

沙集模式引发的思考

■ 中国社会科学院信息化研究中心主任、研究员 汪向东
■ 阿里巴巴集团副总裁、高级研究员 梁春晓

►►► [上接 03 版]

(四)沙集模式 2.0 的四维要素
根据对沙集模式的跟踪调研,我们将影响 2.0 阶段沙集电子商务发展的主要因素归结为以下四类:

1、网商群体
网商,是沙集模式发展的主体和骨干。沙集模式中的网商,是农户变身而来的。网商以农户为单位或网商与农户合一,是沙集模式 1.0 阶段的主要特点之一。其集中体现是农户网商家庭所有的产权制和家庭作坊式的运营方式(我们可以将其简单地合称为“家庭制”)。未来,沙集网商如何发展,存在着较大的不确定性。他们主要可以有如下两大选择:一是基本上继续维持家庭制现状,在此制度下框架,继续通过从少到多地复制和经营量上的增大来发展;二是突破家庭制的制约,包括在产权和经营两个方面引入现代企业制度。其中,在经营方式的突破上,农户网商又可以有两种选择:一是做大,二是做精、做专、做差异化(跟踪调研已表明,目前,沙集网商中两方面的迹象都有)。前者主要是通过通过做大做强,降低单位成本,走规模经济的发展道路;后者主要是选择通过提高产品价值,走品牌、服务、个性定制的道路。

对于特定的网商来说,未来发展方向的选择也许不能一概而论,有的可能就是满足于家庭制的现状,有的则可能为寻求更大发展选择突破家庭制的制约;在改变者中间,有的可能是主动的,有的也可能是被动的,被竞争逼出来的;也有可能出现同一家网商某些产品靠扩大规模,另一些产品靠特色经营的复杂情况。然而,只要他们选择突破目前现状,以创新来提升自己的竞争力,就会驱动以家庭为单位的农户网商向公司化的方向发展。可见,网商们的分化,农户网商的公司化,将是沙集模式 2.0 的发展方向之一,它意味着沙集网商经营模式乃至产权制度的创新。

网商群体发展的另一个重要方面,是他们之间关系的演进。主要是两点:一是沙集网商在 1.0 阶段因简单复制带来他们之间的同质竞争关系,能否在 2.0 阶段通过经营的多样化、产品线的延长、用户个性化定制、品牌化发展等手段,通过网商经营的分化,得到明显的缓解,从而,在根本上为变竞争关系为合作关系奠定基础;二是网商间的组织化状态,这涉及到已有的电子商务协会如何更好地发挥作用,乃至协会本身的改造。组织良好、增强合作的网商群体,将是沙集模式 2.0 的又一个努力方向。

2、网络平台
网络平台,是沙集模式赖以存在与发展的依托。在互联网时代,农村网商的成长与此前一般乡镇企业成长间的区别,也集中体现在网络平台的支撑上。因此,在沙集模式 2.0 的发展中,网络平台的因素非常重要。沙集模式主要是在淘宝网这个第三方电子商务交易平台上形成和发展的。对于沙集网商来说,在淘宝平台上,他们网店买家流量的制约,成为未来企业成长的最大瓶颈。其实,突破中小卖家的流量制约,也是平台未来需要解决的大问题。

平台未来的发展方向之一,是通过交易的精准化,有效地降低买卖双方时间和金钱的交易成本。这需要平台、网商和其他有关主体的共同努力。正在探索中的一个选择,是按商品品类和产地等多个维度组织分配货源、优化平台界面、引导买家流量和提升交易效率。前面章节中提到的“遂昌模式”,就是以当地网店协会在政府的大力支持下,出面组织卖家和当地特色和优势资源整体与平台对接。目前,遂昌馆作为淘宝平台上全国的第一个县级馆已经正式开通,淘宝平台给予流量引导上的支持。这样,那些希望了解和购买遂昌地方特产的买家,就可以更容易地找到当地的卖家和在售的商品。

我们课题组在实际工作中,利用方便沟通网商、地方政府与交易平台的条件,推动了沙集所在县镇地方政府与平台在这一合作方向上的沟通。2012 年 6 月,阿里巴巴集团曾组织几大部门的业务负责人,对沙集镇和睢宁县进行了实地考察。淘宝平台方面考察后认为,若要实现当地网商整体与平台对接,在方向上没有问题,但目前条件尚不具备。困难主要有二:一是如前所述沙集网商“散”的问题,平台不可能与众多沙集网商一对一地协调对接事宜;二是目前当地尚未找到一种基于市场的、有助于持续发展的商业合作模式。因此,期待有一支市场力量的出面,对沙集网商进行有效地组织,把当地政府及平台、支撑体系的各种资源用市场的方式加以整合后实现对接。可见,在沙集模式 2.0 阶段,改善网商的组织化状态,不仅是网商自身发展的需要,也是网络平台方的需要。如果说未来平台本身如何变化,沙集网商无法控制,但沙集人可以做的是灵活主动地适应平台的变化调整自己。总之,能否有效地突破网络平台上买家流量的制约,提高购买转化率,是影响沙集模式 2.0 发展的关键因素之一。

3、支撑体系
支撑体系,是沙集模式继续发展的重要条件。沙集模式中的支撑体系,指的是由沙集网商的重要利益相关者构成、支撑沙集电子商务发展的各类商业与非商业主体的总和。在沙集模式的前期发展中,当地围绕家具网销的主营业务,通过早期的市场自组织 and 近年网销的政策支持,已经初步形成了一个为网商经营和发展提供支撑的市场生态。并且,这种此前并不存在的市场新生态,已经成为沙集模式的一个优势。我们在跟踪调研中高兴地发现,沙集已经有外地人前来落户创业,开办起自己的网店和家具厂。湖南邵东籍网商余爱民告诉我们,他是从原来的打工地借迁来到沙集的,现有雇员 17 人,年销售额在 400—500 万之间。另外,在他的带动下,又有几个外地网商来此创业。吸引他们前来落户创业的一个主要原因,就是沙集已经形成了比其他地方更适宜网商创业的支撑体系方面的优势,比如:开工方便、物流有保障、租房便宜等。

不过,随着沙集模式由 1.0 阶段向 2.0 阶段迈进,当地现有的市场生态今后必将发生变化,这种变化在很大程度上将体现在支撑体系的发展上。首先,沙集电子商务现有的支撑体系,主要是适应网商从无到有的需要而形成,未来为适应沙集网商由弱到强的转变,其支撑体系中必然需要注入新的元素,尤其是那些可以支持网商在技术、经营、管理等方面提升的新元素。其次,以农户家庭为单位的分散化的沙集网商,在发展中已经面临不少共性的问题,从而在当前及未来的发展中产生一些共性的需求,这就为支撑体系中那些新元素的注入提供了基础;此外,支撑体系的发展可以更多依靠网商的自组织,也可以借助于政府的政策引导,无论采用何种发展路径,都必须能切实解决沙集网商目前面临的问题。未来,支撑体系能否顺应网商由弱到强的需要而升级,能否引入网商发展所需的新资源、新物种,突破某些瓶颈的限制,在很大程度上将影响沙集模式 2.0 的发展前景。

4、政策变量
政策变量,是沙集模式 2.0 阶段的关键变量。如果说在沙集网商从无到有的 1.0 阶段,政府无需特意采取有针对性的举措,当时政策变量的主基调是无为而治的话,那么,到沙集模式 2.0 阶段,是沿续此前的“无为”,还是调整为“有为”,是当地政府需要做出的第一个重要选择。我们跟踪调研的结果支持政策变量由“无为”向“有为”转变。

政策的有为,不是置市场的基础作用于不顾,无视客观条件地为所欲为,而必须是有的放矢。既然不同地方的农村电子商务模式存在着相互有别的环境条件和发展路径,那么,在宏观层面,政策就应鼓励各地农村不拘一格地发展电子商务,而具体到已经形成自己特定发展路径的地方,地方的政策就必须针对当地的特点顺势而为。在沙集模式中,网销订单拉动、农户网商主导、鲜明的草根特征、简单的模仿式复制和市场生态的自组织等特点,造成沙集网商现阶段“多、小、散、弱”的状况,其基本原因在于沙集网商以户为单位的产权制度和家庭作坊式的经营方式。在家庭制和简单复制同质竞争的情况下,单个网商力量薄弱,网商之间不易抱团,客观上就需要政府针对市场失灵发挥作用。事实上,在我们的跟踪调研中,当地网商也对政府部门提出了这样的要求。另外,政策的有为,必须用对地方,即不要介入网商的经营活动和自主决策,而是应专注于环境的营造,特别是针对网商们共性的需求,提供高效的公共服务。

例如,沙集网商需要彻底抛掉“山寨宜家”的帽子,打造自己的知名品牌。当然,这首先要靠网商自己的创新能力,靠产品本身过硬,但同时,也离不开一个好的环境,包括良好的



舆论环境。在此次跟踪调研中,我们得知,在沙集网商的“专利风波”中,个别境外媒体进行了不实报道,引发不少国内外媒体大量转载宣传。报道肆意放大沙集网商中存在的消极现象,无视他们中间客观存在大量的客户定制和原始创新,客观上不仅伤及无辜,而且对沙集网商群体和他们经营的商品,造成明显的抹黑作用。虽然地方专利部门的调查肯定了沙集网商的创新努力,但媒体的负面宣传并没有得到应有的纠正。在沙集模式 2.0 阶段的品牌战略中,政府创新环境营造和知识产权保护上,仍有许多工作要做。围绕着诚信体系建设、人才引进和培养、资源整合、与平台的合作等方面,仍有发挥作用的巨大空间。

五、沙集模式 2.0: 未来前景与路径选择

(一)沙集模式的未来前景
沙集模式作为我国农村电子商务中的一个代表性的发展样式,即以农户变身的网商为主体和主导,以农民一家一户的产权制度和家庭作坊式经营方式为基础发展起来的农村电子商务样式,未来何去何从,是非常值得关注的。

把沙集模式的发展,放在中国农村转型的大背景之下,放在以农村信息化、电子商务融入和促进农村工业化、城镇化、现代化的大背景之下来看,我们相信,沙集模式不会一直停留在现在以家庭为单位的产权制度和经营方式上止步不前。基于农户网商们所从事的工业、商业本身的技术经济特点和市场竞争规律的驱动,当前的农户网商会出现进一步分化,从中产生出具有现代企业制度特征的公司化的网商来。不论农户网商是选择做大,还是选择做专、做精、做活,生产力发展到一定程度,就必然要求突破家庭制的制约。中国的乡镇企业在以往几十年的发展过程中,曾有一些有影响力的现代企业就是从家庭制的小微企业起步,而后在市场竞争中脱颖而出。特别是,江苏作为中国乡镇企业的发祥地,在通过产权制度改革,推动乡镇企业制度创新、组织创新、管理创新和技术创新方面,积累了丰富的经验。我们有理由期待,在互联网和电子商务时代的今天,可以同样发韧于乡镇企业摇篮的江苏,沙集模式,在带给人们于网商的惊喜,为农户网商的公司化崛起和成长壮大,为探索以信息化融入和引领农村工业化、城镇化、现代化道路,作出新的历史性贡献。

作为沙集模式的典型代表,当地较之其他地区同类型农村电子商务的发展而言,目前处在相对领先的水平,并率先抵达阶段转换的关口。应该说,沙集电子商务的相关主体在引领沙集模式发展中,具有特殊的有利条件:一是已经形成很高的知名度,这有利于扩大与外部的合作,引入各种新资源;二是已得到各级政府的认可,包括作为江苏省农村信息化示范基地,省里对在沙集建立电子商务园区给予了支持;三是与平台的对接已取得一定进展,地方与平台的合作形成了初步的良好基础,平台支持沙集模式的立场是明确的;四是当地已形成一批开办网店较久、市场经验丰富、电子商务能力较强的网商,他们有条件成长为沙集模式未来的领军人物;五是 1.0 阶段初步形成的适宜电子商务创业的市场生态,已经开始吸引一些外地人前来落户创业,可以将其放大并转化为 2.0 阶段的新优势;最后是当地党政对沙集模式重视,愿意在这一领域担当探索者、创新者的角色。这些有利条件可为沙集模式在 2.0 乃至今后阶段的成功发展,提供较大的可能性。

然而,鉴于前述沙集电子商务面临的一系列挑战,要将 2.0 阶段成功发展的可能性变成现实,尚需付出巨大努力。换句话来说,沙集人在未来推进沙集模式发展的道路上,其实面临着两种可能的前景:一是成功地打破目前的僵局,继续在农村电子商务发展中领跑;二是在现有状态下徘徊不前,不进则退,被他人所超越。我们希望当地电子商务的各方主体能成功地运用已有的良好条件,经过不懈努力,在不久的将来实现第一种发展前景。

(二)对沙集模式 2.0 发展策略的建议
沙集模式 2.0 能否成功发展,需要在网商群体、交易平台、支撑体系、政策变量四维要素上全面着力。我们的策略建议如下:

1、在网商群体方面
——要激活网商进一步发展的内在动力和系统自组织的活力。现阶段,沙集网商“多、小、散、弱”的状态维持的时间越长,就越会让当地的网商生态系统向着无序、弱差异性、低水平平衡的方向演化,从而造成系统发展自组织活力的衰竭,而被其他地方动力更足的后来者所超越。当地农户网商中已显现出来的小富即安的心态,是削弱他们主动进取的内在需求,进而打破系统低水平平衡状态的大敌。为激活沙集网商进一步发展的内在动力和系统发展与自组织活力,就要采取让系统更加开放的策略,引入外部的信息、能量和资源,加大当地电子商务系统内部的差异性,让系统远离平衡态。对此,我们的建议,一是开阔视野,应该更多地发出当地呼唤;二是,要加强与外部同行和各界人士的来往与交流,特别是要学习和借鉴其他地方更加成功的乡镇企业家和网商们的发展经验;三是当地的各方主体要欢迎新网商、新服务商、新物种的成长和进入,特别要欢迎有更高发展愿景和目标、更有实力的外来企业加入到当地电子商务系统中来。

——实施品牌化战略,提升沙集网商的核心竞争力。在沙集模式 2.0 阶段,有进一步发展要求的网商选择做大,还是选择做专、做精、做活,是网商自主的权力,别人无权干涉。但无论网商选择何种发展方向,建议他们都要走品牌化的道路,提升自身的核心竞争力。鉴于跟踪调研所发现的前述沙集集体和个体网商,其品牌缺乏知名度的问题,首先,沙集网商须提高品牌意识,不仅要精心打造自己的个体知名品牌,而且要珍惜沙集集体的品牌。须知,如果沙集的集体品牌形象不好,网商个体的品牌也会受其影响,难上水平;其次,应充分发挥当地电子商务协会在品牌建设上的作用。除了单个网商自己,协会应该成为本地品牌、特别沙集集体品牌的重要运营者。为很好地履行起沙集集体品牌管理者的责任,协会需制定和完善统一的集体商标使用规则,并依规则实施管理。凡使用沙集集体商标的个体网商,其产品质量和相关服务均应达到协会规定的标准。任何会员只要符合集体商标使用规则的要求,就可以免费使用沙集集体品牌。另外,网商在申请专利过程中如有需要,电子商务协会可出面予以协助;对于已授权专利在会员间协议共享事宜,协会也可以在专利持有人和分享者间居中协调促成;再次,政府也应该在沙集品牌建设、包括知识产权保护方面发展中发挥更大作用;最后,沙集网商的品牌化战略,归根到底靠的是网商自己的好产品和到位的服务。为此,网商必须通过技术、管理、服务、合作等一系列创新和改进,用产品和服务说话,赢得客户的认可和好评。

——引入现代企业制度,加快农户网商的

公司化步伐。针对沙集模式 1.0 阶段农户网商的现状,我们期待沙集网商群体中能早日出现进一步的分化,从中产生出真正意义上的公司化改造实践并获得成功,实现包括企业产权制度在内的现代公司制,实现家庭制向现代公司制的转型。这就意味着,在沙集网商中要有人能率先摒弃虽适宜创业早期,但并不适宜后期成长的家庭制,解决以家庭亲情影响管理,权责利分不清“肉烂在锅里”,不愿与他人分享和深度合作等等由家庭制带来的问题,代之以产权清晰、权责明确、管理科学的公司制度。从而,为网商无论是做大、还是做优或做专、做精、做活,为技术创新、市场开拓、渠道管理和优化、品牌运营等提升企业素质和市场竞争所需要的引入和留住人才、投资伙伴等外部资源,扫清企业基本制度上的障碍。沙集网商需要引入现代企业制度,其中主要包括:公司产权和法人制度、出资者有限责任制度、公司的分配制度、符合企业不同成长阶段需要的领导体制与组织管理制度等。为此,农民网商要克服“宁当鸡头,不当凤尾”的偏见,破除明显阻碍现代公司制在沙集网商中落地生根的思想障碍;网商之间、网商与其他市场主体之间产生的业务协作、特别是产权合作的需求,是非常珍贵的,特别值得重视,有关方面对此应给予鼓励,有针对地提供必要的指导、支持和服务。

——优化沙集网商间的关系,改善网商的组织化状态。正是因为沙集模式源自于农户的自发行为,所以农户网商间关系的优化和网商的组织化,是沙集模式 2.0 阶段必然面临的任务。这需要沙集网商在个体和组织两个方面努力。为此,一方面,网商在个体发展走特色化、差异化发展的道路,以便从根本上减少同质竞争,解决难以抱团的问题。特别是目前实力较强一些的网商,更有条件主动率先求变和上档次,提供其他网商所不能提供的产品和服务。“人无我有,人有我优”靠的是品种和质量,“人优我专,人优我精”靠的是产品和服务的细分和专注,而“人优我新,人优我转”靠的是主动差异化和做活。这都有利于让沙集网商跨出同质竞争的泥沼,改善本地市场生态系统的低差异化状态;另一方面,必须看到,鉴于沙集网商以小微企业为主体的集群式分布的状况,其实需要协会在更多方面、发挥更加重要的作用。建议针对当地已有的电子商务协会组织发挥作用不理想的问题,有针对性地借鉴义乌、遂昌等地协会的经验,改进自己的运作;建议协会适时进行必要的改组,改组协会的目的是提高协会在广大网商中的代表性和号召力,担负起组织和协调网商力量的责任,更好地发挥协会应有的作用。

2、在交易平台方面
——建议阿里将沙集模式 2.0 纳入涉农电子商务新探索的部署。近年,随着市场化交易平台和电子商务服务业的快速发展,我国涉农电子商务正在由政府主导转入多元主体联合推动的新阶段。其中,阿里巴巴旗下的各交易平台扮演着至关重要的角色。现在,阿里下属的多个子公司相继开展了各自涉农电子商务的新业务探索,但在整个集团层面尚未形成相对明晰的面向农村的战略思路。从现阶段我国农村电子商务发展的形势来看,如果阿里能够尽早明确自己的平台服务边界和业务焦点,并公布于众,向潜在的合作伙伴发出相对明确的信号,将会在很大程度上打消潜在合作伙伴担心自己的业务未来与阿里撞车的顾虑,使更多主体加快步伐,参与到涉农电子商务市场中来,从而为我国涉农电子商务带来崭新的发展局面。建议阿里有关部门,特别是淘宝、天猫、阿里金融等子公司,能将沙集模式 2.0 的问题纳入自己未来涉农新业务、新规则及推动新业务生态发育和生成的探索和相应部署中来,加快在集团层面形成明晰的战略和策略,收到以点带面的效果。

——建议平台加大对“三农”的支持力度。到目前为止,沙集模式是在淘宝平台上自发涌现的,由草根农户为主体利用电子商务创业成功最知名的典型。沙集模式对激励未来广大农村同类电子商务的发展,具有重大的意义和强大的示范效应。在沙集模式发展的 1.0 阶段,平台其实与政府一样也是无为而治,并无任何政策倾斜;到了当前阶段,阿里巴巴作为领袖级的电子商务平台提供商,面对“有限资源无限竞争”的矛盾,也在思考“怎样去调整规则”,“使得大多数的小网商、小企业能有公平的机会快速成长,实现更多人的就业和创业梦想”。在 2012 年全球网商大会上,马云宣布为配合“小即是美”的理念,阿里巴巴将推出“双百万”战略,支持百万小卖家实现年销百万元目标。鉴于城乡二元结构的现实国情,城乡网商的发展机会明显是不公平的。沙集模式 2.0,有助于平台加深对草根农户网商及其成长环境特点的认识。建议高擎社会责任和新商业文明旗帜的阿里巴巴,在保证规则公平的前提下,针对城乡发展机会不均等的现实,加大支持“三农”的力度,特别在激励草根农户网商创业、促进其成长方面,为缩小城乡差距作出贡献。

(待续)