

020 进化论：分布式电商才是电商

最近在一个论坛上听了知名 020 专家叶开老师的演讲。他的演讲题目是，《电商向左，020 向右》。电商和 020 真的是一左一右的两个领域吗？今天，一个朋友给我推荐了一篇文章，《商业的宿命，电商也逃不过》。文章中提到阿里应该进行拆分，电商稀缺资源是屏幕资源。阿里拆分后才能获得更多的“首屏”资源。我认为，2015 年电商将回归电商本质。这个本质就是分布式电商。020 现在争论不休，无法定义，是因为 020 就是分布式电商。凯文凯利在《失控》中提到，网络的群组织是一种分布式系统，无数个体思维聚在一起，形成超越一般水平的理解力量。《大教堂和集市》这本黑客界的圣经，也开宗明义地提出分布式的系统对于编程而言，效率要高于集中化模式。电商 1.0 却是典型的集中化组织模式，而 020 展现了分布式电商的可能性与进化中的未来。



电商内部组织的进化

最近一篇比较火的文章，是在反思凡客是否能东山再起。凡客从一万员工，抛物线式的回到 300 员工。而韩都衣舍似乎吸取了凡客的教训，开始用阿米巴组织来经营电商。凡客在内部组织规律上，违反了分布式电商的“内部组织”规律，迅速膨胀成为巨型的垂直化组织，注定被打回原形。电商的垂直化组织，不止凡客这一家。垂直型组织是命令-执行的管理模式，而互联网时代，企业组织需要处理海量信息。这要把每个员工变成独立的小蜜蜂，单兵作战能力变得更加重要。换句话说，必须每个员工都是一个处理器，有独立处于信息和决策的能力。

永辉超市(601933, 股吧)在尝试建立企业内部合伙人制度, 将每个员工变成合伙人。经营收入达到 200 亿的传统企业大北农(002385, 股吧)的老总也谈到, 必需将员工视作合伙人, 而不是雇佣关系。

这在陈年的反思中, 是没有看到的内容。陈年的反思, 主要集中在电商 CEO 应该成为一个好的产品经理。这一点毋庸置疑。这里指的是广义的产品经理。之前的 CEO, 都更加重视宏观布局 and 战略领导能力。而今天的 CEO 必须注重微观, 像一个产品经理一样, 把抓用户体验放在战略优先层次。乔布斯就是一个很好的产品经理, 而今天联想、海尔这样的巨头转型过程中, 也要看谁首先将用户体验放在第一位。海尔比较奇葩的是, 较早地注意到分布式管理, 内部市场化, 才是企业管理变革的方向。但是, 对于一个传统企业而言, 推倒垂直化组织进行组织再造, 实在是太难了。而互联网企业包括电商, 很多并没有充分认识到这一点。包括唯品会、乐蜂, 还是用传统的组织方式, 去构建电商的组织架构。这里特别要提出的是乐蜂网。

乐蜂网的基因是李静发展的媒体类电商。李静是从工作室开始起家的, 本可以把媒体的小组织基因带入电商。但李静大量的时间还是在一线做各种节目, 聘请的传统职业经理人不能与其互补, 依然用传统思维做电商。最终, 乐蜂网被并购, 失去了独立发展的可能性。聚美优品也是如此, 营销方面的积极努力, 掩盖了组织和管理的缺乏变革。电商需要按照分布式组织规律, 去构建内部组织。裂帛因为创始人艺术家的气质, 一开始就充分授权, 乃至于依然活得不错。而无论是多大块头的上市公司, 只要做电商, 面临的绝不仅仅是线上线下价格冲突问题, 而首先面临的是组织问题。罗莱家纺(002293, 股吧)去年战略入股大朴网, 今后会是一种行业性的做法, 用资本换电商基因。

020: 电商外部组织的进化

这里再抛出一个观点, 电商的外部组织比内部组织更重要, 而电商的外部组织就是现在大家都呼着喊着的 020. 020 是分布式电商的外部化组织形态。这里先举一个例子。一个传统的单店咖啡馆怎么做大? 这是我遇到的一个案例。一个朋友介绍一个开了 8 年咖啡馆的女士给我, 她在咖啡馆这个行业已经做得很专业, 但一直面临发展的瓶颈。我思考的结果是, 这个咖啡馆需要的是主题化经营, 而没有外部资源的引入这个咖啡馆永远做不大。这个例子想说的是, 传统的核心竞

争力理论，对于企业发展而言恰恰是无解的。而外部的资源，外部组织化，对于创业企业而言越来越重要。

在我的上一篇文章中，反思了业余经济的崛起，而起因是注意到专业化经济的高成本，与目前的市场环境是形成冲突的。而 O2O 确实给予了一种电商低成本运营的解决方案。比如，很多社区店和专卖店发展为自提点，自提点和个性化物流形成混合式物流解决方案。而很多社区店，是业余的夫妻为经营主体。搞定他们，才能降低电商运营成本，更加靠近目标用户。

O2O 更大的价值在于异业联盟。凡是深入接触到异业联盟的企业，都会发现其中的商机有多大。记得雕刻时光的 CEO 赵珂僮在一个年会上发表了感人演讲，内容是关于这家知名的咖啡连锁企业如何电商化。但是，她面临的问题如果不和异业联盟打交道将是无解的。异业联盟是分布式电商发展的载体。可以预见的是，2015 年真正的创业商机，在于形成各种 O2O 联盟或 O2O 平台。O2O 的高潮就快来临了，而我最近接触到 O2O 平台的策划者时，感到这个正在形成的组织具有强大的活力。

分布式电商才是电商

未来只有一种电商，就是分布式电商。集中式电商是一种比价模式，让世界失去了丰富性。世界的丰富性是在各种杂交组合中产生的，而 O2O 是一种杂交组合的载体。因为杂交水稻，十几亿中国人不再为粮食担心。但是，跟业内一家代理国外打印机多年的渠道商老板沟通后，我不认为杂交组合是一件很容易的事情。专业产品+专业渠道，这是传统营销的简单范式。分布式电商在创造性地创造新渠道和新品牌。而新渠道和新品牌的创造，具有很强的协同性，如果没有新品牌，也无法去规划基于 O2O 的新渠道。

一个业内专家说，商业模式不是设计出来的，分布式电商的发展路径，首先要有一些国际的视野。唯品会的第一步，是海外二手货源。然后才是对国内供应商的整合。国外产品提供的战略新品组合的丰富性。这是很重要的一步。分布式电商是国际化的，否则不是真正的杂交，只是一种近期繁殖。

上面已经提到过，就不再重复。但是，这里要特别提出大数据问题。联盟要有协同性，而协同的基础是开放和大数据。一个联盟中没有资深的大数据专家，就会流于想象。而现实是，国内真正的大数据专家并不多，处理过海量大数据的

人很少。这是一个难题。

分布式电商的第三个维度是媒体化。现在都说 O2O 是虚实体验融合。媒体的价值将被再发现。媒体会和电商迅速走近，彼此要抱团取暖。而那些非常专注，重度垂直的媒体，对于电商而言更有价值。虎扑没做好电商可惜了。2015 年，电商会疯狂颠覆传统商业。O2O 进入到进化和快速发展通道，但这是很专业的事情。