

# 谁可以打败亚马逊?

一个可以战胜亚马逊的电子商务模式

作者: Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

自 1994 年创立以来, 亚马逊一直保持着每年愈 20% 的强劲增长, 现在它的年营业收入已经超过一千亿美金。一直以来, 亚马逊的地域覆盖在迅速拓展, 同时它所提供的丰富的产品种类甚至已经涵盖到了美国的生鲜市场。它的成功主要基于技术优势、价格竞争力、以及出众的服务。综上所述, 有没有一种战略可以使其他电商企业避开亚马逊呢? 电商玩家可以采取哪些战略举措呢?

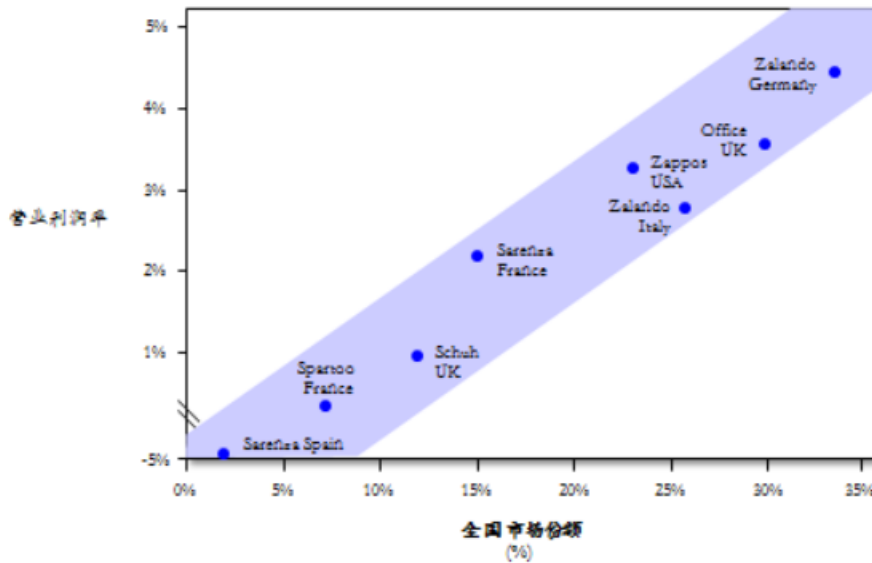
## 电商行业关键竞争杠杆

如所有的分销行业一样, 在电商行业的领导者能够获得一系列的竞争优势 (规模效应、与供应商的谈判力度等)。电商企业的盈利能力首先取决于国内市场份额, 其次是企业规模 (表格 1)。

- 表 1 -

在电商行业, 公司的利润率与其在全国范围内的市场份额正相关

- 例: 网上鞋子零售 -



所以一个电商企业想要盈利并且增长，需要占据国内相关市场的领先地位，这样最终外国竞争对手将不能匹敌。成功的另一条件是借鉴之前线下企业的发展历程，电商企业应首先专注于在特定区域市场建立有竞争力的业务模型，然后再把这一业务模型逐步向各个国家推广。

### 三种可能的电商战略

#### 1. 大众战略

亚马逊采用的即是这一战略。通过直接或间接的市场交易，它涵盖了所有的消费品（没有复杂服务，具有高附加值）。这个战略的成功需要一个非常强大且认可度高的品牌，在大多数国家，只有亚马逊可以做到这一点，同时价格竞争力以及服务优势也是必不可少的。如今要在这个市场战胜亚马逊已经几乎不可能。亚马逊在这片领域的领导地位以及不断的强势拓展，让 Cdiscount 这样的强大而创新的竞争者也不能撼动它的位置，无法取得可观的投资回报。

#### 2. 针对小众市场的无差异战略

某些特定小众产品市场的玩家采取了这一战略，因为亚马逊作为一个大众市场领导者在这些细分领域的优势不那么明显。这个战略只适用于一些特定的产品：管理复杂的产品如鞋子（Sarenza, Zalendo 等）；时尚服饰（Yoox, Asos）；需要技术专长的产品如珠宝（Blue Nile 等），或者如宠物饲料之类的标准化商品（Zooplus, Directpetfood, 等）。这个战略的竞争杠杆与大众战略大致相同，但是对于特定小众产品的专注可以有效规避与亚马逊的直接竞争。

这个模式增长的成本很高，为了占据领导位置，企业必须比竞争对手投资得更多更快，这就导致在建立领导位置的时期，企业的利润空间狭小。但是随着时间的推移，当市场变得成熟和集中后，持续投入的企业会因为占据领导地位而获得高额利润（规模效应，供应商谈判力度等），从而弥补前期投入。然而一个需要考虑的风险就是当亚马逊决定投资小众市场，它可能会收购市场里的领导者或是竞争力较强（但盈利能力较低）的跟随者，从而成为该市场里不容小觑的竞争对手，并阻碍其他企业通过前期持续投资而获得领导地位。

#### 3. 小众市场差异化战略

该战略是与亚马逊竞争时最合适也是能创造最多价值的战略。这同时也是最复杂的战略，必须发展一个全新的业务模式，仅在现有的业务模式上进行改进是远远不够的。上文提到的两个战略均是采用新的电子科技运用在新的网络渠道上。归根结底，它们是远距离销售的发展，只是具备了一些独特的优势，如反应迅速（相较于传统销售模式）和产品多样性（产品的展示不受空间限制）。

而第三个战略则是需要企业去开辟一个全新的领域。

差异性主要是基于以下三个元素：

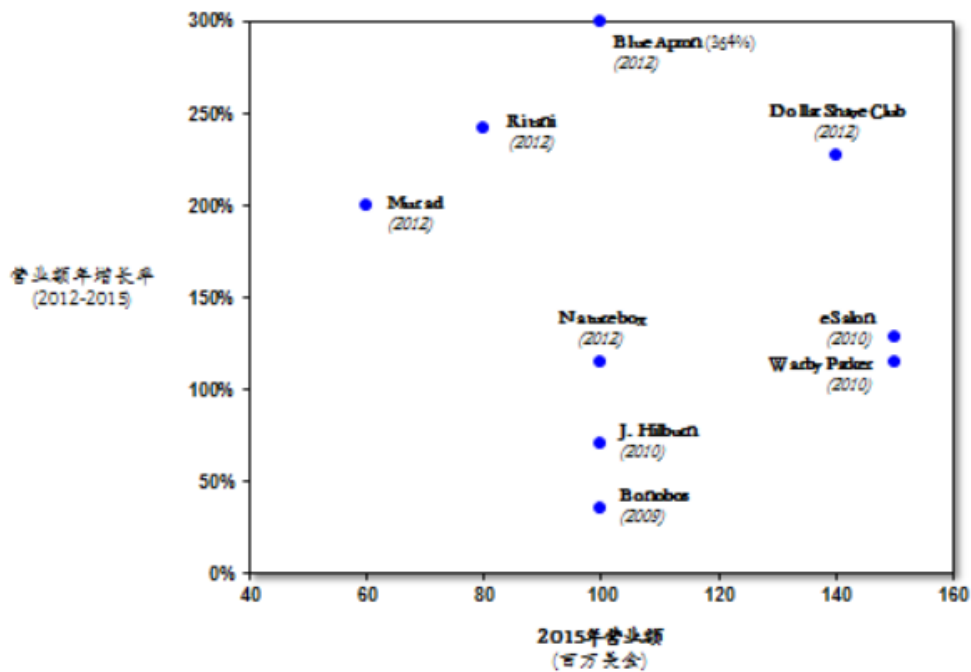
- **科技差异**：科技的发展（独特的算法，数据分析等）可以促进企业建立全新的业务模式，而电子商业则可以让这些模式规模化并且更容易的接触到最终客户。通过这个途径，eSalon 研发了一种可以根据客户发质定制发色的技术。通过远程专家的建议，每个客户都可以选择自己喜欢的发色。总之，网络的发展改变了人们的生活习惯，从而为开发新的业务模式创造了条件。
- **客户体验简化**：电商简化了客户的购买过程并且也减少了很多中间步骤，从而压缩了成本，增强了产品的竞争力。基于这点，Warby Parker 在眼镜行业创立了一个全新的商业模式：强大的品牌，有限的产品型号，中端价位，高质量的产品（镜框及镜片）

相似的商业模式还有 Blue Apron 公司，提供食材原料的配送服务。用户在支付会费后，可以选择食谱以及相对应的食材，这些食材会被保存在独立的冷冻箱里快递上门。每一个客户，不论是新手还是专家，都可以轻松地对照食谱烹饪出美食。

- **社群主义**：一个结合了实际生活以及虚拟网络的商业模式可以同时拥有这两个模式的优点。基于该模式，Ritani 公司建立了一个网络平台让用户可以在上面定制婚指，之后再道附近的珠宝店进行试戴及修改。这个商业概念创立于 2002 年，每年的营业收入均翻倍增长，预计在今年将会超过 1.5 亿欧元。拥有相似商业模式的还有 J. Hilburn，作为一家销售定制服装的公司，在客户第一次购买时，它们会安排服装设计师与客人在家里见面。然而这些商业模型的增长会持续多久以及未来的市场规模还是一个未知数。

- 表 2 -

例：特定小众市场差异化战略玩家



这些模式拥有两个特征：它们设置了很高的市场进入壁垒，同时产生高额的投资回报（从而使企业能够持续投资并获得长期稳定增长）。

前两个模式：大众市场战略以及小众市场无差异化战略，是一场市场领导者的争夺赛，在一段时间的大额投资及亏损后，领导者成为最终赢家，占据市场份额，利润回升，收回前期投资。

第三个模式：小众市场差异化战略，则创造了可观的利润空间及富有竞争力的市场位置。它与 Zara、H & M、Ikea、Hermes 等的商业模式相似，这些公司的 EBIT 均超过 15%，ROCE 高于 35%。

## 结论

在新兴市场里，电商是零售行业增长的重要引擎。亚马逊将会占据大众市场的大部分份额，只有小众市场差异化战略可以帮助电商企业抵御住这一波浪潮（表格 2）。小众市场差异化战略中的这些模型拥有清晰的定位与特征，可以帮助企业迅速地增长并且维持可观的利润空间。

综上所述，我们投资差异化电商模式势在必行，这是打败并且规避亚马逊的唯一选择。

*法国艾思廷管理咨询有限公司是一家国际战略咨询公司，在巴黎、伦敦、苏黎世、纽约和上海设有办公点。公司协助来自欧洲、北美和亚洲的企业首席执行官和高管人员制定和引入增长战略，同时也为私募基金经理进行投资评估和分析。*