

【“泰山压顶”系列案例之二】

## 慧聪破局

面对阿里巴巴强大的市场势力，慧聪网络恪守“聚焦”、“垂直”、“差异”和“联合”八字诀，并将其落到实处，实现了对阿里巴巴的“破发”。

文 / 潘东燕 图 / 李瑞宁

在办公室，郭江缓缓地走到一缸海水鱼前。他用手轻轻触碰鱼缸，鱼群便蜂拥而至。他说，鱼是有感情的，你对它好，它就会对你好。这似乎是在述说“付出总有回报”的老理，慧聪网最近几年的业绩增长让郭江对此深信不疑。

将时间倒推至2003年。彼时，郭凡生创立的慧聪国际资讯在香港创业板上市，一夜间诞生近百个百万富翁的财富故事被媒体大书特书。想不到，在此后长达五六年的时间内，慧聪网虽动作不断，但几乎都是悲情收场，业绩止步不前

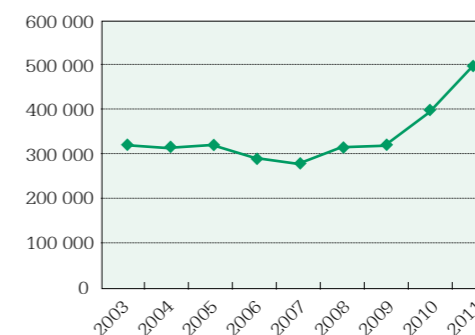
（图1）。对手阿里巴巴则强势快跑。马云更是多次在公开场合调侃道：“我拿着望远镜也看不到竞争对手。”

2006年，郭江出任慧聪网首席运营官，随后就出售中国搜索和电视广告业务，同时将公司由“慧聪国际资讯”更名为“慧聪网”，全面转型至电子商务。

岂是说转就能转。2005~2007年，慧聪网连续三年出现巨亏，股价掉到两毛钱。“我那段时间根本不看股价，谁爱看谁看去。”郭江说。好在“三年的媳妇熬成婆”。2008年，慧聪网业绩开始复苏，此后几年实现快速增长。2011年全年营业收入同比增长26.2%，利润同比增长393.4%。2012年第一季度的财报显示，慧聪网销售收入同比增长37%，EBITDA（税息折旧及摊销前利润）同比增长538.7%。更关键的是其互联网业务营收占比持续攀升，2012年第一季度达74.9%，而传统主营业务工商商业目录和黄页目录营收占比持续降低。慧聪网转型基本成功。

慧聪网副总裁杨宁说，慧聪网今年营收预计为8亿~10亿元，也将有60%~100%的增长，与阿里巴巴内贸业务营收（约为20亿元）差距将大幅缩小。同时，阿里巴巴从香港退市，需重新进行战略整合，未来一段时间将是慧聪网难得的战略

图1. 慧聪网上市以来历年销售收入情况  
(单位: 千元)



资料来源: 根据慧聪网历年财报数据整理编制

## 郭江总结慧聪网转型要点

- 1. 置之死地而后生。**互联网对慧聪网原有的产品有绝对的替代性，慧聪网做互联网和红军长征一样，不做就死了。谁想爬雪山过草地？我们没有选择。这几年慧聪网相当于从头再来了一次，很多公司转型没有成功就是因为没有从头再来的勇气。
- 2. 高管交接干净利落。**2005~2007年，慧聪网的元老全部退出，换了一批有互联网基因的人进来，从零开始。我叔叔（郭凡生）当年也才五十出头，年富力强，但他不管了，因为他知道自己想管也管不了，退得干干净净。公司转型最需要调整的是高层，基层员工很容易接受变化，但高层不容易。
- 3. 我没有退路。**我是郭凡生的侄子，我必须把慧聪做好，年龄也正合适。

机遇期。郭江则更加直截了当：“慧聪网当下正值天时地利人和。天时为外贸疲软，刺激内贸保持增长；地利为阿里巴巴正在进行战略整合，需要较长一段时间才能缓过神来；人和则表现为慧聪网内部士气正盛，外部合作接踵而至。”

上市十年，从迷茫不知所从到天时地利人和，慧聪网这几年动了什么脑子？

### 聚焦，再聚焦

B2C已经完全竞争，但B2B还很粗糙，能燃烧很久，耐挖掘，但挣钱也慢，需温火慢炖。

最近几年，面对B2C如火如荼的局面，各种唱衰B2B的声音不绝。但慧聪网认为，B2B前景大好，不需要转型，但有待深耕。B2C只是将线下的销售转移到线上，蛋糕还是那么大，“京东份额上升，国美就必然下降”；但B2B是和整个中国经济的景气指数相关。慧聪网首席技术官洪广志认为，B2C现在属完全竞争行业，但B2B还很粗糙，仍处于不完全竞争状态，B2B能燃烧很久，耐挖掘，但挣钱也慢，需温火慢炖。“中国制造”使全球优秀的几家B2B企业大多身处中国，这是独有优势。

“慧聪网在战略上是专注B2B，专注于内贸！只要还是我当CEO，外贸这辈子和慧聪网没关系！”郭江以近乎发誓的口吻强调这种聚焦。2009

年，慧聪网将其拥有的一家做了三年但仍然亏损较大的外贸B2B公司花开富贵售出。外贸B2B失利是郭江坚定今后只做内贸的最重要原因。同时，阿里巴巴虽以外贸起家，但这些年在内贸业务上也多有斩获，已从最初的几乎没有到如今占到整体营收的三分之一。如果慧聪网不集中资源于一点，将很难与阿里巴巴抗衡。此外，慧聪网从一家商情媒介公司起家，完全服务于国内企业，在数十个行业深耕多年，做内贸有天然优势。“CEO的能力决定了公司的瓶颈，我不懂外贸所以不做，人要做自己最擅长的事。”郭江说。

面对阿里巴巴强大的品牌和资源优势，仅仅专注还不够。于是，在内贸B2B各行业中，慧聪网确定46个主营行业，进一步集中资源精耕细作。其中，工业品电子商务公司经营31个行业，消费品电子商务公司经营15个行业。由此，慧聪网的战略范围确定为——聚焦B2B，聚焦内贸，聚焦46个行业。

从战略意义上来说，聚焦的目的在于建立局部优势，而要建立局部优势，聚焦仅仅是第一步，下一步则是真正建立由聚焦带来的行业垂直优势。

### 垂直深耕

慧聪的“垂直”与阿里巴巴的“综合”，最大的不同体现在慧聪网在组织结构上独有的行业运营部门。

## 46个行业

在内贸B2B各行业中，慧聪网确定46个主营行业，进一步集中资源精耕细作。其中，工业品电子商务公司经营31个行业，消费品电子商务公司经营15个行业。由此，慧聪网的战略范围确定为——聚焦B2B，聚焦内贸，聚焦46个行业。

仅从门户页面看，慧聪网和阿里巴巴似乎没什么差异，事实上二者定位有很大不同。杨宁曾在阿里巴巴工作六年，他说，阿里巴巴只做批发，但慧聪网认为批发只是B2B很小的部分。二者理解上的差异必然带来竞争策略的不同。阿里巴巴是真正的综合性B2B平台，慧聪网的策略则是行业垂直深耕。企业的需求是立体多面和深入的，如今仅靠平台上沉淀的信息流已难满足。郭江认为，互联网公司分为两类，一是产品立企，技术驱动；还有一类就是电子商务企业，不仅要有产品，也要有服务。B2B的链条很长，除了好产品，更要有好服务。

行业垂直的趋势阿里巴巴并非没有看到，早期阿里巴巴也想做行业专业性，建立了行业编辑部，但一直不成功。原因正是由于其发展速度太快，行业过多过杂，主要依靠海量信息促成生意，但做行业专业性是一个“慢”的过程。而慧聪网选择行业深耕无论从外部局势、内部局面还是未来方向来看都是唯一选择。洪广志说：“做行业垂直并不容易，每个细分行业都需要找到专业人才提供服务。慧聪网如今在大多数行业建立了专业媒体，2009年以来每年举办‘行业十大评选’。作为一个IT企业，凭什么？就是专业！”

杨宁有着同样的观点。他指出，阿里巴巴要想在行业垂直上有所突破至少需要三年。“我们内部做行业垂直就调整了三年多，这是竞争壁垒。”确实，做行业垂直首先要有懂行的专业人士，同时要在细分行业具备品牌力，阿里巴巴虽然整体品牌很大，但具体到相关细分行业则不一定强。同时，销售和服务团队要按行业进行匹配，这一点最难实现。阿里巴巴的销售和服务团队不分行业，这是综合性平台的特点。慧聪网从2009年以来作了大量调整，如今基本实现按行业细分对销售和服务团队进行匹配。从每单平均销售额来看，慧聪网要远大于阿里巴巴，这就是由

深度的专业服务带来的。

慧聪网的“垂直”与阿里巴巴的“综合”，最大的不同体现在慧聪网在组织结构上独有的行业运营部门。在行业运营部门，每个行业都有行业运营经理和行业销售经理呼应，共同服务于该行业客户。行业运营经理以各行业专业网站为基点展开工作，除运营行业网站外，还有如运作线下的洽谈会、交易会、行业十大评选、相关行业媒体和资讯新闻，以及与行业协会的沟通等，目的是在各个行业都做到最专业。通过行业运营部门树立的行业专业度，在市场拓展和客户服务上建立优势。销售部门则更多从行业运营部门获得资讯支持开展销售工作。目前，慧聪网的行业运营部门有100多人。杨宁说，这是慧聪网未来超越阿里巴巴的重要支点，慧聪网最新的战略性产品“采购通”，也是由该部门在运营。

2006年，慧聪网将公司原有业务整合到工业品电子商务公司，专注于31个工业品行业的精耕细作。同时，引入职业经理人单独成立消费品电子商务公司，从零开始，专注于15个消费品行业的经营。工业品电子商务公司有慧聪的历史积淀，在各个细分行业都有七八成的市场份额，因此，它的任务是在行业深耕的前提下，从线下经营整合为线上线下协同经营。而消费品电子商务公司则是完全按照互联网架构成立的创业公司，业务上也与阿里巴巴正面竞争。由于阿里巴巴很多客户信息都是公开的，消费品电子商务公司可以站在巨人的肩膀上，利用对方花了大量费用聚集起来的会员信息迅速建立信息较为对等的平台；同时成立强大的销售、渠道和运营部门，迅速开展业务。B2B网站的生意模式不是替代型，而是共生型。客户没有非此即彼的选择难题，他们希望生意渠道是多元的，大多数公司都是在两个平台都注册成为会员。由此，消费品电子商务公司增长很快，业务量每年实现80%~100%的

BB B2B网站的生意模式不是替代型，而是共生型，客户没有非此即彼的选择难题，大多数公司是在两个平台都注册成为会员。



增长，如今营收规模已经与工业品电子商务公司旗鼓相当。两个公司独立运营互不干涉，这也是慧聪网转型的一个重要策略。郭江说，毕竟此前慧聪网有十多年的历史，非此即彼的做法并不合适。但即便如此，由于此前持续亏损和相关业务的出售，慧聪网原有高管离职殆尽。到2008年，慧聪网新的高管团队才真正稳定下来。郭江说：“现在回头看公司上市时的那张合影，只剩下我和叔叔两个人还在公司了。”管理团队的彻底更迭是慧聪网转型成功的关键一步。

### 创造差异

老大可以坐等，老二必须依靠产品创新赢得突破。

马云预计，不含汽车销售，淘宝和天猫今年的销售额将超过1万亿元。随着淘宝与支付宝在阿里巴巴内部战略地位的陡然提升，B2B只是阿里巴巴战略考虑的一小部分，其在产品等方面的创新动力不足，这给慧聪网以巨大机遇。2011年，买卖通一年内进行了四次升级。2月推出炫铺、金牌掌柜和黄金罗盘，3月针对卖家需求进行升级，9月推出买家雷达应用，深入分析买家

采购行为，12月又推出针对买家的买卖通4.0，依据买家采购行为习惯，建立独立的采购中心操作平台体系。

洪广志说，差异化就一定要做到让客户能说出产品和服务的差别。在产品上，慧聪网与阿里巴巴最重要的产品分别是买卖通和诚信通，二者的差异也直接体现在这两个产品上（表1）。

可以看出，在“如何找到买家”中，慧聪网增加了“精选求购”与“网上、线下见面会”功能。在精选求购中，慧聪网聚集五大掘金行业，有近300人的买家团队筛选买家信息，进行人工审核，确保买家信息的真实性和准确性。而网上、线下见面会则是慧聪网独有的服务内容，汇聚超级大买家，提供更多让客户接触大卖家的机会，让客户做到真实、放心采购。2011年，慧聪网采购洽谈会每场成交率达68%，交易额达67亿元。

在“买家如何找到我”中，慧聪网独有“定制速配采购”与“采购专场”功能。通过速购定制，买家可以根据自己的个性化要求，以采购产品为核心填写个性化的产品采购需求，可按供货地、供应商类型、所在地域、期望采购价格、卖家诚信保障能力、产品品牌、卖家在线状态等条件锁定供应商。而通过采购专场，大买家可以自

表1. 买卖通与诚信通差异化比较

	买卖通（慧聪网）	诚信通（阿里巴巴）	差异点
如何找到买家	搜索海量买家库	搜索海量买家库	相同
	买家速配	采购速配	相同
	精选求购	无	买家信息精选后，匹配给卖家
	商机订阅	求购推送	相同
	网上、线下见面会	无	集中各大采购巨头现场面对面采购
买家如何找到我	买家雷达——全方位多角度定位买家动态	询盘管理——跟踪买家在商铺内的访问情况	多角度全盘监测买家信息，时时查看无次数限制，无需人工操作，智能化关注买家信息
	搜索海量供应库	搜索海量供应库	相同
	速购定制	主动查找供应商	相同
	定制速配采购	无	买家可以按照产品需求定制采购信息
	采购现场	无	通过报名参加大买家采购

行发起买家采购，增加客户参与机会。

从网上筛选、网上初步洽谈到线下选品订货交易的重要环节，都由慧聪网专业的买家工作人员帮助完成，这保证了交易会买卖双方能够高度匹配。2011年，慧聪网将采购洽谈会按垂直行业进行细分，分别举办了家居、礼品、五金、建材等多场交易会。平均每年都有超过千场交易会，交易会对付费会员免费开放。经过七年的买家沉淀，慧聪网已经与500多家知名企业达成采购合作协议，协助完成对供应商的开发、匹配、筛选和推荐等环节，实现“天天线上洽谈，周周线下签单”。

慧聪网和阿里巴巴在产品与销售模式上都有较大不同。阿里巴巴是“电销+代理”模式，慧聪网则采用“电销+代理+直销”模式。慧聪网工业品电子商务公司的直销团队都是上门服务，销售与服务一体化，同时还有纸媒、展览和会议等线下活动。此外，阿里巴巴在网络服务上采取自助模式，客户自己动手，慧聪网会帮助客户做一些页面的基础建设。另外，在定价策略上，买卖通要比诚信通便宜，但慧聪网的行业专属服务、标王等高端产品定价高于阿里巴巴。

郭江认为，对B2B公司来说，产品是第一位

的。与主打产品的差异化相比，慧聪网在产品创新上必须作出突破。由于B2B平台上各个客户所处行业的差异性很大，阿里巴巴和慧聪网要想推出各行业客户都能使用的标准化产品相当不易。这也是多年来两家公司除了升级采购通和诚信通外没有更多产品创新的根本原因。但老大可以坐等，老二必须依靠产品创新赢得突破。

慧聪网的产品一直以买卖通为核心，专注于卖家服务，这也是B2B行业包括阿里巴巴十多年的主攻方向。为实现与阿里巴巴的差异化，慧聪网在2004年成立买家部，打造线上线下洽谈交易会，如今慧聪网上已经聚集数百万买家，交易额超过700亿元，“采购通”就是在慧聪网长达七年买家服务的基础上推出的一款战略性产品，5月已正式推向市场。

采购通不是一个在技术上革命性的产品，而是在对B2B的理解上革命性的产品。B2B平台企业更注重从资讯和信息上服务于卖家，通过对卖家的认证让买家放心，但对于买家信息的真实可靠性则没有更多深入的服务。事实上，买家的欺诈行为并不少见，有可能还多于卖家。因此，只有更好地对买家实现认证，才能真正对交易负责。采购通是业内第一款专业级的企业在线采购系统。郭江说，“它针



200%

2009年，慧聪开始做“标王”，每年保持了200%以上的增长，客户认可度极高，是近年来慧聪最成功的产品。

对企业的采购经理而设，符合他们的采购行为习惯，为他们提供标准化和专业化服务。”

慧聪网认为，一个好的B2B网站，买家数量必须多于卖家，买卖并重才能真正提高网站的活跃度和交易量，采购通的推出是B2B行业发展的必然进程。郭江指出，卖家和买家的比例至少要达到1比2，这样生意才能有保证。慧聪网免费做采购通服务的目的，就是让买卖通会员“做成生意，提高续签率”。采购通推出不到一个月时间，签约大客户近500家，签订采购合同金额近20亿元。根据慧聪网的计划，采购通将依据用户的反馈进一步升级，慧聪网的目标是让它成为采购经理们电脑桌面的必备产品。慧聪网市场总监韩小冰说：“采购通是慧聪网的战略级产品，我们将会投入大量的人力物力。”

### 联合敌人的敌人

敌人的敌人就是朋友。“除了阿里巴巴，其他的企业我们都可以联合。”的确，阿里巴巴有那么多“敌人”，不联合实在是浪费。

中小企业对B2B服务有两点要求：一是低成本，二是专业性。传统的展会交易会成本很高，很多中小企业无法承担，低成本的推广方式主要依靠B2B平台网站和搜索引擎。但如今搜索引擎推广成本也越来越高。2010年，慧聪网携手

百度、谷歌、搜搜、搜狗和网易有道，推出了“B2B电子商务+搜索引擎”的“标王”产品，购买“标王”的客户不仅获得慧聪网精准的B2B流量，还将获得大众搜索引擎的首页流量，从而获得更多的展示及销售机会。2011年6月，慧聪网又引入行业垂直媒体的概念，将国内近千家垂直B2B网站流量整合进“标王”产品。2012年3月，“标王”再次升级，将国内数十列覆盖高端商业人群的列车收入囊中，让客户产品不仅在线上获得推广，同时以极低的价格让客户获取线下列车宣传位。如今，慧聪网的列车广告已覆盖国内70%的中小企业经济圈。从搜索引擎到垂直媒体，从行业跨界联合到线下列车，形成“电子商务+搜索引擎+行业媒体”的新标王模式，“标王”也因此建立“比搜索更专业，比B2B更广泛”的营销特点，实现以较低成本为客户提供一揽子的品牌推广计划。今年慧聪网又推出“标王”经济版，给资金不足的中小企业新的选择。

从流量上来说，阿里巴巴比慧聪网大；但“标王”借力四大搜索引擎后就会比阿里巴巴大。确实，阿里巴巴虽然规模庞大，但毕竟是一个孤岛，只能依靠自己的流量和品牌。2009年，慧聪网开始做“标王”，销售收入每年保持了200%以上的增长，客户认可度极高，是近年来慧聪网最成功的产品。

这是一种合纵连横的业务模式，技术上并

没有壁垒，但阿里巴巴就是无法实现，各大互联网巨头视它如仇敌，使它无力可借。而对于中小B2B企业而言，由于每次“标王”投放需要有几千万的资金，有着一定的资金壁垒。慧聪网通过借力实现产品创新，找到一种独有的盈利模式。

除了“标王”，2012年3月底，慧聪网联合携程、一号店、安居客、易车网等各行业具有代表性的十余家互联网企业，组成了UMA中国互联网联合营销联盟。UMA体系内的企业都可以通过平台将自己网站的相关广告体现在各大网站上，从而实现网络优质资源的共享，通过精准定位受众提升网站的有效流量。慧聪网的客户也由此得到了向理想受众展示产品的机会。

慧聪网认为，B2B和B2C不是“兄弟”，而是上下游关系，电商企业并不只是在网上卖东西，也应该在网上买东西。由于淘宝的强势，阿里巴巴几乎成为所有B2C企业的“公敌”，很明显，慧聪网最适合与除淘宝外的B2C企业建立采购联盟。在推出采购通后，京东商城、亚马逊（中国）、当当网、凡客诚品等国内七家最大的B2C网站采购负责人，携数亿订单亲临现场，成为慧聪网首批采购通VIP会员。这些企业集体入驻慧聪网，将给其他B2C企业带来示范效应。相比而言，阿里巴巴只能通过自身努力打通B2B与B2C业务的“经脉”，但显然，其B2B还不足以支撑B2C庞大的产品和服务需求。

\*\*\*\*\*

作为一家有着20年历史的企业，慧聪网在国内算颇有年头；但作为一家互联网企业，慧聪网仍然年轻。

慧聪网这些年不仅实现了从一家传统的商情媒介公司向互联网企业的转型，还在阿里巴巴强大的市场势力下实现业务的快速增长，这其中原因很多。除慧聪网自身经历了长期萧条，从而真正明白该做什么不该做什么以外，阿里巴巴近两年是非不断，同时由于B2C在集团做大的局面需重新思考整个集团战略，进而对B2B业务“照顾不周”也给了慧聪网以喘息机会。

慧聪网现在的战略很简单：专注内贸，行业垂直，下一步是进军交易。一旦打通交易环节，B2B公司的市值将会增加10倍甚至20倍。对此，郭江信心十足，“慧聪网整整20年了，前10年，慧聪网了不起；后10年，面对互联网我们落后于阿里巴巴；再过10年，谁是内贸B2B老大，真说不定。”

但面对阿里巴巴，慧聪网不应有丝毫懈怠。对于米聊，雷军原以为腾讯会给他六个月时间，但最后是两个月；对于采购通，阿里巴巴又会给慧聪网多少时间？同时，在品牌、资源和内部管理上，慧聪网与阿里巴巴相比还有较大差距；在互联网基因上，阿里巴巴因互联网而生，慧聪网则还有待强化。虽然慧聪网在这几年实现了对阿里巴巴的“破发”，但未来的路还很长。■