

6 管理诊所 Management Clinic

媒体的本质是“信息传播 + 广告盈利”,而 B2C 的本质却是零售。用做媒体的思维做电商,这是乐蜂网的商业模式,也正是这种“奇葩”的商业模式,不仅让乐蜂网背离零售的本质,而且在和最大竞争者聚美优品的比拼中,由强变弱,最后不得不走到委身于人的地步。

乐蜂网“易主”带来的启示

■ 许宁 沈伟民

2014 年 2 月 14 日,乐蜂网和唯品会共同宣布,唯品会以投资 1.125 亿美元的代价换取乐蜂网 75% 的股权。一周后,双方再次宣布,唯品会以 5580 万美元收购乐蜂网的控股公司——东方风行集团的 23% 股权。自此,作为化妆品垂直 B2C 巨头之一的乐蜂网,控制权基本落入唯品会手中。

虽然,作为东方风行集团和乐蜂网创始人的李静,在给其员工安抚邮件里表示:“这只是一次战略投资,而不是外部猜测的乐蜂网被出售或者被收购。”但出让乐蜂网 75% 股权和母公司东方风行集团 23% 股份的事实,让她的这一解释变得很苍白。尤其是,收购事件发生之后,东方风行集团原副总裁兼乐蜂网 CEO 王立成辞职,接替者并非来自李静的指派,而是唯品会北京公司的总经理张婧。

乐蜂网为什么不能像竞争者聚美优品那样,去美国纳斯达克冲击 IPO,反而会落入被收购的境地?

乐蜂网正在重蹈许多垂直 B2C 电商的覆辙,很有可能走上“一鼓作气,再而衰,三而竭”的中国式电商命运之路:在互联网红利和线下零售不够发达的环境下,B2C 电商顺势而起,短期内聚集大量用户和人气,但不挣钱。随后各路竞争对手像雨后春笋般出现,价格战、公关战,烽烟四起,结果当然是烧钱,烧钱,再烧钱,换来的是好不容易保持住增长势头,但亏损的缺口越来越大,做得大亏得多,逼得这些 B2C 企业不得不想尽一切办法寻找最后的出路:再次输血(新一轮的资本注入)、找一棵大树(参股并购)。

所谓“前车之鉴后事之师”,实际上,我们在这“算命式”地对乐蜂网的未来进行预测,没有多大的意义。有意义之处在于:乐蜂网为何会走到这一步?给我们带来什么启示?

“达人经济”模式之误

说到乐蜂网,其经营模式,可以简单到用“达人经济”这四个字来表达。乐蜂网也许不是第一个把“达人经济”引入企业运营的电商企业,但肯定是第一个以此作为运作核心的电商企业。

“达人经济”说到底还是粉丝经济,是娱乐圈用滥的招数,以艺人的面孔、歌喉、演技等为基础,将艺人短时间内打造为影响力广的明星,然后贩卖影响力,或通过电影、电视、唱片、演唱会,或通过广告代言等最大程度将影响力货币化。乐蜂网的“达人经济”同样如此,所不同的是,乐蜂网是要将影响力转化为在售化妆品的购买力。

乐蜂网最初的商业模式看似非常完美:以电视节目内容为支撑(东方风行集团),发



展自有品牌(静佳品牌)和电子商务(乐蜂网)。乐蜂网做的是,将李静在电视节目积累的影响力,通过化妆品销售转化为真金白银的辅助手段。

这里,有一个被忽略的事实:乐蜂网的“达人”基本来自电视娱乐圈,影响的是电视屏幕前的用户,但乐蜂网面向的是年轻互联网用户,二者重叠度不高,电视娱乐圈的“达人”对线上用户的影响力有限。用电商的术语来说,李静电视节目的引流效果有限,而且随着移动互联网的快速发展,这一效果被稀释得越来越明显。

此外,一个关键的问题在于,从互联网经济 Come-Stay-Pay (引流—转化—支付)的简明操作公式来看,“达人”解决的仅仅是 Come 的问题,但不能解决 Stay、Pay 的问题,Stay 和 Pay 还得依靠很强的互联网运营能力和供应链整合能力。现在看来,虽然吃的是电视粉丝经济的饭,但李静对互联网粉丝经济如何玩显然还没摸着门道。

很显然,不是达人经济不靠谱,而是李静是以电视达人经济的模式玩互联网达人经济,种橘得枳也就不奇怪。

娱乐与零售之界模糊

此次乐蜂网被唯品会兼并,不是坏事。相对来说,唯品会的互联网基因远强于乐蜂网,背靠唯品会这棵大树,比乐蜂网按自己的方式单打独斗肯定要强。

站在李静和东方风行集团角度,由唯品会控股乐蜂网和参股乐蜂网控股公司东方风行集团,是相对较优选择。东方风行集团有三大业务板块:以电视节目内容制作为核心的旗下东方风行集团传媒公司,自有化妆品品牌的静佳和电商平台乐蜂网。乐蜂网本质上是渠道品牌,静佳则是做产品品牌,渠道靠流转速度赚钱,产品靠品牌溢价赚钱,二者商业逻辑完全不同。此前,由于化妆品品牌市场的高门槛和相对较高的集中度,作为一个全新的化妆品品牌,静佳几乎全部的营销推广和销售资源都集中在乐蜂网,乐蜂网既做渠道又做产品,渠道要做的是低价、快速周转,产品要做的是高溢价、品牌运营,在一个平台和实体下,很难同时兼顾二者的发展。



更有趣的是,包括李静在内的东方风行集团高层,把乐蜂网既不当成渠道品牌,也不当成产品品牌去做,而是当成媒体去做。乐蜂网前 CEO 王立成在公开发言和媒体访谈中多次强调:“乐蜂网的 DNA 不是化妆品电商的 DNA,弯子绕得太大。这自然让乐蜂网偏离在线零售越来越远,与最大竞争者的聚美优品的距离越拉越大。从这个意义来说,并购前的乐蜂网处境不佳,是因为既不够电子也不够商务,也不够媒体(明星达人太多,而自身运营能力有限,无法做透)。”

对于李静和东方风行集团来说,把乐蜂网的控股权交给唯品会,让更专业的人来操盘,而自己则把精力专注于更擅长的电视内容制作,以及自己的梦想—打造属于中国人自己的美妆品牌静佳,无疑是最佳选择。同时,通过唯品会参股东方风行集团的方式,还可以保持住“电视节目+自主品牌+电商”的三位一体的业务结构,何乐而不为?

▼ 相关链接

聚美优品为什么可持续?

雄厚的运营能力:拥有超过 3000 平方米现代化库房,1800 平米的办公室和专业客服中心,以及百万元打造的物流配送系统。

互联网基因成员:CEO 陈欧是美国顶级大学斯坦福大学 MBA,曾创办全球领先的在线游戏平台 Garena;而联合创始人戴雨森和刘辉,前者曾在 Google、Baidu、Oracle 等企业从事用户体验设计工作,后者精通 WEB 编程语言如 PHP、t 的开发框架设计。

经营模式特点:从最初每日一件限时折扣团购模式,到如今每日多件产品限时抢购,聚美优品名团购,其实是一个销售化妆品的 B2C 平台。

▼ 评论

只有第一,没有第二!

乐蜂网控股权易主事件,在电商领域产生的影响,不亚于当年苏宁易购并购红孩子事件,加上众多垂直 B2C 电商“轰轰烈烈地来又悄悄地去”,不禁让我们浮现出这样的疑问:1. 垂直 B2C 的价值在哪?2. 互联网的出現到底让市场更为集中还是更为离散?

红孩子、初刻、酷运动、永辉生鲜电商、西米网等,有两个共同的特征:一是“生前”都是专注于某一品类或者领域的垂直 B2C,二是现在都“没了”。如果把最近五年知名不知名的垂直 B2C“死亡名单”全部列出来,恐怕两页 A4 纸都不够用。在京东、天猫等庞然大物横扫一切的世界,垂直 B2C 的价值到底在哪?这是一个值得深思的问题。和君咨询合伙人许宁认为,垂直 B2C 不可能被综合平台完全替代,各自有各自生存之道,就像线下的百货商场、超级市场与专卖店、便利店并行不悖一样,但前提是垂直 B2C 要有足够高的创新价值,形成足够深的护城河,从而有足够强的盈利能力。只会打价格战、烧钱做规模的垂直 B2C,必将在综合 B2C 的围剿之下毫无还手之力,最终死于低价。

但互联网“自由、开放”的特征决定了“只有第一、没有第二”。互联网经济在产品上是“长尾理论”,但在竞争格局上,却是加强版的“马太效应”,尤其在 B2C 领域更是如此。在某些专业领域,即使能容纳垂直 B2C,也只能容纳不超过两家的大型垂直 B2C,赢家通吃,通吃用户资源和供应商资源。很明显,互联网在加剧垄断。



刘强东不走寻常路:高调破局与低调布局

刘强东一直以亚马逊为标杆来发展京东商城,尽管他在追赶亚马逊的全品类、强大物流仓储等,但很多人还是说看不出京东商城像亚马逊。资深互联网分析人士谢文认为,亚马逊和京东最大的差别:“前者是个互联网公司在做卖东西的生意,后者是卖东西的生意在利用互联网。”是是非非,仁见智。

九年亏损与持续扩张

京东终于在 2013 年前三个季度实现了微利。2013 年 12 月,游学归来兼 6 个月减了 36 斤体重的刘强东表示,大型 b2c 迎来了真正意义上的不亏损,而且他们在 2013 年整体完成了全年战略规划——交易额已经超过 1000 亿元大关。尽管有人对 2013 年京东的突然大幅扭亏颇有微辞,也有人说是为了 IPO 给投资人一件好看的“外衣”。但无论如何,2013 年实现盈利具有里程碑的意义,而且的确确实来之不易。

1998 年,刘强东只用不到 2 万元在中关村租了一个柜台,成立京东公司,由此走上了创业之路。2004 年,“非典”刚过,中国电子商务尚处萌芽时期,刘强东毅然关掉盈利的 12 家线下实体店,彻底转型做电商,当年销售额仅 1000 万元。经过 9 年发展,至 2012 年销售额达 733 亿元,销售额年复合增速为 204%,其高成长性显而易见。

建立一个规模几百亿元的企业,很多中国企业家都能做到这一点,但是恐怕很难有第二位可以坚持 9 年不盈利却依然能让企业继续保持高速增长。

刘强东说:“你把你的生命投入,可碰到的坎坷真的很多,你会感觉生命在被摧毁。所以大部分人创业中途放弃是可以理解的。但是,成功创业者和失败创业者的差别就在于坚持。”

刘强东信奉“用今天的亏损换来明天别人无法超越的优势”,可现实是成年累月的亏损一直是由投资者垫底扛着。商业的本质就是追逐盈利,投资者能耐着性子陪刘强东赔了这些年大把大把的钞票,单这种现象就极为罕见。说到底归因于投资者喜欢和信任刘强东。源于此,

2012 年京东商城与苏宁大打价格战的时候,每天亏损高达 2 亿元,股东们依然坚定地信任刘强东并继续充当刘强东的坚强后盾。创业者与投资者、快速做大规模与早日实现盈利,如何处理这种关系实属不易。从结果来看,目前京东商城还没到生死攸关的程度。

高调破局与低调布局

刘强东近年来一直在同时部署内外两大战场。

一个战场是针对竞争对手。破坏已有规则,推翻现有秩序,挑战竞争对手,不择手段打击,刘强东被视为“另类”、“破坏性入侵者”。打破常规、打破格局,才能赢取机会和增强优势。与传统零售巨头国美、苏宁大打价格战;涉足范围由 3C 拓展到包括图书、服装在内的多种业务再到全品类,狠狠阻击当当网和易迅网等电商同行;上线第三方开放平台,向淘宝网直接挑战。刘强东的破局既准狠又高调,成效是明显的,而且刘强东还曾放出豪言“京东商城的竞争对手还没有及格”。

另一个战场则是业务建设和商业模式转型优化。这一战场则略显隐蔽、低调。刘强东认为,电子商务发展的核心体系就是供应—效率—成本,京东通过打造强大的供应链体系,以成本领先策略来形成规模,同时京东对物流、仓储的大幅投资,将在五年后见到巨大的收益。

学习亚马逊,刘强东倾力构建一个叫“亚洲一号”的现代化仓库,这个仓库“有鸟巢的八倍那么大”。按照刘强东的规划,京东要在五年时间内投资百亿资金来建设自有仓储物流体系。

在平台建设方面,2013 年京东主办的开放平台供应商大会,在独立电商行业再次掀起了不小的波澜。根据京东的规划,到 2016 年合计实现总交易额达 1100 亿元,仓储物流开放平台业务将占半壁江山。

更进一步,刘强东把第三方开放平台置于重要的战略高度,有利于提高京东的交易总额,提高电商运营盈利能力。

在金融方面,刘强东在平台合作伙伴大会上表示,京东已经成立金融集团,未来将向 POP

开放平台开放。按照刘强东的规划,未来互联网金融业务将成为京东新的增长点,配合开放平台一起,打造完整的京东生态。

志向高远与强练软功

复盘京东的发展历程,它前后经历了四次业务战略转型:从线下到线上,从使用第三方物流到自建物流,从专注 3C 品类到全品类扩张,从自营到上线第三方开放平台。现在是第五次转型,即优化完善供应链,实现全面扩张整体升级,升级后就是另一个全新的综合型电商帝国。目前在中国专业电商中,能形成规模的大致有两类模式:第一类是以淘宝天猫为代表的网上市场模式(类似于传统百货商场里的“租赁+分成”方式);第二类是以京东商城为代表的供应链模式。事实证明,淘宝天猫模式尽管规模极大,却效率较低。供应链模式很先进有未来,但构建难度很大,周期漫长。

刘强东正在构建京东商城帝国不同寻常的商业模式和盈利能力,当马云辞去阿里巴巴集团 CEO 一职,并将主要精力投向互联网金融时,刘强东驾驭的京东商城“越野车”,便成为最有可能抗衡阿里巴巴的中国最大电商体。他相信,十年后京东商城会成为中国最大的零售集团,这应该就是刘强东的理想。

时至今日,刘强东无疑是个极具特色的成功创业者,但随着京东商城一步步做大做强,他是否还能顺应企业发展实现自我角色转换,还是个很纠结的事情。刘强东的一位老朋友说,对权力和控制欲的迷恋源于他内心充满纠结,没有安全感,源于他初始时开饭馆被骗的经历等。刘强东有户外越野的爱好,曾用两个月穿越沙漠,却始终不肯把方向盘交给别人,他认为交出就意味着放弃。

近十年来,随着京东规模越来越大,刘强东在管理和文化上的缺陷或不足也逐渐显现。他对内早已树立起了威严和强权,却缺乏科学合理的管理体系和行之有效的管理方法,在授权和放权之间纠结、在控制和失控之间困顿,这将成为他的新一轮挑战。(陈旺年)

管理学堂

会员营销对购买行为的预期管理

会员营销的目的是促进长期重购进而提升销量,一方面要挖掘会员的终身价值,另一方面则要依靠对大数据分析的分析来为会员提供符合期待的体验。会员营销怎样才能对消费者购买行为起到预期管理的作用,培养出消费者忠诚?

第一,了解和掌握现有消费群体中的细分需求,制定个性化的策略。著名的“啤酒+尿布”故事就是最为典型的案例。毕竟,有需求才会有购买,找到需求后对即将发生的购买行为进行提前干预,让会员感受到管家式的、顾问式的专属服务,消费者自然会更倾向于替他着想的商家。

电话外呼是银行信用卡商城、金融产品、电视购物企业精准销售等会员业务开展的重要渠道。对于没有自主外呼营销作业系统的企业来说,仅依靠经验就想在茫茫的用户群体中找对人实现销售,简直如同大海捞针。来自美国的 InsideSales.com 是一家云端预测分析方案服务商,它可以把拨号系统嵌入企业的 CRM 系统中,通过对数据的分析,为电话外呼营销人员提供合理化的外呼建议,如哪位会员有潜在的购物需求,且具体的购买需求可能会涉及哪些商品,给他打电话也许更能销售成功。

第二,明确与会员接触的每一个节点,把消费者体验放在最重要的位置,试图在每一次互动中让会员拥有增值感受。碎片化是受众在当下媒介接触习惯、品牌接触习惯的一个特征,与会员接触的每一个节点都可以理解为一个媒介,这个媒介上所附加的信息是影响消费者体验的微妙因素。

在美国,沃尔玛、Kohl's 这样的大型零售连锁企业,可以做到把节点扩展

