# 京沪杭电商实践支队策划案

## 北京一组（京东、当当）：

北京一组策划简案（京东、当当）

1. 公司的起步、近况、企业文化
2. 京东

京东公司于1998年6月18日由刘强东先生在中关村创业；于2004年进军电子商务领域开通京东多媒体网；2007年京东多媒体网正式更名为京东商城，并于7月建成北京、上海、广州三大物流体系；2011年2月京东商城iPhone、Andriod客户端相继上线，启动移动互联网战略；2014年5月22日京东于美国纳斯达克挂牌上市；2017年京东宣布正式组建京东物流子集团。目前京东旗下设有京东商城、京东金融、拍拍网、京东智能、O2O及海外事业部等。

1. 当当

当当网于1999年11月开通由国内著名出版机构科文公司、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）共同投资成立。最初只是作为网上图书销售网站，之后逐渐拓展到各品类百货，包括图书音像、美妆、家居、母婴和数码等十几个大类，数百万种商品。当当于美国时间2010年12月8日在纽交所上市，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；2016年9月12日，当当从纽交所退市，变成私人控股企业；2018年4月11日，天海投资宣布拟以75亿元收购当当，当当同日表示已与天海投资签约，等待相关部门审核。

1. 企业的盈利模式或者竞争立足点
2. 京东

采用B2C模式且有较强的战略布局眼光，于2007年开始投资物流和信息系统。在国内电商市场已经从最初价格比拼阶段趋于较为理性、成熟的综合体验比拼阶段，消费者对商品品质、送货速度等体验的需求提高，此时京东在仓储物流方面的布局使得“一小时达”等服务成为可能，同时自营也使得商品质量与售后服务可以得到保障，因此可以更好地满足用户的需求。这种物流和信息系统的优势需要巨大的财力投入与建设时间，因此没有此方面能力的竞争对手难以短时间与之匹敌。

除了通过规模效应获利外，京东在云计算、大数据等技术平台与仓储模式等方面的投入使得京东在未来有更强的竞争优势：由于覆盖了端到端的网购过程，京东获得了海量的用户的数据，而通过成立用户运营中心，可以将积累的数据结构化，通过算法给用户打上多种标签，而这种资源无论是通过定向投递广告还是C2M反向定制为合作伙伴提供产品方面的建议，都具有较强的共赢可能；同时，京东在“山姆云仓”（沃尔玛接入“京东到家”使得京东获得更多门店资源）、京东便利店的布局使得“前置仓模式”可以进一步拓展，而“亚洲一号”项目打造的现代化运营中心通过其领先的规模和自动化程度可以进一步促进京东的发展。

1. 当当

当当的策略在电商中显得略为保守，在新型电商模式和业态上缺乏布局。但由于进入市场早，当当仍然积累了可观的用户入口资源，而在图书方面多年来的用心经营（图书畅销榜、童书榜、当当梦之队等创新）也使得当当在图书音像销售方面一直处于领先地位（线上图书的市场占有率多年来一直处于45%以上），与多家出版社也保持合作关系。同时在电子书的潮流下，当当于2011年上线电子书平台，2013年拥有最多的中文数字书资源，并推出了当当读书客户端APP与自己的阅读器“都看”，近年来也一直在打造数字阅读生态圈。

1. 想要询问公司主要负责人的问题
2. 京东
3. 对未来与竞争的总体规划

京东对未来的规划是怎样的？在和淘宝、天猫的竞争上采取的什么样的策略？在拼多多式新型电商平台的冲击下，京东如何利用自身优势，提高用户黏度，提高企业效益？

1. 有关裁员问题

2018年4月，刘强东在出席马德里世界零售大会期间接受专访时称，目前公司已将人工智能熟练应用于管理存货，无人仓库实现100%自动化，利用人工智能辨识货物。并提出未来十年的愿景：“有朝一日实现100%自动化。公司没有一个人类，全部由人工智能及机器人操作。”“如今我们公司有超过16万个全职岗位，希望未来十年这个数字能降到8万以下，减少一半。”

此言一出，关于“京东要开除8万员工”的传言甚嚣尘上。部分人表示8万名曾经为公司加班加点做过贡献的员工面临被淘汰的风险。

站在舆论的风口浪尖，刘强东先生迅速回应：“这些完全是耸人听闻，是不准确的。我的原话是，如果按照今天京东的规模，如果用我们软件和硬件的人工智能技术来做的话，今天的工作其实我们只需8万员工就足够了……但是京东还在发展，还在不断地高速发展，未来我们还有十倍二十倍的增长空间，所以我们还需要人。我们永远不会开除任何一位兄弟。”

虽然做出了承诺，但近期京东因加班制度引发热议，仍有传言说是在用这种方式变相裁员。

**人工智能技术发展后对人类员工的需求必定减小，京东又不得不面对庞大的员工群体及其对企业的贡献和依赖。您认为应该如何正确看待二者之间的矛盾，以及如何解决？**

1. 有关物流问题

自创物流系统可算是京东的一大特色。因为自营物流，京东相比其他企业拥有了什么优势，又遇到了什么困难呢？

1. 京东图书

在2011年的时候，京东为了拓展图书板块，东哥甚至下定了“京东图书5年不许盈利”这样的决心，现在京东图书板块的整体情况又如何了呢？

1. 用户数据

京东在用户大数据分析方面与其他竞争对手比有何优势？在这方面的进一步战略布局是什么？

自拼多多一炮而红之后，“社交电商”的新模式似乎逐渐开始流行；京东作为电商巨头，在发布2019年Q1财报时，也宣布了将与腾讯续签协议。那么京东将会如何根据现有用户数据以及对未来的预期，在探索和把握会员之间的连接方式的基础上，利用微信一级入口带来的海量用户资源，深度挖掘市场，尤其是拓宽小城市用户团体，去打造新场景和新模式下的社交电商平台？

1. 当当
2. 公司起步

和亚马逊公司一样，当当也是从图书售卖起家。那么，创立之初的当当在企业发展、市场定位、公司战略方面与亚马逊公司有何异同呢？在两个文化背景完全不同的国家的线上图书售卖行业有何差别？

1. 当当转型

当当最开始以销售图书为主，是什么样的契机和原因使得当当向服装与大宗商品等领域进军呢？

现在当当的官网首页上，图书依然位于最显著的地方，且左侧导航栏默认为图书。而别的平台，如京东、亚马逊，对于各种门类的商品没有过多的偏重。当当转型后如今不同商品的占比是多少？每种商品的销售情况如何？图书在未来规划中仍然会作为主营吗，还是其地位会逐渐减弱？当当转型后面对的竞争更为激烈，对此当当在未来有何规划呢？

1. 纸质图书与电子书

在线上图书售卖方面，面对那么多同类竞争者，当当如何在强大的市场竞争中占据领先地位的？电子书最近的兴起对当当纸质图书的销售有何影响，当当有什么策略来应对？在电子书市场方面是否将有进一步布局？

1. 本小组调研公司形成的成果在整个支队实践活动中的意义

京东作为具有创新的商业模式与独立仓储物流体系的电商企业独具特色，同时其在现代自动化仓储、大数据用户信息处理方面也与计算机系学生的专业知识相贴合，无论从商业模式角度还是计算机科学角度都有许多可以发掘的地方；当当网作为老牌线上图书品牌可以与同样在线上图书售卖方面有所侧重的亚马逊中国作为横向比较，同时在近几年电商行业风起云涌的背景下，当当作为老牌电商也得到了一些有关商业模式之后的评价，当当的转型是否合理，在近几年的战略是否过于保守等方面也值得探讨。

## 北京二组（美团、聚美优购）：

北京二组策划案

一、调研对象：

美团

二、公司的起步、近况、企业文化：

起步：

美团网，是2010年3月4日成立的团购网站。美团网有着“吃喝玩乐全都有”和“美团一次美一次”的服务宣传宗旨。总部位于北京市朝阳区望京东路6号。

2014年美团全年交易额突破460亿元，较去年增长180%以上，市场份额占比超过60%，比2013年的53%增长了7个百分点。

2015年1月18日，美团网CEO王兴表示，美团已经完成7亿美元融资，美团估值达到70亿美元，最近两年不考虑上市。

2015年10月8日，大众点评与美团网宣布合并，美团CEO王兴和大众点评CEO张涛将会同时担任联席CEO和联席董事长。11月，阿里确认退出美团。

2015年11月10日，美团CEO王兴发内部邮件表示，将不再担任联席董事长。

2016年8月，北京市食药监局利用高科技手段对互联网违法行为进行搜索监测，为监管部门提供了一批违法线索，查处了一大批违法案件。8月10日，北京市食药监局对美团进行立案调查。

近况：

2018年6月22日，美团点评正式向港交所递交IPO申请。 9月20日，美团点评登陆港交所

2018年7月26日，美团无人配送开放平台宣布上线，2019年实现片区规模化运营。

2018年9月20日，美团点评登陆港交所。

2018年11月，美团已经关停了已经运营近一年的分时租赁业务。知情人士称，美团之所以关掉这个业务，主要是因为，“商业模式无法跑通，也很难实现盈利”。

企业文化（价值观）：

1、消费者第一，商家第二

随时随地维护美团形象，积极主动为商家解决问题，即使不是自己的责任，也不推诿，站在商家立场思考问题，最终达到商家满意。具有超前服务意识，防患于未然。

2、激情

喜欢自己的工作，认同美团文化 ，热爱美团，不计较个人得失。碰到困难不退缩，敢打硬仗

狼性团队，善打硬仗，今天的最高表现，是明天的最低要求，言行一致，不受利益和压力的影响。

3、诚信

诚实正直，言出必践，言行一致，不受利益和压力的影响。通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点。表达批评意见的同时，能提出建设性意见，不传播未经证实的消息，不背后不负责任议论人和事，勇于承认错误，敢于承担责任。

4、敬业

上班只做和工作有关的事情，没有因工作失职造成的重复错误，今天的事情不推到明天，遵循必要的工作流程。持续学习，自我完善，做事情充分体验以结果为导向，正确安排工作优先级，做正确的事，持续改善，把事情做到极致。

三、企业的盈利模式或者竞争立足点：

美团点评是一家独特的公司。在团购热火朝天的时候，它对标公司是美国的团购网站GroupOn。但随着它一步一步拓展了外卖、酒店、交通票务、ERP、生鲜等等业务之后，再放眼望去，你会发现已经无法再在业务层面找到一家与之相似的公司了。

同为电商平台，美团所做的事情也是连接B端（服务提供商）和用户。但服务电商平台和实物电商平台之间还是存在微妙的区别——由于服务有着无法库存、即时使用、对地理位置敏感等特点，所以连接的方式存在两种。一是把商家生产的东西带给消费者（餐饮外卖为主），二是把消费者带到商家去（所谓到店业务）。不过，不管是货物还是服务，客户对选择、便利以及低价的需求是相通的。

美团业务看似到处开花，实际上主线脉络是清晰，餐饮外卖和到店、酒店及旅游两大业务分别占总营收的62%和32%。而新业务里，生鲜超市和非餐饮外卖服务都是餐饮外卖的拓展，通过共用基础设施（即时配送网络），可以获得更优的成本结构。交通服务（共享单车、网约车等），则是想要包揽“到店”的前置流程，从提升用户体验上讲也是具有一定合理性。

此外，如果按照业务类型的维度划分，我们可以看到在线营销服务、其他服务及销售（云端ERP、供应链解决方案等）的营收占比达到13.3%，7.0%。这些业务代表着美团进一步深入B端的意图，以提高B端效率的方式，改善整个行业的成本结构。

**核心竞争力：“选择&便利——用户体验——流量——B端”**

围绕着消费者的需求，美团先后进入了电影票、餐饮外卖、酒店预定、景点门票、火车票机票等领域，并且在合并大众点评后进一步丰富业务线，真正成为了本地生活服务的超级电商平台。自此，O2O行业的战局变成了超级平台美团与饿了么、携程等垂直领域巨头的对决。对于超级平台VS垂直巨头，王兴曾说过，“如果垂直巨头无法在竞争对手到来之前建立壁垒，那么后来者会携带更先进的理念或技术颠覆更早进入的玩家”。

这点实际上在中国电商发展历程中不断上演，早期的电商垂直巨头除了京东（3C）外，当当网（图书）、凡客诚品（服饰）、兰亭集势（跨境）、红孩子（母婴）、聚美优品（化妆品）、1号店（快消品）如今都已沦为时代的眼泪，归根结底还是超级平台在飞轮转动之后，它可以实现远低于垂直巨头的获客成本以及获取远高于垂直巨头的用户生命周期价值。

下面就具体来看美团的情况：根据招股书2015-2017年，美团点评的月度活跃用户数（去重）分别为1.68亿、2亿、2.89亿。根据艾瑞，其中 “美团”、“大众点评”的月活跃用户分别在1.6亿及1.1亿水平，占大头。虽然看上去与微信10亿、微博4.3亿的月活有一定差距，但是相比之下，美团流量具有交易意愿强，更易变现的特点，所以用户价值更高。过去三年，美团的交易用户分别为2.06亿、2.59亿、3.1亿。

另外，由于美团与腾讯间的战略合作关系，美团外卖、大众点评及摩拜单车应用被嵌入了腾讯的微信及QQ移动应用。在微信钱包的12个第三方入口中，美团是唯一一家拥有三个不同入口的第三方服务提供商。

有了庞大的用户规模，再通过高频业务带动低频业务的方式完成交叉销售，就能大大降低获客成本。根据招股书披露，在2017年，超过80%的酒店预订新增交易用户及约74%的其他生活服务新增交易用户是从餐饮外卖及到店餐饮这两个核心品类交易用户转化而来。

从利润表上看，美团的销售及营销开支占总收入的比例自2015年的177.7%降至2016年的64.2%，并于2017年进一步降至32.2%，以及由截至2017年4月30日止四个月的32.3%降至2018年同期的25.9%。其中给予交易用户的激励占营收比例要从2015年的97.8%下降到2018年4月30日止四个月的9.4%。当补贴不再成为行业主旋律，美团作为超级平台就开始慢慢显现其在获客上的巨大优势。

四、疑问：

1.美团作为一家2010年创办的年轻公司，到今天已经成为国内主流的购物网站，改变着人们的生活方式。您认为美团快速取得成功的最主要原因是什么？

2.美团的主要业务涉及团购、外卖、出行旅游等，近期美团又收购摩拜单车，推出美团打车，可以说覆盖了生活中的食、住、行。请问美团怎么看待这几个主要业务中的联系？是否有必要或是有可能将它们整合到一个APP中？

3.美团的商业模式和盈利方式主要是什么？如何实现的多方共赢的局面？

4.在电商领域中有阿里巴巴这样的巨头，美团的主要业务中也不乏实力强劲的对手。美团的核心竞争力在于什么？

5.在不同层次的城市之间，美团在运营策略上是否有区别？美团是否打算深入县城甚至乡村？

五、调研意义：

作为中国领先的生活服务电子商务平台，公司拥有美团、大众点评、美团外卖、美团打车、摩拜单车等消费者熟知的App，服务涵盖餐饮、外卖、打车、共享单车、酒店旅游、电影、休闲娱乐等200多个品类，业务覆盖全国2800个县区市。2018年全年，美团的总交易金额达5156.4亿元人民币，同比增加44.3%。截至2018年12月31日止过去十二个月，美团年度交易用户总数达4.0亿，平台活跃商家总数达580万。2018年9月20日，美团点评（股票代码：3690.HK）正式在港交所挂牌上市。

美团的使命是“帮大家吃得更好，生活更好”。当前，美团战略聚焦 Food +Platform，正以“吃”为核心，建设生活服务业从需求侧到供给侧的多层次科技服务平台。与此同时，美团正着力将自己建设成为一家社会企业，希望通过和党政部门、高校及研究院所、主流媒体、公益组织、生态伙伴等的深入合作，构建智慧城市，共创美好生活。

研究美团有助于了解生活服务类电子商务的发展历程、现状和前景，了解如何在日常生活的衣食住行中发现电子商务的新商机，探索与大众生活紧密结合的电子商务新模式。

一、调研对象：

美团

二、公司的起步、近况、企业文化

起步：

聚美优品是一家[化妆](https://baike.baidu.com/item/%E5%8C%96%E5%A6%86/2611435" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)品限时特卖商城，其前身为团美网，由[陈欧](https://baike.baidu.com/item/%E9%99%88%E6%AC%A7/21946" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)、[戴雨森](https://baike.baidu.com/item/%E6%88%B4%E9%9B%A8%E6%A3%AE/4699973" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)等创立于2010年3月。2010年9月，团美网正式全面启用聚美优品新品牌，并且[启用](https://baike.baidu.com/item/%E5%90%AF%E7%94%A8/6787997" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)全新顶级[域名](https://baike.baidu.com/item/%E5%9F%9F%E5%90%8D" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)。该公司首创“化妆品团购”模式，通过搬迁改善库房、提高运营和物流能力、优化购物平台得到了迅速发展。

近况：

三年的高速发展让聚美优品辉煌无比，但上市近三年时间聚美优品市值跌为4亿美元左右，缩水近九成，经历了假货风波以及如今有淘宝、小红书等竞争的情况下，公司的近况并不是很乐观。

企业文化：

公司核心理念是聚集美丽，成人之美；愿景是让变美更简单。从创办之初聚美优品的理念就十分清晰，公司承诺正品，设置自己的质检员，让用户拥有良好的服务体验，并凭借口碑迅速传播。且公司内部提倡“狼性文化”，从CEO到下都通过“苛责”激励进步。

三、企业的盈利模式或者竞争立足点：

聚美优品是一家专业的垂直类团购网站，垂直类团购网站被誉为未来团购网站三大主流趋势之一，更容易做到服务标准化、更容易吸引忠诚度高的客户。

聚美优品是一个利用团购的形式来进行B2C的，聚美优品就是一个大大的网店，是一个专业的女性化妆品网站，所以它的盈利模式与一般网站相似。它的盈利模式分为直接销售商品带来的收入：聚美优品有自己的货源、仓库以及物流渠道；合作厂家的广告收入：合作商家在网站上面做广告，以赢取广告收入；交易抽取的佣金。

具体分析：

以团购的形式来运营垂直类女性话的化妆品B2C这是聚美优品的盈利模式的核心，所以也有专家说这是一个披着团购外衣的传统B2C。

每日多团

聚美优品从开始的每日一团到现在的每日多团，增加了客户的选择，同事也吸引了更多的女性。

以女性为主打

聚美优品网站专注于服务女性，根据女性的特点来设计整个网站，比如网站的界面采用粉红色，代表高雅、温柔、甜美可爱的形象，是众多女性喜欢的颜色，同时粉色也有舒缓精神压力的作用，让女性顾客，一边浏览商品，一边放松心情。而且网站还有一些男性的化妆品，这也很好的展示了女性顾客顾家的形象，关爱自己的同时也不忘关心家人。

推广渠道的多样性

1.利用明星代言推广娱乐营销

2.博客、微博推广

3.奖励会员推广

4.利用其他媒体进行推广

5.增加分享

6.口碑来传播

盈利模式：

1.玩转信用卡快捷支付

2.在线查询

3.手机订阅

四、疑问：

公司本身——

1.贵公司的企业文化核心词是什么？

2.贵公司是如何进入电商圈的（创业灵感来源）？

3.贵公司在发展电商过程中遇到过哪些障碍，又是怎么解决的？

（管理、资金、技术、平台、政策）

4.贵公司对员工的要求如何？

5.贵公司的核心竞争力是什么？如何获得这样的核心竞争力？

未来发展——

6.贵公司在国内已经引领行业，之后有什么进一步的打算？

7.未来电商行业是否会持续火热，竞争是否会更加激烈？

五、调研意义：

聚美优品从美妆类的垂直电商，转型为主营美妆、服饰、母婴、保健品、轻奢等女性时尚品类的电商平台，始终针对年轻女性群体，建立在“她时代”的品牌和渠道优势。在转型过程中，聚美优品多次尝试跨界新领域，进军母婴、智能家居、共享充电宝，甚至投资女性情感电视剧、推出“现金贷”。以上领域的发展均不如人意，且其主营的美妆业务也逐渐被网易考拉、唯品会等电商平台超越。聚美优品及时切入线下，通过大力开设旗舰店来提高顾客对于网购的信任度，曾占有了最大的女性化妆品市场。这一次调研可以使我们探寻其占据大量市场份额的原因，了解电子商务发展过程中线下和线上的结合情况，对电子商务有更深的认识。

聚美优品曾因100%保真的商品、精准的客群定位和出色的广告营销而名噪一时，现在却因假货泛滥、盲目扩张、私有化风波而恶评缠身。研究聚美优品的发展道路，有助于分析垂直电商的机遇与挑战，理解垂直电商向综合电商转型的优势和弊端。对聚美优品的分析还有助于阐释品控、营销、扩张战略对电商企业的重要意义，并为电商企业提供相关建议。

计算机学科是应用性的学科，和企业的结合有利于对专业知识的理解运用。聚美优品迅速走上顶峰，之后又有衰落的趋势，在经济方面也十分值得研究。

## 上海一组（拼多多、一号店）：

上海一组实践策划案

1. **实践目标**

拼多多、一号店

**二、公司的起步、近况、企业文化**

（一）拼多多

1、公司简介

拼多多是国内主流的手机购物APP，成立于2015年9月，用户通过发起和朋友，家人，邻居等的拼团，以更低的价格，拼团购买商品。旨在凝聚更多人的力量，用更低的价格买到更好的东西，体会更多的实惠和乐趣。

2018年7月26日，拼多多在美国上市。

1. 发展历程

2015年9月，拼多多正式上线。

2016年2月，拼多多单月成交额破1000万，付费用户突破2000万。

2016年7月，拼多多用户量突破1亿，获得B轮1.1亿美元融资，IDG资本、腾讯、高榕资本领投。

2016年9月，拼多多与拼好货宣布合并。

2016年10月10日，拼多多周年庆单日交易额超过1亿元。

2017年10月，拼多多近1个月长期占据iOS总榜及购物类第一名。

2018年7月25，纳斯达克上市前夕被一家北京纸尿裤公司“爸爸的选择”以商标侵权为由在纽约南区联邦法院提起诉讼。

2018年7月26日，拼多多正式登陆美国资本市场，发行价19美元，市值达到240亿美元。

2018年8月31日，拼多多(PDD)公布上市来首份财报，2Q营收同比增2489%。

2018年10月，国美电器与拼多多已展开合作，前者为拼多多提供电器类商品经营业务。

2018年10月，拼多多发布了商家公告，对销售影音会员商品的准入条件进行了调整。调整后，商家在拼多多二级分类“音乐影视”下发布各大影视平台会员类商品，将需要提供相应的授权书，以证明视频平台会员业务运营方确授权商家在拼多多销售其会员商品。授权书包括但不限于销售授权书、销售代理协议等。

2019年2月，拼多多纳入MSCI。

1. 经营模式

拼多多的用户通过和朋友、家人、邻居、亲戚或者平台的拼团推荐等发起拼团，以更低的价格，通过团购的方式来实现薄利多销，从而购买需要的商品，用更低的价格买到相对较好的东西。而拼多多的购买方式也是多样化，常见有4种方式分别是：直接拼单，参与拼单，砍价免单，单独购单。

拼多多以C2B模式为主，相对于C2B，C2M具有更好的吸引力，拼多多的零入住费用，零门槛模式，借助微信等社交互动，通过社交无限的传播潜力，将商品主动展示给消费者，大大的增加商品的曝光度，而且能迅速的获取新的用户。拼多多的拼单的模式非常新颖，特别对于中底部用户很少接触过，半信半疑地激活中低部用户的消费需求，大大提升了三四线的电商购物。

1. 企业文化

本分、社会责任

1. 一号店
2. 公司简介

1号店，电子商务型网站，上线于2008年7月 11日，开创了中国电子商务行业 “网上超市”的先河。该公司独立研发出多套具有国际领先水平的电子商务管理系统并拥有多项专利和软件著作权，并在系统平台、采购、仓储、配送和客户关系管理等方面大力投入，打造自身的核心竞争力，以确保高质量的商品能以低成本、快速度、高效率的流通，让顾客充分享受全新的生活方式和实惠方便的购物。

1. 发展历程

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。

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10月 "无限货架"店中店项目正式上线，创新开展Fulfilled by Yihaodian 新合作模式。

2010年11月 汽配事业部成立，志在提供最优秀的汽配采购和服务提供商。

2010年12月 1号店全年实现销售额超8亿。

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。

2013年3月1号店自营生鲜品类正式上线，成为国内首家以自营模式试水生鲜领域的综合电商。

2013年3月20日，1号店与百度宣布战略合作后，双方在业务领域的协作日趋紧密。1号店正式入驻百度微购平台，为消费者提供便捷的购物体验。

2014年2月28日，当当和1号店已经签订合作协议，当当将在1号店销售图书，1号店将在当当平台上销售食品和日用百货。

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，京东宣布，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。消息宣布后，京东股价上涨近5%。

2017年9月，国内电商平台1号店宣布将进一步与京东集团实现战略协同，实现联合采购，进行供应链升级。

2017年10月，1号店成为上海首批敬老卡联盟单位中首个商业企业，持“上海市敬老卡”的老年人经注册、验证成为VIP会员，并享受到“专门会员”、“专属页面”、“专享优惠”、“专项福利”和“专题活动”的“五专”福利。

1. 企业文化

1号店企业文化很简单，称之为“八字箴言”：诚信INTEGRITY,，顾客CUSTOMER,，执行EXECUTION和创新INNOVATION。

1. **企业的盈利模式或者竞争立足点**
2. 拼多多

拼多多是一个社交拼团购物平台，其发展之处是一个垂直水果电商拼团商城，后来逐渐演变成如今的形态。

在用户拉新手段上，拼多多主打低价模式。这与淘宝当初的一元秒杀，9.9元包邮策略雷同，但随着淘宝逐渐壮大之后，淘宝为了遏制商家用低价大爆款的模式，在很多类目设置了最低售价门槛，低于类目均价的商品在搜索时间会被屏蔽。比如同一款拼多多上销售火爆17元的卫衣，在淘宝上低于28元售价就无法检索到，这给拼多多留下了一定的运维空间。

这样，空出的巨大“低消费市场”，给了拼多多极大的发展空间，拼多多承接了淘宝升级后的“消费转移”，瞄准价格敏感型人群。打开拼多多界面，醒目的“低价爆款”，仿佛打开当年的淘宝。

其次，拼多多的引流渠道上，主要用户来自与微信。淘宝因被腾讯给封杀，无法获取到微信巨大的社交流量红利，无形中给拼多多构筑了一道防御工事。淘宝只能眼睁睁的看着拼多多快速发展，却毫无办法，毕竟这类用户群除去微信之外，几乎不会使用其他第三方软件了，淘宝无法抓取类似低消费水平的用户流量渠道。

拼多多模式牛逼之处还在于微分销+团购。大家都知道做电商前期最难在于所谓的补贴培养用户习惯，为产品打开知名度。结果事实上，有补贴了用户就买，没补贴了用户就走。前期砸的钱真的是无底洞，参考京东苏宁易迅当时猛砸钱的情形。拼多多初期利用的也是低价，组团邀请好友成团的形式，被邀请的人需要注册提供手机号、地址。即便是用便宜的商品来获得用户，多次分享的曝光很快就让产品的知名度打出去，同时获取大量用户注册。

1. 一号店

1号店自主研发的五大模块，组成的超级平台，具有高效率、低成本、高兼容性、可扩性。

1、全国布局

1号店在现有北京、上海、广州、成都、武汉、泉州、济南七大运营中心的基础之上，再在广东洪梅开建华南地区最大的自动化B2C电商仓库，在上海推出“准点达”，并推出“全国包邮”政策。

2、系统优势

强大的PIS系统（价格智能管理系统）。1号店PIS系统通过实时监控全网70多家主流电商1700万种商品的价格和库存信息，根据1号店的价格策略实时调整价格，保证了1号店的价格竞争优势，为顾客省钱。同时，在价格规范监管方面，1号店在2013年上线了基准价流程，并在公司内部设立专人负责价格巡查，通过系统和人工方式对价格进行更严格的规范管理。

3、严格的商品质量安全管理。

从2013年起，1号店开始对仓储、配送进行ISO9001质量管理体系认证。同时，1号店制定了 “4+1”质量控制安全管理体系，即在供应商审核、产品入库检查、存储配送管理、产品质量问题追溯等4个关键环节制定了详细的产品质量安全监督流程，并对供应商违法违规供货行为一查到底，全力维护消费者权益。数据显示，通过严格的标准管理。

4、集成供应链

为了降低货损率、提升物流效率，1号店推出“托盘共用体系”，已经被“品牌直通车”合作品牌商宝洁、联合利华、雀巢、百事等跨国巨头采用；而“品牌直通车”同样是1号店的模式创新，通过与全球消费品巨头300个全球品牌达成销售信息、市场营销活动、库存备货、物流绿色通道、顾客满意度、运营数据、全球经验七个层面的“直通”，1号店为顾客提供更安全可信、更具价格优势的产品和服务。

5、特色服务

多种支付方式--便捷、安全

货到付现金、货到刷卡（银行卡、购物卡等）、网上支付（支持9家银行卡及支付宝、银联在线等平台）、银行转账

满99免运费--省钱

假一赔三、小家电、家居用品30天无理由退换货

1. **想要询问公司主要负责人的问题**

1.未来的计划(接下来的最大目标，如今面临的问题等)

2.公司在海外市场的情况，进入海外市场时遇到的的问题

3.“拼团来实现以更低的价格购买商品”此灵感来自什么? 刚开始遇到了什么困难

4.技术上独一无二的地方

5.“拼团” 有部分评价为不那么乐观，公司怎么得到用户的信用?

6.用户隐私问题

1. **本小组调研公司形成的成果在整个支队实践活动中的意义**

参观调研拼多多公司将让我们从一个宏观的层面了解现有电商平台的痛点，以及如何通过电商模式的创新达到占有市场的目的。这家成立于2015年的电商，仅仅用了三年便到达了市值逾200亿美元、赴美上市等其他许多竞争对手都不曾到达的一步。究其原因，除了巧妙借助微信的巨大流量与社交红利，以及主打“团购+低价”的竞争策略之外，还有更为深层次的社会现实原因。

而参观调研一号店，可以了解电商平台资源整合的方法，以及京东在收购1号店之后，1号店在京东整个战略体系中的地位和作用。京东收购1号店，除了为消灭竞争对手获得更大的市场占有率，还可以拿到所有1号店顾客和商家的数据，促进市场分析以得出更好的经营策略。

## 上海二组（沃尔玛、亚马逊中国）：

沃尔玛

一、公司概况

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆•沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过五十多年的发展，沃尔玛公司已经成为世界最大的私人雇主和连锁零售商，多次荣登《财富》杂志世界500强榜首及当选最具价值品牌。

沃尔玛公司致力于通过实体零售店、在线电子商店、以及移动设备移动端等不同平台不同方式来帮助世界各地的人们随时随地节省开支，并生活得更好。每周，超过2.75亿名顾客和会员光顾沃尔玛在27个国家拥有的58个品牌下的11,300多家分店以及电子商务网站。沃尔玛全球2019财年营收达到5144亿美元，全球员工总数超220万名。沃尔玛将继续在可持续发展、企业慈善以及就业机会领域担任担任领军者的角色。

沃尔玛于1996年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。经过20多年在中国的发展，沃尔玛中国已拥有约10万名员工。目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌，包括购物广场、山姆会员商店、沃尔玛惠选超市等。沃尔玛目前已经在全国180多个城市开设了400多家商场、约20家配送中心。沃尔玛进入中国以来累计服务顾客70亿人次。沃尔玛在中国的经营始终坚持本地采购，目前，沃尔玛中国与超过7,000家供应商建立了合作关系，销售的产品中本地产品超过95%。

秉持着目前良好的发展势头，沃尔玛将持续扩大在华的投资，未来线上线下齐头并进给顾客提供更好的服务。同时，沃尔玛将继续升级现有门店、加强食品安全，与本土供应商共赢发展。沃尔玛希望能更好地适应中国经济新常态，创造更多就业岗位，在与中国经济共发展的同时成为消费者信赖的优秀企业公民。

与在世界其它地方一样，沃尔玛在中国始终坚持“服务顾客、尊重个人、追求卓越、诚信行事”的四大核心价值观及行为，专注于开好每一家店，服务好每一位顾客，履行公司的核心使命，以不断地为我们的顾客、会员和员工创造非凡。

二、盈利模式

沃尔玛在中国经营多种业态，包括购物广场、山姆会员商店两大主力业态及沃尔玛惠选超市业态。

**沃尔玛购物广场**

沃尔玛购物广场营业面积约5千多至1万多平方米不等，主营生鲜食品、服装、家电、干货等两万多种商品，为顾客提供独特“一站式购物”体验。同时作为主力店，为相邻的小零售商、餐厅及商店等商家吸引客流。

沃尔玛购物广场不仅注重食品安全和商品质量，还一直致力于为实现“为顾客省钱、让他们生活得更好”的目标而做出努力。每家购物广场努力为顾客核查更多的商品，在全国范围力推“省心价”商品，为消费者省去比价的烦恼。同时，通过市场调研甄选消费者喜爱的商品组合，配合以不断改良的陈列方式，持续推动店面改造，以提升顾客购物体验，在满足顾客需求的同时带来产品整体销售的增长。

**山姆会员商店**

山姆会员商店是世界500强企业沃尔玛旗下的高端会员制商店，其名取自零售界传奇人物——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿先生。每家山姆会员商店平均拥有20,000平方米的超大购物空间，主要经营各类日用杂货及百货商品。为满足顾客对于更高品质商品的需求，山姆会员商店只精选同类商品中最佳品质或者最畅销品牌，提供4,000多种高性价比单品，包括生鲜食品、干货、家电、家居、服装等品类，既帮助会员免除挑选商品的烦恼，也可以为会员节省时间和金钱。山姆销售的产品大多为大而简单的复合包装，通过大批量进货降低成本。山姆会员店的选址强调交通便利，拥有足够的停车场，通常提供给会员至少1,500个停车位。

**沃尔玛惠选超市**

2018年3月底，沃尔玛在深圳开出首家智能门店沃尔玛惠选超市。店内营业面积约1200平米，在售商品8000多种，其中7000多种商品同步上线京东到家，2公里内最快29分钟送达。店内还为顾客提供微信小程序“扫玛购”快速收银，“扫玛购”、自助收银机和京东到家订单的总量占该店首日交易量的50%以上。

**沃尔玛中国电子商务发展动态**

从2010年底开始，山姆会员网上商店(www.samsclub.cn)陆续在深圳、北京、大连、上海、广州、福州、杭州、苏州、武汉、常州和珠海在内的所有已开设山姆会员商店的城市开通了山姆会员网购直送服务。

2012年10月开始，山姆会员网上商店在深圳、广州、上海、北京、苏州等地区，陆续上线了生鲜、冷藏、冷冻食品，并提供一日两送、上午下单当日送达的网购服务。未来，生鲜食品网购直送服务还将在更多地区推广。山姆会员可以很方便在山姆网站购买数百种果蔬、肉蛋、新鲜面包、冷藏冷冻食品。

为了方便山姆会员多渠道购物， 继开通微信服务后，山姆的APP移动客户端在2014年4月正式发布。上网搜索“山姆会员商店”下载安装APP，即可随时随地了解实体店信息和商品信息。会员网购下单更方便，还可以在移动客户端查询购物记录和常购清单，并获取最新优惠信息，非会员也可以通过移动客户端购买山姆会籍成为山姆会员。

2014年12月底，山姆会员网上商店银联在线和购物卡在线支付服务上线。其中新发行的带网上支付密码的沃尔玛购物卡在沃尔玛、山姆门店及山姆网站均可使用，丰富和完善山姆会员商店多渠道的支付工具，为会员朋友提供更灵活便捷的支付服务。

2016年6月，沃尔玛（纽交所股票代码：WMT）和中国最大的自营电商企业京东（纳斯达克股票代码：JD）宣布达成一系列深度战略合作，通过整合双方在电商和零售领域的巨大优势，为中国消费者提供更优质的商品和服务。作为此次协议的一部分，沃尔玛将获得京东新发行的144,952,250股A类普通股，约为京东发行总股本数的5%。同时各方将在多个战略领域进行合作。

2016年10月，沃尔玛与京东双方宣布在电商、跨境电商、O2O等领域的合作取得了多项重要进展，将携手为中国消费者提供更丰富的海内外优质商品、更便捷高效的物流服务。在“双11”即将到来之际，沃尔玛与京东共同开拓的一系列全新服务将使中国消费者的网购体验再上一个新的台阶。

1）山姆会员商店独家入驻京东

2）全球官方旗舰店入驻京东全球购

3）沃尔玛购物广场入驻“京东到家”平台

2017年4月12日，沃尔玛旗下的英国著名超市品牌ASDA全球购官方旗舰店正式入驻京东全球购。面对国内零售市场的不断升级、以及顾客对进口商品需求的日益增长，沃尔玛在华跨境电子商务凭借其全球供应链优势，将为中国市场带来更多原汁原味的海外商品，同时结合本土电商平台和物流网络，让中国消费者享受到更便捷的购物体验。

2017年5月16日，山姆会员商店全球购官方旗舰店正式入驻京东。山姆会员商店全球购官方旗舰店以美国山姆门店热销的个人护理、母婴用品、膳食补充商品为主，而且大多为中国山姆目前暂未引进的商品。山姆全球购的启动，除了满足会员日益剧增的海外购需求，同时丰富了山姆在京东平台的产品线，与线下门店商品进行有效互补，进一步提高了山姆的会籍价值。

2017年5月25日，沃尔玛官方旗舰店正式入驻京东商城。沃尔玛根据中国消费者的购物习惯，特别精选出1700多种生活必需品在京东沃尔玛官方旗舰店销售。消费者在此同样可以享受沃尔玛推出的“90天无忧退换货”服务。

2017年 7月25日，沃尔玛和京东共同启动双方首个线上线下联动的大型促销活动“88购物节”。同时，京东和沃尔玛宣布未来将逐步打通双方的用户、门店与库存，实现线上平台与线下门店的深度融合，顺应零售变革新趋势。“88购物节”期间，双方进一步在营销、服务与供应链方面升级合作，借助于联合促销打通双方用户群体，通过线上线下门店的相互渗透实现互通，开创性地试点部分库存商品共享，在供应链和后台技术方面进行更深度的融合。

山姆会员商店与京东于2017年10月联合发布《中国零售业付费会员消费洞察报告》，并宣布推出限时“双会籍首发”活动，参与活动的用户将同时享受到京东PLUS会员和山姆会员的各项权益。

2017年10月，沃尔玛全球购官方旗舰店入驻京东以及沃尔玛入驻京东到家迎来一周年。经过一年的发展，沃尔玛全球购官方旗舰店已经成长为京东全球购平台上品类最齐全的店铺，沃尔玛全球购官方旗舰店今年底前将新增商品4万多种，店铺销量也持续保持增长。沃尔玛成为京东到家平台上增长速度最快的商家之一。京东到家和沃尔玛的合作范围将覆盖更多的门店和新城市。目前，双方合作延伸到近30个城市的190多家门店 。

2017年11月，山姆会员商店宣布其京东旗舰店上线一年即实现销售额同比三倍增长。自2016年10月入驻京东商城后，山姆借助京东制定的专属智慧供应链解决方案，将业务拓展至全国大部分地区。此外，北京和上海地区的线上商品几乎涵盖生鲜全品类，并实现部分生鲜当日送达。

2018年4月，山姆会员商店与京东到家共同宣布，双方展开深度合作，在深圳上线京东到家，成为首个入驻京东到家的付费会员制商家。双方将充分发挥山姆的高品质商品和品牌效益、以及京东到家的高效线上运营和物流能力，满足市场对高端商品，尤其是高品质生鲜一小时送达的需求，该合作未来还将延伸至更多全国重点城市，让山姆会员得以享受更多元化的配送服务。

2018年5月，山姆会员商店上线上海京东到家平台，提供约1000款高频次购买和高渗透率的商品，涵盖生鲜、母婴、个护、干货等日常商品，以及网红爆款休闲零食类商品。为了让更多会员享受一小时送达的服务，山姆将设立多个前置仓，覆盖上海核心区域。

2018年7月，沃尔玛和京东宣布双方联合各大合作伙伴共同打造线上线下联动的大型促销活动“8.8购物节”。沃尔玛和京东在去年开展的用户、门店和库存互通的基础上强化合作，推出“三通2.0”战略。

2018年8月，沃尔玛和京东公布 “8.8购物节”再创销售业绩新高。自7月19日启动之日起至8月10日，参与8.8购物节全渠道商品销售总额对比去年增长已超10倍, 参与的大部分品牌对比去年同期取得双位数的销售增长。8月8日当天，线上平台销售额创历史新高，沃尔玛官方旗舰店和沃尔玛全球购官方旗舰店对比之前最高日销售额增长超过800%。沃尔玛京东到家平台当天开场仅1小时14 分钟订单量即超过去年8月8日全天订单量,当天销售额对比去年同一天增长500%。

2018年10月底，沃尔玛、京东、京东到家、腾讯在北京首次联合发布《中国零售商超全渠道融合发展年度报告》（以下简称《报告》），分享四家标杆性企业在促进全渠道融合过程中的行业洞察。报告指出，在零售模式多元化且快速迭代的背景下，随着线上线下消费边界逐渐模糊，消费者更加享受便捷、追求品质生活以及个性订制化的服务。强强合作与互通形成全渠道融合模式，逐步打破线上线下边界、客群边界、供应链边界、时效边界、平台边界和地域边界，让顾客能够真正随时随地、随心所购。

2018年12月，沃尔玛礼品卡全渠道升级，接入沃尔玛在京东的官方旗舰店以及在京东到家平台的支付体系，从而实现一张礼品卡线上线下支付打通。顾客只要在沃尔玛购物，无论是在全国400多家沃尔玛实体门店，还是在沃尔玛特定的线上渠道，均可一卡通行。

2019年1月，沃尔玛中国正式启动Omega 8项目，一个与中国初创企业共同快速成长的创新平台。依托Omega 8, 沃尔玛中国将与更多创新创业型企业合作，探索前沿科技在零售行业的应用，为解决零售痛点提供技术解决方案，从而更好地服务顾客。Omega 8自推出以来已经开展15个项目的概念验证测试。

三、问题提纲

1. 沃尔玛的主要业态是线下零售卖场，近年沃尔玛还与京东、腾讯建立长期的深度合作关系，向线上零售转型。未来，您认为沃尔玛的主要业态是什么？

2. 沃尔玛以质优价廉的商品吸引了庞大的顾客群体。面对线上平台的众多平价商品，您认为沃尔玛如何保持在价格上的竞争力？

3. 许多顾客都称赞沃尔玛热情周的的客户服务，您认为沃尔玛应该如何在线上平台保持客户服务质量呢？

4. 沃尔玛和京东都拥有先进的物流系统。在双方深度合作的过程中，物流系统会有怎样的合作呢？

5. 在近年的发展战略中，沃尔玛是如何在线上和线下的发展间进行权衡取舍呢？

6. 在线上零售迅速发展的今天，沃尔玛的线下门店会有怎样的变化呢？您认为线下卖场的未来是什么？

7. 沃尔玛在中国的转型对沃尔玛的全球战略有何影响？

四、实践意义

沃尔玛是全球最大的连锁零售商，其主要业态为购物广场、山姆会员商店等传统线下大卖场。近年来，沃尔玛与京东、腾讯两大巨头联合、建立长期发展的合作，向在线零售转型。研究沃尔玛中国的转型之路，有助于理解在新零售时代，线上和线下零售平台的竞争与合作、博弈与互动，了解线上和线下平台如何联合起来为消费者提供更好的购物体验，并为线下零售商的电商化转型提供经验和建议。

亚马逊

1. 公司概况

亚马逊公司（Amazon，简称亚马逊；NASDAQ：AMZN），是美国最大的一家网络电子商务公司，位于华盛顿州的西雅图，网络上最早开始经营电子商务的公司之一，亚马逊成立于1995年，一开始只经营网络的书籍销售业务，现在则扩及了范围相当广的其他产品，已成为全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网企业，在公司名下，也包括了AlexaInternet、a9、lab126、和互联网电影数据库（Internet Movie Database，IMDB）等子公司。 亚马逊及其它销售商为客户提供数百万种独特的全新、翻新及二手商品，如图书、影视、音乐和游戏、数码下载、电子和电脑、家居园艺用品、玩具、婴幼儿用品、食品、服饰、鞋类和珠宝、健康和个人护理用品、体育及户外用品、玩具、汽车及工业产品等。 2018年9月5日，亚马逊宣布向奔驰订购两万辆货车，用于最后一公里快递服务。

2004年，亚马逊通过收购卓越网高调进军国内市场，亚马逊在国内电商业务的市场份额曾高达15.4%，年销售额高达70亿美元。15年内，亚马逊将全球开店、Kindle电子书店、海外购、Prime会员等与电商相关的业务陆续引入中国，还着力建设了优良的物流体系。但是，近年内亚马逊中国营收及市场份额逐年下滑。2018年第四季度，亚马逊中国在电商领域的市场份额市场份额仅占0.6%。2019年4月18日，亚马逊中国正式发表声明，为了寻求战略转型，将从今年7月18日起，停止为亚马逊中国网站上的第三方卖家提供卖家服务，未来将只保留云计算、Kindle和跨境贸易业务。

1. 盈利模式

亚马逊于2004年进入中国，秉承“顾客至尚”的理念，不断为中国用户创新。目前亚马逊在中国布局的核心战略业务包括以亚马逊海外购和亚马逊全球开店为中心的跨境电子商务，Kindle电子书阅读器和电子书，亚马逊物流运营和亚马逊云计算服务（AWS）。

依托亚马逊全球15大站点、独一无二的全球资源和跨境物流体系，亚马逊中国持续推进跨境电商战略。2014年，亚马逊中国正式上线亚马逊海外购商店——亚马逊第一个本地化、多站点的全球商店，致力于打造中国消费者信赖的选购高品质海外正品的跨境网购首选站点。消费者用中文即可直接购买来自亚马逊美国、英国、日本、德国网站的30大品类、逾2000万的海外正品。商品经由亚马逊全球物流体系从海外运营中心直送中国消费者。亚马逊Prime会员服务于2016年10月在中国上线，是亚马逊全球首个提供跨境订单全年无限次免费配送的会员服务。

亚马逊全球开店致力于帮助中国卖家发展出口业务、拓展全球市场、打造国际品牌。目前数以万计的中国卖家加入了该项目。包括亚马逊美国、加拿大、德国、英国、法国、意大利、西班牙、日本、墨西哥、澳大利亚、中东及印度在内的12大海外站点已向中国卖家全面开放。中国卖家可将商品销售给亚马逊全球超过3亿的活跃用户，以及亚马逊美国、欧洲和日本的数百万企业与机构买家。

亚马逊在全球拥有175个运营中心，配备超过10万台Kiva智能机器人，可将商品配送至185个国家和地区。借助全球领先的物流交付能力，亚马逊中国为通过海外购进行跨境网购的中国消费者提供一流的跨境配送体验，并帮助中国卖家出口海外，拓展国际市场。

亚马逊中国致力于为中国消费者带来完善的阅读体验，点燃中国大众的阅读热情。2012年12月，Kindle中国电子书店正式上线，通过与数百家中国出版机构商和进口书商合作，目前为中国读者提供了超过70万册电子书。2013年6月，Kindle 电子书阅读器进入中国市场，随后亚马逊陆续为中国消费者带来了Kindle电子书阅读器全系列产品，并与全球保持新品同步发售，Kindle Unlimited电子书包月服务与Prime阅读等服务也相继推出。

亚马逊云计算服务（AWS）自2014年起以“有限预览”的方式为部分中国客户提供服务。自2016年8月1日起, AWS中国（北京）区域的云服务将由光环新网运营和提供。新的合作关系是为AWS中国（北京）区域而特别定制的，旨在为需要在中国数据中心运行工作负载的客户提供一流的云服务，这也体现了亚马逊对客户的长期承诺。2017年12月，由西云数据运营的中国第二个AWS区域正式向客户提供服务。中国市场以两个数据中心区域、5个可用区，成为AWS在美国之外最重要的市场之一。2018年9月，亚马逊云服务（AWS）宣布在上海建立AWS人工智能研究院，致力于打造AWS人工智能与机器学习的云服务，惠及全社会。

1. 问题提纲
2. 亚马逊拥有独一无二的全球资源和跨境物流体系。您认为亚马逊是如何解决中国电商领域的痛点呢？
3. 相较于其他电商平台的全球购服务，亚马逊海外购的进口产品有何优势？
4. 亚马逊拥有庞大的海外客户群体和良好的海外销售渠道。具体而言，亚马逊为希望“出海”的中国企业提供了哪些资源呢？
5. 亚马逊是一家极具创新力的企业。具体而言，亚马逊中国有何创新之处？
6. 亚马逊在云计算、人工智能方面有突出的表现，这些技术优势如何惠及中国消费者和企业呢？
7. Amazon Books、Amazon Go是亚马逊美国在线下智能商店领域的创新举措。亚马逊中国是否也有向线下发展的计划呢？
8. 中国电商平台经常推出“双11”“618”等大型促销活动，但是亚马逊并未参加此类大促，是出于怎样的考虑呢？
9. 实践意义

作为全球成立最早、品类最多的电商巨头，亚马逊见证了15年间中国电商行业的起伏变迁：外资电商在中国从高调入市到黯然离场，中国本土电商从白手起家到群雄逐鹿。亚马逊作为典型的外资电商样本，有助于研究外资电商在中国电商市场的竞争优势和劣质。通过详细阐述外资电商巨头在中国折戟的原因，我们将分析中国电商市场不同于其他国家的独特性。综合以上分析，我们将为外资电商企业在中国的本土化道路提供建议，这对于谋求进入全球市场的中国电商企业也有重要的借鉴意义。

## 上海三组（苏宁、唯品会、国美电器）：

**苏宁**

**一．公司起步：**

1990年12月26日，中国第一家[苏宁](https://baike.baidu.com/item/%E8%8B%8F%E5%AE%81/832" \t "_blank)创办于江苏省[南京市](https://baike.baidu.com/item/%E5%8D%97%E4%BA%AC%E5%B8%82" \t "_blank)，是苏宁第一家空调专营店。1999年12月26日，苏宁首家自建店在[新街口](https://baike.baidu.com/item/%E6%96%B0%E8%A1%97%E5%8F%A3/42183" \t "_blank)开业。2004年7月，[苏宁电器](https://baike.baidu.com/item/%E8%8B%8F%E5%AE%81%E7%94%B5%E5%99%A8" \t "_blank)在[深圳证券交易所](https://baike.baidu.com/item/%E6%B7%B1%E5%9C%B3%E8%AF%81%E5%88%B8%E4%BA%A4%E6%98%93%E6%89%80" \t "_blank)上市。凭借优良的业绩，苏宁电器得到了投资市场的高度认可，是全球家电连锁零售业市场价值最高的企业之一。

**二．公司近况**

2019年2月27日，苏宁易购2018年全年的业绩营收报表新鲜出炉——数据显示，苏宁易购2018年全年在商品销售规模领域的营收为3371.35亿元，与去年同期相比增长了38.54%；苏宁易购营收为2453.亿元，与去年同期相比增长了30.53%；综合2018年全年，苏宁易所获归母净利润为133.20亿元。

与近两年来市场上同类电商平台的营销情况进行对比，不难发现，苏宁易购能取得这样的成绩实属不易，不仅年度营收额节节攀升，而且已经连续两年实现了两位数的高速增长，市场覆盖率和用户受欢迎度也远远超过其他同类电商平台。综合各维度数据来看，苏宁易购算的上是电商行业中的翘楚。

众所周知，近两年中国新零售市场正在经历一场前所未有的寒冬——传统零售产业面临转型，新零售产业也急需扩大规模并推进市场全覆盖，零售产业整体呈增长放缓趋势。各大电商平台在零售行业寒冬的影响下，营收呈现明显的增长疲软，对于市场激进的规模扩大更是有些手忙脚乱。而苏宁易购作为全国范围内首屈一指的电商平台，则抓住了新零售产业变革的好时机，一方面快速紧跟时代大趋势，将互联网体系融入到线上零售产业中，进一步壮大线上平台，以此获得更多老用户的青睐；另一方面，苏宁易购已经意识到仅凭线上电商不足以支持平台的长远发展，开始大力推进线下实体零售店的建设，截止到2018年年底，苏宁已经开设了11064家线下门店。

目前，苏宁在保证线下店铺质量的同时也在尽可能加快店铺的建设速度，想要在未来能达到"万家店"的经营效果，以此精准捕获不同层次消费者，并加快优化完善线上线下全场景布局模式的速度。“消费是推进社会经济发展最核心的推动力”，当前我国零售电商产业之间的竞争已经进入了白热化阶段，在这场行业寒冬的影响下，苏宁易购能够从众多同类型电商平台中成功突出重围就无疑是其平台实力的体现，同时，苏宁易购的成功也给众多小型零售平台的改革优化做出了优秀示范。

**三．企业文化及竞争立足点：**

企业文化包括企业的经营管理风格、员工行为习惯等,从理念、精神再到经营文化、管理文化、服务文化，涉及多方面。

1.以市场为导向,持续增强企业盈利能力,坚持多元化、连锁化、信息化，要求更高的企业价值:以顾客为导向,持续增强企业赢利能力,重目标、重执行、重结果,追求更高的顾客满意度。

2.围绕市场需求,按照专业化、标准化的原则,苏宁电器将电器连锁店面分为旗舰店、社区店、专业店、专门店四大类、18种形态,旗舰店已发展到第七代。苏宁电器采取“租、建、购、并”四位一体、同步开发的模式,保持稳健、快速发展态势；同时不断加大自建旗舰店的开发。

3.整合社会资源、合作共赢。满足顾客需要、至真至诚。苏宁电器坚持市场导向、顾客核心,与全球近10000家知名电器供应商建立了紧密的合作关系,通过高层互访、B2B、联合促销,双向人才培训等方式,打造价值共创、利益共享的高效供应链。

4.服务是苏宁的唯一的产品,顾客满意是苏宁服务的终极目标。苏宁电器立志服务品牌定位,连锁店、物流、售后、客服四大终端为顾客提供涵盖售前、售、售后一体化的阳光服务

5.物流是苏宁电器的核心竞争力之一。苏宁电器建立了区域配送中心、城市配送中心、转配点三级物流网络,依托WMS、TMS等先进信息系统,实现了长途配送、短途调拨与零售送到户一体化运作，平均配送径80一300公里日最大配送能力17万台套,实现24小时送货到户

6.“专业自营”是苏宁电器售后服务的特点,目前,苏宁电器全国拥有1800多个售后网点、30家高端技术服务中心,1500名服务人员、500名高技能电器技师,提供安装、维修、保养等各项服务,服务品类涉及彩电、冰洗、小家电 通讯、IT五大品类、上百个品牌,拥有多项作业技术与国家发明专利,成为业内首个国家职业技能鉴定资质单位

7.信息化是零售业的核心竞争力。苏宁电器视信息化为企业神经系统,建立了集数据、语音、视频、售后、客服终端运作和十多万人的一体化管理,信息化建设先后入选中国商业科技100强、中国信息化500强(44位)。

8.百年苏宁,人才为本。人力资源是苏宁电器的核心竞争力,苏宁电器将人力资源视为企业长久发展的战略资本,建立了系统化的招聘选拔、培训培养、考核激励与发展规划体系。苏宁电器树立了“百年苏宁,国家、企业、员工,利益共享:树家庭氛围 沟通、指导、协助,责任共当”的价值观,倡导员工与企业共创价值,共享成长, 坚持激励为先,大胆提拔,建立了涵盖员工福利、各类奖励、晋升和发展等全方 位的激励体系;同时,通过制度化的各类员工活动,倡导家庭式的氛围,提升团队凝聚力。

**四．问题：**

1.苏宁易购在移动端有自己的独有客户端，同时在天猫也有官方旗舰店。两者定位有何不同，是相互促进还是会有所冲突？

2.苏宁易购为什么在去年将公司名称由苏宁变更为苏宁易购？是否体现着苏宁易购在公司目标、战略上的改变？

3.苏宁易购在近年推出了苏宁极物和苏宁拼购等新型网购品牌。能否为我们介绍一下它们的理念、目标和模式？

4.苏宁易购的O2O智慧零售具体指什么？如何实现线上与线下销售的结合？线上与线下的价格、服务、售后是否可以做到一致？

5.目前苏宁易购的主要业务是否还在3C和家电？苏宁易购如何看待这个市场的发展？苏宁如何看待日用百货的销售？

6.IBM为苏宁易购提供了哪些信息技术支持？这些技术的先进具体体现在哪些方面？

**五．意义：**

苏宁易购目前是中国领先的B2C平台。与其他没有实体店的网购平台不同，苏宁是以实体店销售起家，近年来强调虚拟网络与实体店面的同步发展，并在B2C技术和模式上的投入和创新取得了很大的成功。

探访苏宁易购公司，我们可以了解到先进的互联网技术如何将线下与线上的销售紧密地结合在一起，实现采购、仓储、销售、配送、售后等一系列的最优分配；可以了解到智慧零售和绿色物流为电商行业带来的进步；可以了解到苏宁易购如何将业务范围由3C和家电拓展到各大品类……

对我们的实践探究来说，与众不同的苏宁，给了我们一次宝贵的开拓思路的机会。

**唯品会**

1. **公司的起步、近况、企业文化**
2. 唯品会信息科技有限公司成立于2008年8月，总部设在[广州](https://baike.baidu.com/item/%E5%B9%BF%E5%B7%9E/72101" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)，旗下网站于同年12月8日上线。主营业务为[互联网](https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%92%E8%81%94%E7%BD%91/199186" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)[在线销售](https://baike.baidu.com/item/%E5%9C%A8%E7%BA%BF%E9%94%80%E5%94%AE/2460678" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)品牌折扣商品，涵盖名品服饰鞋包、美妆、母婴、居家等各大品类。开创了“[名牌](https://baike.baidu.com/item/%E5%90%8D%E7%89%8C/423794" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)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。这一模式被形象地誉为“线上奥特莱斯”。

2.2017年6月，唯品会宣布品牌定位升级，从“一家专门做特卖的网站”升级为“全球精选，正品特卖”。在《[财富](https://baike.baidu.com/item/%E8%B4%A2%E5%AF%8C/1944587" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)》发布的2018中国500强榜单中，唯品会位列第108名，较2017年上升了7位，并位列[B2C](https://baike.baidu.com/item/B2C/325072" \t "/Users/wanggaoyuan/Documents\x/_blank)电商第三。2019年，德勤发布2019年《全球零售力量》报告，评选出“全球50大增长最快的零售商”，唯品会排名第二。

3.（1）企业使命：传承品质生活，提升幸福体验；

（2）企业愿景：成为全球一流的电子商务平台

（3）企业理念：对用户：用户是上帝，也是我们的衣食父母，坚持用户利益至上，不断倾听和深刻理解用户需求，不断给用户惊喜，不断提供超预期的体验和服务，不断创造新的用户价值；对合作伙伴：尊重和善待合作伙伴，真诚合作，一起共建共生共赢的生态环境；对员工：员工是公司最大的资产，不断激发员工潜能，使员工与企业共赢、共成长；善待员工，关爱员工身心健康；对社会：怀感恩的心，注重社会责任，尽企业的力量，回报社会，施帮助于需要帮助的人，塑造健康企业形象

（4）价值观：简单、创新、快速、协作

1. **企业的盈利模式或者竞争立足点**

收入模式：销售收入占应收收入很大比例。服装、鞋和包等占总销售额的44.73%。

广告收入：主要是向广告主提供页面广告，占营收比0.37%。

唯品会开创了上述独特商业模式，加上“零库存”的物流管理以及与电子商务的无缝对接模式，为消费者带来了高性价比的“网上逛街”的购物体验。

唯品会采用线上销售模式，通过唯品会自营的网络平台直接销售厂商商品，同时由于唯品会与品牌方、厂商之间，经过长期合作建立了合作信任关系，彼此间有许多的合作模式，如跨季度的商品采购、计划外库存采购、大批量采购、独家专供等，能够实现价格优惠化。

**三．问题**

奢侈品售卖网站对于其特殊销售人群定位，有何创新策略？唯品会自 2013 年开始布局金融业务，先后获得商业保理牌照、小贷公司牌照和第三方支付牌照。截止目前唯品会已实现“信贷+支付+保险（筹）”的金融业务布局。如今效果如何？

**四．意义**

唯品会成立于 2008 年，经历近十年的发展，唯品会凭借其独特的“特卖”模式，快速发展，成为中国B2C 网络购物市场领先者之一。数据显示，2017年上半年唯品会总净营业收入为 334.7 亿元，保持了 30%以上的高速增长。活跃用户数和订单量支撑唯品会营收的良性增长。财报显示，2017 年 Q2，唯品会净营收达 175.2 亿元，同比增长 30.3%，订单量达 8480 万，同比增长 23.0%，活跃用户数达2810 万人，同比增长 22.0%。营收增幅快于活跃用户数增幅，单个用户营收贡献值增大，用户粘性进一步增强。2017 年上半年，唯品会正式宣布将分拆互联网金融业务、重组物流业务，打造由电商、金融和物流三大板块组成的战略矩阵，逐渐跳出单一电商业务的模式，实现多业务发展，在带来更大挑战的同时，也拓宽了未来的想象空间。

**国美电器**

**一．公司起步**

国美电器由黄光裕和黄俊钦两兄弟于1987年1月1日创立，从北京一家以经营各类家用电器为主的不足一百平米的小店起步。在国美电器起步之时，国内电器销售处于卖方市场，供不应求，大多商家抬高销售价格来赚取丰厚的利润，但黄氏两兄弟却坚持零售，薄利多销。1991年黄氏两兄弟买下《北京晚报》中缝刊登电器价格，为国美电器打广告。良好的广告宣传和相对低廉的价格使得国美电器取得了巨大的成功。1993年，原本不足一百平米的小店已经发展成为了大型电器商场，同时还拥有了其他几家店铺。之后黄氏两兄弟分头发展，国美由黄光裕独自经营。在之后的几年内国美电器持续着迅速的发展，于1999年从北京走向全国，并在2004年在香港上市。国美在上市之后继续深化全渠道零售商战略，于2011年率先创新出“B2C+实体店”融合的电子商务运营模式，成为业内首个以消费需求为基础的电子商务平台，并在之后先后进驻当当网、360开放平台和拼多多电器类业务，是当前国内零售业的巨头企业。

**二．企业近况**

2017年5月18日，“国美零售控股有限公司”(简称“国美零售”)代替原名“国美电器控股有限公司”。 在国美的计划里，将新开2万平米左右的全品类智能“家·生活”馆模式，并在现有城市部署社区生活小店，县村镇市场开设国美APP实体店;未来三年计划开设1万家线下“家·生活”门店，形成线上平台覆盖线下不同类型门店。

理想很丰满，现实却很骨感，线上国美面对的是阿里、京东、苏宁易购等等早已发育成熟的、体量庞大的对手，互联网浪潮已经错过，这也造就了国美APP如今被边缘化的尴尬。而线下需要面对的还是苏宁易购以及各地的本土家电卖场。以合肥市场为例，合肥本地除苏宁易购外，竞争对手还有百大电器等老牌本土卖场。一成不变的营销模式以及口碑、环境、服务态度、促销力度这些因素造成了国美合肥如今的颓势。

国美电器，这个曾经一度称霸家电零售卖场的企业，如今却徘徊在死亡的边缘，稍有不慎可能就会被残酷的市场所淘汰。又或许国美电器其实早已经没落，只是我们没有察觉出来而已。

**三．企业文化**

国美的文化图腾一是鹰，二是狼。这和国美电器灵魂人物黄光裕的性格有很大关系。国美中层以上的口头禅是“打仗”，开店促销都被称为“打仗”，具有一种拼劲闯劲。国美的文化比较讲究义气，对于信任国美的人给予足够的信任，给予对国美有付出的人足够的回报。国美注重廉政的建设，要求员工不接受客户礼物、不收取回扣、不以权谋私。国美在布置任务时严格执行，员工对于上级的事情无条件服从，具有极高的执行力。国美信奉“高调做市场，低调做慈善”的信念，常以霸道强悍的风格杀入市场，但做的许多慈善事业却鲜有宣传。

**四．企业的盈利模式或者竞争立足点**

国美以商品经营为核心，提供低成本、高效率的供应链平台。同时开放信息化平台，在订单、库存、对账、结算等环节与供应商实现信息共享。国美在采购方面采取“低价高毛利”的策略，扩大中低端产品的生产线，采取一步到位的采购方式降低采购成本。国美采用线上为主、发展线下的O2O商业模式，追求线上业务在全国的覆盖，在物流配送方面取消门店库房，过渡到集中配送模式提高配送效率

**五．问题**

1.贵公司的企业文化核心词是什么？

2.贵公司是如何进入家电圈的（创业灵感来源）？

3.贵公司在起步阶段中遇到过哪些障碍，又是怎么解决的？

（管理、资金、技术、平台、政策）

4.贵公司对员工的要求如何？

5.贵公司的核心竞争力是什么？如何获得这样的核心竞争力？

未来发展——

6.贵公司在国内已经引领行业，之后有什么进一步的打算？

7.未来家电行业是否会持续火热，竞争是否会更加激烈？

具体问题——

8.贵公司为什么更名国美零售？

9.在与各电商合作时，有何合作经验？

10.贵公司的社会责任感很强，这种责任感的来源在何处？

**六．意义**

国美电器在中国风靡一时，启动了以消费需求为核心，全面整合供需链资源的多渠道新兴商业模式，更打造了中国家电零售业先进的以消费需求为导向的信息化系统。我们认为调查国美公司的营业模式以及成功经验可以对家电行业产生一个初步的了解。并通过国美电器与当当、拼多多合作的具体案例，了解电器+电商的新时代组合。探究在电商火热的当下时局，如何让传统行业（例如家电）焕发新的生机。

## 杭州组（阿里巴巴）：

阿里巴巴策划简案

一、公司的起步、近况、企业文化

阿里巴巴集团由曾担任英语教师的马云为首的18人，于1999年在中国杭州创立，同年就获得了总共500万美元的融资。最开始阿里巴巴推出全球批发贸易市场网站，是让中国的小型出口商、制造商及创业者接触全球买家的首个网站；后又推出专注于国内批发贸易的中国交易市场（现称”1688”）。2002年12月首次实现正现金流入，2003年5月创立淘宝网，2004年12月创立支付平台支付宝；2007年11月阿里巴巴于香港联交所主板挂牌上市；2008年4月，推出专注于服务第三方品牌及零售商的淘宝商城（现称“天猫”）；2014年2月，作为天猫平台延伸方案的天猫国际正式推出，让国际品牌直接向中国消费者销售产品，同年9月阿里巴巴集团于纽约证券交易所上市；2016年阿里巴巴集团中国零售交易市场的财年交易总额超越人民币3万亿元，集团随后成为全球最大的零售体；2017年10月，阿里巴巴集团成立全球科学研发项目“阿里巴巴达摩院”，推动科技创新。

目前公司旗下有1688、淘宝、天猫、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、全球三大laaS供应商之一阿里云、物流数据平台运营商菜鸟网络、经营支付宝的蚂蚁金服等业务与关联公司，2018财年的年营业额达到2502.66亿元。公司除了主营业务外，还投身于公益事业、科研等领域，并与多个国家达成合作协议，推动全球经济共同发展。

阿里巴巴有着“客户第一”、“团队合作”、“拥抱变化”的价值观，本着“让天下没有难做的生意”的公司使命，建设让包括消费者、商家、第三方服务供应商和其他人士在内的所有参与者都享有成长或获益的机会的商业生态系统，尊崇企业家精神和创新精神，并且始终如一地关注和满足客户的需求。

二、阿里巴巴的利益点

1．诚信安全

A、几百万的诚信通会员，通过第三方评估认证，定期进行榜单追踪，网上企业诚信指数一目了然。

B、电子支付系统——支付宝，确保买卖双方资金的安全流动。

C、十大网商成功实例、十大浙商成功实例、十大粤商成功实例。

D、几百万诚实守信的网商。

2.品牌资质

福布斯连续5年全球最佳B2B网站。

中国最大B2B网站。

全球电子商务领袖。

3.快捷方便

即使相隔千里，照样实现点对点的沟通和交易。

4.成本低廉

免费注册，普通会员交易不受任何费用。

诚信通会员只须缴纳2300元年费，就可开展国内贸易，无须其他附加费用。

5.渠道广阔

A、阿里巴巴网络覆盖亚、欧、美，真正做到足不出户，照样把产品卖到国外。

B、通过阿里巴巴结识众多志同道合的网商，共同打开财富之门。

6.海量信息

通过传统渠道无法获取的供求信息，在阿里巴巴网站上，都能找到。

综合以上分析阿里巴巴目前能够有这样的成功，可以总结为这样一句话：良好的定位，稳固的结构，优秀的服务。

三、拟参访地点（从网上的参访记录中获得）

1）阿里巴巴西溪园区-> 阿里特色会议室/枫林晚/阿里食堂

2）太极禅院

3）阿里文化与绩效管理谈论

四、实践中拟采访公司主要负责人的问题

1、对未来的规划是怎样的？

2、淘宝天猫在和京东的竞争上采取的什么样的策略？

3、在拼多多式新型电商平台的冲击下，如何利用自身优势，提高用户黏度，提高企业效益？

4、怎么看待996？

5、物流方面相比京东拥有了什么优势，又遇到了什么困难呢？

6、京东在用户大数据分析方面与其他竞争对手比有何优势？在这方面的进一步战略布局是什么？

五、预计形成成果

1. 关于阿里巴巴的企业调研报告
2. 阿里巴巴员工的采访稿
3. 推送宣传制作

六、整个支队实践活动中的意义

阿里巴巴集团经营多项业务，另外也从关联公司的业务和服务中取得经营商业生态系统上的支援。业务和关联公司的业务包括：淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等。

阿里巴巴已经形成了一个通过自有电商平台沉积以及UC、高德地图、企业微博等端口导流，围绕电商核心业务及支撑电商体系的金融业务，以及配套的本地生活服务、健康医疗等，囊括游戏、视频、音乐等泛娱乐业务和智能终端业务的完整商业生态圈。这一商业生态圈的核心是数据及流量共享，基础是营销服务及云服务，有效数据的整合抓手是支付宝。

可将重点放在支付宝的应用对整个企业电商平台的发展。