了 2016 年第三季度未经审计的财务报告, 该季度净营收突破 120 亿元, 同比增长 38.4%, 16 个季度连续盈利
2016 年 11 月	中国消费者报社与中国电子商务研究中心联合发布了《2016 年中国消费者网络消费洞察报告与网购指南》。报告指出, 随着消费升级, 电商做好对品牌、品质的把控, 才能够赢得更多网购消费者的肯定。其中 B2C 平台品牌优势显现。在商品品牌、品质方面唯品会优势凸显, 有 40.8% 的网购消费者对它认可, 排名第一
2017 年 2 月	唯品会公布了 2016 年第四季度及全年未经审计的财报报告, 连续 17 个季度盈利, 全年净营收达 565 亿元。全年活跃用户数同比劲增 42%, 达到 5210 万; 全年总订单量同比增长 40%, 达到 2.698 亿单

来源：易观 2017

5.4 苏宁易购

厂商概况

苏宁易购, 是苏宁旗下的 B2C 网上购物平台 (www.suning.com), 现已覆盖传统家电、3C 电器、日用百货等品类。2011 年, 苏宁易购将强化虚拟网络与实体店面的同步发展, 不断提升网络市场份额。未来三年, 苏宁易购将依托强大的物流、售后服务及信息化支持, 继续保持快速的发展步伐; 到 2020 年, 苏宁易购计划实现 3000 亿元的销售规模, 成为中国领先的 B2C 平台之一。在“2016 年度全国核心零售

电商用户满意度 TOP25 榜单”中，苏宁易购名列用户综合满意度第一，企业平台反馈率（100%）和反馈时效率（98.6%）两项指标，也分别占据榜单之首。

主营业务

苏宁易购的主营业务是图书、手机、电脑、数码相机、家用电器、服装箱包、日用百货。苏宁易购是一个集购买、学习、交流于一体的社区，一个专业的家电购物与咨询的网站，旨在成为中国 B2C 市场最大的专业销售 3C、空调、彩电、冰洗、生活电器、家居用品的网购平台。

商业模式分析

- 1) 资金来源：苏宁为上市公司。资金来源于投资者和公司自有资金。苏宁易购能通过外部融资与内部“造血”（即线下业务利润）两种途径保持其资金优势，使得其更有实力在目前电商以“烧钱”换规模的发展模式下胜出。
- 2) 物流仓储：共享了苏宁电器原有的配送网络，8 个大型物流基地和 193 个物流配送中心，实行本地化仓储配送；小件商品方面：利用苏宁电器遍布全国的门店体系，以及自建的快递队伍，能及时进行全国范围的配送及自提服务。3C 产品有 12 个物流中心，150-200 公里辐射范围；百货产品有 4 个仓库，平均送货时间要 3-4 天。确保 2015 年建成 60 个物流中心。目前苏宁物流已覆盖 2651 个区县，区县覆盖率 90%；全国 47977 个乡镇，苏宁物流已覆盖 40700 个，乡镇覆盖率 84%。为提升其物流效率和基础设施建设，截至 2016 年底，苏宁易购合计投入运营 7 个自动化拣选中心、32 个区域配送中心，另有 3 个自动化拣选中心、15 个区域配送中心在建。
- 3) 管理能力：有参与过国美苏宁竞争的成熟管理层；但需要摆脱传统零售思维来经营电商。
- 4) 渠道情况：3C 产品有线下渠道优势和议价能力。1000 多亿的销售规模使得苏宁在 3C 家电产品的议价能力上具有绝对优势，成本低于京东商城 3-5 个点。
- 5) 购物体验：从加入购物车到实际购买的支付转化率只有 60%；投诉率较高；产品丰富度较低、配送速度一般，总体购物体验一般。
- 6) 信息技术：虽然引用了 ICP 系统，但与 IBM 战略合作搭建的技术平台的技术架构不稳定，有崩溃和宕机风险。

主要发展事件

表格 5-4 苏宁主要发展事件

时间	事件
2005	苏宁网上商城一期面世，销售区域仅限南京
2006 年 12 月	苏宁网上商城二期在南京、上海、北京等大中城市上线销售
2007 年	苏宁网上商城三期上线，销售覆盖全国并且拥有了单独的线上服务流程

时间	事件
2009 年	苏宁电器网上商城全新改版升级并更名为苏宁易购
2010 年 1 月	苏宁易购正式上线
2011 年 3 月	苏宁率先宣布取消双价格潜规则，实行明码实价，同期苏宁易购也开始启用明码实价
2012 年 2 月	苏宁易购一次性招聘千人，以应对产业扩充及新一轮的价格战
2012 年 8 月	苏宁和京东价格大战开打
2013 年 9 月	苏宁易购开放平台正式上线，前期已签约的第一批 300 家商户已全面投入经营，这意味着即日起用户可以登陆苏宁易购网站购买平台商家商品
2014 年 1 月	苏宁完成对 PPTV44% 股权收购 成第一大股东
2014 年 1 月	苏宁千万美元并购满座网，布局本地生活
2014 年 2 月	苏宁获批保险代理牌照
2014 年 2 月	苏宁成立物流公司，物流云将向第三方开放
2014 年 7 月	苏宁发布众包平台
2014 年 12 月	苏宁消费金融公司获批筹建
2014 年 12 月	苏宁云商海外购频道上线
2015 年 1 月 23 日	苏宁易购首家自营服务站在江苏宿迁正式开业。两家自营服务站的开业标志着苏宁农村电商发展进入自营跟加盟两种模式共同发展阶段，县镇网络建设布局也全面加速
2015 年 8 月 10 日	苏宁阿里交叉持股，阿里巴巴以 283 亿元人民币战略投资苏宁云商，成为第二大股东。苏宁以 140 亿元人民币认购不超过 2780 万股的阿里新发行股份。双方将全面落实国家互联网+战略，打通线上线下全面提升效率，为中国及全球消费者提供更加完善商业服务
2015 年 9 月 6 日	苏宁与万达签署紧密合作协议，开启中国最大不动产商和中国最大零售商的合作

时间	事件
2015 年 12 月 21 日	苏宁接手舜天，江苏苏宁足球俱乐部正式启动
2016 年 3 月	苏宁率先发布小家电“30 天包退换，180 天只换不修”战略，在产品未过保、没有人为损坏、不影响商品完好的前提下，即可退换货
2016 年 3 月 14 日	苏宁收购天天快递通过商务部反垄断局的经营者集中反垄断审查。苏宁物流将与天天快递相关股东按照《股权转让协议》约定进行股权交割
2016 年 6 月	苏宁以约 2.7 亿欧元的总对价获得国际米兰俱乐部约 70% 股份
2016 年 10 月	苏宁易购与阿里巴巴拟共同出资 10 亿元设立重庆猫宁电子商务有限公司，其中南京苏宁易购出资人民币 5.1 亿元，持有猫宁电商 51% 的股权，阿里巴巴中国出资人民币 4.9 亿元，持有猫宁电商 49% 的股权

来源：易观 2017

5.5 当当

厂商概况

当当总部设在北京，由民营的科文公司、美国老虎基金、美国 IDG 集团、卢森堡剑桥集团、亚洲创业投资基金（原名软银中国创业基金）共同投资。于 1999 年 11 月开始正式运营。最初提供图书、音像相关商品，并占据该细分市场领先地位十余年。近年来当当在 3C 数码、母婴、家居百货等多品类逐步发力，试图改变原有的业务单一的局面。

主营业务

当当网作为 B2C 零售企业，收入来源主要以商品零售为主，主营商品为图书音像出版物，商品来源于各类供应商以及一部分自有品牌的 OEM 商品。其目前主要的销售渠道为 B2C 网络零售网站当当网和部分网站联盟，客户可以通过在线订购的方式来购买商品，并选择在线支付或货到付款等方式来支付。截至 2016 年，当当图书累计顾客超过 2 亿，该年全年当当图书活跃顾客超过 3000 万，人均购买频次 3.5 次。根据易观国际的数据，目前在图书市场，当当依然是中国最大的图书零售平台，以 45% 以上的市场份额居于榜首，比位居第二、第三位的总和还要多。另外，当当的图书销售占到了整个平台的 60% 以上。

商业模式分析

当当网是国内最早进入图书音像网购的厂商。以多渠道的销售方式迅速建立起来的销售和用户规模，以及客服体系均是其对同一市场模式追随者的竞争壁垒。当当网的零售业务产业链具体各环节如下：

- 1) 采购环节：当当网图书产品业务的供应商全部是出版社和出版社指定的发行商，音像产品业务由出品公司和相应发行商提供，所售出的产品都是均保证正版。为降低采购成本，当当网承担部分自销出版物产品的制作印刷业务。并在 2007 年涉足唱片出品领域，兼营其出品产品的发行和线上零售业务。当当网百货类产品则有生产商或相应渠道商供货，保证商品正品品质。当当网还拥有自有品牌产品(当当优品)，设计和生产业务外包，仅在当当网在线销售。当当网上游合作方主要为产品供应商以及 OEM 商品的生产商，根据当当网销售规模的不同，不同的商品品类中和供应商的合作关系也不同，一般可以分为采购和供应商铺货两种方式，付款方式也已现结和账期等多种方式。随着当当网销售规模的增长，供应商铺货和账期的结算方式成为当当网主要的上游合作方式，有利于当当网的资金流动更有效率。
- 2) 销售环节：当当网的销售业务全部在其网站实现，消费者通过搜索引擎、网站联盟或者直接登录等方式来进入当当网购买商品。当当网拥有较强的营销推广能力，其多渠道的推广合作保证了在新增用户市场上的领先，从而稳固其在用户份额方面的优势。
- 3) 支付服务：当当网目前提供货到付款、在线支付、银行转账、邮局汇款、账户余额支付、当当荣誉顾客卡支付和支票支付等多种支付方式。其中在线支付服务由招商银行、建设银行、农业银行、中国银行、银联在线支付、财付通支付、快钱支付、支付宝支付、手机支付、翼支付、首信易支付提供。当当网为了适应中国消费者的购物习惯，为 800 城市提供货到付款服务，这也是当当网迅速获得市场原因之一。
- 4) 配送环节：当当网的订单配送主要由外包的配送体系来完成，提供了多种配送方式，包括集成配送、专用配送、外包配送、货仓直送、流动配送、商店配送、第三方集货点配送，多种配送方式相互结合、优势互补满足了购物的需求。配送人员除了配送订单外，还承担大部分的收款工作。由 2012 年 3 月 1 日起，当当网自营商品运费政策调整为重点城市单张订单购物满 29 元免收 5 元运费，其他城市满 99 元免收 5 元运费。目前当当网提供货到付款的城市达到 800 个，订单配送覆盖全国所有省份，以及港澳和国外地区。为开拓二三线新增市场，当当在 2011 年以来投入大量资源进行物流中心建设，增加成本的同时，也为订单的爆发提供了坚实的基础。

主要发展事件

表格 5-5 当当主要发展事件

时间	事件
1999 年 11 月	当当网 (www.dangdang.com) 投入运营
2000 年 2 月	当当网首次获得风险投资
2003 年 4 月	当当网被文化部、新闻出版署等四家政府部门推为“网上购物”首选优秀网站
2004 年 2 月	当当网获得第二轮风险投资，著名风险投资机构老虎基金投资当当网 750 万美元

时间	事件
2005 年 1 月	当当网开通时尚百货频道
2005 年 12 月	当当网荣获“中国互联网产业调查‘B2C 网上购物’第一名、中国互联网产业品牌 50 强”称号
2006 年 7 月	当当网获得第三轮风险投资，著名风险投资机构 DCM、华登国际和 Alto Global 联合投资当当网 2700 万美元
2006 年 7 月	当当网与中国银联建立起全面战略合作伙伴关系，并联合推出“线上消费、线下刷卡”创新固网支付服务
2007 年 4 月	当当网与包括飞利浦、欧莱雅、卡西欧、耐克、乐高等 300 多个知名品牌达成合作，这些知名品牌的产品共同进驻当当网
2007 年 5 月	占地面积达 4 万平方米的新物流中心在北京投入运营
2007 年 8 月	当当网新的 ERP 系统上线，同时推出新的购物车和结算功能
2008 年 7 月	当当网针对北京、上海、广州、深圳四地进行物流大提速
2008 年 10 月	当当网新首页上线，改版后的页面突出了综合购物商城的网站形象
2009 年 7 月	当当网正式推出招商平台
2009 年 8 月	当当网正式获颁 12315 绿色通道牌照，并开通 12315 用户投诉专线，成为国内第一家获此殊荣的 B2C 电子商务企业
2009 年 9 月	手机当当网全面升级，并推出革命性的手机购买功能，在国内 B2C 电子商务领域，此举尚属首例
2009 年 9 月	当当网个性化推荐 2.0 重装上阵
2009 年 10 月	当当网在北京地区为联营商城商户开通了 COD(送货上门、货到付款)服务，今后将逐步为全国其他地区的联营商户提供此项服务
2010 年 9 月	当当网位于北京、上海、广州、成都、武汉、郑州的 10 个物流中心总面积达 18 万平方米

时间	事件
2009 年 11 月	提供货到付款的城市超过 750 个，成为服务范围最广泛的网上商城
2009 年 12 月	当当网论坛上线
2010 年 5 月	当当网占地 160 亩的无锡物流中心项目启动
2010 年 10 月	成立数字业务事业部
2010 年 12 月	当当网在美国纽约证券交易所成功上市，成为中国第一家完全基于线上业务、在美国上市的 B2C 网上商城
2011 年 12 月	当当网上线电子书平台，目前拥有最多的中文数字书资源，数字商品超过 20 万种
2012 年 4 月	当当网推出自有家居品牌“当当优品”，一同亮相的还包括自有品牌童装“DangDangBaby”
2012 年	陆续推出了 iPhone、Android、Windows Phone 等智能手机客户端
2013 年 5 月	当当网推出服装尾货特卖频道“尾品汇”
2013 年 6 月	当当网推出自有品牌的电子书阅读器“都看”二代
2014 年 3 月	当当 1 号店正式结盟 相互入驻开设旗舰店
2014 年 3 月	当当持续推特卖概念：上线新品闪购平台
2014 年 6 月	截止到 2014 年 6 月，无线流量持续上扬，鞋服闪购最火，APP 订单占比 30% 创新高
2014 年 7 月	2014 年上半年，当当网图书品类半年销售首次突破 1 亿册，达到 1.6 亿册，销售额也同比增长超过了 40%
2014 年 8 月	当当网银河 1 号天津仓储中心正式投入使用，采用“仓储自建+城际同城外部合作”模式。
2014 年 10 月	“当当网”宣布升级更名为“当当”，变更为更具新时代特征的呐喊——“敢做敢‘当当’”
2014 年 12 月	当当宣布，其已完成在北京、无锡、广州、沈阳、福州、济南、成都、武汉等 15 个大区的自营百货商品铺货

时间	事件
2015 年 1 月 19 日	当当推出“数字阅读生态圈”计划，将构筑无线阅读产品矩阵，创建创意内容工厂，投资孵化了 100 家内容小微工作室，颠覆传统出版形式，适应移动互联网时代轻阅读趋势
2016 年 4 月 23 日	在世界阅读日当天，当当单日收订码洋近 3 亿，顾客数激增 10 倍，超过 200 位大 V 转发活动，创造近 500 万阅读量，覆盖 1.4 亿粉丝，业绩首次超过上年双 11
2016 年 5 月 28 日	当当宣布与当当控股有限公司和当当合并有限公司签署最终的合并协议与计划
2016 年 9 月 12 日	当当股东投票批准了该私有化协议。当当从纽交所退市，变成一家私人控股企业

来源：易观 2017

5.6 亚马逊中国

厂商概况

亚马逊中国，原名卓越亚马逊，是一家 B2C 电子商务网站，前身为卓越网，2004 年 8 月 19 日亚马逊公司宣布以 7500 万美元收购雷军和陈年创办的卓越网，将卓越网收归为亚马逊中国全资子公司，使亚马逊全球领先的网络零售专长与卓越网深厚的中国市场经验相结合，进一步提升了客户体验，并促进了中国电子商务的成长。亚马逊中国承诺“天天低价，正品行货”，致力于从低价、选品、便利三个方面为消费者打造一个可信赖的网上购物环境。

主营业务

作为一家在中国处于领先地位的电商，亚马逊中国为消费者提供图书、音乐、影视、手机数码、家电、家居、玩具、健康、美容化妆、钟表首饰、服饰箱包、鞋靴、运动、食品、母婴、户外和休闲等 32 大类、上千万种的产品，通过“货到付款”等多种支付方式，为中国消费者提供便利、快捷的网购体验。

商业模式分析

- 1) 资金来源：2004 年 8 月 19 日亚马逊以 7500 美元收购卓越网，成为亚马逊第七个全球站点。
- 2) 运营网络：亚马逊中国目前有 15 个运营中心，分别位于北京（2 个）、苏州（2014 年 1 月撤销）、广州（2 个）、成都（2 个）、武汉、沈阳、西安、厦门、昆山、上海（2014 年 1 月运营）、天津、哈尔滨、南宁，总运营面积超过 70 万平米，拥有世界一流的自动化包装流水线、商品摄影棚和图片处理平台，以及先进的订单处理系统和库存管理系统。亚马逊运营中心主要负责厂商收货、仓储、库存管理、订单发货、调拨发货、客户退货、返厂、商品质量安全等。同时，卓越亚马逊还拥有自己的物流部门，可以最大程度的节约物流资源，节约买家的费用。

- 3) 管理能力：管理层决策受制于美国总部，美国经验不一定适合中国国情，本土化不够。
- 4) 渠道情况：深化品牌扩张战略；渠道合作与自有品牌齐发力。
- 5) 购物体验：提升客户体验是亚马逊的商业信条。亚马逊中国同样“以客户体验为中心”，强大的技术支持保证了其对客户需求的挖掘，最大限度的提升客户体验。产品价格低、产品丰富度一般、配送快，总体购物体验较好。
- 6) 信息技术：亚马逊中国与美国亚马逊的所有后台 IT 系统对接，强大的后台数据支持也使得亚马逊中国的自动化程度较高，提升了团队的效率，对客户的数据分析也得到了加强。

主要发展事件

表格 5-6 亚马逊中国主要发展事件

时间	事件
2004 年	亚马逊收购卓越
2007 年	卓越改名为卓越亚马逊
2011 年	“卓越亚马逊”更名为“亚马逊中国”
2012 年	获得易观 En Commerce Award 最佳电子商务运营之星
2013 年 6 月	移动平台布局进一步完善 iPad 版亚马逊客户端正式发布
2013 年 7 月	亚马逊中国连续六年荣获“中国最佳客户服务奖”
2014 年 8 月	亚马逊中国参战汽车 O2O：线上购线下保养
2014 年 11 月	亚马逊中国 11 月 28 日正式推出海外网购
2014 年 12 月	亚马逊获评最受欢迎互联网公司
2015 年 3 月	亚马逊中国宣布开始在天猫运营“Amazon 官方旗舰店”。该旗舰店首期将主推备受消费者欢迎的亚马逊中国极具特色的“进口直采”商品，包括鞋靴、食品、酒水、厨具、玩具等多种品类
2015 年 10 月 28 日	亚马逊中国推出“亚马逊物流+”服务备战双 11
2016 年 7 月	亚马逊中国在北京宣布亚马逊“全球开店”中国卖家专属服务中文网站全新上线
2016 年 10 月 28 日	亚马逊召开发布会，正式宣布其 Prime 会员服务登陆中国

5.7 1 号店

厂商概况

1 号店是国内首家网上超市，由世界 500 强 Dell 前高管于刚（全球副总裁）和刘峻岭（全球副总裁，中国和香港区总裁）联合在上海张江高科园区创立。1 号店，为每一位顾客提供“满足家庭所需”的一站式网购体验。顾客不出家门、不出国门，即能享受到来自全国及世界各地的商品和服务，省力、省钱、省时间。

主营业务

1 号店在线销售涵盖食品饮料、酒水、生鲜、进口食品、进口牛奶、美容化妆、个人护理、服饰鞋靴、厨卫清洁、母婴用品、手机数码、家居家纺、家用电器、保健用品、箱包珠宝、运动用品及礼品卡等近 300 万种商品。

商业模式分析

1 号店为客户提供全方位的电子商务解决方案：从产品上线、订单接收和处理、仓储，到网络销售、配货、配送、客户服务、客户关系维护等，都由 1 号店负责全面服务。针对国外公司，1 号店还设计了一个独特的服务环节，为客户提供产品的进口程序方面的服务。

- 1) 信息系统和平台：1 号店的信息系统包括前台系统，产品展示、订单接收、订单处理、收款方式等和后台系统等。1 号店不允许有各种各样独立的零散系统，他们在核心系统上面架构了供应商、采购、仓储、配送、客服、价格、类目管理和营销管理等各种大小模块。这样就能保证所有系统用的数据都是一样的，供应链和配送等各种信息也都是透明的。并且，系统要实时：一定要实时地看到所有资源的使用情况，避免信息不同步带来的决策失误。系统一定是柔性的：允许不断地去尝试新的商务模式，允许必要的扩展和修正。1 号店在武汉有 1000 多人的 IT 团队，负责开发各种各样的系统。
- 2) 采购：拥有庞大的采购团队，从供应商认证到产品质量保证，以及供应商管理
- 3) 仓储：在北上广三大城市有仓储中心，并将在武汉、成都、西安、沈阳四个城市新建仓储中心。
- 4) 配送：目前在十个城市有 50 多个配送站，今年还将在 30 个城市新增几百个。1 号店在摆放商品时，将消费者经常一起购买，聚合度较高的商品放在一起，如可乐和薯条，极大提升了拣货效率。1 号店最新的配送服务“一日四送，一日六送”，可以让消费者指定专门的配送时间。
- 5) 顾客关系管理：对顾客行为做大量的数据分析，建立顾客行为模型，然后根据顾客的不同特点为他们做新品推荐。

主要发展事件

表格 5-7 1 号店主要发展事件

时间	事件
2008 年 7 月	1 号店网站正式上线，为顾客提供一站式网络购物

时间	事件
2010 年 2 月	北京仓储中心投入使用，加速开拓以北京为中心的京津唐地区业务发展
2010 年 3 月	荣获 2009-2010 年度中国网络购物网站排行“最佳售后服务奖”
2010 年 4 月	为适应快速发展的业务，广州仓储中心投入使用，为以广州为中心的珠三角地区顾客提供更快捷、高效的配送服务
2010 年 5 月	1 号医网、1 号药网、信息网全面上线，提供更全面服务，满足一站式消费所需
2010 年 9 月	荣获“2010 年中国电子商务百强企业”称号，同时荣获“综合类 B2C 电子商务企业奖十强”
2010 年 12 月	1 号店全年实现销售额超 8 亿
2011 年 1 月	武汉技术研发中心建立，计划招聘 400 名专业技术人员，建成 1 号店核心 R&D 基地
2011 年 3 月	上海新库投入使用，上海地区仓储面积突破 6 万平米
2011 年 5 月	扬州呼叫中心投入运营，设立近 400 个坐席，每天能处理 18000 通客户来电，快速提升顾客体验服务
2011 年 7 月	在武汉、成都两地分别开设仓储物流中心，为华中、西南区域的顾客提供一站式购物
2011 年 8 月	“无限 1 号店”新购物模式上线，在国内首创虚拟超市概念
2011 年 9 月	1 号店线上销售产品达 12 万种。生鲜产品正式大规模上线，打造一站式“网上菜场”
2011 年 12 月	在全国 34 个城市设立 138 个自配送站点
2012 年 2 月	沃尔玛宣布增加对 1 号店的投资，控股量增至 51%
2012 年 3 月	注册会员达到 2000 万
2012 年 4 月	在线销售商品超过 25 万种
2012 年 5 月	中央政治局委员、上海市委书记俞正声视察 1 号店

时间	事件
2013 年 12 月	1 号店正式入驻上海自贸区
2013 年 12 月	2013 年 1 号店在移动端的发展与 2012 年相比激增 13~14 倍
2013 年 12 月	1 号店获“2013 年中国电子商务供应链优秀案例”大奖
2014 年 3 月	1 号店当当网正式结盟 相互入驻开放平台
2014 年 9 月	1 号店携阜鼎推“1 订贷”玩转信用卡式贷款
2014 年 9 月	1 号店布局跨境电商业务 上线“1 号海购”
2015 年 7 月	沃尔玛从创始人和平安手中收购一号店股份。沃尔玛收购尚未持有的一号店股份，将对后者全资控股。一号店将继续以现有名称运营。由沃尔玛全球电子商务亚洲区总裁王路将执掌 1 号店
2016 年 6 月	京东与沃尔玛达成深度战略合作。作为合作的一部分，沃尔玛旗下 1 号店将并入京东

来源：易观 2017

5.8 中粮我买网

厂商概况

中粮我买网是由世界 500 强企业中粮集团于 2009 年 8 月投资创办的食品类 B2C 电子商务网站，是中粮集团“从田间到餐桌”的“全产业链”战略的重要出口之一。我买网以奉献安全优质的食品和高品质的购物体验，为用户享受健康饮食提供更多的愉悦和便利为使命，致力于打造中国最专业、最安全的食品网购网站。

主营业务

我买网商品包括：海外直采商品、生鲜果蔬、休闲食品、粮油、冲调品、饼干蛋糕、婴幼食品、酒水饮料、茶叶、调味品、方便食品和早餐食品等 4 万余种商品。依托中粮品牌，专业特色经营，打造独特的竞争力，是居家生活、办公白领和年轻一族，尤其是众多女性用户首选的食品网购平台。

商业模式分析

- 1) 品牌优势：继承了中粮集团 60 多年的专业经验，我买网依托中粮品牌背书，在产品上不仅包含了中粮旗下所有的优质品牌商品，还依托中粮集团覆盖 140 多个国家和地区的全球供应链系统，使消费者足不出户就能享受到世界各地的美食。
- 2) 经过近 7 年的发展，我买网已经成为国内食品网购第一品牌，拥有完善的质量安全管理体系和

高效的仓储配送团队，其全程冷链系统业内领先，目前我买网在华北、华东、华南和华中设有仓库，冷链配送范围可覆盖全国 335 个主要城市和地区，从速度、灵活性和可靠性等方面保证水果、蔬菜、肉类、海产品等生鲜品的销售和品质。

- 3) 更重要的是，我买网不仅建立了严格的质量管理制度，更有领先于国标的“我买标准”和“7C 体系”，全方位保障食品安全，为广大用户权益保驾护航。建立我买网商品优选标准，以普遍高于国标的标准控制我买网商品质量；启动生鲜 24 小时无条件退货；严控食品保质期，保质期超过 1/3 不进库，超过 2/3 不出库原则。还与中粮营养健康研究院合作，设立首席营养健康官，满足不同用户对于食品在美味、时尚、营养、健康等方面的多样化需求，是消费者舌尖上的食品健康顾问。
- 4) 营销：根据食品行业的特殊性，中粮我买网把营销的重心放在如何让用户切身体会到食品专家的贴心服务和方便实用。为忙碌的都市白领提供贴心而专业的营养搭配建议，在根据不同季节调配产品种类的同时，中粮我买网成为了注重健康的都市人群的营养咨询师；对于热爱尝鲜的都市白领，为他们广纳五洲四海美食精髓，为味蕾提供最完美的色香味搭配，中粮我买网成功变身为美食文化的传播者；而诸如我买网福利社中“每周福利派发、免费试吃活动、白吃白喝不是梦、尖货美味我买网给你”等活动，让中粮我买网成为了帮助都市白领们精打细算的生活管家。我买网也瞄准了年轻消费者的个性需求，联合欧洲最大的饮料生产商 Refresco 公司研发出自创品牌饮料 bigbang。此外，我买网在引入吃货直播、烹饪直播等直播形式，刺激用户的体验式消费。

主要发展事件

表格 5-8 中粮我买网主要发展事件

时间	事件
2009 年 9 月	我买网正式成立
2010 年 1 月	被评为“2010 中国电子商务时代投资峰会暨 2009 电子商务风云榜之十大新锐明星企业”
2010 年 12 月	获获金投赏“最具价值 2010 企业电子商务奖”
2011 年 2 月	被商务部评为“商务部电子商务示范企业”
2011 年	华东站开通全程冷链生鲜频道
2011 年 4 月	荣获“2011 易观传统企业电子商务营销最佳奖”
2012 年 9 月	获得 2012 “年度十大网络营销广告主”奖和“社会化媒体营销”银奖

时间	事件
2013 年 1 月	华南站正式全面运营
2013 年	获得 3700 万美元 A 轮融资
2013 年 1 月	我买网下的酒类专业营销平台“我买酒”频道全面升级 重装上线
2013 年 11 月	我买网预付卡支付正式上线
2014 年 5 月	廊坊开新仓 智能化系统全面应用
2014 年 8 月	B 轮融资 1 亿美元, 建立全球供应链体系, 持续直采业务和移动端的发力
2015 年 1 月	与大洋世家合作推定制化车间, 投入建设资本 550 万用于大洋世家为中粮我买网建造品牌定制化加工车间, 以满足中粮我买网的海鲜产品供应。
2015 年 8 月	开通台湾美食直通车, 大陆消费者可以在我买网选购正宗的台湾老字号美食
2015 年 8 月	“全球食品安全与营养中心” 在北京中粮营养健康研究院成立, 推出基于国标、高于国标的“我买标准”和质量安全“7C 体系”
2015 年 10 月	完成 C 轮融资, 融资金额达 2.2 亿美元, 泰康人寿领投, 百度、云龙资本、阳光融汇资本跟投。
2015 年 12 月	继华北、华东、华南仓储中心之后, 第四个仓储中心—华中仓储中心在武汉正式投入使用, 生鲜配送范围扩展至全国 173 个城市
2016 年 1 月	与香港大昌行签订战略合作协议, 布局全球食品生态链
2016 年 3 月	开启资本扩张模式, 战略入股良食网, 发力华南生鲜市场
2016 年 4 月	沈阳、郑州、福州、南京、成都五地同时开仓, 加速全国自建冷链物流布局, 冷链配送覆盖全国 192 个城市

时间	事件
2016 年 5 月	我买网签约黄渤为品牌代言人，VI 系统全面换新上线，以更具有创新力的整体形象面对消费者
2016 年 7 月	希腊政府首次同中国电商合作，希腊美食将加入我买网“海外直采”战略
2016 年 8 月	杭州、大连、青岛、济南、长沙和重庆同时开仓，冷仓数量达到 15 个，可覆盖全国 335 个主要城市和地区

来源：易观 2017

5.9 聚美优品

厂商概况

聚美优品由海归学子陈欧、戴雨森创立于 2010 年 3 月，致力于创造简单、有趣、值得信赖的化妆品购物体验。首创了“化妆品 YIGUAN 团购”概念：每天在网站推荐几百款热门化妆品，并以远低于市场价格折扣限量出售。从创立伊始，聚美优品便坚持以用户体验为最高诉求，承诺“100% 正品”、“100% 实拍”和“30 天拆封无条件退货”政策，竭力为每个女孩带来独一无二的美丽惊喜。从 2010 年 3 月成立至今，凭借口碑传播，聚美优品已经发展成为在北京、上海、成都、广州、沈阳拥有总面积达五万多平米的自建仓储、专业客服中心、超过 3000 万注册用户、月销售超过 6 亿元中国领先的化妆品电子商务网站，成为近年中国发展速度最快的电子商务公司之一。

主营业务

聚美优品是第一家也是中国最大的化妆品限时特卖商城。自 2013 年以来，各类百货商品也开始入驻聚美。

商业模式分析

- 1) 市场定位：主攻化妆品市场，目标客户群是热衷网络购物的女性，尤其是年轻的爱美女性。 提供最畅销的 20% 美妆产品在零售业有个品类管理定律,2/8 定律即 20%的商品贡献 80%的营业额。
- 2) 价格定位：以远低于市场价格的折扣价，吸引消费者。
- 3) 品牌定位：平民路线的化妆品团购销售，以折扣低价限量出售正品化妆品。
- 4) 竞争定位：中国最大正品化妆品团购网站。
- 5) 功能定位：化妆品限时特卖商城，为更多的爱美女性服务。
- 6) 品牌合作：聚美优品一直坚持只从品牌厂家、正规代理商、国内外专柜等可信赖的进货渠道采

购商品。与这些知名商家直接合作，在源头上保证了正品品质，这不仅为聚美优品赢得了广大消费者的信任，更让聚美优品得到了众多知名媒体的深入解析和行业人士高度评价，对它进行口碑传播。目前聚美上游供应商主要包括兰蔻、相宜本草等品牌的代理商、经销商等。

- 7) 物流体系：聚美优品从上线第一天起就拥有自己独立的库房，先以团购价采购好产品存放在自己的库房里，做到有货才团，这样最大程度地保证了消费者的利益。聚美优品在北京、上海等地自建物流、仓储系统，保证了运送货物的及时性、准确性及安全性。目前聚美优品已经和韵达、海航天天、申达、圆通等第三方快递公司合作，保证了快速的送货速度。
- 8) 快递包装：聚美优品的快递包装是为化妆品专门定制的，专业的包货人员在最大程度上避免由于运输对货品造成的损害。聚美的快递包装盒是粉色的纸盒，设计很女性化。快递包装很严密，每一样化妆品都会用防挤压、防摩擦的气泡袋裹得严严实实，尽量做到客户拿到货物时包装仍然完好，避免出现洒、漏、压扁等现象。
- 9) 营销模式：除了团购等低价措施外，聚美优品越来越注重“娱乐+电商”的内容营销模式。通过参与各类综艺节目、成立影视公司聚美影视以及推出聚美直播等，扩大聚美优品的影响力和渗透度，将粉丝转化为电商流量。

主要发展事件

表格 5-9 聚美优品主要发展事件

时间	事件
2010 年 3 月	聚美优品前身团美网上线，成为中国第一家化妆品团购网站
2010 年 9 月	启用全新品牌聚美优品，与全新域名 JUMEI.COM 同时发布
2011 年 6 月	聚美优品商城华丽上线，更多品类、更多选择，面面俱到满足消费者需求
2011 年	全年销售额突破 7 亿元
2012 年 4 月	聚美优品启动分仓计划，上海、成都、广州分仓陆续投入运营，仓储物流全线提速，6 小时闪电发货
2012 年 7 月	聚美优品首次提出品牌旗舰店模式，巴黎欧莱雅、资生堂、丝塔芙等数十家国内外知名美妆大牌集体入驻聚美优品，开通官方授权旗舰店
2012 年 8 月	聚美优品大胆创新，将北京地铁包柱媒体改成实物展台
2012 年 12 月	月销售额突破 3 亿元，全年销售额 25 亿元，增长速度超过中国历史上任何电子商务网站，同行业更是保持着绝对领先地位

时间	事件
2013 年 3 月	聚美优品三周年庆，销售额达 10 亿元，形成全城哄抢的局面，聚美一举成就了在电商行业当中首屈一指的地位
2013 年 12 月	聚美优品首家线下旗舰店在北京前门大街正式开业
2014 年 5 月	聚美优品登陆纽交所，融资额 2.5 亿美元
2014 年 8 月	聚美优品今日宣布任命徐小平为独立董事
2015 年 4 月	聚美优品推出母婴频道，主推跨境母婴业务
2016 年 2 月	聚美优品宣布收到每份 ADS 7 美元的私有化报价，买方财团包括陈欧、戴雨森、红杉资本
2016 年 3 月	聚美优品 301 六周年庆总单量同比增长 95%，海外购业务的销售额同比增长近 90%，其中母婴品类增幅超过 120%。活动开始的第一个小时全平台销售额破亿
2016 年 7 月	聚美优品发布品牌直播计划，联合欧莱雅、资生堂等 50 家品牌举办明星直播活动

来源：易观 2017

5.10 顺丰优选

厂商概况

顺丰优选是由顺丰速运集团倾力打造，以“优选商品，服务到家”为宗旨，依托线上电商平台与线下社区门店，为用户提供日常所需的全球优质美食。网站于 2012 年 5 月 31 日正式上线。

主营业务

目前网站商品数量超过一万余种，其中 80% 为进口食品，采自全球 60 多个国家和地区。全面覆盖生鲜食品、母婴食品、酒水饮料、营养保健、休闲食品、饼干点心、粮油副食、冲调茶饮及美食品类等品类，网站将致力于成为用户购买优质、安全美食及分享美食文化的首选平台。

商业模式分析

顺丰优选以生鲜为卖点，利用运输配送优势切入线上食品用品零售市场。

- 1) 品类：9 大品类，约 14000 个 SKU，进口食品 SKU 占比 80%。其中生鲜是强势品类，用于增加客户黏度；母婴则能够提升用户群体；酒类贡献毛利率。
- 2) 采购：产地直接采购。
- 3) 存储：10000 平米，5 类商品分区仓储。

- 4) 配送：全国 33 座冷库、43 架全货机、260 多个二三级中转站、16000 余台运输车辆，冷链配送覆盖 54 个城市。购物金额满 99 元免运费，不足 99 元，运费按 10 元/单计；订单生成后北京地区的订单 24 小时内送达，其他地区订单预计 2-5 天内送达。
- 5) 经营情况：顺丰优选销售额排名前十的城市分别是北京、上海、广州、天津、深圳、杭州、苏州、南京、武汉和无锡，其中北京的日订单数已达到 3500-4000 单。客单价是 260 元左右。

主要发展事件

表格 5-10 顺丰优选主要发展事件

时间	事件
2012 年 5 月 31 日	顺丰优选正式上线，北京区域全品类配送
2012 年 12 月 12 日	顺丰优选“时令优选”频道上线，特色经济产品全国配送
2013 年 3 月 26 日	顺丰优选新增天津、南京、苏州、武汉、杭州五个城市常温配送服务
2013 年 4 月 26 日	顺丰优选新会员体系上线
2013 年 5 月 2 日	顺丰优选首款海外直采产品太阳堂凤梨酥上线
2013 年 5 月 26 日	顺丰优选开通天津生鲜配送
2013 年 5 月 31 日	顺丰优选成立一周年
2013 年 9 月 9 日	顺丰优选开通华南、华东两仓，至此可常温配送 37 城，生鲜配送 11 城
2013 年 10 月 10 日	顺丰优选再扩 20 城，常温配送可送 57 城
2013 年 11 月 5 日	顺丰优选再次开通 17 个城市常温配送，覆盖广东、浙江、江苏三省，至此常温配送增至 74 城
2013 年 12 月 1 日	顺丰优选常温商品配送覆盖全国，凡是顺丰速运可到达的地方均可配送顺丰优选常温商品
2013 年 3 月	顺丰优选入驻京东 全店销售生鲜产品
2014 年 12 月	顺丰优选 2015 年将做开放平台
2015 年 5 月	顺丰“嘿客”和顺丰优选两个原本独立的线上线下平台通过系统集成打通，宣告“顺丰商业”版图的正式成型

时间	事件
2015 年 9 月	顺丰优选将生鲜配送范围扩展至 105 个城市
2015 年 12 月	顺丰优选在东北进行规模性扩张，将生鲜配送范围新增至哈尔滨、长春、大连等 17 个东三省主要城市
2016 年 3 月	顺丰优选生鲜配送扩展至 203 个城市
2016 年 5 月	顺丰优选武汉仓投入使用，生鲜配送扩展至 237 个城市
2016 年 9 月	顺丰优选首家线下门店在深圳开业，推出门店委托管理模式；顺丰所有线下门店更名为“顺丰优选”

来源：易观 2017

5.11 网易严选

厂商概况

网易严选，是网易旗下原创生活类自营电商品牌，于 2016 年 4 月正式上线，在国内开创了 ODM（原始设计制造商）的电商模式，以“好的生活，没那么贵”为品牌理念。网易严选在倡导追求品质的生活理念同时，更致力于向用户提供化复杂为简单的极致购物体验。

主营业务

网易严选是一家面向广泛用户的生活类品质电商企业，是国内第一家创建线上 ODM 模式的电商企业。网易严选自 2016 年 4 月上线以来，各项运营数据均保持高速增长。截至 2016 年第三季度，网易严选已累积注册用户 3000 万，实现月流水 6000 万元。目前网易严选主要涵盖居家、餐厨、配件、服装、洗护、母婴、原生态饮食等几大类目。未来，网易严选将继续扩充品类打造全品类的生活电商品牌。

商业模式分析

网易严选通过 ODM 模式与大牌制造商直连，所有商品售价遵循“成本价+增值税+邮费”规则，去掉高昂品牌溢价、挤掉广告公关成本、剔除中间环、摒弃传统销售模式，使价格回归理性，从而为用户提供物超所值的品质生活产品。采购人员深入各个原材料的核心产区，从原料选择到产品设计、打样都与制造商保持密切沟通，以从根本上保证产品质量。

- 1) 品牌建设：网易严选倡导“好的生活，没那么贵”，通过品质商品向用户传递物超所值的消费体验。而“严选”品牌——“以严谨的态度，为中国消费者甄选天下优品”，强调对商品高标准的品质控制。产品推广 UI 呈现极简风格，使用户形成注重简洁、朴素、功能性的消费认知。此外，网易严选通过层层筛选选取最优商品，将复杂的购物决策过程在数量及质量上加以优化，从而帮助用户实现轻松、放心的购买。
- 2) 流量运营：网易严选依托网易系核心产品网易邮箱为流量基础，以邮件为主要流量入口，通过大数据技术分析用户属性，挖掘电商用户。此外，网易系在资讯、游戏等领域的布局，都积累到特征明显的用户数据，并能够作为产品分发渠道，这为严选奠定了先天的电商发展基因。

以流量运营费用为运营成本主要构成的电商行业中，严选模式更具备盈利优势。

- 3) 供应链：网易严选将传统 ODM 模式植入电商，直接与上游制造商相连，并选择拥有自主知识产权且能够独立完成产品设计、生产的制造商合作。网易严选所合作的大部分制造商为海外品牌的贴牌制造商，均拥有明星单品。通过提升供应链效率、剔除品牌溢价，在保证产品品质的基础上，为用户提供更物有所值的商品。
- 4) 采购及品控：网易严选拥有数百人的专业商务及买手团队，负责商品的采购环节。商务团队负责对供应商资质评估，筛选出在生产、技术和管理等方面都达到世界一流水平的制造商。而每位买手成员，都是具备丰富的零售经营，深度精通所在垂直细分品类的商品属性。他们会深入渗透至产品的设计、工艺及生产制造环节中，从初期原材料核心产区开始控制，所有产品至少通过 SGS、BV、ITS 等全球 TOP 第三方机构检验，并向用户出示产品质检报告。网易严选通过对制造商、对产品的多维度、多环节的品质影响因素的控制，坚持为消费者提供安全、环保、质优的商品。
- 5) 仓储物流：目前网易严选的仓储体系运营以第三方仓储服务为主。其中，广东东莞新建全品类仓库于 2016 年 11 月投入运营，该仓库总面积到达数万平方米，能够同时存储 100 万件商品。网易严选还计划在全国范围内布局分仓，北京周边地区与西南地区已经在建设计划内，西北的陕西等地区也将纳入布局范畴。在末端配送方面，严选与国内一线物流快递企业顺丰速运合作，在商品交付环节实现同样高质量的服务体验。
- 6) 售后服务：区别于电商行业及法律明文规定的网上零售 7 天无条件退换货的常规做法，网易严选商品施行 30 天内无忧退货和 2 个工作日快速退款机制，远超行业标准售后服务，也为用户放心购物提供了全面保障。

主要发展事件

表格 5-11 网易严选主要发展事件

时间	事件
2015 年 11 月	上线进行内测
2016 年 4 月	网易严选正式上线，截止 5 月底注册用户 1200 万，月流水 3000 万
2016 年 6 月	首次参加电商 618 大促，推出“三件生活美学概念”深受好评，流水翻了 20 倍
2016 年 9 月	注册用户达 3000 万，月流水达 6000 万
2016 年 10 月	严选召开首届供应商大会，打破传统的供应链采购规则，为所有供应商押款提供利息
2016 年 11 月	参加电商双十一大促，活动开启 1 小时销量爆发，流水超平时 100 倍
2016 年 11 月	宣布在广东东莞新建的全品类仓库已投入运营，该仓库总面积到达数万平方米，可同时存储 100 万件商品，网易严选未来将在全国范围

时间	事件
	内布局分仓，北京周边地区与西南地区已经在建设计划内，而西北的陕西等地区也将纳入考虑范畴

来源：易观 2017

5.12 卷皮

厂商概况

卷皮，是国内首家平价生活电商。2012 年 9 月正式上线，最初以导购模式切入电商市场。2014 年转型自有电商平台，精选优质商家入驻。同年 7 月获得 5000 万人民币 A 轮融资，12 月完成 3500 万美元 B 轮融资。2016 年，获得总金额 6 亿元人民币 C 轮融资，进一步明确并专注平价零售方向，致力于成为平价消费领导者。

主营业务

卷皮聚焦泛生活类平价消费，倡导价格与品质平衡，主打平价、品质、生活，为消费者提供居家、服饰、3C 数码、母婴等泛生活类平价优质商品。截至 2016 年四季度，累积注册用户过亿，其中活跃用户数千万，用户年龄主要覆盖 18-38 岁，其中超过 70% 为女性用户。

商业模式分析

卷皮是国内首家提出“平价零售”模式的电商平台。通过“弱品牌”+“非标品”的策略，去除不必要的品牌溢价，降低零售分销流通过程中的成本，以实现亲民价格。此外，专业买手团队负责甄别优质商家、精选优质商品，以保证产品质量。未来，卷皮将坚持平价零售战略，满足国民级的平价消费人群需求。

- 1) 电商模式：平价零售。卷皮在国内首创了“平价零售”商业模式，是国内首家也是最大的平价零售企业。平价零售核心在于价格与品质平衡，通过提高运营效率优化成本结构，不断去除不合理溢价同时，实现品质优良。卷皮平价零售模式包括，聚焦平价生活类目、弱品牌非标品的商品定位去除过高品牌溢价、达成最短连接降低流通成本、降低商家成本创造更多让利空间、特卖运营实现薄利多销、买手选商选品+人工质检确保品质优良、自建客服团队保证更好购物体验。
- 2) 聚焦平价泛生活类目：以居家、服饰、数码和母婴等泛生活类商品为主。主体商品类目选择价格亲民、品质优良、贴近日常生活的商品类目。
- 3) 弱品牌+非标品策略：选择优质中小品牌和供应商，非标品商品作为核心商品定位，去除大品牌过高的品牌溢价，降低商品价格。
- 4) 货品到人最短链路：后向供应链积累和耕耘，努力实现与上游厂商合作，降低流通成本实现低价，通过各种环节创新优化，最终实现工厂-卷皮-消费者最短链路。
- 5) 买手精选+人工质检：自建超过 400 人的买手商务团队，筛选商家、帮助消费者选商选品，降低消费者选择成本。此外，卷皮提供人工质检服务，商品需由卷皮人工质检方可上架销售，确保商品品质优良。

- 6) 商户管理服务：卷皮作为平价电商平台，引入优质商家，并通过专业化和深度的电商服务能力，结合精准的大数据分析，帮助商家做好商品档期运营，用户需求洞察和产品优化等。此外，卷皮自建客服团队等一系列措施，帮助商家有效降低人工、运营和营销成本，最终创造更多让利空间，实现低价。
- 7) 特卖运营：卷皮倡导面向国民的平价产品，通过精选特卖，每天 10 点、20 点上新打造热销爆款，实现量大价低。此外，拼团购等也带给用户更多购物惊喜与优惠。
- 8) 仓储物流：卷皮通过自建仓储方式，精选优质商家入仓，为用户提供更好购物体验。
- 9) 售后服务：卷皮建立了数百人的自有客服团队，对接消费者和商家，为用户提供更好售后体验同时，也帮助商家降低了人力和运营成本。

主要发展事件

表格 5-12 卷皮主要发展事件

时间	事件
2012 年 9 月	卷皮正式上线。
2014 年 7 月	完成汉理资本、纽信创投共同投入的5000万人民币A轮融资。
2014 年 6 月	卷皮深圳公司成立。
2014 年 11 月	卷皮入选“创业邦100”2014年度中国创新成长企业百强。
2014 年 12 月	获得赛富亚洲3500万美元B轮投资。
2015 年 3 月	卷皮创始人兼CEO黄承松入选福布斯2015年中国“30位30岁以下创业者”名单
2015 年 9 月	卷皮入选中国独角兽企业估值榜单TOP200。
2016 年 4 月	卷皮完成6亿元人民币C轮融资，由天图资本、招银国际领投，浙江金控跟投。
2016 年 4 月	卷皮创始人兼CEO黄承松在GMIC大会首次公开阐述平价零售模式
2016 年 7 月	入选中国互联网协会、工信部发布中国互联网企业100强榜单
2016 年 8 月	全国政协副主席、科技部部长万钢视察卷皮，肯定卷皮平价零售模式

时间	事件
2016 年 10 月	卷皮获得易观颁发的“易观之星”大奖。
2016 年 11 月	卷皮入选2016德勤高科技高成长中国50强、亚太500强前十。

来源：易观 2017

5.13 2016 年网络零售 B2C 市场发展特点盘点

2016 年，中国网络零售 B2C 市场增长放缓。中国国内消费升级的全面启动，制造商、品牌商对互联网化的重视，消费者消费理念的成熟，物流、支付等配套设施的完善，成为促进中国 2016 年网络零售 B2C 市场发展主要推动力量：

1、品质化升级深度挖掘电商存量市场价值

在国内消费升级市场环境下，电商平台分别围绕品类、品牌、单品升级运营。新兴电商通过向上游供应链延伸，由买手选品、产品设计、原料及产地控制等专注于商品品质的创新电商模式呈现高速增长。对于消费者，个性化、定制化、优质商品的需求持续高涨，品质电商将成为满足市场消费升级的首要选择；对于供应商，随着国内制造业升级，C2B、ODM 生产模式也将帮助制造商降低市场需求的不确定性，从而制定更高效的生产计划，并将库存保持在更为健康的水平；而对于电商平台，通过与制造商更密切的合作缩短价值链，以提供削减品牌溢价的优质商品及实现更为稳定、完善的服务。未来，向上游制造商渗透的品质化电商将成为网上零售业升级的一个重要趋势。

2、布局零售全渠道开启网上零售业转型

在电商平台与优质资源的积极战略合作，将涉及更多实体零售业态，加速对深入社区、民生、高频品类、便捷性消费场景的资源布局，如具备更强用户触达能力连锁便利店。在新技术的驱动下，通过对供应链、实体店铺网络、多重消费场景等资源的重塑整合，网上零售业将在零售业变革中起主导作用。网络零售市场与线下实体零售的战略合作、收购的案例将出现更多。未来，能够向实体零售业态后端供应链提供优化服务，同时又能够聚集流量服务于终端消费者的平台模式将成为新零售探索的一个方向。

3、营销模式创新，“内容+社区+电商”模式兴起

1) 移动直播风行为网红电商发展提供技术支持

随着中国网络零售发展进入成熟期，一至三线市场渗透区域饱和，国内各大电商平台均迎来发展瓶颈。移动互联网在娱乐化等多元场景应用，也为移动购物领域提供更多入口及流量运营的机会。

移动直播产业在 2016 年爆发式增长，加速了网红孵化产业向专业化、市场化运营。电商行业作为当前内容资源的主要变现渠道，加之网红直播过程中的较强的用户交互属性，促使“网红+直播+电商”乘势成为行之有效的高流量、低成本、高转化的电商内容运营工具。尤其在特卖电商领域，基于高效供应链、对时尚的敏锐洞察，在内容电商运营过程中逐步形成了“网红+直播+电商”的新常态。“内容+社区+电商”的新模式借助移动互联网的便捷性及碎片化应用场景为移动购物注入活力。

2) 跨平台精准营销延展资讯价值

移动互联网在资讯化、娱乐化的多元移应用，也为移动购物领域提供更多入口及流量运营的机会。利用大数据基础的精准推荐、通过移动直播工具在购物平台功能化植入，都为用户消费形成便捷、丰富的多维体验。同时，为移动购物主流用户大量配置时尚化、个性化、娱乐化等综合元素的创新营销模式也将涌现。阿里在 UC 订阅号上线商品推广功能，京东与今日头条达成战略合作开启内容推荐，凭借自身在大数据技术方面的强势优势整合资源、构筑壁垒，也延展了商品内容的价值。

4、综合升级仓储、物流、金融、保险等服务

1) 快递业迅猛增长强化网上零售末端服务

随着中国网络零售业务的持续高速发展，作为电子商务核心支撑业务的物流快递业亦迎来爆炸式发展。2007 年，中国快递业务量仅为 12 亿件。2016 年，中国快递业务量已达 312.8 亿件，较 2015 年同比增 51.3%。快递业务收入方面，2007 年，中国快递业务收入仅为 342 亿元人民币。2016 年，全国快递业务收入已达 3974.4 亿元人民币，较 2015 年的 2769.6 亿元人民币增长 43.5%。

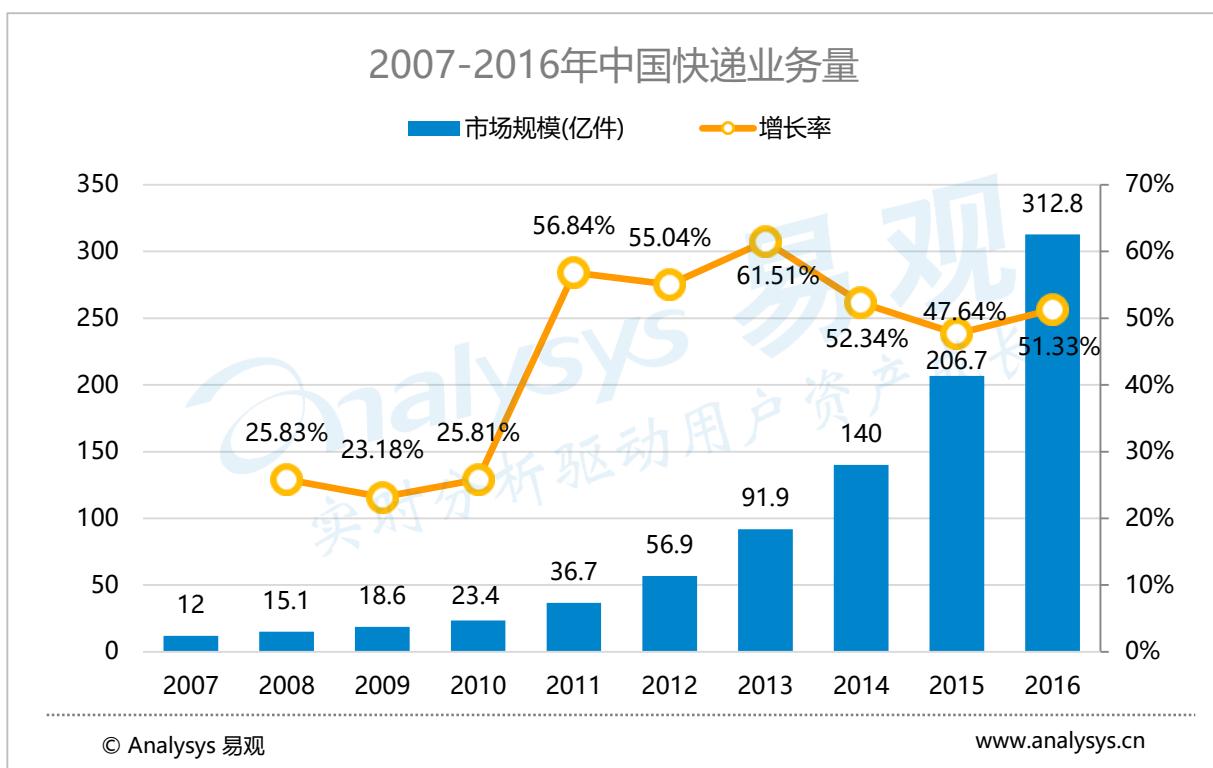


图 5-1 2007-2016 年中国快递业务量

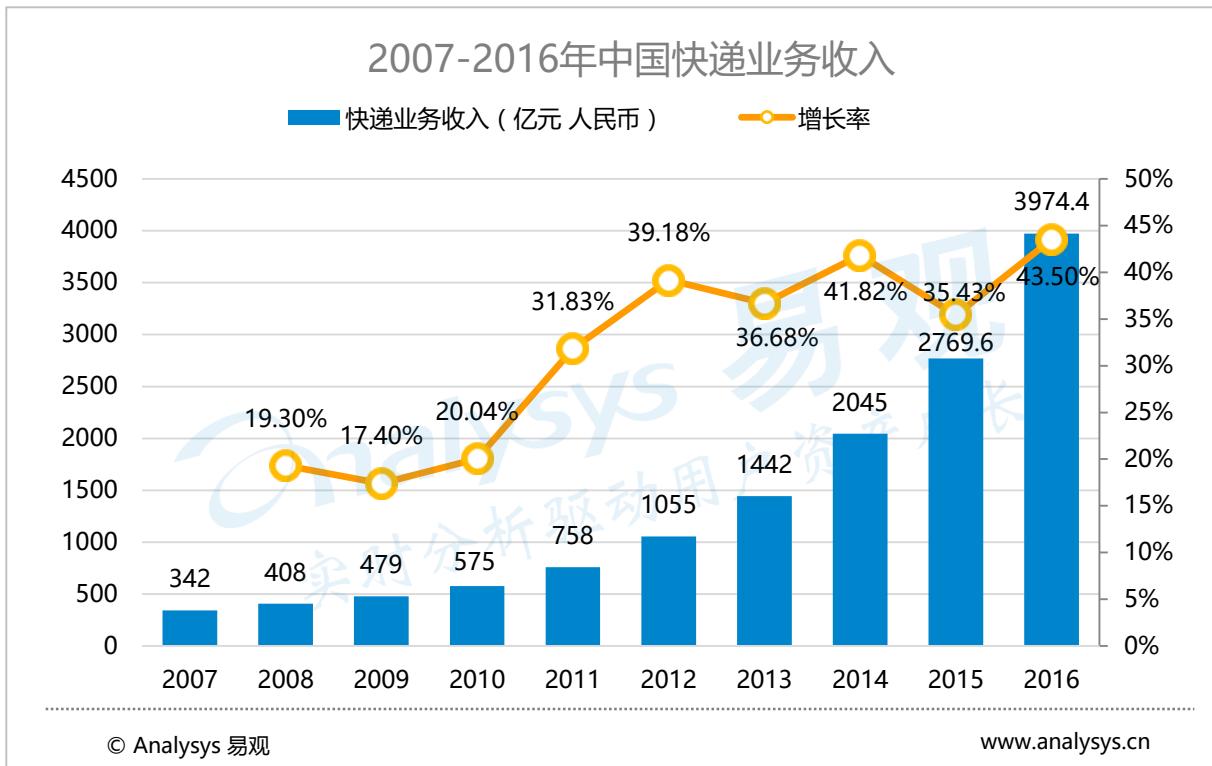


图 5-2 2007-2016 年中国快递业务收入

2) 基础物流功能平台化，电商企业收入结构得到优化

由于物流体系建设需要庞大的资金支持，国内电商物流早期基本依赖第三方物流。自 2007 年，京东借助资本的引入，自建物流体系，以高质量的物流服务迅速切入电商市场。其后，包括唯品会、苏宁、一号店、亚马逊中国也纷纷自建物流，国内电商掀起一轮自建物流高潮。

伴随电商产业跃升式发展，产业链也发生了深度变革，各项配套基础设施已形成超出行业水平的服务能力。此外，所属电商平台的物流体系、支付平台，由封闭转向开放，以第三方服务运营商的主体角色向业内提供垂直功能领域的专业服务。未来，电商平台为了提升造血能力，品牌下的第三方垂直服务开放平台将提供更加多元、完善的服务产品，与垂直服务主流市场形成竞争。同时，也凭借开放化平台服务一定程度帮助电商平台导入新增上游品牌商。

3) 电商企业金融牌照，完善网上零售金融服务体系

对电商平台而言，消费已经从早期的价格竞争转变为更加注重特色产品和服务。尤其在 2016 年，粗放式增长的流量红利消失，金融手段成为电商平台变革中的加速器。以蚂蚁花呗、京东白条、唯品花、苏宁任性付为代表的主流电商平台金融产品为代表，都在基于用户的消费、理财、保险等需求推出一系列金融产品。而物流保险的推出意义非常重要，通过保险的方式为消费者解决电商，为改善物流服务体系提供了更多选择。

随着消费者消费理念转变及金融理财意识提升，用户对消费金融的接受程度也在逐年不断增强，通过各大电商平台推出丰富、完善的消费金融服务，带动了平台交易增长，2016 年电商市场消费金融也踏上了新台阶。

6. 中国网络零售 B2C 市场发展趋势预测

根据 Analysys 易观监测，2016 年中国网上零售市场规模达到 49687.5 亿元人民币，较 2015 年增长 29.6%。预计到 2019 年，中国网上零售市场规模将达到约 8.1 万亿元人民币。

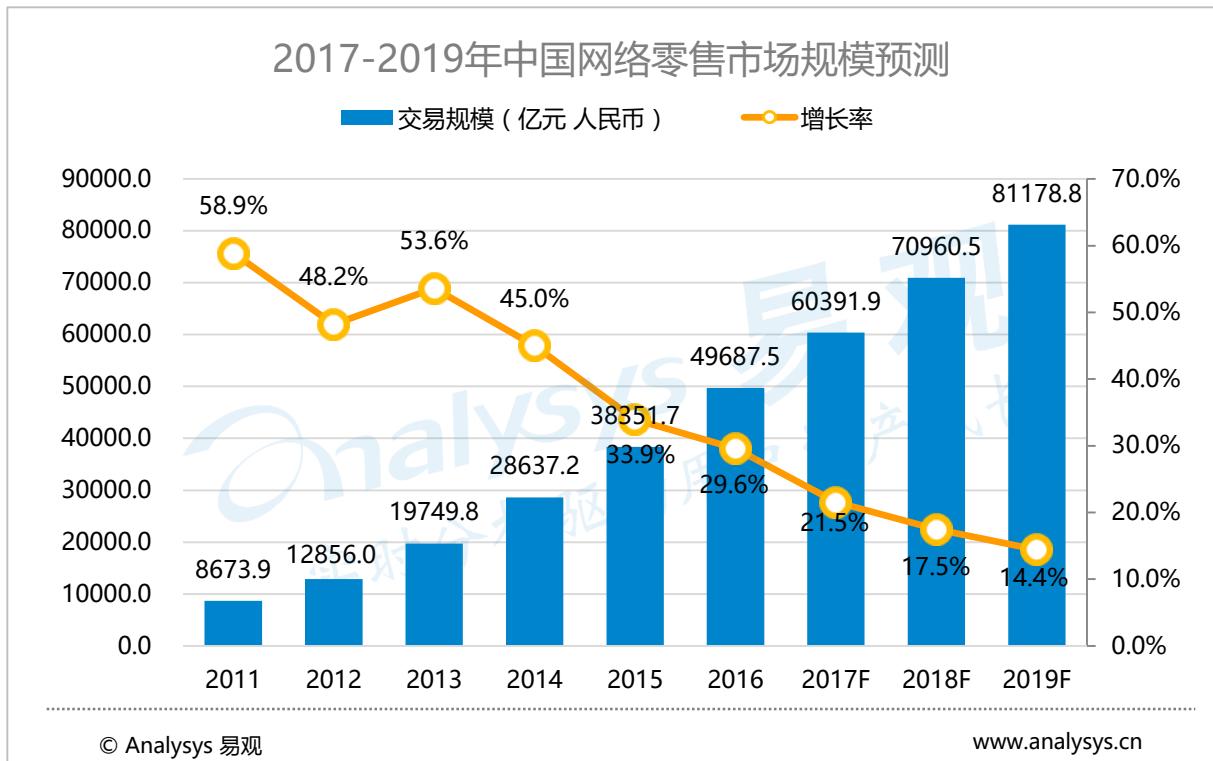


图 6-1 2017-2019 年中国网上零售市场交易规模预测

移动网购方面，Analysys 易观数据预测显示，2016 年中国移动网购市场规模将达到 36310 亿元人民币，增长 75.0%，其在网上零售市场中的占比将达到 73.1%。移动端成为网上零售的主要入口。

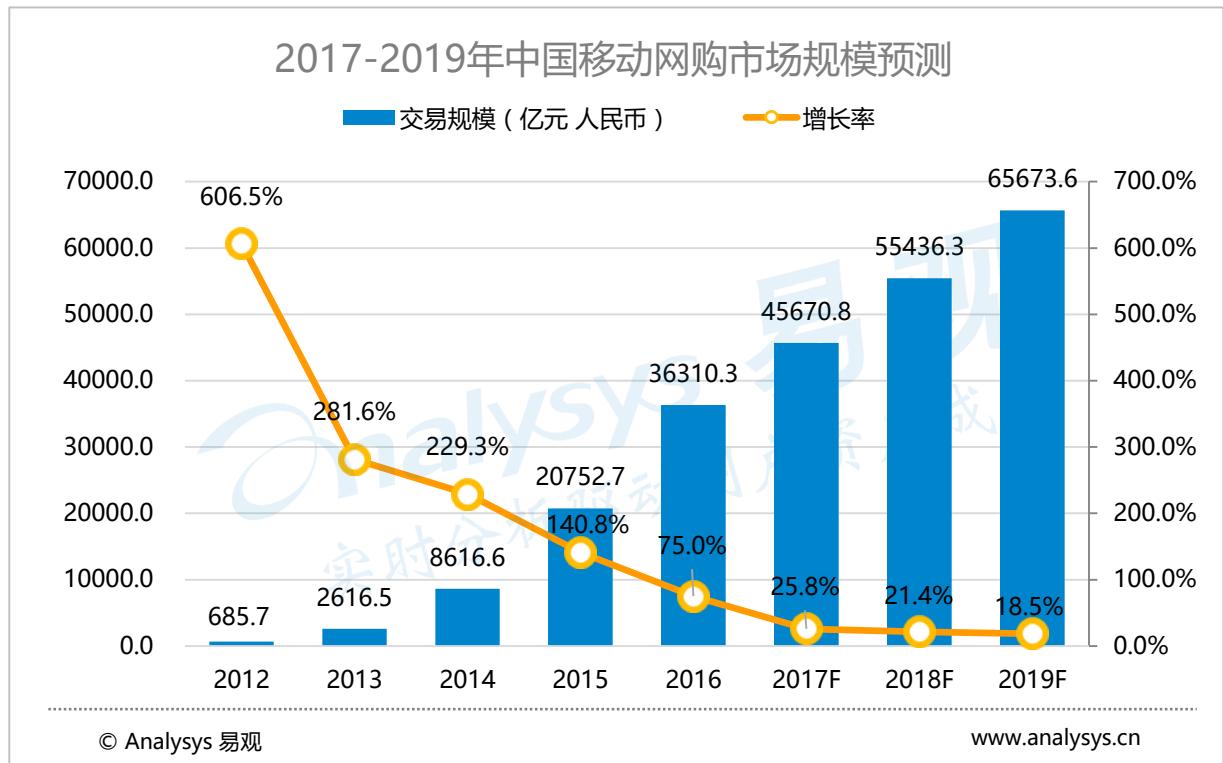


图 6-2 2017-2019 年中国移动网购市场规模预测

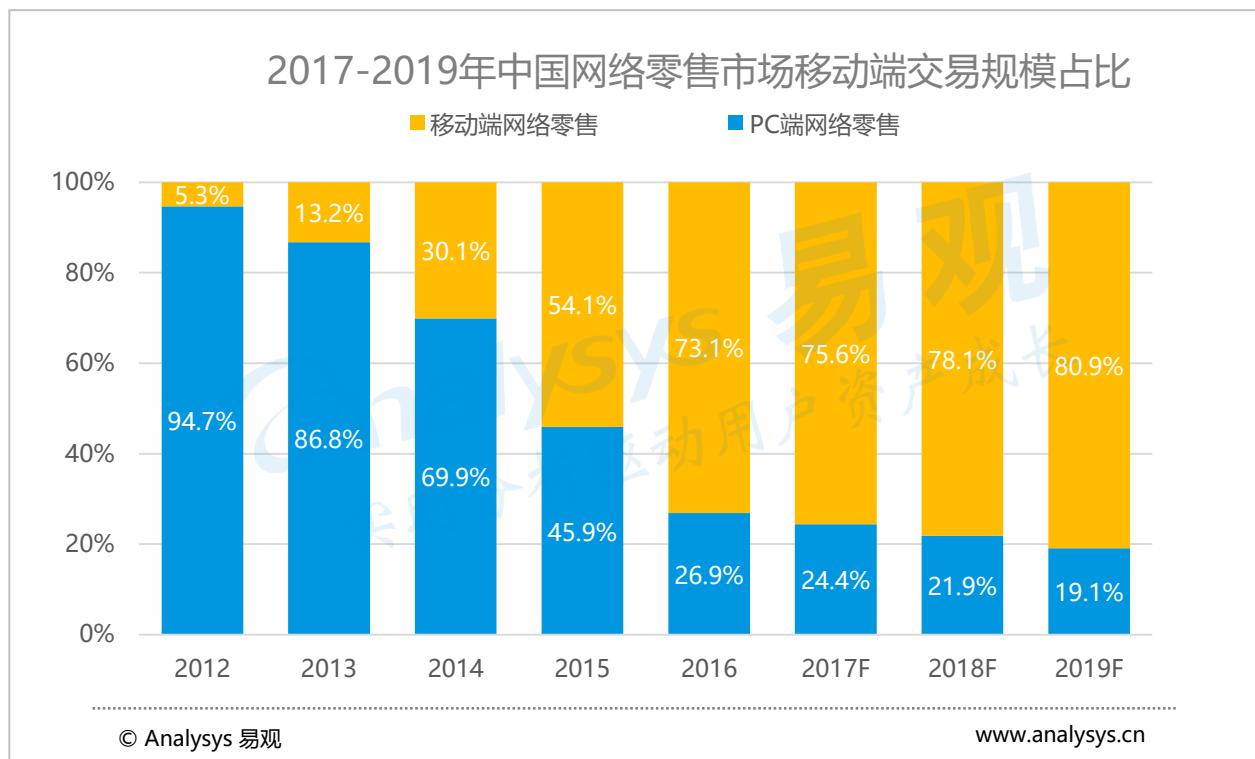


图 6-3 2017-2019 年中国网上零售市场移动端交易规模占比

2016 年，网络零售市场深入成熟期发展。网上零售市场借助多种手段优化用户体验，差异化依旧成为未来新零售业态的企业竞争重点。在新商业模式探索的同时，利用物联网、大数据等跨界方式对网上零售进行融合升级是大势所趋。Analysys 易观分析认为，2017 年中国网络零售市场将呈现如下趋势：

1 垂直服务功能进一步平台化：电商产业跃升式发展的同时产业链也发生了深度变革，培育出的各项配套基础设施已形成超出行业水平的服务能力。电商在产品分发环节，在厂商新品首发、过季清仓、尾货特卖成为上游品牌的首要渠道选择。此外，所属电商平台的物流体系、支付平台，由封闭转向开放，以第三方服务运营商的主体角色向业内提供垂直功能领域的专业服务。未来，电商平台为了提升造血能力，品牌下的第三方垂直服务开放平台将提供更加多元、完善的服务产品，与垂直服务主流市场形成竞争。同时，也凭借开放化平台服务一定程度帮助电商平台导入新增上游品牌商。

2、新兴科技主导全面化渠道融合：在电商平台与优质资源的积极战略合作，将涉及更多实体零售业态，加速对深入社区、民生、高频品类、便捷性消费场景的资源布局，如具备更强用户触达能力连锁便利店。在新技术的驱动下，通过对供应链、实体店铺网络、多重消费场景等资源的重塑整合，网上零售业将在零售业变革中起主导作用。网络零售市场与线下实体零售的战略合作、收购的案例将出现更多。未来，能够向实体零售业态后端供应链提供优化服务，同时又能够聚集流量服务于终端消费者的平台模式将成为新零售探索的一个方向。

3、品质化升级向上游供应链延伸：在国内消费升级市场环境下，电商平台分别围绕品类、品牌、单品升级运营。新兴电商通过向上游供应链延伸，由买手选品、产品设计、原料及产地控制等专注于商品品质的创新电商模式呈现高速增长。对于消费者，个性化、定制化、优质商品的需求持续高涨，品质电商将成为满足市场消费升级的首要选择；对于供应商，随着国内制造业升级，C2B、ODM 生产模式也将帮助制造商降低市场需求的不确定性，从而制定更高效的生产计划，并将库存保持在更为健康的水平；而对于电商平台，通过与制造商更密切的合作缩短价值链，以提供削减品牌溢价的优质商品及实现更为稳定、完善的服务。未来，向上游制造商渗透的品质化电商将成为网上零售业升级的一个重要趋势。

关于易观

易观是中国市场领先的大数据分析公司，自成立以来，易观打造了以海量数字用户资产及算法模型为核心的的大数据与分析服务生态体系。易观始终致力于利用大数据分析技术，为企业提供数字用户画像及竞争分析等产品服务，助力产品运营；并通过对企业数字用户资产的经营与管理，帮助企业实现增收、节支、提效和避险。易观产品家族包括易观千帆、易观方舟、易观万像、易观博阅等，截止 2016 年 12 月 31 日，易观覆盖 15.1 亿智能终端，监测超过 156 万款移动应用。

