

# “互联网+”商业模式案例库

## 3.1 “小红书”案例分析<sup>①</sup>

本节从背景介绍、产品与服务、盈利模式、市场分析以及发展前景 5 个方面对“小红书”进行案例分析。

### 3.1.1 背景介绍

“小红书”(标识见图 3-1)是一个生活方式平台,也是消费者决策的入口。小红书成立于 2013 年 6 月,最初是一个基于 UGC(User Generated Content,用户生成内容)的生活分享社区,用户可以在这里分享更真实的海外购物体验。2014 年 8 月,小红书在线电子商务平台正式上线,将原来的社区模式升级为电子商务模式,初步完成商业闭环。现在小红书是一个基于 UGC 的生活共享社区和跨境电子商务平台。平台用户分享内容从购物到生活的所有领域,如时尚、护肤、化妆、食物、旅游、视频和书籍。用户通过照片和视频的方式记录和分享生活中的点滴,同时也可以在这里购物,获得完整的消费体验。到 2019 年 1 月,小红的用户总量已经超过了 2 亿。



图 3-1 “小红书”标识

随着国内经济的持续发展,规模不断扩大的新一代中产阶级的经济状况达到了新的高度。与此同时,由于新的文化和市场环境,人们呼吁一种超越传统观念的生活方式,从而产生了更高的消费需求。当前国内企业的生产理念和产品很难满足中高端消费者群体的需求,所以这一部分人的目光集中到了更加成熟的海外市

<sup>①</sup> 本案例由江宇彤、岑枝咨、陈少昱(来自福州大学 2015 级软件工程专业)提供。

场,从而提高了海外购物热度。因此,淘宝、亚马逊等大型电子商务购物网站都已经推出了海外购物细分市场。但由于信息的不对称,国内用户在购买产品时不能完全了解购物信息,也就是说,用户不知道买什么、在哪里买。此外,对海外信息的封闭和冗余也使很多国内用户得到信息后不能有效识别,这大大增加了他们在国外购物的风险,甚至使他们产生了担忧海外购物和放弃购买的心理。小红书以此作为切入点,打开市场。小红书最早做的是跨境购物攻略,在市场上仍然有一些限制,因为更多人的购物模式仍在国内,后来小红书逐渐扩大市场边界,转成社区模式,实现 UGC 模式,积累忠实用户,保证内容的长期输出。

### 3.1.2 产品与服务

#### 1. 产品介绍

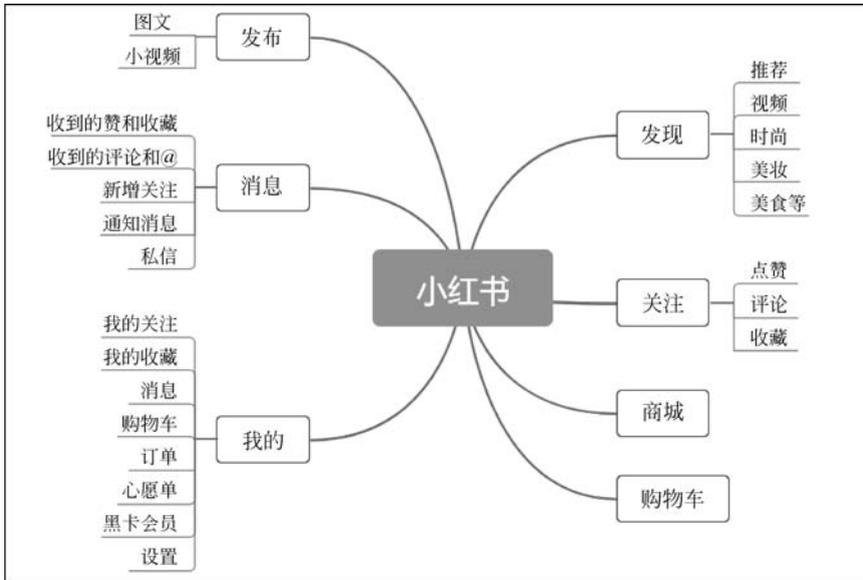
小红书关注的重点在于提高用户生活质量,目前已从“小红书出境购物攻略”的攻略性质转变为“小红书购物笔记”的社区性质。当前产品定位是明确的:首先作为社区,通过 UGC 的形式,为希望购买国外商品的用户提供实时购物信息和使用体验,然后以跨境社区电商的身份在网上销售精选出的独特选品。总而言之,小红书目前被定位为一个新时代的电子商务社区。

小红书准确定位了用户对象的使用场景:在移动端技术带来的便利条件下,平台用户可以利用自己平时的碎片化时间在平台上像逛街一样浏览自己感兴趣的产品或者博主分享帖,从而催生用户消费购买的欲望,进一步诱导式带动用户采购平台推荐或者博主分享的产品,从而提高电商社区的营销量。此外,小红书依据用户需求优先级对用户群体进行了划分,划分种类总共有三类:基本级需求用户可以从平台上获得比较简单的商品信息,包括商品图片、价格等,此外用户还可以在平台上分享购物心得体会;期望级需求用户希望可以获得更加高质量产品的采购机会,从品质采购渠道上获得正品保证,进而得到别人的认可和欣赏;兴奋级需求用户希望可以享受更高的性价比,采购高质量商品,在他人的认可中满足一定的虚荣心。

“小红书”结构框架如图 3-2 所示。下面对它的主要功能进行介绍。

#### 1) 发现

“发现”界面以网格类型的卡片形式展现其中的内容。这种类型的内容呈现方式比列表型的效率更高,可以确保用户在浏览时能够获得更多的有效信息以及感兴趣的内容。“发现”界面拥有详细的分类,方便用户切换至感兴趣的内容进行浏览。



## 2) 关注

关注功能关注并推荐感兴趣的用户、商家、标签、专辑等,根据用户搜索内容进行推荐。以“卡片+轮播”形式展现各类笔记,卡片形式展现了关注用户的笔记,同时使用轮播形式展示出关注用户的点赞内容以及可能感兴趣的用户等。

## 3) 发布

发布功能可以通过选择相册、拍照和拍视频三种方式上传笔记,并且自带滤镜和美颜功能(可以选择),符合小红书的目标用户——占比较大的喜欢用滤镜和美颜的女性用户。小红书还有标签功能,既增加了趣味性,又能让用户加入热门话题中,增进用户间的交流。此外,后台也可以根据用户经常用的标签推荐该标签的相关笔记。

## 4) 商城

商城界面以网格形式呈现各商品,详情页展现用户购物笔记,购买界面会有购买信息的弹幕,提醒浏览该商品用户的最新购买信息。

## 2. 产品特点

小红书产品具有以下特点:

(1) 对比传统的电商比价的消费模式,小红书开创的社区型电商模式通过用户自生成产品推荐信息,以社区交流的方式在用户之间传播信息,做到了信息驱动,像是对线下好友推荐的冲动消费场景进行了在线化,从而形成口碑营销新模式。

式。而作为信息平台,重在积累优质信息,帮助用户更好地选择商品,并在中间搭建供应链从而形成完整的产品闭环。

(2) 小红书个性化推荐功能突出。用户通过在小红书 App 中无意识地点赞、收藏、关注、分享等行为告知朋友足够多关于自己的信息,而这是社区型电商的天然优势。小红的用户平均每月打开 App 超过 50 次,使用 100 分钟以上,这是纯电商无法获取的极高价值的底层数据。

(3) 小红书中不仅有素人的笔记,还有明星的笔记。在小红书中,用户可以看到明星推荐的化妆品或者各类生活信息,可以直接看到“明星同款”,而不会像其他网站上的“明星同款”,但其实明星都不知道这款商品。

(4) 小红书有与天猫、京东等购物平台不一样的功能——购物笔记。任何人都可以在首页发表自己想要推荐给别人的物品或者其他,比如与美容、减肥、化妆等有关的笔记。笔记内容可为文字和视频形式,并且在笔记结束后还会有该笔记里推荐的物品购买链接,从而直接在小红书的商城进行购买,不用再自己去找购物链接,非常方便。

(5) 小红书的购物商城中大多是海外品牌直销产品,因此购物时不用担心此商品不是真品。此外,“福利社”这一功能也秉承了人们网购的最原始想法——更优惠。福利社每天会有折扣商品或者打折优惠,任何时候都可以享受到购物优惠,也满足了人们的购物省钱心理。

### 3.1.3 盈利模式

小红书的盈利模式,在产品方面,有口碑营销模式和个性化推荐模式等;在商业方面,有海外直采模式、广告模式、退税服务模式、海淘服务模式和全新的 C2B (Consumer to Business, 消费者面向商家) 的口碑营销模式(用户数据决定卖家的商品选择)。小红书盈利模式可以梳理为以下几点内容:

(1) 小红书的主要收入来自商品的销售和品牌佣金,少部分来自服务收费和会员的费用。

(2) 小红书还跟海外品牌商或大型经销商建立直接的联系,实现海外直采,并在国内保税区仓库进行备货,从而在降低成本的同时保证真品和发货速度。

(3) 对国外的品牌通过一系列社区后台数据和调查的消费者期望和消费者反馈进行挑选,从而形成长期的合作关系,开创了全新的消费者面向商家口碑营销的模式。用户数据决定了卖家的商品选择,例如小红书和日本护肤品巨头奥尔滨 (Albion) 的合作。小红书中关于奥尔滨的“健康水”产品相关帖的收藏率高出平均值很多,说明该产品的热度。小红书就是通过分析用户的行为数据发现奥尔滨单品在用户中的喜爱程度,因此小红书与奥尔滨进行了不同方式的合作,探索制定有

利于中国市场的长期市场战略。

### 3.1.4 市场分析

本节将小红书、网易考拉海购和淘宝全球购进行对比,比较维度包括品类的齐全、正品保障、商品描述、商品质量、物流质量、售前服务、售后服务和分享交流。

通过对比,小红书的缺点主要是售前服务一般,产品描述简单,评价方式单一(采用笔记的形式)。小红书的优点是从保税仓中直接发货,产品开放透明,物流比直邮更快,支持30天无理由退货,货到之后的使用分享交流便捷。

考拉海购的缺点主要在于很难辨别产品好坏。虽然可以发布带图片的用户评价,但成交量相对较低,许多产品对购买者来说,在购买之前很难辨别好坏,只能通过产品的描述来评估。然而在其他方面,考拉海购做得更细致,虽然没有人工客服,但是有反应灵敏的机器人客服可以回复用户问题,满足用户常见问题的需要。在产品的类别、真实性、质量和物流方面,考拉海购与小红书的经营模式相似。其售后服务不像小红书那样支持30天无理由退货,只支持7天退货。

淘宝全球购最大的问题是产品是否是正品的问题。因为它是C2C(Consumer to Consumer,消费者面向消费者),所以有完整的商品类别,但是商品的真假和质量不能保证。由于全球购买的数量相对较多,导致商品绝大多数不支持7天无理由退货,这也给用户在购买时带来更大的心理压力。在服务方面,淘宝全球购一般会配备人工客服。虽然淘宝全球购商品的质量可能会有所不同,但用户有很多选择,而且总会有令人满意的服务。

此外,通过SWOT模型对淘宝全球购产品做如下分析。

#### 1. 产品优势(Strengths)

(1) 小红书定位十分明确,目标用户定位于具有中高消费能力的年轻女性。这一部分人群的收入水平较高,使得她们的消费意愿和消费能力较强,在平台较好的运营下可以将这类对象转化出较高的商业价值。

(2) 海外中高档女性商品的销售是平台的主要市场,该细分市场内的竞争对手不多,使平台能更好、更快发展,这一点对初创公司来说是十分重要的。

(3) 购物心得分享社区是小红书的核心部分,社区的去中心化性质对于培养用户的参与度是十分有利的。此外,因为产品的用户主要是女性群体中具有海外丰富购物经验和中高端消费能力的一类人,她们所发出帖子的质量远远比其他相同类型产品的帖子质量要高得多,使社区用户具有极高的黏性。高质量的内容导致高转化率。

(4) 小红书自从升级成为社区电商之后,以精选的用户帖子为依据挑选商品,能更精准地满足用户需求。

## 2. 产品劣势(Weaknesses)

(1) 所提供的商品品类少,核心用户的需求不能得到满足。

(2) 虽然小红书对外声明已经建立了保税区和国外品牌的直购和合作,但是在后端采购商平台的产品供应链和物流服务体系仍然没有成形,这使得产品数量少、物流速度慢,购物体验较差。

(3) 小红书作为一个信息平台,以高质量用户体验帖的社区板块形成产品壁垒,但是随着产品知名度的不断提高,用户数量越来越多,可能会有水军出现,同时商家广告数量也会激增,这势必影响产品形象,降低用户好感度从而影响用户黏性。虽然平台也有推出用户举报和管理的监控手段,但是这仍然难以处理海量干扰信息。

## 3. 产品机遇(Opportunities)

(1) 市场上缺少一款针对海淘用户量身定做的产品。从海外网站直购或者找代购的时间长、效率低、价格高,而用户对快捷方便海淘的需求大。

(2) 海关政策对跨境电商有税收优惠,并缩短了流程,提高报关效率。

(3) 人们对于生活分享有需求。朋友圈等社交平台由于过于亲密等原因,一些想法和动态不便发布,小红书提供了很好的分享平台。

## 4. 产品威胁(Threats)

竞品包括淘宝、京东、拼多多等传统电商,以及同样属于跨境电商的网易考拉和淘宝全球购等。

### 3.1.5 发展前景

小红书从最初关注化妆品的垂直跨境电子商务平台,逐渐发展成为一个全面的跨境电子商务平台。凭借其巨大的UGC优势,产品在选择品类上风险小,甚至可以通过运营打造爆款商品,与同类产品相比,库存压力小。在整个电子商务行业,小红书有机会成为全品类的跨境电子商务平台,进行全方位的用户交流。然而这还需要两个必要条件:第一要提高自身影响力,除了自营商品外,还要吸引其他商家入驻,这可能会带来商品质量优劣不等的问题,因此要提高商家资质监控能力;第二是利用笔记的优势,与福利社密切结合,以实现良好的商业模式。

在发展商业模式时,小红书除了广告模式外,还有很多选择:为国外购物的人提供退税服务,即使是那些想买国外商品但暂时不打算出国的消费者,也为他们提供海淘服务;成为目标商户的电子优惠券分发平台。当然,这些商业模式需要大量投资进行市场运作,包括市场运营、人力投入等方面,而小红书不一定适合自己做,但可以与第三方合作扩展到这些领域。

## 3.2 “脉脉”案例分析<sup>①</sup>

本节从背景介绍、产品与服务、盈利模式、市场分析以及发展前景 5 个方面对“脉脉”进行案例分析。

### 3.2.1 背景介绍

“脉脉”(标识见图 3-3)是一款集商务社交、职场人脉、精英人才求职为一体的职场社交产品。脉脉通过“人脉网络引擎”和“实名职业认证”的方式帮助职场人士交流合作、拓展人脉、求职招聘,从而使他们获得更多的机会,同时也为他们拓展职场网络,降低社交门槛,实现全行业的交流合作,助力国内职场人士和企业。脉脉的服务范围包含百余个行业,如医疗、房地产、金融贸易、文化传媒、IT 互联网、教育等。脉脉的品牌口号是“成就职业梦想”,提出了“职场=人脉×职脉”的方法论,其中“人脉”指的是人际关系环境,是用户与外部世界进行横向连接的机会;“职脉”指的是职业成长的脉络,是打造每个人纵向的成长轨迹。



图 3-3 “脉脉”标识

脉脉产生的行业背景：移动社交下的职场需求。

在同样的社交平台中,虽然微信掀起了中国社会移动社交的浪潮,并占据了当之无愧的霸主地位,然而微信的定位更像一款大众级别的即时通信软件。在这股浪潮之下,不同的群体也被引导出更加多样化的需求,而这些需求显然不是依靠某一款软件就能全部满足的,毕竟定位不同、圈子不同、需求不同、范围不同,赋予一款软件太多的功能反倒会使其过于臃肿,界面过于繁杂,这与移动 App 的设计理念背道而驰。

脉脉为职场人士的社交活动提供了一个平台,相比起微信的全年龄化,这是个小众需求平台。职场人士的社交跟大众的社交还是存在差异的,人们倾向通过这个平台进行招聘、求职、投资、职场讨论等活动。

<sup>①</sup> 本案例由常德巍、罗羽彦、黄祎洋、吴可强、陈鸿(来自福州大学 2015 级与 2016 级软件工程专业)提供。

### 3.2.2 产品与服务

#### 1. 产品介绍

脉脉的用户定位于中高端职场人士,其主要功能是优化人脉资源,包括求职招聘、人脉拓展、专属会员、行业动态,这四大基础功能是脉脉通过深度体察中国职场人群需求之后推出的。此外脉脉还通过不断迭代和创新,建立了一种实名动态沟通平台和职业信用认证体系,打造了众多服务,如雇主品牌建设等。和创业过程中投入大量经费的企业不同,脉脉一直在探索用户规模 and 市场份额更高商业化的可能。

脉脉的用户群可以划分为以下3类:

(1) 24~30岁的用户。该类用户包括大学刚毕业的本科生和研究生以及刚刚进入职场的新人,这部分人群在注重自身技能培养的同时,渴望在工作中尽快成长,对通过这样一个契合的平台与同龄人进行交流,并拓宽与自身的联系,增强自身的竞争力,有着比较强烈的需求。

(2) 31~35岁的用户。这类用户普遍拥有5~10年的工作经验,对于职场社交的需求强烈,需要寻找更多商务合作的机会,而脉脉这样的职场社交平台正是能够帮助他们建立人脉、寻找机遇的。这个年龄段的人群对职场社交的需求比较强烈,所以用户占比较高。

(3) 41岁以上的用户以及24岁以下的用户。这个群体的人数较少。41岁以上的职场人士接受职场社交这样的新事物相对来说比较慢,而24岁以下的用户还处于学生时代,对于求职的需求并不是特别强烈,所以这两个年龄段的人数较少。

“脉脉”结构框架如图3-4所示。

基于以上框架,脉脉的功能属性可以划分为社交和招聘两大模块。

##### 1) 社交

(1) 可以添加同事或同行好友,进一步丰富人脉圈子。一个刚刚注册脉脉的用户通常会查找自己认识的同事或者同行好友,通过添加一定数量的同事或好友丰富现有有人脉圈以及拓展更大的圈子。在职场中,尤其是互联网公司,公与私的界限会比较清晰,在工作上有过对接的人未必会加微信好友,这就造成了一个人如果某一天离职了,离开公司的同时也失去了以前的大多数人脉,而脉脉上的好友关系,至少可以满足用户留住同事关系的需求,无论换多少份工作,自己曾经共事过的同事依旧可以存在于一个圈子里。

(2) 好友动态和非好友动态的更新满足窥私心理。在好友模块下,会有类似于微信朋友圈的动态,同时会有评论功能,用户不仅可以看到好友评论,也可看到非好友,即二级人脉、三级人脉的评论。在“发现”模块下,可以看到非好友圈的动

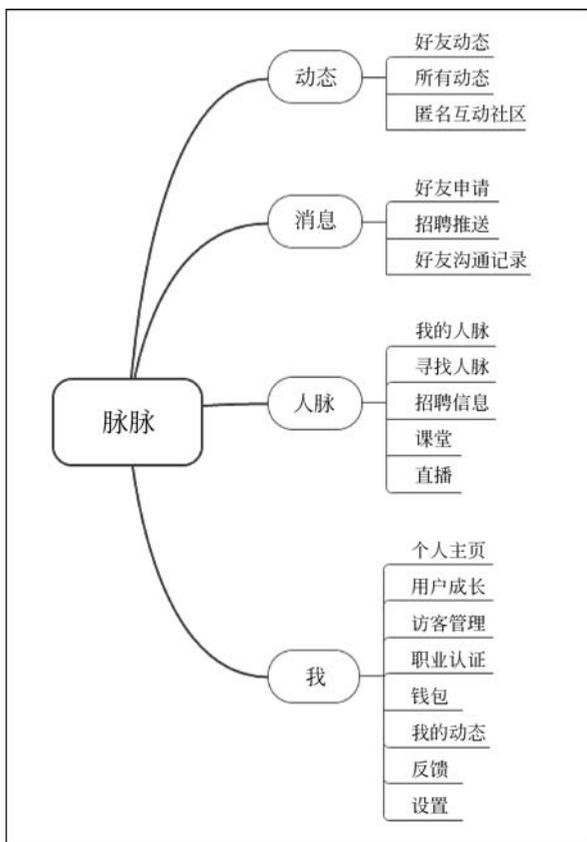


图 3-4 “脉脉”结构框架

态,丰富多彩的动态和话题、专栏文章等可以满足人们对行业信息、热点话题的窥私心理,同时对平台而言,通过对内容的建设与运营,加强了用户的黏性。

(3) 急速找人功能提供资源和渠道。用户可在平台找合作、找人才、找投资。脉脉作为一个资源整合的平台,将各类资源聚合在一起供用户相互联系和使用。

(4) 阅读区域缓解职场人的知识不足的焦虑。脉脉在“发现”模块下开发了“每日阅读”专栏,用户进入专栏,可以看到行业头条、职场类直播以及脉课堂。行业头条资讯扩充了产品的内容,加强用户的留存。直播和脉课堂提供课程,缓解职场人的知识不足的焦虑,增强用户黏性。

(5) 通过匿名区爆料,公司内幕、薪资等信息一网打尽。本公司和理想公司的内部情况、行业乱象、薪资标准等信息,都是职场人很想了解而又很难有渠道获知的。很少有人敢在公共社交平台说自己公司的不好,而薪资更是公司的“高压线”。但脉脉通过匿名的形式让人们敢于说出这些信息,在满足了用户倾诉欲望的同时,

也满足了部分用户的八卦心理。

## 2) 招聘

脉脉上的招聘功能类似招聘网站,招聘方和求职者都可以在平台寻找自己的目标,同时满足了用人需求和求职需求,形成信息闭环。

(1)“脉脉办事”功能。该功能提供了人脉搜索、职位搜索,会员可无限制地查询人脉、职位等信息,打通信息壁垒。

(2)“职位邀请”功能。单位 HR(Human Resource,人力资源)可在平台发布招聘信息,用户可被邀请,从而增加求职或跳槽机会。

(3)“匿名求职”功能。该功能在开放的社区中,在一定程度上保护了个人隐私。在脉脉这种重视人脉求职的社交软件中,企业 HR 可直接联系匿名求职者,比传统的网站招聘有更强的互动性。

## 2. 产品特点

脉脉最显著的特点在于:通过人脉的延伸,组建自己的圈子;通过不断提升圈子的层次,优化并整合自己的人脉资源。

脉脉之所以能够在职场社交行业中取得领先地位,是因为它在成立之初就明确切入了职场社交这一个重度垂直定位。在社交产品普遍追求大而全的情形下,脉脉走出了一条差异化竞争道路:一方面,脉脉具备传统在线招聘平台所不具备的社交属性,搭建起了一个基于职场的全新生态;另一方面,在社交产品同类化竞争中,聚焦职场为脉脉赢得了清晰的用户认同度和品牌定位。

### 3.2.3 盈利模式

当前脉脉的主要盈利模式有以下 5 种。

#### 1. 会员服务

为付费用户提供会员专属福利——职场商务版(58 元/月)、职场招聘版和职场 VIP 版,让用户享受会员的优越感,并且可以寻找到三度人脉,比普通用户获取更多信息。

#### 2. 信息流广告

在“动态”信息流中穿插广告,这是脉脉当前唯一有广告标识的商业行为,脉脉对高净值人群更具价值,因为它本身也是优质内容生产者。

#### 3. 职位发布

脉脉通过消息提醒向目标用户发布投简历的邀请,提高招聘职位的曝光率。招聘广告发布者主要有企业 HR 和猎头,广告受众是有相关工作经验的职场人士。招聘广告发布者发布消息后收到大量简历,从中筛选出与岗位匹配度较高的人面试。