

京东的深度垂直试验

■ 本报记者 许意强

与其说是京东满足年轻一代消费者的需求和欲望,不如说互联网浪潮下年轻一代消费者的全新生活方式成就了垂直电商平台的快速崛起。

当年,晚于中关村众多电脑零售商起步的京东商城,在创始人刘强东的推动下,从电脑、数码等 3C 产品的网上零售起步,由于踏准了互联网浪潮驱动下的 3C 产品零售线上化趋势,最终完成了一个跨品类的综合商业零售电商平台的打造,成为一个横跨 3C 数码、家电、日用百货、家居服饰、生鲜食品、家居家装、移动通信和彩票旅行等多领域的综合性垂直电商零售平台。

在京东快速崛起的背后,没有神秘的商业秘籍,就是在互联网时代“以一个聚集了大量厂商关注的线上电商平台,为上游的商品供应商快速出货以及下游的商品购买者的方便快捷购买后获得快速送货上门”的全新体验,甚至还提供一个吐槽商品好坏的平台,最终将原本在线下单体购买的行为,变成了一个分享购买、交互经验的全新过程。

亏损不改京东垂直商业价值链

最新公布的京东 2014 年第二季度业绩显示:公司实现净营收 286 亿元人民币(约合 46 亿美元),同比增长 64%;净亏损 5.825 亿元人民币(约合 9390 万美元),亏损相比去年同期的 2830 万元人民币呈现扩大。

过去几年来,“烧钱式扩张”已成为京东的重要标签。不过,刘强东以及众多战略投资者对此并不担心。“只有烧钱,才能烧出京东的未来。对于京东来说,需要培养和吸引众多消费者购买行为从线下转战线上的习惯,那么就要通过一些战略性亏损的方式,比如降价产品售价,提供超值的免费配送服务等内容来完成。”互联网分析师曾高飞如是说。

最近两年来,作为电商平台的京东,最大商业价值在于缩短企业与用户之间的商品流转过程。将原本由厂商、代理商、分销商和零售商再到用户手中的三级分销流程,直接缩短至厂家、京东、消费者的一级分销,缩短了



厂家的商品上市和铺货的速度,更重要的是缩短了商品的营销费用,在让京东获利的同时,更让消费者受益。

京东副总裁闫小兵就指出,“线上与线下销售商品的价格差最少也有 15%,最多高达 50%左右。”即便如此,京东在发展初期,还是采取了“不赚钱”的操作模式,从而达到对流量的聚集效应。

作为聚焦了大量厂家商品和用户流量的电商平台,京东的崛起背后,就是在于其符合整个商业未来发展的趋势,那就是扁平化、快速化。这实际上将很多厂家近年来追求的“垂直产业链”,即核心零部件到整机的一体化研发生产制造思想应用到商品的零售环节中来,通过商品零售体系的垂直化,带来的是厂家、京东和消费者利益的最大化。

同样,连续多年的亏损,不仅没有削弱京东作为电商渠道平台的影响力,反而打通京东与众多供应商的直接合作渠道,改变众多供应商由代理商向京东供货的二级模式,建立了京东与上游供应商总部签订年度合作大单的垂直模式。

生活方式移动化 京东也要抱大腿

在抢夺了购物方式从线下转战

线上的时代潮流后,让京东没有预料到的是,自去年开始一股全新的“电商平台快速从 PC 端向手机等移动端”的浪潮再度袭来。同时,众多上游厂家也在打造 O2O 模式,试图弱化和平衡作为直营电商平台京东的渠道影响力。

电商购买方式的移动化以及京东自营平台定位与上游厂家一直追求的“渠道扁平化”,于今年再次将京东推向一个发展的“十字路口”,即需要引领新的消费方式变化,又要完成从自营平台向开放平台的转型,从而探索一条面向互联网时代的全新电商价值平台。

今年 3 月,BAT 巨头之一的腾讯入股京东,持有后者 15%股份,并将腾讯的易迅及拍拍平台注入京东,还将被誉为超级门户微信的电商平台向京东独家开放。这被认为是京东在 PC 互联网向移动互联网转型过程中,通过“抱大腿”解决移动互联网挑战的最有效方式。

不过,在从自营平台向开放平台的转型过程中,对于京东来说却不是通过“收购合并”等战略结盟就能解决的问题,这涉及京东对于现有平台功能和价值的再度定位问题。

当前,对于消费者来说,一方面低价格虽然可以吸引大量用户关注眼球,特别是基于各大电商平台的比

价平台建立,更为众多消费者通过比价再决定于哪个电商平台购买,带来方便和快捷的体验。另一方面,对于价格较高的商品,比如金银珠宝,甚至高价值商品,长期以来中国的消费者还拥有“眼见为实”的习惯,并不会轻易相信电商平台的高价格产品。

近年来,京东以低价格从不少线下分销商手中抢夺市场份额和占有率。这个无可厚非。但是如果让消费者甚至厂家产生电商平台就是低价产品的聚散地,无疑会将京东作为电商平台的体验价值大大弱化。

此外,在众多上游厂家在推动 O2O 模式和布局的背景下,以京东为代表的电商自营平台,还不够彻底垂直。未来商业零售的规律应该是开放平台化,而不是自营平台。当前作为分销平台的京东,在厂家和用户之间还扮演着 layers 零售商的角色。如果从经营效率和经营利润最大化的角度来看,京东未来应该就是一个独立的第三方开放交易平台,为厂家和消费者之间的直接交易提供担保、监督和审核等职能,从而充分从一个商业零售商成为一个商业服务商。

这正是京东面临的下一个挑战,也是作为在互联网时代成功的第一批垂直电商平台的烦恼,那就是必须要保持一颗不断创新的警惕心,才能实现对新潮流的引领。

乐视生态的跨界商业逻辑

■ 本报记者 郭奎涛

乐视是做什么的?即使对于乐视的员工,回答这个问题也在变得越来越难。

从诞生之初的视频网站,到 2012 年开始的超级电视,虽然说是跨界,乐视的思路依然比较清晰。但是,随着手机业务之后乐视做汽车的迹象越来越明显以及影视、体育之后农业电商业务的上线,乐视从产品上呈现的形态开始变得“不务正业”。

其实,在这些散乱的布局背后,乐视却有一个明确的基本路线,即基于“平台+内容+终端+应用”的乐视生态模式,通过搭建视频、应用、广告等多重服务模式和盈利模式,以低价迅速切入市场,再将这种做法从电视复制到其它终端和行业中去。

持续膨胀

2012 年,乐视相继推出乐视盒子、超级电视等互联网电视终端产品,试图通过搭载改进后的智能操作系统,并由乐视提供内容和应用的智能终端,打破传统硬件厂商在智能电视领域长期停滞不前的局面。

这是乐视第一次提出“平台+内容+终端+应用”的乐视生态概念,而这只是乐视生态实践的第一站。

经过半年的发酵,乐视做手机已是不争的事实,而随着该公司 CEO 贾跃亭在国外多家汽车公司的考察,其汽车业务也在引发越来越多的猜

想。消息人士透露,与电视业务自主生产不同,乐视在汽车业务上很可能选择与汽车厂商合作。

一个接近官方的解释是,盒子风波让乐视看到了单一的互联网电视业务潜在的风险,开拓智能手机等新业务,可以为乐视生态寻找更多的着陆点。通过新推出或者联合推出的硬件终端,将乐视生态复制到一个又一个终端去。

另一方面,乐视还在不断丰富乐视生态的内容,超出了视频、应用等行业传统的内容范畴,将触角伸到了电商领域。

日前,乐视正式宣布进军农业,成立乐视互联网生态农业(北京)有限公司,并称未来将进入全品类生鲜电商,让超级电视的用户可以一边看电视一边购物。为此,乐视方面还从老牌电商网站当当网挖来了公关总监郭鹤来出任副总裁。

盈利迷局

理论上讲,乐视生态是一个良性循环的体系。从平台、内容到终端、应用,每一个环节都可以盈利,而多重盈利模式可以让乐视 TV 超级电视以极低的价格切入市场,换来的大量用户又可以推动乐视多重盈利模式的实现。

“我们是第一台知道用户在干什么的电视。”乐视智能终端事业群 COO 梁军说,这个信息非常重要,有了这些数据,就可以有针对性地开发出更加多样的产品,从最简单的到精

准匹配广告客户,到适时改善产品情况,再到最后开发更多的信息产品。

只是在早期销量有限的情况下,多重盈利如何实现值得商榷。

“乐视电视的一种盈利模式是广告,比如利用开机的几十秒时间插播广告,确实很新颖。但是广告主看重的是量,销售还没有达到一定量级的情况下,对广告主吸引力有限。其它的如内容消费、应用分销等也都有待销量实现突破。”有电视业人士说。

在历次采访当中,关于乐视搭建的多重盈利模式各项营收情况都是媒体关注的重点,乐视 TV 方面只是笼统地表示各样指标增长良好。仅有一次梁军曾表示会在稍后透露各项营收的大概数据,最终亦没有下文。

不过,随着时间的推移,乐视电视产品的保有量正在提升。乐视 TV 官方称,截至 6 月底,超级电视累计销量近 100 万台。第三方数据也显示,今年以来,超级电视线上销量占比稳定在 20%以上,其中的 7 月份,该项数字一度达到 27.1%。

风口浪尖

在一定程度来讲,乐视对于生态系统的耕耘引领了中国视频行业发展的潮流,无论是上游对于视频等内容方面的建设,中游对于硬件产品的布局,还是下游针对用户的各种服务模式,都在成为爱奇艺、优酷土豆等同行积极效仿的对象。

今年 7 月以来,乐视生态则遇到

了前所未有的阻力。

先是广电总局约谈七大互联网电视牌照商,叫停机顶盒产品中视频网站的专区等违规现象;后来各视频网站的 TV 版也被广电总局禁止,并在近期陆续下线。尽管不是针对乐视,乐视作为代表性企业,遭受的压力无疑是最大的。

“用互联网思维改变原有的商业模式,促进人们生活方式的改进,这本身没有问题。更多需要注意的是,必须遵循这个行业的基本规则,还需要妥善处理好与既得利益者之间的关系。”上述人士还说。

日前,乐视已经宣布与重庆广电旗下的重庆有线成立合资公司,合资公司未来将有乐视网负责运营,并积极准备申请互联网电视内容牌照,以最大限度地化解政策风险,后期效果包括能否申请到牌照仍待观察。

乐视智能终端事业群首席营销官(CMO)彭钢表示:“将积极配合广电政策做相关的整改,但乐视整个商业模式,从最底层的平台到终端、内容、平台体系的生态不会发生质变。未来相信广电政策和乐视发展是相辅相成的,而不会相互阻碍。”

不仅是政策风险,乐视生态的不断膨胀也引起了不少的争议。乐视试图将汽车、电商都纳入到其生态之中,但是开车的时候看视频、玩游戏肯定会影响驾驶,看电视的时候去购物也可能有与用户习惯相左的嫌疑,乐视如何将生态系统与这些领域恰当地整合值得深思。

数据库中BAT广域版图



阿里巴巴：

- 2014 年 6 月
- ① 11.6 亿美元收购 UCWeb100%股权
 - ② 5 亿元收购 21 世纪传媒 20%股权
 - ③ 12 亿元收购恒大足球俱乐部 50%股权

- 2014 年 5 月
- ① 2.62 亿元收购天弘基金 51%股权
 - ② 3.13 亿新元收购新加坡邮政 10%股权
 - ③ 7.9 亿元收购一大通 35%股权
 - ④ 10.9 亿美元收购优酷土豆 16.50%股权

- 2014 年 4 月
- ① 32.99 亿元收购恒生电子 20.62 股权
 - ② 65 亿元收购华数传媒 20%股权
 - ③ 10.35 亿美元收购新浪微博 32%股权
 - ④ 9.32 亿港元收购中信 21 世纪 38%股权

- 2014 年 3 月
- ① 2 亿美元收购 TangoMe(美国)20%股权
 - ② 62.44 亿港元收购文化中国传媒 60%股权
 - ③ 53.7 亿港元收购银泰百货 26.13%股权

- 2014 年 2 月
- 14.26 亿美元收购高德地图 100%股权

- 2013 年 12 月
- ① 9.65 亿港元收购海尔电器 2%股权
 - ② 18.56 亿港元收购日日顺物流 33.90%股权

- 2013 年 10 月
- 2.02 亿美元收购 ShopRunner39%股权

百度：

- 2013 年 12 月, 1500 万美元投资/并购 yoka 时尚网
- 2013年6月, 1000 万美元投资/并购传课网
- 2013年12月, 1.915 亿美元投资/并购纵横中文网
- 2013年8月, 18.5 亿美元投资/并购 91 无线
- 2013年8月, 5000 万美元投资/并购悠悠村 UUCUN
- 2013年8月, 1.6 亿美元投资/并购糯米网
- 2013年5月, 3.7 亿美元投资/并购 PPS 视频
- 2013年2月, 3600 万美元投资/并购 TrustGo
- 2012年11月, 3.45 亿美元收购爱奇艺 53%股权
- 2011年6月, 3.06 亿美元投资/并购去哪儿
- 2004年8月, 5000 万元收购 hao123 网址之家

腾讯：

- 2005 年
- ① 10 月, 2985 万元收购深圳市网域计算机网络有限公司 19.9%股权
 - ② 622 万元收购韩国 GoPets Ltd8.33%股权
 - ③ 3 月, 1587 万元收购广州 foxmail100%股权

- 2006 年
- ① 1.4224 亿元收购北京 joymax Development (北京译码)100%股权
 - ② 835 万元收购南京网典科技有限公司 100%股权

- 2007 年
- ① 6777 万元收购北京英克必成科技有限公司 100%股权, 收购北京市掌中星天下信息技术有限公司 100%股权, 北京永航科技有限公司 63.9%股权的控股子公司
 - ② 1.3612 亿元收购深圳市网域计算机网络有限公司 60%(控股子公司)

- 2008 年
- ① 1100 万元收购广州云讯信息科技有限公司 100%股权、收购天津手中万维网络科技有限公司 100%股权

- 2011 年
- ① 1.9491 亿元收购华谊兄弟(上市公司)4.60%股权
 - ② 1 亿元收购寰亚传媒(上市公司)5.01%股权
 - ③ 24.4299 亿元收购 Riot Games92.78%股权
 - ④ 7.6431 亿元收购漫游谷 62.5%股权

- 2012 年
- ① 3.4806 亿元收购新加坡 Level Up International67%股权
 - ② 欧洲一家在线游戏信息服务公司(ZAM)100 股权
 - ③ 收购一家手机工具程序开发公司 100 股权%
 - ④ 收购一家书籍出版及在线阅读服务公司 51%股权

- 2013 年
- ① 4.2 亿元收购猎豹移动 18%股权
 - ② 9 月, 31.79 亿元收购搜狗 40.9%股权

- 2014 年
- ① 1 月, 11.7 亿元收购华南城 9.9%股权
 - ② 3 月, 169 亿元收购京东 17.9%股权
 - ③ 3 月, 11 亿元收购乐居 15%股权
 - ④ 5 月, 11 亿元收购四维图新 11.28 股权
 - ⑤ 6 月, 45 亿元收购 58 同城 19.9%股权
 - ⑥ 8 月, 5.4 亿元收购猎豹移动 16.99%股权