

## 案例正文：

### 蘑菇街电子商务案例<sup>1</sup>

**摘要:**本案例描述了蘑菇街的经营理念、获取竞争优势的原因以及近几年在推行的“反向团购”，从这些描述中我们能够得出：蘑菇街之所以能够不断巩固其市场地位，是因为蘑菇街公司的核心宗旨就是将购物与社区相结合，并提供最佳的客户体验。

**关键词：**蘑菇街；电子商务；反向团购

## 0 引言

过去几年,以蘑菇街、美丽说为代表的电商导购网站蜂拥而起成为中国互联网的热门现象。这种兼具社交和电商两种模式的网站,创造了颇具诱惑力的想象空间,基于社交分享、兴趣分析和内容筛选,它可以帮助用户降低购物搜索成本并提高效率。

## 1 蘑菇街电子商务网站发展及现状

蘑菇街是一个新型的女性买家社区,同时也是目前国内最火的女性分享导购社区,于2011年2月14日正式上线,蘑菇街以电商平台为依托,以瀑布式的分享信息为载体,结合微博互动的社区化营销和社会化媒体功能,为淘宝、京东、凡客等导入用户购买流量来获取交易佣金。<sup>[1]</sup>目前蘑菇街已经获得三轮融资,并获得2011中国帮互联网创新年会“最佳创业公司”。

蘑菇街是专注于时尚女性消费者的电子商务网站,为爱美的姑娘们提供衣服、鞋子、箱包、配饰和美妆等领域适合年轻女性的商品,蘑菇街的APP也成为时尚女性购买和互相分享的必备APP。

发展几年期间,每天有几百万网友在这里自由地交流时尚、购物的话题,相互分享、相互帮助,发现折扣,享受优惠。蘑菇街不断提升用户体验,已经拥有了超过4000万的注册会员,每天为超过三百万的女性消费者提供购物决策

1.本案例由河南大学商学院的李国凤撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

建议，日 UV（日独立访客）达到 300 万，引导到淘宝网的成交转化率在 8%～10%。从 Hitwise 的统计可以看出，蘑菇街已经在导购领域有较高的用户粘度和购买转化率。

## 2 蘑菇街网络价值定位

蘑菇街的价值网络以蘑菇街自身为中心，由 B2C 商家、广告主、用户所构成。通过这个价值网络，蘑菇街和其他合作企业可以实现规模经济和范围经济的共赢，同时还可以把各网络节点的价值创造能力进行充分整合，从而更好地满足顾客个性化的需求。

从蘑菇街和用户之间的关系来看，首先由用户在蘑菇街微博互动营销的促使下到蘑菇街发现、分享购物信息，蘑菇街结合女性消费心理的特殊需求，为用户呈现瀑布流式的时尚热销商品信息。蘑菇街还引进了“反向团购”模式。

从蘑菇街和 B2C 商家的关系来看，蘑菇街通过图片链接将对产品感兴趣的用戶导入到淘宝、京东、凡客等平台购买商品，实现交易之后，蘑菇街从商家手中获取交易佣金。另外，蘑菇街聚集了大量的细分时尚购物人群，极大的满足了广告主实现精准广告发布的需求。蘑菇街向广告主收取一定的广告费。蘑菇街的网络价值定位图如下

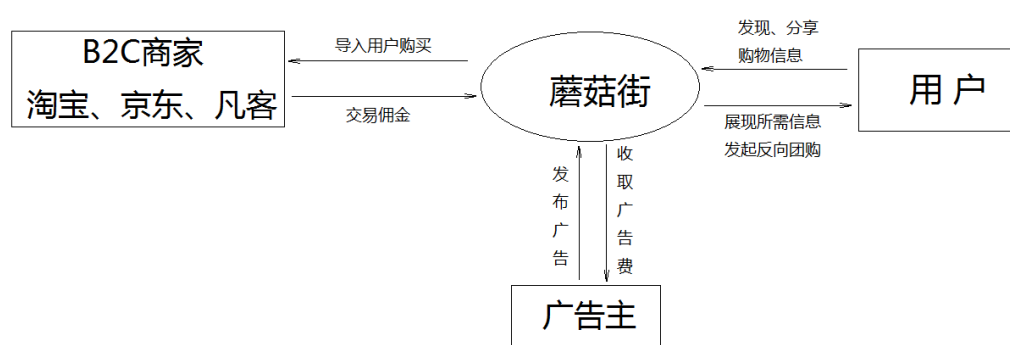


图 1 蘑菇街网络价值定位图

## 3 蘑菇街商业模式

### 3.1 战略目标

(1) 愿景: 在未来 3-5 年的时间里蘑菇街成为女性线上购物的重要入口

蘑菇街公司的核心宗旨就是将购物与社区相结合，成为中国最时尚最流行的女性社区网站，中国最有影响力的社会化网络媒体之一。让几百万网友在这里自由地交流时尚、购物的话题，相互分享、相互帮助，发现折扣，享受优惠。

## (2)使命:发现时尚和分享购物乐趣

在蘑菇街,你可以发现时尚、分享购物乐趣。在蘑菇街可以看到目前最流行的服饰,大家都在关注的时尚。分享是一种神奇的东西,它使快乐增大,它使悲伤减小。分享美好的事物,会让更多人眷顾。分享自己成功的网购经验,可以让更多的人体验到快乐;分享自己失败的网购经验,可以让更多的人减少悲伤。<sup>[2]</sup>

## 3.2 目标用户和客户

### (1)目标用户:二三线城市 80、90 后时尚敏感度高的女生

定位原因:女人天生就喜欢逛街,喜欢聊天八卦和大家分享自己购物经历,深谙这种女性心理的商家都获得了成功。蘑菇街将目标用户定位在二三线城市 80、90 后时尚敏感度高的女生,这部分人群具有收入不高但有高度的时尚追求,喜爱购物与分享的特点。她们更倾向于听取身边好友以及其他网友的消费建议。

### (2) 目标客户:从事时尚产品,有推广需求的商家

定位原因:如今微博时代的碎片化信息令人眼花缭乱,商家如要实现精准化营销就需要深入研究消费者心理,针对自己目标用户聚集的地方重点投放产品信息。蘑菇街正是一个以兴趣为聚合基点,以分享为主题的社会化媒体平台,这对于广大有推广需求的商家来说无疑是一个很好的投放平台。

## 3.3 产品与服务

### (1)用户角度

蘑菇街主要通过微博加关注加收藏和一系列女性用户喜闻乐见的微博信息跟用户沟通,以用户体验为核心,为用户呈现高质量的瀑布流式分享信息,再配合一些内外活动增加用户粘度。服务方面可以概括为以下几个方面

#### (1.1)吸引用户

蘑菇街利用手机客户端、蘑菇街 Android 客户端、蘑菇街 iPhone 客户端等方式,通过微博互动、腾讯空间等合作活动,发布女性用户感兴趣的信息,吸引用户前来关注蘑菇街。

#### (1.2) 引导消费

基于对女性购物心理的研究,蘑菇街为广大追求时尚的目标用户呈现瀑布流式的购物热点、分享热点等信息,并及时组织用户团购。蘑菇街通过严把质量关、滚动图片排序和丰富产品信息提高交易转化率。

#### (1.3) 增加粘度

蘑菇街将爱美爱时尚的志趣相投的用户聚集起来，运用“小组”、“蘑利社”等组织形式活跃用户、分享交流，增加对蘑菇街的感情认同。不过，蘑菇街也有“小编”成员会对整个社区的格调、氛围做宏观上的把控，并对社区中的时尚达人、资深用户等进行区分和推荐，这不仅可以维持蘑菇街整体的基调，而且能够有效激励用户、提升用户黏性。

## (2) 广告主角度

如今微博时代的碎片化信息令人眼花缭乱，商家如果要想实现精准化营销就需要深入研究消费者心理，针对自己目标用户聚集的地方重点投放产品信息。蘑菇街正是一个以兴趣为聚合基点，以分享为主题的社会化媒体平台，这对于广大的有推广需求的商家来说无疑是一个很好的投放平台。针对广告主关心的如何精准投放产品信息、如何快速实现转化等问题，蘑菇街推出精准广告系统和站内外活动实现广告主利益。

# 4 盈利模式

## 4.1 收入模式

### (1) 佣金收入

佣金收入是以销售额来测定广告费，以销售收入百分比而提成的广告费用，是一种佣金模式。目前有很多家网络联盟平台大部分都采取这种佣金模式。这种模式使每件商品通过链接交易成功后，网站会得到一定比例的佣金。用户在蘑菇街晒自己新买的商品，跟其他用户交流购买心得。如果其他用户喜欢，生成了新的购买记录，蘑菇街就可以获得佣金收入。

### (2) 精准广告

先建立一个社会化平台，把喜好相似的人组织起来，根据群体的行为和决策，对商品进行排序、分类和陈列，帮助用户迅速发现心里想要的东西，长期下来形成一定用户的规模和粘性，围绕社区的用户群体，根据她们以往分享的商品，将之细分，然后将精准的广告投放给目标用户。广告，本身就是购物分享网站，因此整合和分析个人信息就显得非常重要，通过分析结果把用户想要的商品广告推送出去，从而实现广告收入。

### (3) 合作收益

同企业或者 B2C 商家合作活动，获得市场推广收益，例如‘蘑利社’的商家试用服务。同卖家合作活动，实现双方共赢，如团购之类。

蘑菇街于 2012 年 3 月 1 日推出自由团，其模式被称为“反向团购”，用户

选择自己喜欢的产品发起团购，卖家设置团购价格和时间，当团购数量达到一定的数量，团购就成功。

## 4.2 现阶段盈利分析

目前，蘑菇街的收入来源主要是用户通过链接在合作网站上购买后的佣金返还。此外，也有部分收入来自于团购、精准广告和合作收益。但单靠收取佣金的方式，会限制蘑菇街在规模上的扩张，也不足以支持其未来在业务上的延伸。从目前来看，更加精准和更加有效的广告应该是其盈利方式。在蘑菇街上分享消费体验的用户肯定比其他一般的门户网站用户更有广告价值。在李研珠看来，在蘑菇街的整个商业模式中，能实现其客户价值主张和自身盈利的关键资源就在于蘑菇街的用户。

## 5. 核心能力

### 5.1 用户洞察力

(1) 注重用户体验,把提高用户体验作为自己工作的核心

蘑菇街作为网购导航服务提供商，最注重的就是用户体验，其 CEO 陈琪就曾在淘宝长期负责用户体验。陈琪强调：蘑菇街的发展难题不在于怎样盈利，而是怎样才能满足年轻女性用户的复杂需求，怎样用最合适的方式满足不同用户的不同需求，揣摩女性用户的消费心理，让蘑菇街更简单、更好玩，这才是蘑菇街最核心的地方。

(2) 深入研究女性,深谙女性消费心理与需求

女人天生就喜欢逛街，喜欢聊天八卦和分享。于是，蘑菇街组织了精英团队对女性需求、女性消费心理做专门的研究，深谙女性消费心理与需求。

(3) 风格随潮流而变,由用户把关

蘑菇街还有一群自称“小编”的成员会对整个社区的格调、氛围做宏观上的把控，并对社区中的时尚达人、资深用户等进行区分和推荐，这不仅可以维持蘑菇街整体的基调，也能够有效激励用户、提升用户黏性。

### 5.2 资深的团队:超强执行力、做事节奏很快

CEO——陈琪：在淘宝工作六年，淘宝网产品经理，曾是 UED 团队的开创者之一，后作为产品经理负责多条产品线，并负责淘宝流等多个业务拓展。

CTO——岳旭强：曾是淘宝的首席师

CMO——李研珠：是营销领域颇有名气的“胖胡斐”。2003 年毕业于哈工大，后获得香港大学整合营销传播研究生。但在 2013 年六月份，李研珠发表声

明，称自己身体健康原因，目前处于离职休假阶段。

在蘑菇街目前的核心团队中，几乎都曾经是淘宝的资深员工。支付宝首席产品设计师白鸦，曾在转发一条有关蘑菇街的微博中说，“淘宝最好的产品经理+最强的技术专家+最牛的营销策划，他们会创造奇迹。”

### 5.3 强势的营销

在 Adworld Award 2011 年度金营销大奖颁奖盛典上，蘑菇街无疑是最大的黑马。蘑菇街自主创意和执行的“国庆互动营销案例”，在一场主要是营销人和广告人参加的评选中脱颖而出，获得“年度创新大奖”。蘑菇街做的是女性购物的入口，通过认真研究女性的心理，把女性内心真正想要、却不会说的东西展现出来。蘑菇街还在营销渠道上进行了很大的创新，通过对微博的深挖和创新，获得了极佳的推广效果，目前蘑菇街微博被关注的粉丝已接近 400 万。现在常见的“测试”等互动玩法都是蘑菇街团队不断尝试创新和发扬光大的。

### 5.4 持续不断的创新

面对如此激烈的竞争，对于蘑菇街这种资本和规模都不够强大的创业式电商企业来说，要想存活下去，就必须创新。在创新这方面，蘑菇街做的非常好。

#### (1) 产品方面

它是国内首家使用瀑布流图片墙，给用户带来强烈的视觉冲击；首创反向团购，蘑菇街推出反向团购产品“自由团”，用户可以针对想购买的产品自发组织成团，然后激励商家发起相应团购。蘑菇街上线的“逛”，虽然同样是瞄准图片分享的导购网站，但是已不单单是依靠大量的图片瀑布流的视觉冲击，而是从生活方式角度对产品信息进行重新整合。与美丽说等类似的导购相比，“逛”更突出的是故事化的主题，通过主题引出各个相关联的商品。

#### (2) 营销方面

蘑菇街在营销方式 2011 年微博和 SNS 带来传播的“碎片化”，让“重建连接”成为 Adworld 大会的主题。会上嘉宾讨论最多的话题，就是如何进行营销创新。而由于蘑菇街在营销核心的挖掘与渠道创新的出色表现，让“蘑菇街”成为会上听到最多的词汇之一。

#### (3) 身份认证方面

作为一个旨在面向纯买家而非面向利益驱使的商家平台，蘑菇街在身份认证上显然更具有一定的创新性，通过与淘江湖官方的合作，以“授权密匙”的方式，在确认买家身份具备“二心”及“二心”以上级别，同时卖家身份小于“二心”才可以顺利入驻；相比于其他一直致力于切入这一领域，同时号称纯买家社区

的社会化电子商务网站而言，蘑菇街认证机制稍显复杂，门槛略高，但是对于营造更加真实有序的购物社区文化却是必不可少的一步。

## 6 蘑菇街经营模式

### 6.1 渠道策略

从 2011 年情人节正式上线，到 2011 年 4 月初，蘑菇街的注册用户数就已经突破 950 万，定位于女性购物社区的蘑菇街在两年多的时间内吸引了数百万名用户，这要归功于蘑菇街有效的经营模式。

#### (1) 横向合作

蘑菇街利用交换方式找到和自己类型相同的网站，利用文字链接或图片链接来换用户量。主要方法是与同类型网站（美丽说、花瓣网）进行互换友情链接以及和一些品牌商（腾讯空间、新浪微博）合作。

#### (2) 纵向整合

蘑菇街运用强大的资源整合能力，将微博、用户、电商平台、B2C 商家整合成一条产业链。为用户提供最新最潮流的购物分享信息，用户可以这里找到喜爱的商品信息并可以与知趣相同的“菇凉”交流。为 B2C 商家提供图片链接入口服务，从而实现商品的最终交易。通过这种方式快速便捷地实现各自角色利益的最大化。

### 6.2 品牌推广策略

#### (1) 电商平台推广

主要是通过瀑布式的图片分享信息，以及开展一些站内外推广活动宣传蘑菇街。蘑菇街 pinterest 模式网站的小清新瀑布流页面效果颇受女性网民喜爱，通过“图片墙”，可以平衡商品信息量和用户浏览体验，增加用户忠诚度，提升品牌影响力。利用话题营销、站内送奖等各种方式，使用户找到可能感兴趣的内容并迅速把内容扩散到其他用户，从而引起用户的注意，推广产品新功能提升站内活跃度。

#### (2) 社会化媒体推广

蘑菇街借助新浪微博、QQ 空间、人人网公共主页以及豆瓣小站等社会化媒体推广自己。利用微博互动营销，很好的与用户进行交流沟通，及时了解用户关切的信息，使用微电影，微测试等在女性用户中快速传播蘑菇街形象。蘑菇街发布的微博，具有更新频率高、图博并茂、话题传播速度快等特点。

### 6.3 市场竞争策略

### (1) 严把质量关,提升用户体验,动态排序商品信息

在海量的用户和商品信息流背后,蘑菇街的运营团队每天都在充当着那双“看不见的手”。商品的分类和排列,并不是蘑菇街与线上卖家之间的合作,而是客观、严谨的算法,依靠数据驱动分析。

蘑菇街会给用户的每一个浏览、点击动作赋予不同的权重,由此来决定这件商品会出现在页面的什么位置,整个排序都是一个动态的过程,每隔 15 分钟都会有改变。从而在排序推荐环节上让用户满意,形成一个正向循环。

### (2) 算法、行为分析、数据挖掘确保用户身份真实性

识别信息的可靠性是体现核心运营能力所在。蘑菇街的解决方案就是在算法、行为分析方面加强技术攻关,为各种行为模式建立模型,直接删除那些高达 78% 的不可靠信息,而剩余的 22% 再次进入筛选池,每天最后发布出来的商品信息为 1 万条左右。用户本身对信息的可靠性很敏感,对蘑菇街来说一定要坚持其原来的精神,坚持诚信的原则,只有这样才能可持续。

### (3) 筛选优质商品,优化商品信息,提高商品交易转化率

蘑菇街的运营团队每天运用各种机制筛选优质商品,增加内容的引导,提高进入蘑菇街的用户到图墙页的转化率。控制用户在图墙上看到的商品质量,让图片墙上的商品够新,够好,够招人喜欢,给用户一种“意犹未尽”和“愿闻其详”的感觉,吸引用户点进去查看详情,从而提高了图墙页到详情页面的转化率。

## 7 蘑菇街管理模式

### 7.1 人力资源管理

#### (1) 企业文化

蘑菇街将日常购物与网络社区相互结合,尽最大努力用最合适的方式来满足不同用户的个性化消费需求,用心揣摩女性用户的消费心理消费趋向,让蘑菇街更简单、更好玩、更实用。蘑菇街要求团队的每一个人都应该有创新精神,要敢于创新善于创新。凝结每一个人的力量打造用心、细心的理念,树立顾客至上的负责态度,凭借强大的企业团队,依托优良的企业文化,将蘑菇街做大做强,共同发展共同进步。

#### (2) 组织架构

蘑菇街采用职能组织结构,公司刚成立一共有 60 个成员,其中有 30 人负责技术的开发与管理。剩下的 30 人,有 10 个负责网站内容的及时发布更新与页面维护,10 个负责产品的市场营销,10 个人负责蘑菇街品牌策划。目前公司



已经发展到了 100 人。蘑菇街的管理组织分工明确，各部门主管与员工各司其职，工作井井有条，管理工作比较精细，蘑菇街的管理组织架构不仅减轻人员的工作负担，也提高了工作效率和质量。

### (3) 业务流程管理

“蘑菇街”本身并不向用户售卖物品，而是结合淘宝精选，运用微博营销，吸引用户前来关注，并结合瀑布流信息引导用户实现购买，激励用户分享购物信息。

#### (3.1) 关注

“蘑菇街”的社区关系与微博一样，都是以“关注”为形式建立起来的。蘑菇街还添加了一些诸如相册、宝贝和收藏等与物相关联的元素。以“被收藏次数”作为标准来衡量受欢迎程度，这代表了用户意见的权威程度。

#### (3.2) 导向购物平台

用户在“蘑菇街”上逛，通过“瀑布流”信息发现自己感兴趣的物品，然后通过图片链接到售卖物品的网站——绝大多数情况下，链接的终点指向淘宝、京东等购物平台。

#### (3.3) 营销管理:创新营销渠道

融合微博营销、创新案例营销、微电影、微测试、微活动等多种新型营销方式，多角度探索商品营销。运用整合营销包括广告、直接营销、销售促进、人员推销、包装、赞助和客户服务等建立、维护和传播蘑菇街的品牌，加强与用户之间、用户与蘑菇街之间的联系，对蘑菇街品牌进行计划、实施和监督。

## 8 SWOT 分析

### 8.1 优势

更懂得怎么去和淘宝用户沟通，更明白怎么去做消费者的运营和互动；产品和架构的布局更长远，产品变化更灵活。

### 8.2 劣势

在整体定位和发展策略上有些摇摆不定，聚焦的不够。

### 8.3 机会

开辟了新的营销路径，提高了社区的转化率，使用了大量用户的真实体验，保证了良好的口碑效应。

## 8.4 挑战

尽管蘑菇街在垂直领域有先进入市场的优势，但因为门槛不是很高，所以蘑菇街今后面临被分食市场的挑战，而且过度依赖淘宝，一旦淘宝趋向封闭，它的发展也会受到波及。

## 9 结论与建议

目前类似蘑菇街这种图片分享式的网站还有很多，例如花瓣、美丽说等，这些网站都是在引进国外 pinterest 模式之后加以微创新，其商业模式、盈利模式存在严重同质化，当这个市场发展到一定程度之后，必将带来一场激烈的市场竞争。这时，雷同和同质化将不可避免<sup>13</sup>，蘑菇街会面临被分食市场的挑战。对创业型的社区化电商来说，要守住这块新开发出来的蛋糕，还需要做好自己的核心竞争力。

（案例正文字数：7940）

## The E-commerce case of Mushroom Street

### Abstract:

This case describes business philosophy of Mushroom Street, the reason for competitive advantage and the "Reverse Group buying" implemented in recent years. From the description, we can conclude that Mushroom Street can continue to consolidate its market position, because the company's the core purpose combines shopping and community, and provides the best customer experience.

**Key words:** Mushroom Street; E-commerce; Reverse Group buying

### 参考文献:

[1] 冼卓桑, 用“使用与满足”理论透视社区化电子商务——以“蘑菇街”为例, 视听, 2013 (9) 82——83

[2] 百度百科, 链接网址:  
[http://wenku.baidu.com/link?1KKEkNEvxOBFxdnuh—](http://wenku.baidu.com/link?1KKEkNEvxOBFxdnuh—DIOZSMSikwZ5ewit3Wj4k4_I1IOZ)

DIOZSMSikwZ5ewit3Wj4k4\_I1IOZ

[3] 陈文倩, 社交化电子商务中的口碑传播——以蘑菇街、美丽说为例, 新闻世界, 2013 (5) 167—169