



JINGYINGCHUANGXIN

经营创新

战略创新 | Zhanlue Chuangxin

创新的展台 激情的碰撞

——2010年度(第六届)最佳商业模式中国峰会巡记

凡客诚品的商业模式“微创新”

□宏祥志

2010年第六届最佳商业模式中国峰会上,主办方发布“2010最佳商业模式十强企业”,刚刚创办3年的凡客诚品,成为最年轻的十强企业之一。

2010年凡客诚品营业额预计达到20亿元,相比2009年实现了超过200%的增长。

凡客诚品虽然创办只有短短的4年多时间,但是凭借对电子商务互联网营销的深刻理解,不但超越了最初市场形态的竞争对手,而且不断以微创新方式提升客户体验。甚至当今B2C互联网的许多基于客户体验的基本性规则,都由凡客诚品所创新设立。

“30天退换货保障”、“全场免运费”、“1000城市送货上门”、“货到付款”之类消费者承诺。这些虽然并不是B2C行业的标准性规则,但是却是吸引用户、刺激消费的最核心客户体验。

创办凡客诚品的陈年,之前曾是国内老牌B2C卓越网的CEO,对于客户体验的研究拥有丰富的经验。以微创新为手段,以客户体验为服务目标,凡客诚品以远高于业界的速度在成长。

凡客诚品成立3年,包装盒更改过不下3次。在2007年公司成立最初,包装盒使用的是最简单朴素的、没有印有logo的硬纸壳折叠盒子。

没过多久,随着凡客诚品的快速成长与产品销量的快速提升,改变包装整体风格很快就被提上了议事日程。“应该精致高档一些,符合用户送礼等多方面的需求,并且能够综合提升凡客诚品的品牌价值”,当时大家一致这样认为。

凡客诚品外包装后来又经过多次升级改造,最终被定型为3层牛皮纸外盒附加环保无纺

布内包装。3层牛皮纸确保了硬度足够强,在快递过程中不会被压坏。同时根据顾客不同的商品购买量,凡客诚品都以不同型号的外包装盒,具体的尺寸都是经过细致的手工测量确定的。而无纺布袋是附在装衣服的塑料袋外面,让消费者在打开外包装的时候感觉舒服。

针对线上卖的每类商品,凡客诚品几乎都有对应的不同商品内包装,从鞋子到饰品、钱包、婴儿礼盒、领带等共有十多个不同款式,仅鞋子就分帆布鞋、雪地靴、皮鞋这几类的不同。

在大多数人认为这些体验其实增加了凡客的麻烦和成本的时候,凡客诚品创始人、董事长兼CEO陈年却不这么认为。“这跟高档无关,只是为了增进消费者的亲近感”。

凡客诚品的外包装从第二版开始,都是交由专业设计公司进行设计的。陈年个人对外包装的重视程度也是史无前例的,从原材料的挑选、logo的露出、颜色的选择,都要由他最后确定。

就是为了增强消费者在收到凡客诚品快递、打开精美包装那一刹那的愉悦感,凡客诚品加大了在包装方面材料、仓储等的投入,花掉了占整体费用5%的钱在外包装上。

凡客诚品不断从多个层面的“微创新”来提升用户体验,譬如:网络营销的全方位覆盖29元印花T恤、59元帆布鞋、以及丝袜、防寒服等产品线的不断扩展“当面验货,无条件试穿”以及“商品质量问题,30天内无条件退换货”的服务承诺……

商业模式除了模式本身到位外,还需要锤炼细节,凡客诚品在微创新上加固了其商业模式的优势。因而在第六届最佳商业模式评比中胜出。

刘旗辉 商业模式并非简单的赚钱模式

□何与众

在本次“2010(第六届)年度最佳商业模式中国峰会”上,商界传媒集团董事长、总编辑刘旗辉指出,商业模式并非简单的赚钱模式。

刘旗辉在演讲中特别提到:在这样一个每年一次的盛大活动中,2010年的峰会有了两个新的主题,一个是台海对标,就是把台湾那边的企业家、媒体邀请到这边来,然后大陆一些企业家又到台湾去。就在北京峰会召开的前一天,在台北也搞了一场这样的峰会,北京峰会上台湾来了很多企业家和媒体的朋友,还有企业登台接受这次大会的颁奖。第二个,这次峰会的主题其实也不叫回归实业,刘认为峰会的主题就是实业。刘旗辉举例说,在采访当中,接触到的很多企业家,特别在浙江和宜兴,据说纷纷的都已经不愿意做实业了。他为此感到焦虑,的确,现在做实业也存在各方面的困难,国家的政策、社会的环境、企业的环境方面等等,所以举行这样的峰会,就实业方面有很多很多话题进行探讨还是很有意义的。

刘旗辉告诉与会者,下一期商界第一期封面人物就是柳传志,上星期采访柳传志时,他问柳为什么你们联想做实业的也去搞收购了呢?又做VC又做PE。现在社会的质疑很多,柳传志说了一句很有道理,他说现

在台风来了,把猪都可以吹到天上去,该挣的钱为什么不可以挣?挣了钱以后又回归实业,说明企业家心目中还是揣着实业的理想。柳传志这样的大腕,他们是做实业起来的,联想有房地产、投资公司等等。后来柳对刘说:你放心,不管我们现在的实业遇到什么样的困难,早晚这些人他们都会回来的。刘旗辉仔细想这个话真是有道理。

作为此次活动的倡导者和主办方,刘旗辉更希望与会的企业家和学者们互相交流,献计献策,开拓新思路,解决新问题。与此同时,商界传媒集团与北京大学、北大纵横、优势资本和实践教学教育集团联合,还在峰会期间正式成立了北大商界商业模式研究中心,并举行了挂牌仪式。

刘旗辉说:我们对商品模式的研究,就不再是一种散兵游勇,因为商业模式大家看到了,我们是第六届,我们在六年前就提出了这样的思考和这么一个口号,我们应该怎样研究我们企业的商业模式,实际上很多人都说什么叫商业模式?也不是简单的赚钱的模式,营利的模式,而是一个怎样把钱用什么样的方式、渠道等等,把它放到兜里的模式。同时它还应该是一个开放的平台,海纳百川,所以希望在座的诸位以及任何有志于研究和推动商业模式发展的机构和个人,一块加入这个团队,共同探讨我们怎么把钱挣回来的商业模式。

编者按

2010年12月21日,国内最权威的商业模式评选——2010年度(第六届)最佳商业模式中国峰会在北京国际会议中心盛大开幕。

峰会上,中国最权威的商业模式专家分别从商业模式的转型与升级、商业模式从实践探索到科学设计两方面阐释了商业模式的最新思维,同时,众多知名企业纷纷到场发表演讲或参加对话,畅谈商业模式对企业发展的推动。

□陈历清 徐欣

在刚刚落幕的2010年度(第六届)最佳商业模式中国峰会上,21家企业获得了商业模式大奖,其中宏碁集团、淘宝网、春秋航空、奥飞动漫等10家企业获得“年度最佳商业模式十强”,优视科技、创新工场、日先陈列和中企动力等10家企业获得“商业模式未来之星十强”,苏宁电器作为唯一一家企业荣膺“商业模式年度特别贡献奖”。

评选标准亦创新

本届峰会的双十榜单和特别贡献奖一改往届互联网企业占绝大多数的



宏碁中国区执行副总裁张永红先生作演讲

风格,推出了大量传统企业,比如最佳商业模式十强榜单中,除了淘宝网名列前五外,宏碁集团、春秋航空、奥飞动漫、研华科技都是非网络类企业,在10强也仅有包括凡客诚品在类的2家企业,房地产企业仅有光耀东方一家;而在未来之星中也有近一半的传统企业。尤其是“商业模式年度特别贡献奖”,评选委员会出人意料之外地将2008年的冠军企业苏宁电器再次评选为本届峰会的“特别贡献奖”。

此外,往届评选仅限中国大陆地区,而这届获奖企业里首次加入了宏碁集团和研华科技这两家中国台湾企业,评选对象并非是他们的大陆分公司,而是全球公司。

两岸企业取长补短

本届峰会的评选主题是“两岸对标,回归实业”,其中两岸对标主要是因为ECFA(海峡两岸经济合作框架协议)签署,加快了两岸商业模式融合的进程,而《商界评论》曾专程赴台湾采访调研,从而萌发了在本届峰会上推出台湾企业。实际上本届峰会还有个很大的创新是,在2010年12月18-19日,在台北皇朝大饭店举办了一场分论坛——“2010华人最佳商业模式论坛”,这是“最佳商业模式中国峰会”继在重庆、四川成都、浙江杭州、广西南宁等地区分论坛外,首次在大陆以外的地区举办,

反响非常热烈。

而在2010年12月21日的峰会上,两家来自台湾的获奖企业代表宏碁集团中国区执行副总裁张永红、研华科技总经理何春盛,以及两位来自台湾的嘉宾威盛电子的全球副总裁徐涛和台湾《旺报》副社长刁明芳都对两岸商业模式的融合发表了非常积极的看法,并提出了大胆推荐两岸企业合作的建议。台湾在制造业、服务业领域的商业模式摸索早于大陆,也远比大陆成熟,打造一个围绕商业模式话题进行交流的平台,融合两岸优秀企业商业模式,取长补短,共荣共生,是本届峰会的使命。

传统企业备受推崇

这与2010年的主题定位为“回归实业”有关。去年创业板一周年以来,将很多老板力推企业上市的目的暴露出来,他们的目的不是为了做强做大企业,不是为了企业更规范,增强竞争力,而是为了尽快地套现,为此不惜通过种种手段操纵股价。而另外一些企业不务正业,有了大量多余的资金后,没有用于企业的发展,而是用于炒房地产,用于私募和炒股。为了能给这种商业氛围正本清源,不再为这种浮躁的气氛推波助澜,组委会特意推出“回归实业”的主题,将“特别贡献奖”颁给20年来专注家电连锁的苏宁电器,将“最佳商业模式”颁给在垄断夹缝中创新模式的春秋航空,在玩具制造业链链方面攀升的奥飞动漫和在工业电脑方面独树一帜的研华科技。

□延伸看点 | Yanshen Kandian

榜样的力量

□谢知然 王雨晨

在2010年度(第六届)最佳商业模式中国峰会上,宏碁、淘宝商城、春秋航空成为实至名归的“最佳商业模式十强”中的前三名。

宏碁的执着与固守

在PC这个竞争白热化的红海,它坚守与专注,不求最新,但求最大,以“大规模、快速度”抢占市场,紧绷多年的微笑曲线终于得以绽放,2010年宏碁以占全球电脑市场13.4%的份额,超过了戴尔的12.4%,成为仅次于惠普的全球第二大PC厂商。宏碁出货量上升了28%,远远高于15%的行业平均值。

在后危机时代的欧美市场,宏碁以“大规模、快速度”的市场策略迅猛扩张。在PC业利润空间不断缩小的境况下,宏碁以低价策略拉动出货量,扩大市场份额。深化践行“微笑曲线”理论,专攻产品研发设计、品牌行销及售后服务,做PC业的“快时尚”。

2010年宏碁在中国大陆地区的一个亮点就是,协同供应链伙伴在重庆布建全球制造基地,并投资1.5亿美元,成立中国第二营运总部,以加强开拓西部市场。宏碁的执着与固守,终获成功。

淘宝网的蜕变模式

2010年,淘宝网预计交易额突破4000亿元,比2009年将实现翻倍增长。这个中国最大的C2C网站已经成为中国网络电子商务的一个符号。2009年,淘宝网在线交易额2000亿元,而同年全国社会消费品零售总额125343亿,淘宝网在全国社会消费品零售总额中占比近1.5%。

淘宝网作为一个网络交易平台,早已成为一个巨无霸。然而,作为一家企业,淘宝网的盈利一直较为迟缓。其中固然有淘宝网坚持自己以“扩展交易规模为首要目标的定位,当然也有C2C电子商务本身商业模式的局限,淘宝网

的卖家们早已习惯了免费的土壤,这既是淘宝网能保持持续、高速增长的原因,也是淘宝网盈利艰难的绊脚石。

2010年,对于淘宝网而言是,是蜕变之年。

淘宝商城发布独立域名,从淘宝网中脱颖而出,将实验了两年多的B2C模式进行独立品牌运营。这一调整,直接造就了中国电子(0.96 0.00%)商务市场中最大的B2C交易平台,预计2010年交易规模500亿元,成为B2C领域规模最大、盈利最稳定的企业。

春秋航空:极致化的成本主义者

作为民营企业进军航空业的代表,春秋航空是一个在三大国有航空夹缝中成长的典型。2005年,中国民航总局首度将客运航空对民营企业开放,当时进军客运航空的民营力量开始大批涌现,遗憾的是,6年过后,真正在这个领域站稳脚跟的所剩无几。一方面是三大国有航空近乎垄断性的航线资源,另一方面也是商业模式方面的创新乏善可陈。

而在这种行业背景中,能够坚持下来已属不易,要想实现连年盈利,更是难上加难。而春秋航空,无疑是一个例外。

2010年,春秋航空预计可以实现5亿元的盈利。作为民营航空,春秋航空第一个实现首飞国外。

春秋航空董事长王正华在商业模式创新方面一直是一个坚定的践行者。春秋航空清一色的空客A320客机,可以更加节省管理成本;将飞机座位改装,可以增加更多的座位数量,提高单程运力;甚至是一张纸、一瓶水的重量,春秋航空都要换算成油耗成本,进行测算。

这是专家们的评语:春秋航空成立以来,持续5年盈利,巨头垄断中锤炼出顽强生存能力。

廉价航空的中国式生根,春秋航空受到最佳商业模式评审会的垂青。结合中国语境,将经典的商业模式做到了极致。



第一名 宏碁



第二名 淘宝商城



第三名 春秋航空