在非洲大陆，有一种在鳄鱼嘴巴里“跳舞”的小鸟，靠着捕捉附着在鳄舌上的吸血蚂蟥，鳄鱼鸟填饱了肚子。在电商快速发展的今天，也有一类企业通过依附在电商身上而获得相应收益。

然而，在现实的商业世界里，电商和为他“啄虫”的小伙伴们的关系却没有鳄鱼和鸟的关系那么简单。一旦小平台做大到一定程度，就会面临电商巨头的收购要约，要么被吃掉，要么则可能变成对手。

在电商牙齿间跳舞

本报记者 郭文鹃

电商的“导购伙伴”

每天工作结束回到家后，朱旻都会忙着查阅手机微信的公众账号和朋友圈里推送的各种行业信息，有关于电商的，也有关于整个互联网行业的。虽然公司各项指标已是细分行业领先，这位返利网的COO仍不敢怠慢。“互联网和电商行业变化特别快，所以要时常关注新闻。”

上海成立的返利网是一家导购类的网站，网站上汇集了各个电商和各个商家的折扣信息，价格敏感的消费者成为会员后可通过链接去各大商家购买，事后获得现金返利。精打细算属于购买行为中的刚性需求，因此网站规模从2006年成立以来发展迅速，到目前已经拥有2800多万注册用户，每个月促成800万笔交易。用朱旻自己的话来说，“会过日子的人越来越多了”。

不过，和注册用户一起增长的还有竞争对手的数量，打电商主意的企业也越来越多。例如美丽说、蘑菇街一类的社交导购网站，类似返利网做电商返利的米折网、淘粉吧，红极一时的团购网站，以及通过手机扫描由线下导入线上购买的我查查等。行业极度扩张的时候，光是返利类网站就超过3000家。

如何在竞争残酷的红海市场拼出发展空间，怎么在成长中处理好与电商平台的关系，返利类网站面对着不同阶段的成长烦恼。

独立是条艰难的路

2012年对依附电商生存的返利网站与导购网站来说是艰难的一年。

同年5月，时任阿里巴巴CEO的马云在内部明确表示，不扶植上游导购网站继续做大。2012年底，淘宝联盟正式宣布提高淘宝购物返现的淘宝客门槛。同时，淘宝对商品端口调用规则和接口进行调整，导致大量导购网站无法获取到新的商品，成交量大受影响。其中受打击最大的，莫过于单纯依靠阿里一家做大的导购平台，比如蘑菇街、美丽说等。据阿里联盟数据显示，在2012年的30亿元分成金额中，蘑菇街、美丽说等导购网站占比21%，从淘宝分成超过6亿元。

之后，关于美丽说、蘑菇街转型自己做电商平台，以及阿里将收购蘑菇街，腾讯或收购美丽说等坊间传闻就一直没有断过。朱旻对导购类网站的生存困境看得很明白，美丽说和蘑菇街专注淘宝最大品类，严重依赖一家电商，很容易触碰天花板。好在这一年，返利网已经积累到了足够多的电商客户，在阿里每个品类的占比少于1%，尽管一定程度受淘宝政策影响，但不至于因此大伤元气。

其实，关于究竟要艰难地独立还是舒适地寄生，早在2008年，返利网就作出了选择。

2008年12月，腾讯投资并购部门负责人找到返利网CEO葛永昌，开门见山提出要进行整体收购，打造腾讯电商版图。在不甘于将两年心血拱手让人的同时，葛永昌感到异常忐忑。当时返利网的合作电商刚过百家，给客户引入订单仅占客户订单总数的2%，电商巨头想要打击或者复制不是难事。葛永昌头一次迫切地感觉到，除了要做好产品，返利网还需要更多的资金来扩大市场。

2010年，返利网如愿获得了迪斯尼思伟投资和启明创投一千万美元投资。尽管出让了30%以上的股权，让葛永昌庆幸的是投资方给予了足够的发展空间，企业真正有了做独立第三方，不单独依附于任何一家电商巨头的资本和勇气。

讨价还价的底气

今年情人节，返利网做了一件业界看来很牛的事。在2月12日到14日期间，注册用户通过返利网登录到苹果商店可以获得前所未有的折扣，最高的Iphone5s可享受返利528元。

了解品牌定价的人会理解其中的了不起。一直以来，苹果在中国的价格体系比较保守，为了不损害品牌形象，在官方售货渠道几乎不会给出任何折扣。朱旻说，能够最终说服其与本土网站开展营销合作，看得见的是营销人员几个月辛苦“磨嘴皮”的努力成果，背后其实是返利网多年以来积累的与电商合作的宝贵经验。

截至目前，类似淘宝、京东、亚马逊、聚美优品等入驻返利网的电商客户已超过400家。尽管现在看来，网络促销是件稀疏平常的事情，但在公司成立之初，返利网下了很大的功夫说服各家电商，不像电商惯用简单的打折促销，返利促销更加柔和，不影响品牌和产品的价值。返利本质上是一个差异化定价的工具。

“这就好比奥特莱斯，如果客户愿意花时间、跑那么远去购买品牌产品，就说明他真的对品牌产品有需求，只是因为价格太高而没法购买，企业对此可以实行差异化定价，开发新的用户群体。同时，由于和商场产品不同，折扣并不会对品牌形象造成重大影响。”从欧洲工商管理学院(INSEAD)毕业的朱旻思路清晰，但要说服电商却没那么容易。

在返利网成长初期，选择了一条“死磕自己”的成长道路。既然商家不确定，就先以最微薄的利润来换取他们的信任。每次消费者购物完成后，返利网不收客户一分钱，一直等到消费者收到货物并过完退货期，一般两个月后再找客户拿钱。而中间对消费者的返现需要返利网先自行垫付，这拖长了汇款周期，增大了网站资金压力。最困难的时候，创始人葛永昌东拼西凑，加上六张信用卡才总算应付过消费者返现缺口。

随着客户和消费者体量的扩张，返利网和细分行业的其他企业拉开了差距。“与其他返利网站通过网络联盟中介从电商分发折扣不同，返利网和95%以上的电商建立了直联关系，实现了市场、技术、客服、营销的多层服务对接。这意味着我们可以直接和商家谈指标，谈活动，讨论折扣力度和定数量。”朱旻说。

互联网理财带给银行什么

杨伯年

余额宝搭建的是一个供支付宝用户购买货币基金的平台，其成功之处在于真正抓住了客户的心理需求，将无数毫无经验的理财菜鸟带入了投资理财领域。1元起购的门槛，随时购买，随时赎回取用，极大地方便了用户。此外，余额宝将用户的收益作可视化处理，用户看到的是简单直观的每天、每个月的进账金额。

而银行的理财产品大多5万元起购，且银行总是将金融产品过于专业的呈现给大众，动辄浮动收益，风险评估，持仓变动等。银行理财产品最短期限也在30天以上，大部分不支持提前赎回。随着利率市场化的不断推进，中国银行业正在向真正的商业银行靠拢。所以，现代商业银行应当依靠更具吸引力的产品和更加亲切热情的服务体验去吸引每一个潜在的使用者，建立起强大的品牌忠诚度。商业银行宜尽快推出更加稳健的理财、基金产品，降低投资门槛，简化交易流程，提高资金流动性，放低身段，以更加亲民的态度为每一位顾客服务。

和余额宝相比，银行绝不只有劣势，更有许多余额宝无法企及的优势。首先，银行有基数十分庞大的用户群体，还有许多资产雄厚的优质客户可供选择。其次，商业银行网银等电子银行支付渠道日渐成熟，其科技含量和安全系数也大大优于余额宝。最后，银行业拥有更加成熟稳健的投资管理经验，具备更加良好的风险防控意识。利用这些优势资源，银行完全有能力推出类似产品，最关键的是吸引每一位持有银行卡的潜在用户，尤其是那些有着强烈投资需求的优质客户参与。

酒香不怕巷子深在当今市场可能已经不适用了。除了有好的产品，富于成效的品牌管理和产品营销同样不可或缺。如果商业银行能够更好地利用网络手机等新媒体渠道，整合电视、网络、社交平台，采用更加丰富亲切的广告风格，注重产品的营销推广，必将取得更大的成功。

余额宝决不是银行业的威胁，其对于银行来说，是一次改革的契机，是一次观念的启发。如今很多商业银行已开始推出类似余额宝的理财产品，真正去思考如何更好地为客户服务，而这种改变才刚刚开始。

消费股投资挖掘“转型”内涵

交银施罗德 盖婷婷

对消费品行业来说，经济转型带来的增长压力在逐步体现，传统的消费品公司需要进行商业模式乃至思维模式的调整才能赢得市场。

传统的消费品企业更像是批发商，业务链条止步于生产出产品销售给经销商，经营模式比较粗放，但因为行业增速快，这种模式也能够得以维持。在经济转型的背景下，经济增速下行给消费品行业增长带来一定压力，这种粗放式经营导致的结果是终端无法消化，渠道库存高企，最终影响企业的收入。

幸运的是，一批有先见之明的企业家已开始带领企业进行经营模式的调整，这种调整深入到经营的各个环节。首先从产品上，更加注重品质的提升，提高产品的附加值；品牌建设上，塑造品牌形象，不仅仅是产品的销售，更是品牌乃至企业文化的销售；营销模式上，减少对经销商的依赖，把资金、人力更多地投放到渠道建设上，直面消费者进行推广。简而言之，就是企业需要在各个环节做得更加精细化，才能维持较高的增长要求。

而互联网之于传统消费品公司，不仅仅是开拓电商这个新的销售渠道，而是给了企业更便捷、低成本接触消费者的机会，如何把自己的产品、企业文化、价值取向准确无误地传递给消费者，这才是需要企业管理层深入探讨的。

在投资中需要对转型的公司报以更开放的心态，转型的过程可能会带来业绩的阶段性下滑，现实中遇到的问题包括由于对产品开发更加严谨，导致新产品上市速度放缓；压缩渠道利润补贴终端引起经销商消极怠工等等，只有经历阵痛才有机会重新回到高增长轨道上来。从估值角度分析，经济增速下行带来整个市场估值水平的下移，但海外经验显示，对于增速较快的消费品公司，市场上愿意给予高估值，在其利润增长速度随宏观经济而小幅放缓时，估值也能够维持在较高水平或稍有下滑。

消费品行业是成长股投资的典型性行业，当下的环境也给传统的消费品公司提出新的挑战，需要找到那些先知先觉开始转型的公司，假以时日，这些公司将从行业中脱颖而出。

财经书架

善于说“对不起”

邹 新

好吧，我承认，以前对电商毫不吝惜的歌唱，完全是基于自身的想象和别人的言行。

但显然，想象很丰满，现实却相当的骨感。

昨晚难得闲心清理书箱，突然发现抽屉深处躺着一张小卡，尚在有效期。于是，首次登录了当当。注册就没那么顺利，好歹完成了。很快就变成了惊喜、开心，居然发现网络商城有那么多便宜、多彩的商品。随便往购物车上那么一扔，就满了；再优雅一点，就奔结算了。

可到了最后一步，那个“提交订单”的对话框，怎么也按不上去。抬头一看，这网购已耗了我快四个小时，还不成功！

我真是骂娘的心都有了。

没辙，抓起电话，于子夜12点整，开始了与来自外星球客服的高智商对话。

一上去，我就言简意赅，抱怨无法结账。

“先生，您说的问题是因为Cookie，你把Cookie碎片整合或者把你的Ipad关了，在PC上重开，应该就可以了。”

“我不要Cookie，也不想PC，我就是要赶紧结账。”

“可是先生，您说的这些问题都是我们技术部门来负责主管的，要不你截屏一张，Wire到我界面。”

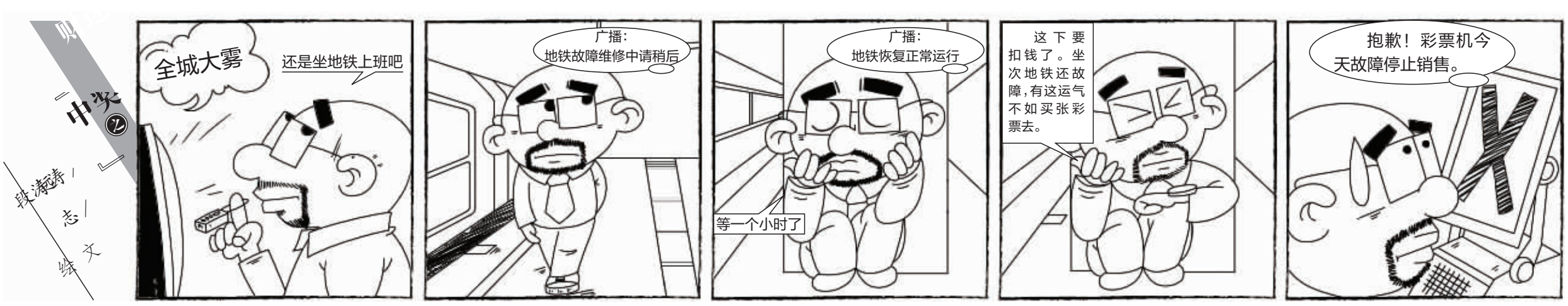
“我是脑盲。不，是电脑盲！你别和我IT了，我只想买单！”

“对呀，我现在就是在帮你解决问题啊。那你就试着退出来，重新开个窗口吧。”

在电商、网购如此发达的现代，我这个老古董能活到今天，也算是奇迹了。但我的体验告诉我，电商的未来怎样，在相当程度上取决于服务的质量。而服务的好坏标准，让我想起一次会后与马云的闲聊。

我说，像你这样英语师范出身的人，都能开电子商务平台公司，算是奇迹吗？

他答，我对团队的服务标准就是，让我这个对电脑一窍不通的电脑盲都能在网上玩爽了，玩利落了。

我发现，中国大陆服务人员最大的问题，就是不喜欢或者不善于说“对不起”和“抱歉”。有时候，客户的不满和愤怒，更多的来源于商家不及时、准确的道歉，而非产品本身。其实，“对不起”心态是一种非常必要的自省心态，它能让我们的服务业走得更远。还是那句话，有没有未来，要看你有没有服务，有怎样的服务？

（摘自作者新书《坐忘·知行》）