

中国电子商务:从工具到经济体

2013年5月9日,淘宝十周年庆典活动前夕,阿里研究中心发布了《增长极:从新兴市场国家到互联网经济体——信息经济前景研究报告》。阿里巴巴集团副总裁、阿里研究中心主任梁春晓指出,互联网经济体将成为世界经济新的增长极,而电子商务经济体正在成为未来中国经济发展的重要引擎。

电子商务的演进

在早期阶段,应用电子商务的企业和个人主要把电子商务作为优化业务活动或商业流程的工具,如信息发布、信息搜寻和邮件沟通等,其应用仅局限于某个业务“点”。

随着网民和电子商务交易的迅速增长,电子商务成为众多企业和个人的新的交易渠道,如传统商店的网上商店、传统企业的电子商务部门以及传统银行的网络银行等,越来越多的企业在线下渠道之外开辟了线上渠道。网商随之崛起,并逐步将电子商务延伸至供应链环节,促进了物流快递和网上支付等电子商务支撑服务的兴起。

电子商务引发的经济变革使信息这一核心生产要素日益广泛运用于经济活动,加快了信息在商业、工业和农业中的渗透速度,极大地改变了消费行为、企业形态和社会创造价值的方式,有效地降低了社会交易成本,促进了社会分工协作,引爆了社会创新,提高了社会资源的配置效率,深刻地影响着零售业、制造业和物流业等传统行业,成为信息经济重要的基础设施或个人的商业基础设施。越来越多的企业和个人基于和通过以电子商务平台为核心的新商业基础设施降低交易成本、共享商业资源、创新商业服务,也极大地促进了电子商务的迅猛发展。

随着网商群体日益壮大及主流化,电子商务基础设施日益完善,电子商务对经济和社会影响日益强劲,电子商务在“基础设施”之上进一步催生出新的商业生态和商业景观,进一步影响和加速传统产业的“电子商务化”,促进和带动经济整体转型升级,电子商务经济体开始兴起。

电子商务经济体的特点

电子商务经济体具有显著的新特征:高增长、高溢出、高效能、低消耗。

到2020年,中国电子商务经济体规模将接近50万亿元,约为2010年的10倍,10年年复合增长率约25.8%,远高于GDP年复合增长率11%—12%的预期。

互联网和电子商务既是新兴先导行业,更是其他行业乃至整个经济和社会的基础设施,溢出效应十分显著。电子商务经济体是随着互联网对传统工业经济的融入与改造而逐步形成和发展的:互联网对传



自1995年萌芽至今,中国电子商务经历了从“工具”、“渠道”到“基础设施”的发展过程。2013年开始,在“基础设施”之上,电子商务承载的经济活动的种类和规模进一步扩大,逐步升级为“电子商务经济体”。

狭义的电子商务经济体包括电子商务应用和电子商务服务两个部分。据阿里研究中心统计,2012年,中国电子商务经济体规模为8.2万亿元,其中电子商务应用规模为7.95万亿元,电子商务服务业规模为2463亿元。预计2020年电子商务经济体规模将达到47.8万亿元,约为2012年的5.8倍。

统经济的改造从广告、流通及内容产业开始,逐步向上下游和全产业渗透,然后将物流、金融、制造、能源和服务等行业一步步地碎片化、网络化、在线化。随着平台及其生态的不断壮大,绝大部分经济活动最后都将迁移至互联网并完成流程再造,最终形成遍及全社会的分布式协同价值网络。因此,电子商务经济体规模不断增长的过

程,也是互联网对其他行业改造的过程。电子商务经济体的高溢出效应,既加速了传统产业的电子商务转型,也确保了电子商务经济体自身的持续扩展和增长。

随着云计算和大数据在电子商务领域的应用,电子商务经济体的高效能将进一步提升,这主要表现为:一是以云计算为核心的互联网基础设施可实现“随需所用”;二是基于大数据的交换和分享,将极大地提升消费者与消费者之间、消费者与企业之间、企业与企业之间的沟通效率,从而改变商业协作方式,“以企业为核心的线性供应链”将逐渐转变为“以消费者为核心的网状协同的在线价值网”,进而极大地提升商业效能。

电子商务的广泛应用显著提高了物质资源的使用效率,降低了物质资源的消耗水平,减少了对环境的影响。中国社会科学院中国循环经济与环境评估预测研究中心的研究显示,相较于传统商务模式,电子商务可以显著减少能耗。例如,电子商务减少了传统商务活动在广告营销方面带来的能耗,节省了实体店和社会仓储资源,从而减少相应能耗。按“网络零售能耗”相当于每亿元交易额减少能耗393吨标准煤计算,2012年通过网络零售(交易总额1.3万亿元)相当于减少能耗510万吨标准煤。

电子商务经济体推动中国经济变革

中国电子商务经济体从无到有,对中国经济发展产生了深刻的影响,引领了中国经济的大变革。

以淘宝为代表的中国电子商务经济体,推动了中国从工业经济向信息经

济转型。2006年,我国网络零售总额在社会消费品零售总额的比例只有0.3%,2012年这一比例已经提升到6.3%。

电子商务经济体推动了商业基础设施的变革。以淘宝等电子商务服务平台为核心的电子商务服务业,正在成为新的商业基础设施。2008年以来,电子商务服务业生态大爆发,初步形成了物种丰富的电子商务服务体系,市场规模也从2011年的1000多亿元倍增至2012年的2463亿元。

电子商务经济体推动了经济由出口驱动型向内需驱动型转变。网络零售不仅是从线下消费向线上消费的转移或替代,更是对居民消费潜力的释放和满足,是对新消费或消费增量的创造。据麦肯锡测算,消费者通过网络零售消费的100元中,约61元是替代性消费,另外39元则是网络零售产生的新增消费。据此测算,中国网络零售2012年创造的消费增量约5000亿元。

电子商务经济体推动了我国经济结构的变革。提升服务业增加值占比,是我国经济增长“转方式、调结构”的关键目标之一。电子商务服务业是现代服务业的核心。IDC研究表明,中国电子商务服务业正在成为全球规模最大、最领先的战略性新兴产业,更是中国信息经济的基础。

电子商务经济体促进了我国经济均衡发展。电子商务在农村的应用,促进了农民返乡创业和就近就业,带动了当地经济和社会的发展,使一些传统乡村显现出小城镇的雏形。以江苏沙集为例,2012年全镇家具网络销售额约8亿元,农民通过开设网店,离土不离乡,不仅提高了收入,还解决了就业和创业难题。

(阿里研究中心)

企业为何迷恋短期战略?

molo并没有因为这些短期内遭遇的挫折而有所动摇,哪怕这些挫折后来又持续了4年。在9年中,舒马赫赢的比赛和获得的锦标赛冠军比历史上任何赛车手都多,让法拉利当之无愧地成为世界F1赛事的领袖。

有多少商业战略人士会效仿法拉利,开发并坚持长期战略?最近看来,没多少。我们在调查发现,很多企业高管都拘泥于与日俱进的变化步伐及其对“超强竞争”的快速推动,他们认为对超过1-3年的战略思维进行投资毫无意义;的确,在他们看来,5年期战略就已经是长期战略。

我们非常怀疑这种想法。

时间悖论

近期,我们调查了企业在制订战略时所着眼的一般期限。结果,我们发现有三分之二的公司在制订战略时仅着眼于四年期或不到四年。另有30%的公司制订了5-6年期规划,但仅有6%的公司制订了超过6年期的战略规划。

这个调查结果不足为奇:大部分公司认为,如果制定期限更长的战略规划,那么可能会遭遇不确定因素的高度干扰。只有短期战略才能对业务发挥真正影响。然而这种逻辑存在一个错误:不停地开展短期规划可能导致“当下目光短浅的行为”,从而忽视一些真正侵蚀企业长期竞争能力的行业变革元素。

例如,过去15年间,一系列电信公司以“网络融合”为由,没有开展长期战略规划,相反却执迷于一些抵御固话营收流失的短期战略。因而,其中很多电信公司在长期的赛跑中丧失了业务转型的机会,未能发展出应对网络融合的能力。同样,大部分传统的实体零售企业都已经认识到网络零售带来的日益崛起的威胁,但却认为这一威胁还远在天边,因此依旧重点关注一些同门店地址、运营和产品销售等相关的短

期战略。结果,他们虽然意识到了这种迫在眉睫的影响,却没能做好迎接网络挑战的准备工作。

问题很大一部分在于企业在规划过程分割了短期和长期之间的界线。一旦企业做出这种区分,长期趋势就永久性地退后。一旦开始思考多个不同的期限,企业也就踏上了一条认定这些界线将永远不会交融的道路。但问题是,明天的长期趋势最终将变成今天的短期现实场景。

企业开展短期化思考的常见原因

为何迷恋短期战略?原因有很多,一些原因众所周知,其中包括:

激励

大量实践证明,当主管人员被给予短期激励,比如股票期权,他们就重点关注短期目标(并且相应地注重提高短期绩效)。反过来也是如此:长期激励措施会提高长期绩效。

CEO合同和任期

正如广泛的报道所述,CEO的平均任期在不断缩短。但相对鲜为人知的是,CEO合同期限较短的公司可能导致制订短期目标并因而发生减损企业价值的行为,比如对未来能力的投资不足。近期开展的一项研究表明,如果您的投资战略选择CEO合同期长的企业并同时出售那些CEO任期短的企业,那么您的年收益率将会提高10%左右。Richard Greenbury在担任马莎百货CEO的后期阶段,制订了雄心勃勃的、价值16亿美元(10亿英镑)的短期盈利目标。但是,为实现这一目标,他没有对现有门店、IT和培训开展充分投资,从而导致企业后来陷入低迷的业绩表现并最终令他本人黯然离职。

希望实现灵活性

企业可能认为,长期战略缺乏足够的

灵活性,从而会危及风险管理。因此不愿遭遇风险的公司宁愿采用像浮萍一样的所谓灵活措施。

“应急战略”模式的崛起

目前有两种战略制订方法正变得越来越普遍,即“边干边学”和“根据一线状况制订战略”。有时候,这两种方法是企业主管拒绝在制订战略时开展长期思考的借口。

所有的这些因素都促使企业拘泥于短期战略。

对变化的不实观点

从更深层次来说,我们对短期战略的迷恋反映了人类的基本心态。比尔·盖茨说,“我们总是高估在未来两年内可能发生的变化,但却低估在未来十年内可能发生的变化。”首先,我们可能会把一些“噪音”错认成重大转变。例如,近期研究表明,竞争的影响力在最近20年间并没有发生太大的变化,同时超强竞争(hyper-competition)的影响力也可能被过于渲染了。更进一步说,我们往往“错误判定”稀少的、真正重大的变革趋势。有一些行业目前的确进入竞争超强、快速激烈的变革阶段。但是这一转变往往要耗费10年以上的时间。

我们害怕遭遇变化和超强竞争,仅仅是因为后见之明导致的偏见——相比未来,我们能够从过去看到更多的逻辑和可预测性。我们回顾往昔,却忘了现如今毫无意义的小问题曾经让我们多么恐惧和震惊;然后我们展望未来,却把每个细小的变化都视为一个游戏变革因素。然而并非所有登上新闻报道头条的事物(或者主管层级的日常纪要)都具有真正的战略价值。

现在,政府政策专家们也大力主张采用长期视野来管理经济周期的异常变化、复杂的预算和大规模的基础设施项目。商业战略规划者是否也应同样行事?

(商评网)

创业人如何追寻你的机遇

什么是创业精神?或许你认为,只有咬文嚼字的教授才会问这种多余的问题。但实际上,和“战略”、“商业模式”等词汇一样,“创业精神”的涵义并不固定。说到创业精神,有人会想到风投打造的初创企业,另一些人则会用它谈论一般小公司。“具有创业精神的企业”对一些人是鼓舞人心的口号,另一些,则认为这个说法本身就自相矛盾。

探究“创业精神”一词的来龙去脉,是相当引人入胜的工作,学者们也确实仔细梳理了它的涵义。不过,我不打算详细介绍他们的研究成果,而主要讲讲我们在哈佛商学院采用的定义。霍华德·史蒂文森教授是哈佛商学院创业研究领域的教父,他将创业精神定义为:追寻现有资源范围以外的机遇。

“追寻”指绝对专注的态度。创业者能察觉转瞬即逝的机遇,在有限时间内展现实力,吸引外部资源。时间一分一秒过去,真金白银不断流失,因此创业者有一种紧迫感。而成熟公司拥有稳定的资源,面临机遇时选择更多,往往缺乏紧迫感。

“机遇”指在以下一个或多个方面有所作为:1)推出创新产品;2)设计全新商业模式;3)改进已有产品,使其质更优、价更廉;4)发掘新客户群。创业者完全可能兼顾这些方面,例如用全新商业模式推出一款创新产品。以上列举的这些并未穷尽企业可能把握的机遇。企业仍可通过提价或灵活雇用更多销售代表提升利润,但这些手段并无新意,与创业精神无关。

“现有资源之外”指突破资源限制。初创企业刚起步时,创始人只能掌控现有的人力、社会和财务资源。很多创业者主张自力更生,节衣缩食,万事不求人。固然,有些新创企业可以仅凭一己之力生存下来;但为了长远发展,创始人必须设法引进生产设备、分销渠道、营运资本等外部资源。

创业者不断追求新机遇,但缺少必要的资源,因此面临四大类风险。需求风险:消费者可能对创新产品或服务不买账。技术风险:创新方案能否得到技术支持。执行风险:创业者能否聚拢执行力强的团队。财务风险:能否合理引入外部资金。创业者应承认风险存在的客观性,同时力图驾驭各种不确定性因素。

创业行动容易陷入死循环:控制风险需要资源,资源却更倾向于进入低风险区域。例如,若想开发推广一款产品,需要向投资人证明技术和市场风险可控,但降低风险本身就需外部资金投入。为避开这个死循环,创业者有以下四种对策:

精益测试。采取最小规模的行动,以最低代价迅速评估风险、测试商业模式可行性。

分阶段投入。将困难各个击破,在实现阶段目标之前,不占用计划外资源。

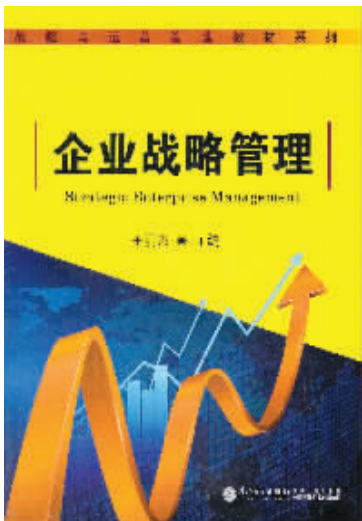
建立合作伙伴关系。借用其他公司的资源,将风险转移给承受风险能力更高或意愿更强的盟友。同理,新创企业可以放弃购买资产,通过灵活租赁资产,将高额固定成本转化为可变成本。

掌握“讲故事”的艺术。向投资人展示,自己的事业能让世界变得更好。如果投资人被你的故事打动,他们将甘冒风险,支持你的事业。乔布斯就是最著名的例子:他特有的“现实扭曲力场”俘获了众多员工、合伙人、投资人,让他们一往无前跟随他追逐梦想。

或许你会问:史蒂文森对创业精神的定义有现实意义吗?在我看来,答案是肯定的。原因有两点。首先,他把创业精神理解为一种独特的整体管理观念,而非将其限定于企业发展的某个特定阶段(如初创企业)、某种个人角色(如创始人),或某类精神气质(如激进、独立)。按照这个定义,各类企业,包括大型企业,都可能孕育创业精神。如果你相信,创业精神是全球经济增长的引擎、社会改良的动力,这无疑是个好消息。

其次,这个定义为创业行动指明了方向,创业者可据此控制风险,调动、利用资源。我的一位学生曾被要求为积极进取的创业者提出建议,他的回答很精彩:“因为资源极其有限,你必须具有创新精神,善于把握机会,并且掌握说服的艺术。”“追寻现有资源范围以外的机遇”概括了我日常工作的方方面面,鞭策我不断前行。”

(托马斯·艾森曼)



短期化思维目前之所以成为很多企业管理人士的战略选择,乃因为他们受困于当前瞬息万变的格局。短期战略虽然能够起到立竿见影的效果,但是在不稳定时代的竞争中,能够持久领先的冠军毋庸置疑还是那些采取长远战略的企业。

1996年,世界F1的最佳赛车手之一、曾获两次冠军的舒马赫签约法拉利车队,这是个当时被大部分赛车行业人士嗤之以鼻的车队。法拉利车队当时已经连续17年未曾夺冠,并且处于一片混乱之中。殊不知签约舒马赫是法拉利公司首席执行官Montezemolo全面重组公司的长期战略的一部分,重组范围包括从汽车设计、工程和可靠性一直到赞助和员工。

短期看来这一战略的效果不佳。舒马赫的引擎在1996年法国大奖赛中爆缸之后,车队领队Jean Todt放弃每赛季100万美元的薪水而提交辞呈。但是Monteze-