

亚马逊和沃尔玛的开放性策略

亚马逊和沃尔玛的开放性策略，代表着电子商务在未来的竞争形势：未来将是一场 IT 能力和平台的比拼之战。

Facebook 的 CEO 扎克伯格说，“Facebook 不再是一个 .com 的网站，而是对外输出的 IT 系统和平台。”这句话，概括了推行开放的互联网企业的未来方向。亚马逊如此，淘宝也意欲如此。从 2006 年推出云计算服务以来，近几年亚马逊的股票在华尔街一路上扬，而其老对手 eBay 则逐现颓势，最终二者的股价走向形成鲜明的分岔。

相比于其他的电子商务平台，亚马逊通过云计算服务拥有一批特殊的客户，它们不是基于互联网交易平台的商品买家与卖家，而是那些想通过互联网从亚马逊租赁计算能力。

亚马逊的创始人贝索斯一直认为，亚马逊已经在自己内部建立了庞大的 IT 基础设施，包括数目庞大的服务器群，存储能力等。既然自己的 IT 能力如此之强，那么亚马逊除了在满足自己平台的交易业务之外，也可以其他企业输出这种基础设施与计算能力，从而成为其他公司开展互联网业务的孵化器。

除此之外，亚马逊强大的后台交付能力也开放给了要开展在线销售、却对此毫无经验的传统企业们。比如全美第二大零售商 Target 就将电子商务的全套流程——从建立网站到后台物流、订单处理、交付等全部外包给亚马逊，这项名为“Powered by Amazon”的业务，其实是亚马逊开放云计算服务的进阶，它为亚马逊开启了更高的利润空间。

尽管目前的淘宝是一家纯粹的互联网交易平台，但是“大淘宝”战略的本质，同样是向外输出 IT 能力和平台，目前淘宝正在进行 IT 基础设施的布局在已经拥有的 1 万多台服务器上，这是阿里巴巴公司上市之后，向互联网基础服务领域拓展的最大动作。在电子商务市场上，淘宝以自己的方式对亚马逊亦步亦趋，而放眼互联网企业之外，全球最大零售企业沃尔玛同样在对外输出 IT 能力和平台。这将是推行开放的企业们未来的竞争焦点。

输出 IT 能力

淘宝今年的营业收入目标是 15 亿元人民币，这些收入的大部分来自于广告收入。据亚马逊 2008 年的年报，其营业收入由高到低为：按比例交易提成、在线服务、联名信用卡、交付服务、杂货市场服务、诸如在线广告在内的促销和市场推广服务等，这一业务结构，正好和淘宝相反。

在亚马逊向外输出的云计算服务里，分为 3 层架构：底层是名为在线服务的基础应用，即向用户提供带宽、服务器、存储等基础应用，这这一服务才推出 2 年，就已经成为亚马逊仅次于在线产品销售之后的第二大主营业务。

在线服务之上是在线交易平台服务，这类服务包括了帮助企业用户建立电子商务网站、交易流程、订单管理、商品上架、搜索、评价等体系。尽管目前在线服务吸引了大量用户，但是近年来用户的需求呈上升趋势。

最高层级的是交付类的服务，包括了亚马逊提供的模块化的订单处理、仓储物流等服务。在线服务业务推出之后，亚马逊的开放行动不断深化，从基础 IT 设施，延伸到了整个电子商务环节，目前亚马逊已经向第三方开放其完整的销售程序，其中包括存储和实施两大部分，而实施部分，又包含了实施，客户服务，库存管理，征税服务支付服务，第三方认证服务等，这是一个非常完整的电子商务服务流程。目前，亚马逊交付服务已经发展成为第四大业务单元。

通过开放，亚马逊本身的客户结构也发生了变化，除了习惯在亚马逊平台上购买商品的普通消费用户之外，亚马逊还引来越来越多的企业级客户：卖家用户和开发者用户。卖家用户主要使用亚马逊的销售前台，利用它的网站或者将流量引导到自己网站来实现销售，亚马逊会向它们收取系统维护费、销售分成和每活跃用户费等 3 项费用，或者这些费用的组合。而开发者用户则是亚马逊网站服务的主要使用者，它们大多青睐于亚马逊网站成熟的基础架构，使它们能够迅速实现销售。

亚马逊 2008 年年报显示，亚马逊每季都会根据其销售数据对下一季的销售情况做预测，在财务报告的诸多风险提示之中，根据上季的销售数据，对下季做预测，预知客户的需求，这成为所有风险之中最为重要的经营风险，“直接影响到亚马逊对于交付中心和库存管理中心的优化结果，也直接影响到亚马逊下季度的成本控制情况。”

这些销售数据是非常重要的，如果亚马逊不能据此来充分预估消费者需求的变化，则显然会因此而无法成功优化和管理交付中心，这会导致交付中心和库存容量的不足或者过剩。

由于亚马逊对仓储区域和第三方配送力的严格限制，预测失效会导致库存优化管理的失效，也就直接导致亚马逊的存储区域和运力管理的失效，预测失效也会增加净存储开销，而亚马逊一直严格管理和规划有限的第三方直运商(Dropshipping partner)对其交付中心对接，而误判会对销售情况产生连锁性的误差，由此导致它们不能充分配置人员和车辆对接亚马逊的交付中心，或者让交付中心变得更加复杂。

如果对需求预估不足，就会严重影响亚马逊的交付效率，并进而伤害其客户体验。而亚马逊的这些数据，对卖家用户和开发者用户预估市场也同样的重要。

这种数据分享的模式，在传统零售中也经常能够见到。无论是线上销售还是线下零售业，数据开放令其成为一个真正开放的平台。

开放性平台

如果说亚马逊在互联网上通过开放输出 IT 系统和平台，那么线下的实体零售企业沃尔玛，同样是通过向外输出 IT 系统和平台，成为一个开放性平台。

零售连线是沃尔玛独立开发的一个数据系统，自 1991 年开始向供应商开放，如今功能已经非常强大。数据库里有沃尔玛最近两年中每家门店每小时每项商品的销售记录。沃尔玛的这个系统非常先进——供应商只能看到自家产品的销售情况——沃尔玛要求供应商进行一些基础分析，鼓励它们弄清楚自己的商品在何时、何地以及因何原因卖得好还是不好。就算是小型供应商，从零售连线数据库取得的资料也十分详尽和复杂。所以现在沃尔玛成立了专门部门，指导供应商如何通过数据进行分析。

在数据开发的基础上，沃尔玛和合作伙伴形成了新的合作模式，这令沃尔玛运营成本更低，但是效率更高。

在美国和欧洲，沃尔玛与宝洁达成了战略合作伙伴关系，宝洁可以帮助沃尔玛来进行库存管理，并实现不间断补货，以提升供应链效率。

为了与沃尔玛的协同，宝洁的品类经理经常会被沃尔玛请去培训其他供应商的销售经理，教他们如何利用零售连线数据进行分析。在沃尔玛，供应商会成立一个特定的部门，叫“沃尔玛小分队”，它们的工作就是：监控数据，分析某些东西为何卖得好或者卖得不好，研究如何才能卖得更好。除此之外，沃尔玛在各个品类中都要指定“品类小队长”，这个角色通常由供应商担当。

沃尔玛做这件事很容易理解，它将以多数品类的货架管理开放给更专业的供应商——这家供应商是该品类里的知名品牌或者数一数二的领先企业，它们对该品类消费者的理解远远超过了沃尔玛，后者只需开放该品类所有商品的零售数据给品类小队长，不用多付出一分钱，沃尔玛就能拿到消费营销领域的深度分析和创新意见，连分析公司和咨询公司的费用都省了。

而宝洁则是洗护用品品类的小队长，宝洁承担这个角色当之无愧。通过与沃尔玛互联互通的 IT 系统，宝洁除了提供沃尔玛进行洗护用品的上架建议，还能根据缺货的货架进行快速补货。

沃尔玛通过开放性的平台，将一些功能外包出去，比如零售数据分析、货架管理等，从而以低成本却高效率的方式运营。互联网和 IT 技术为沃尔玛的开放性平台提供了技术引擎，而其强大的客户抓获能力——遍布全球数千家的购物中心，像一个引力巨大的磁场，将供应商组织在自己周围，以市场引力和数据能力等非资本的方式，获得供应商的资源。

类似的模式也在亚马逊上演。目前，产品销售作为亚马逊最大的收入增长点，品类的扩张已经成为最主要的动力。而亚马逊的战略合作伙伴——卖家用户，则在此时成为了亚马逊的“品类舰长”和“品类顾问”，卖家用户们和亚马逊一起参与新产品的开发对于亚马逊而言显然是明智之举，因为目前亚马逊已经拥有了 100 多个品类和几万个商品，因此不可能熟悉各个品类的目标消费者、品类的组合和发展趋势。而专业销售的卖家用户则刚好有这方面优势，除了自家商品外，它们也熟悉整个品类的情况，可以帮助亚马逊把整个品类做大。

而对于开放的淘宝来说，这类的开放也具有借鉴意义。不妨大胆设想，当淘宝商城的各品类垂直 B2C 平台已经完成资源整合，淘宝或许将开放货架给专业的“品类舰长”，委托其运营垂直的 B2C 平台，从而提升淘宝整体的销量。