

电商 团队管理

组织构建、人员培训与
流程优化一册通

周 杰 郑舒文 著

**电商崛起，必须重视人才！
如何打造一支优秀的电商团队？**

游戏化、阿米巴模式、去中心化、流程化……

淘宝大学资深讲师为你解读电商团队的运营和管理秘诀！



拥抱互联网之电子商务系列

电 商 团 队 管 理

组织构建、人员培训与流程优化一册通

周杰 郑舒文 著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

电商团队管理：组织构建、人员培训与流程优化一册通 / 周杰, 郑舒文著. — 北京：人民邮电出版社, 2016. 1

(拥抱互联网之电子商务系列)

ISBN 978-7-115-41495-3

I. ①电… II. ①周… ②郑… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第003919号

内 容 提 要

在“互联网+”时代，企业应该怎样做电商？如何组建一支优秀的电商团队？电商企业如何才能更好地管理员工？本书将针对这些问题进行详细的讲解。

《电商团队管理：组织构建、人员培训与流程优化一册通》是一本全面解读电商团队管理的工具书。全书共分为九章，分别介绍了团队管理、人才笼络、团队建设、培训体系、游戏化、阿米巴模式、去中心化、激励体系和流程化等内容，具体内容包括电商团队的组织架构、电商团队组织的特点、什么是阿米巴模式、电商工作中各个环节的流程设计、游戏化管理要素有哪些等。书中提供了大量的经典案例，内容通俗易懂，旨在帮助广大电商企业打造一支优秀的电商团队。

本书适合广大电商创业者及相关从业者阅读，也可作为高等院校相关专业师生的参考用书。

◆ 著 周 杰 郑舒文

责任编辑 张国才

执行编辑 徐晓菲

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15

2016 年 1 月第 1 版

字数：150 千字

2016 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

什么是适合自己的团队？每位企业家都会有这样的困惑，也包括我自己。每次创办一个新项目时，做的第一件事就是四处寻找合适的团队，面向全国各地高薪聘请人才加入。这些人往往具有独立的思考能力，我们希望他们能够将这种能力用在公司的业务上。其中，就涉及我们常常提到的归属感，我们需要的是对企业有归属感的人。但是，如果能力和归属感二者取其一，过去的我会选择能力，现在的我会毫不犹豫地选择归属感。

万企共赢是一家电商服务型企业，从某种意义上来说，它是一家信息化的组织，在对自身的服务，以及服务用户的过程中，我们在不停地思考信息化时代的组织结构是什么样的。现在，信息化正在代替工业化，这是一个必然的趋势，谁也没有办法阻挡，未来的社会结构一定会调整，未来企业和社会结构中承担了什么样的责任和要求是什么样的都需要有一群人去思考、去总结、去探索。找到明确的未来发展方向，是信息化时代新型智库必须承担的责任。

本书两位作者具有长达七年的电商实操经验，写这本书也花费了大量的时间，他们是在用自身身体悟见证电商的高速发展。而且，两位作者都是电商项目的创始人，从零开始组建团队，制定符合企业自身特性的制度，目前由两位作者创始的项目都是本行业内的佼佼者。

本书的核心内容阐述了打造一支电商团队需要几个维度，以及通过大

量真实的案例用以佐证。谷歌的核心团队文化：未来企业的成功之道，是聚集一群聪明的创意精英，营造和谐的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，以创造出相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。传统的企业管理理念不适用于这群人，甚至适得其反。本书的两位作者就这一群人中的典型，他们在书中分享了大量丰富的案例和经验总结，这些都是会令人掩卷思考。

很多不成功的企业，都是因为人的原因，其中就是人对时势不理解，对自我的定位过高或者过低。我在考核自己团队的时候，常常会通过级别进行考核，高级别不是职位高，而是对职位的理解高。我在执行项目或在管理公司的过程中，时常会发现人才在日常工作中都是一些自认为普通的人，没有一个把自己看成大牛的人最终会给企业创造实实在在的价值。

正如书中所说，打造符合企业实际定位的团队文化是根本和核心战略。因此，学习和应用互联网的基因来打造自己的团队是我们一直要做的事情。

四川万企共赢集团总裁
刘安伦

在“互联网+”时代，创业环境不断优化，创业观念与时俱进，出现了大众创业、草根创业的众创现象。与此同时，电子商务发展迅速，交易额连创新高，并且在各领域的应用不断拓展和深化，相关服务业蓬勃发展，支撑体系不断健全和完善，创新的动力和能力不断增强。正因为如此，电子商务成了众创最为普遍的领域之一。电子商务正在与实体经济深度融合，进入规模性发展阶段，对经济社会生活的影响不断增大，正成为我国经济发展的新引擎。

随着移动互联网的快速普及，O2O（线上到线下或线下到线上）电子商务已经成为互联网连接传统经济的重要节点。BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三大巨头纷纷投入巨资，布局 O2O 电商，打造全产业链服务生态，相关领域的并购、创新非常活跃。传统服务企业也把 O2O 作为应对互联网挑战的“救命稻草”，积极打造自身的互联网竞争优势。

中国连锁经营协会的统计数据显示，2014 年中国特许连锁 100 强企业销售规模达 4 280 亿元，其中 97% 的企业已开始发展 O2O 业务。旅游、餐饮、外卖、招聘、家政、洗车、美甲、养老、洗衣、停车等相关领域的电商企业开始大量涌现。

电商企业大量涌现的同时也面临着盈利难题，这是因为电商快速发展对传统服务业商业模式和行业监管带来了巨大的冲击和影响。

其中，最突出的问题就是人才队伍建设问题，如招聘压力、培训压力、人员流失压力、薪酬增长压力、绩效制度建立压力、建立完善的企业文化和改善员工关系的压力等。这是中国电子商务研究中心在2013年对网盛生意宝、苏宁易购、京东、美团网、窝窝团、酒仙网、唯品会、亚马逊中国、敦煌网、中国服装网、去哪儿网等数百家电商企业进行人才状况调查后得出的结论。

由此可见，电商企业或者正在向电商转型的传统企业，首要问题就是人才问题，即建立一支强有力、训练有素的人才队伍。例如，韩都衣舍在淘宝上创造的销售神话离不开买手小组的齐心协力，《罗辑思维》产品在会员内“引爆”的关键在于幕后有一支优秀的电商团队。众所周知，人才是企业发展的关键要素，在“互联网+”时代，拥有一支健全、优秀的电商团队是制胜的关键。

但是，目前对于如何打造一支优秀的电商团队并没有系统的研究。本书围绕这一主题展开讨论，共分为九章，从电商团队模式选择、人才招聘、员工培训、员工激励以及独特的运营和管理入手。其中，管理方面包括游戏化管理、阿米巴管理、去中心化管理和流程化管理。

本人在电商行业摸爬滚打10余载，在本书的写作过程中，结合自己的亲身体验，将实践与理论相结合，有针对性地为读者解读电商团队运营和管理的秘诀。我希望这本书能给有志从事电商行业，或苦于不知道如何管理电商团队的同行提供一些帮助与建议。

由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请各位读者提出宝贵意见。

第一章 团队管理——传统企业电商化之本 _ 1

互联网催生了电商的崛起__ 3

互联网促使传统企业电商化__ 6

好的电商团队是怎样炼成的__ 10

电商团队的三大特点__ 14

第二章 人才笼络——没有人才，何来团队 _ 19

电商人才过剩？那只是泡沫__ 21

组建团队先要找对人__ 25

电商人素质“大盘点”__ 29

打造自己的人才专属渠道__ 32

领导魅力铸就团队高度__ 37

第三章 团队建设——电商团队建设之架构 _ 43

电商团队常见的组织架构__ 45

电商团队组织的特点__ 50

电商团队三种运营模式__ 53

阿里巴巴模式：同心圆组织结构__ 59

联想模式：2C 与 2B 双结构__ 62

第四章 培训体系——打造团队自身的“内动力” _ 65

综合、创新性人才都是培训出来的__ 67

培训要随团队的成长而改变__ 72

不同发展阶段的培训方式选择__ 74

制订培训计划，成立培训小组__ 77

三种有效的方式：摆脱“填鸭式”培训__ 83

模仿——快速的培训__ 86

建立学习型的自我培训模式__ 89

第五章 游戏化——电商团队内部管理神奇法则 _ 93

做游戏，是最好的管理__ 95

如何进行游戏化管理__ 98

让游戏成为对工作的额外奖赏__ 102

游戏化管理要素一：荣誉__ 104

游戏化管理要素二：目标__ 106

游戏化管理要素三：互动__ 112

游戏化管理要素四：惊喜__ 113

游戏化管理要素五：即时反馈__ 114

游戏化管理要素六：快速入门__ 116

第六章 阿米巴模式——电商团队最稳定的管理模式 _ 119

- 什么是阿米巴模式__ 121
- 阿米巴模式的四个特征__ 124
- 阿米巴模式的两大权利__ 127
- 如何将团队拆分成阿米巴单元__ 129
- 如何实现阿米巴单元的内部管理__ 132
- 阿米巴单元之间的定价和结算__ 134
- 如何杜绝阿米巴的精神与体制分裂__ 136

第七章 去中心化——电商团队没有领导，只有教练 _ 139

- 为什么传统企业很难做好电商__ 141
- 电商团队中没有领导，只有教练__ 142
- 教练型领导和传统领导的区别__ 145
- 去中心化下的扁平化管理模式__ 146
- 去中心化下的“无边界”管理模式__ 149
- 电商领导如何授权而不失控__ 153
- 如何实现团队的无障碍沟通__ 155

第八章 激励体系——电商团队更需要激励机制 _ 159

- 你的激励为什么没效果__ 161
- 建立完善的绩效考核体系__ 164
- 电商团队考核盲区：客服__ 167
- 客服人员绩效考核模板__ 172
- 电商团队中其他人员的考核__ 181

电商团队中的晋升体系__ 193

电商团队中的薪酬体系__ 194

兼顾薪酬的差异性和平衡性__ 197

第九章 流程化——流程就是标准，流程就是效益 _ 201

管理流程化才能出效益__ 203

流程设置要求：环环相扣__ 208

结合企业需求制定标准化流程__ 210

电商工作各个环节的流程设计__ 213

电商流程化管理之客服工作__ 222

如何让电商流程落地有效__ 224

管理流程化过程中的注意事项__ 228

第一章

团队管理—— 传统企业电商化之本

以互联网技术为代表的信息技术革命极大地促进了电子商务的发展，新兴电商企业纷纷崛起。传统企业也不甘落后，加快了涉足电子商务的步伐，如今已呈现出百花齐放的态势。然而，如何才能更好、更快地实现电商化呢？最根本的是要建立一支高效的团队。

互联网催生了电商的崛起

互联网在我国的迅猛发展，使电子商务成为了促进社会和经济发展的
重要因素。据统计，自 2005 年以来，我国电子商务交易规模以每年 43%
的速度迅猛增长，至 2014 年已达到 12.3 万亿元。显然，电子商务发展已
进入了快车道。

随着电子商务日渐成熟，各类电子商务企业纷纷崛起。在过去的 10
年里，电子商务企业从无到有，到 2010 年已增长至 7 000 家，2014 年是
增长最为迅猛的一年，数量达到了 1.86 万家。电商企业的蓬勃发展得益于
移动互联网技术的发展和普及。

纵观电商企业十多年的发展历程，可以发现两大特点，如图 1-1 所示。

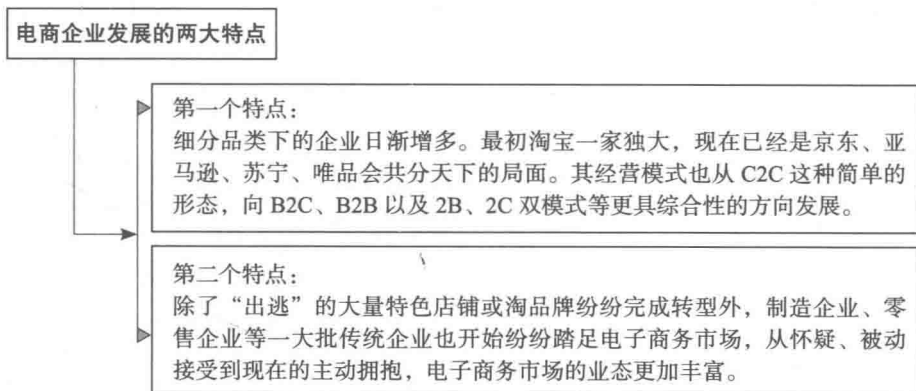


图 1-1 电商企业发展的两大特点

1. 细分品类企业日渐增多

在我国电子商务市场发展早期，C2C 凭借着产品品类齐全，能满足用

户差异化、个性化需求的优势长期主导着市场。在 2014 年前，C2C 一直是整个电子商务市场的主导者。艾瑞咨询调查显示，2014 年我国电子商务交易中，B2C 交易额达 12 882 亿元，占交易总额的 45.8%，已经接近 50%，如图 1-2 所示。

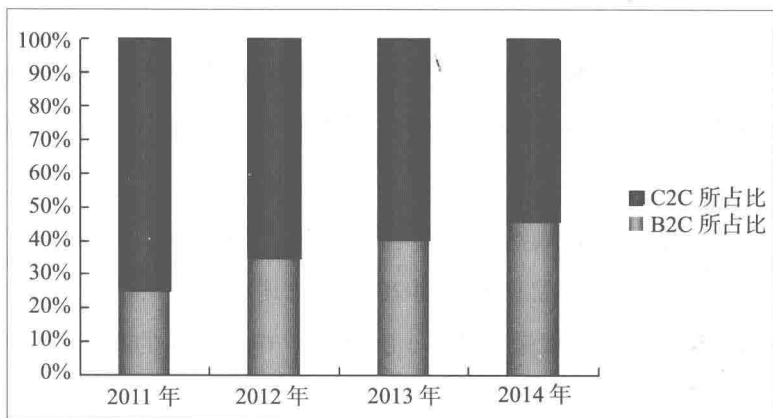


图 1-2 2011-2014 年网购市场 B2C 和 C2C 交易规模

由上图我们可以发现，从 2014 年起，B2C 交易规模已经与 C2C 不相上下，而且所占比重仍有持续增大的趋势。从增速来看，B2C 市场发展非常迅猛，2014 年 B2C 市场增长 68.7%，远高于 C2C 市场 35.2% 的增速。预计到 2015 年，B2C 在网络购物市场交易规模上的比重将超过 C2C。

在 B2C 市场中，天猫、京东地位最为稳固。从 2014 年的发展态势来看，天猫所占的市场份额超过六成，京东占比为 18.6%，其他的 B2C 平台如唯品会、1 号店、国美等增速均高于 B2C 市场整体增速，各个平台所占的市场份额如图 1-3 所示。

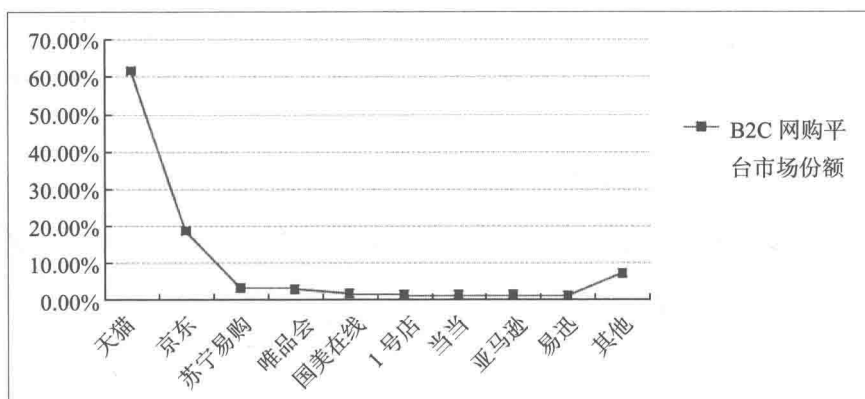


图 1-3 2014 年各大 B2C 网购平台所占的市场份额

在 B2B 市场中，阿里巴巴继续排名首位，市场份额为 40.5%。接下来依次为：我的钢铁网、环球资源、慧聪网、中国制造网、环球市场、网盛生意宝，所占比重分别为 8.0%、5.7%、4.0%、2.3%、1.6%、1%，其他占 36.9%，如图 1-4 所示。

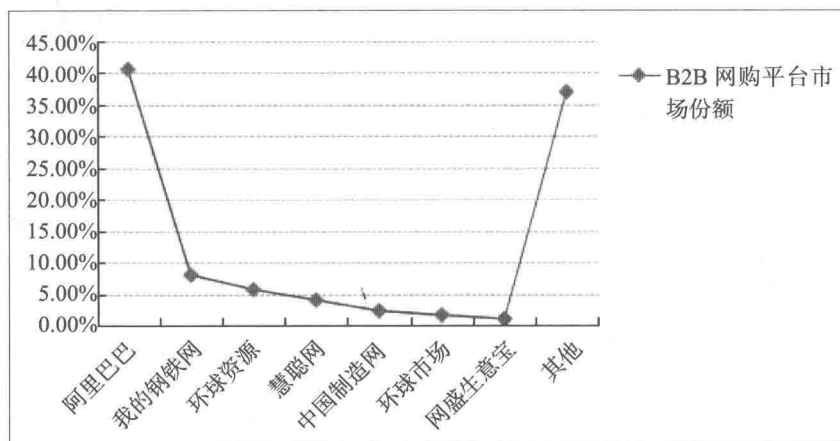


图 1-4 B2B 电子商务服务商市场份额

2. 涉足电子商务的企业类型增多

以淘宝为首的开放平台培养出了大量特色店铺或淘品牌，一些电商企

业从淘宝“出逃”，自己建立独立的网站完成转型。众多制造企业、零售企业等对电子商务的发展从怀疑、被动接受到现在的主动拥抱，进一步丰富了电子商务市场的形态。

商品种类也呈现出百花齐放的局面，3C、服装、图书音像、生活百货、生活快消品、奢侈品等诸多领域内的数以千计的电子商务企业为创业提供了非常广阔的发展空间。

互联网促使传统企业电商化

在“互联网+”概念备受关注的新形势下，传统企业也开始转向电商化经营，能否抓住这个时机，适应新的发展环境，主要取决于企业能否及时转型，全面革新管理理念、经营模式和盈利模式。尤其是在电商团队的建设和完善上，企业需要真正的予以重视。这既是决胜未来的关键，也是接轨“互联网+”战略的必然途径。

随着互联网技术和电子商务的不断发展，很多传统企业纷纷踏上电商之路。

【案例】

百丽淘秀网是传统企业转型电商的案例中非常有代表性的一个，曾在电商圈里掀起不小的轰动。

百丽淘秀网是百丽旗下的电子商务网站，被誉为中国最大的女鞋零售商，其核心品牌“Belle 百丽”更是连续十多年位居中国女鞋销售榜首，另外还拥有几十个自有品牌和代理品牌。百丽在全国很多地区的大商场里都设有专柜——百丽鞋类柜台，同时还拥有上万家自营零售店。