

案例：当当网

1. 案例展现

当当网

当当网（www.dangdang.com）于1999年11月正式开通，由深谙西方资本运营之道的俞渝与有9年图书业运作经验的李国庆合作创办，国内著名出版机构科文公司、美国老虎基金、美国IDG集团、卢森堡剑桥集团、亚洲创业投资基金（原名软银中国创业基金）共同投资成立。成立以来，当当网每年均保持100%高速增长率，2009年增长率高达120%，而传统书店却至多以5%的年增长率增长。当当网在线销售的商品包括了家居百货、化妆品、数码产品、家电、图书、音像、服装及母婴用品等十几个大类，逾百万种商品，在库图书达到60万种。目前，每年有上万人当当买东西，每月有3000万人在当当网浏览各类信息，当当网每月销售商品超过2000万件。

现在当当网已经由全球最大的中文网上书店发展成为全球最大的综合性中文网上购物商城。当当网曾被纽约时报、华尔街日报、华盛顿邮报、经济学家杂志、CNN、BBC、路透社、美联社等媒体报道。当当网坚持“诚信为本”的经营理念，在国内首家提出“顾客先收货，验货后才付款”、“免费无条件上门收取退、换货”以及“全部商品假一罚一”的承诺，为国内电子商务企业树立了“诚信经营，健康发展”的榜样。

（1）当当网的运营策略

①运营模式

当当网经营的商品由之前的图书、音像制品扩充为包括百货的全品种模式，这里的全品种还指当当图书的全品种，当当几乎是把出版社的所有书籍都入库，供用户选择。

同时，当当网耗时9年修建了庞大的物流体系，其仓库中心分布在北京、华东和华南地区，覆盖全国范围。基于该基础，当当网偏重自建物流，并与民营快递公司合作，依靠专业快递公司进行配送。员工使用当当网自行开发的基于网络架构和无线技术的物流管理、客户管理、财务管理等各种软件支持，每天通过航空、铁路、公路等不同运输手段把大量货物发往全国和世界各地，在全国360个城市里，大量本地快递公司为当当网的顾客提供“送货上门，当面收款”的服务。

②定价策略

俞渝曾经表示：真正做低价格是当当网成功的关键。三次超过亿元的巨资投入使得当当网自始至终能够以低价形象面世；当当网一直走赚取差价的路子，开始图书的利润还比较高，而现今的百货利润却很薄。要在低利润的基础上保持低价，当当网必须想方设法降低成本。如今，当当网已经有相当的规模，这也增强了他与供应商讨价还价的能力。从单品类图书销售转型百货销售，这对当当网的物流带来了很大的挑战。图书标准化高，地域差异不大，但是百货的区域差异就大了很多，以前当当网的百货都是从北京发货的，经常要6~8天送达，既加大了物流成本，又抑制了顾客的购买欲望。而今，当当网的成都物流中心已投入使用，

百货类的商品分地仓储也逐步实现，物流配送成本和库存成本正在逐步下降。

当当网的店中店形式与淘宝商城不一样，当当网在招商时会对商品和商户做出选择，帮消费者选出好商品，再选择便宜的价格，不便宜的不卖。当当网推出智能比价系统，通过互联网实时查询所有网上销售商品的信息，一旦发现其他网站的商品价格比当当网还低，当当网将自动调低当当网同类商品的价格，保证所销售商品价格最低。同时，当当网还不断推出特价商品，开展各种促销活动。

③市场培育

当当网与中国出版工作者协会共同组织“网民读书节”，吸引各地消费者。2008年6月，当当网开始实施新的会员积分计划，鼓励会员对商品进行评价，用户有更多机会得到积分，增加其在当当网的活跃度。

④客户支付策略

当当网又开辟了货到付款和预存货款这两种简便又灵活的付款方式。多种支付/付款方式让用户有多种选择，也能吸引信任并忠诚于某种支付工具的顾客，减少顾客的担心。

⑤联盟营销

当当网与返利网等众多联盟合作伙伴开展的除“自营”模式外的另一种营销模式。通过联盟网站庞大的会员数量每天为当当网带去大量的消费者和订单，联盟网站从当当网拿到一定数量的佣金，联盟网站再将其中的一部分返还给消费者。

⑥推广策略

当当网与各大门户网站合作，向用户发放礼券。当当网还通过在大型网站做广告及搜索引擎来推广，虽然不能像赠送礼券那样带来直接的订单，但是能吸引更多人的眼球。

当当网推出精彩评论和口碑导购、书架功能、当当社区BBS系统、二手店社区等SNS服务，使消费者了解更多关于当当网以及当当网商品的信息，而当当网则获取了更多关于消费者个人情况、消费习惯等信息。

(2) 总结

对于当当网的发展，俞渝说：当当网下一个10年仍会坚持B2C模式，然而当前的B2C已经不是10年前的B2C格局了，当当网处于激烈的竞争格局之中。当当网要想继续保持自己的B2C市场地位，就要清楚如何走自己的路，如何有效整合资源，这与企业面对的两大核心挑战是一致的，即如何获得品牌的知名度和如何赚取利润。电子商务因互联网而存在，而互联网的精神实质“互动与分享”正式电子商务应该遵循的准则，也正是这种准则，让整合资源的方式变得“皆有可能”。当当网应该有效整合自己的资源，依据自身的优势，为用户提供更加完善、个性化的服务，加强自己的品牌优势，满足用户内在需求，才能在B2C市场上建立自己的“百年老店”。

案例来源：李洪心. 电子商务案例（第二版）[M]. 北京：机械工业出版社，2010：70-79

2. 思考问题：

- (1) 当当网在市场定位上采取了什么策略？
- (2) 当当网采取了什么样的运营模式？
- (3) 当当网在采取低价策略时运用了哪些方法？各种方法有什么作用？
- (4) 当当网的采取什么样的收益模式？
- (5) 当当网的营销策略有哪些？

3. 参考答案

- (1) 当当网在市场定位上采取了什么策略？

当当网起初以图书作为自己网上经营的商品。图书是一种标准化程度非常高的商品，网上商城只要对图书的基本信息进行介绍，消费者便可以对图书有一个较为详细的了解，不需要有更多的听觉、触觉、嗅觉等感觉体验，非常适合在网上销售。获得了成立以来年均 100% 的高速增长率，在取得良好收益的同时，也锁定了相当大的消费者群体，为后来进行的领域扩张打下了坚实的基础。

- (2) 当当网采取了什么样的运营模式？

当当网主要采用的运营模式是“鼠标+水泥”模式。“鼠标+水泥”模式是传统商业模式和电子商务模式的有机结合。“鼠标”代表电子商务模式，而“水泥”代表的是传统商业模式。“鼠标”和“水泥”的结合是一个彼此促进、相互支撑的过程。当当网丰富的图书资源就是基于高水平的库存管理，其庞大的物流体系也是支持当当网良好运营的“水泥支持”，正是由于这种“鼠标+水泥”的经营模式，才使得当当网有今天的发展。

- (3) 当当网在采取低价策略时运用了哪些方法？各种方法有什么作用？

①吸收投资。当当网吸收了三次超过亿元的巨资，使其自始至终能够以低价形象面世。

②构建物流体系。当当网的仓库中心分布在北京、华东和华南地区，覆盖全国范围，从而降低了物流配送的成本，有助于当当持续其低价策略。

③保证店中店低价。当当网不仅保证自己的商品低价，同时他还保证当当网上店中店的商品低价。当当网在招商时的原则是选好商品，选便宜价格，保证网上销售的商品的价格最低。

- (4) 当当网的采取什么样的收益模式？

当当网的收益模式主要是以产品经营过程中产生的差价获得收益。作为一个综合类电子商店，当当网主要以经营图书为主，以经营其他产品为辅助。因此，当当网的主要收益来源于图书的经营。

- (5) 当当网的营销策略有哪些？

①SNS+电子商务模式

当当网历经近10年推出了“SNS+电子商务”模式。“SNS+电子商务”结合了SNS和实用型商务，使企业找到了SNS商业价值的新出路。电子商务作为经营平台，真正实现了花费和交易的功能，同时发挥SNS聚集人气的功能并使其成为辅助擢升商业价值的工具。

当当网根据反馈信息及时调整，以针对其需求推出适合销售的商品，进一步提高消费者的忠诚度并维持下去。当当网还可以根据顾客的兴趣、偏好，定期向顾客发送邮件，传递新品上市信息及促销活动信息，实现定制化的促销。同时通过对客户信息的分析，有利于当当网将更多的商品组合推荐给用户，不仅增加了销售机会，更重要的是改善了用户体验。如在线读书服务和书架功能，就可以提高客户在网站的粘性和活跃度，增加客户购买该书的可能性。

② 优惠策略

优惠是当当网的推广策略之一，当当网与各大门户网站合作，向用户发放礼券，从而吸引消费者购物，激发消费者的购买欲望。

③ 联盟营销

当当网借助联盟网站庞大的会员数量，得到了大量的消费者和订单，使联盟网站、消费者、当当网三方都受益，是一种“三赢”的新兴商业模式。这种推广方式的风险几乎为零，自运作以来，已经产生了一定的经济效益。