

再看

零售管理

创业与融资

电子商务

创业与融资

电商

零售管理

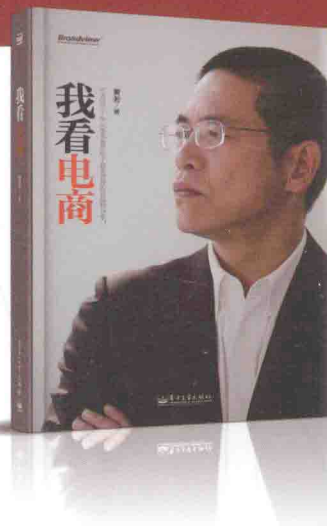
电商

消费者

黄若/著

2013年年度管理畅销书《我看电商》作者最新力作

梳理了近一年电商发展的热点动态、经营定位、新模式，充满独到的观察和见解，引人思考借鉴；包括移动电商、垂直电商、唯品会、跨境电商、O2O、电商物流、京东及阿里上市……



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

再看 电商

若/著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 简 介

电商行业在中国经历了十年的高速增长。如果说十年前的网上购物是新鲜潮人的尝试的话,那么今天几亿网购人群的规模,零售市场 18,000 亿人民币的年交易额,正催生着一个改变人们生活习惯的全新行业。互联网正在从各个维度重新定义生产、品牌、娱乐、传播、消费,电商毫无疑问的在购物领域影响着越来越多人的生活。同时,这个行业连年亏损,顾客服务良莠不齐,也受到广泛关注。作者从地面零售到电子商务,从跨国公司高管到管理民营企业,从开创天猫模式到带领当当上市,从企业实际操盘手到转行私募基金,有着极为丰富的实践背景和跨行业的宏观视野。

本书是《我看电商》的话题延续,对中国电商行业的发展和现状做了深入探讨,是一本全面了解电商发展的必读书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

再看电商 / 黄若著. —北京:电子工业出版社, 2014.7

ISBN 978-7-121-23538-2

I. ①再… II. ①黄… III. ①电子商务—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 127584 号

策划编辑:张慧敏

责任编辑:徐津平

印 刷:北京天来印务有限公司

装 订:北京天来印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:12 字数:180 千字 彩插:1

版 次:2014 年 7 月第 1 版

印 次:2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

推荐序

互联网上喜欢用关键词，假如要用一个关键词描述黄若，那我说，黄若是个零售人。这个人身上浸透的，是几十年积淀的零售基因。

记得第一次和他见面，是在北京工体附近的一家小餐馆，我们聊了两个小时，中间没有寒暄客套，说的都是零售的经营与实践：品类管理，库存周转，页面转化率，价格和毛利管控……在这些方面他不仅有很多思考和体会，更难得的是他擅长于作为一名管理者的身体力行，付诸实践，而不是人云亦云。这其实是零售管理者很难能可贵的价值。

黄若是线下零售业高管里很早踏入电商的人，期间在当当网，我们共事近两年，我受益颇多。看到他的大作，很受启发。借此作序之际，愿将我们两人曾经对电商的争鸣及新探索，分享给广大从业者，并祝愿中国电商事业更加健康地发展。

1. 互联网思维的全品种，全地域，全人群和品类管理。

网络零售还要品类管理吗？在早期野蛮生长或者颠覆时代，当然不需要。但随着电商进入新的竞争格局，后来者和其他电商是需要的。目标品类就是让顾客买这类东西时首先想到你。目标品类之外是竞争性品类和便利性品类。

2. 互联网思维和给顾客提供价值选择。

给顾客提供什么价值？最便宜？最方便？替顾客选择还是给顾客最多品种？最符合顾客的情绪感染？传统企业尤其是零售业要做选择题。因为这个不仅是资源分配，还有企业基因。互联网无所不能，但企业有局限；资金无所不能，但资金不是一切；否则全天下的企业都是银行家了。当当网选择了实惠（最便宜和高性价比）是给顾客的价值，然后是给顾客更多品种选择和替顾客选择相结合。因为让顾客决策，就要给顾客更多信息和可筛选条件的信息。当然，顾客体验是兵家必争之地。

3. 互联网思维和赢利模式及企业边界。

办企业当然是要赢利，企业要在赢利的前提下，不断扩大边界。这个和互联网思维不矛盾。看西方零售业 100 多年的历史，发展壮大的线下零售商纷纷进入金融和商业地产、餐饮等领域，边界扩张主要是由于顾客群扩大后带来的好处。但因为顾客群多，就觉得随便可以进入一个品类乃至和零售不搭界的领域，这是很危险的。因为每个品类和领域都会有足够强大的对手。有些互联网企业，尤其是有些电商企业，主业亏损或微利，又没有构筑起竞争优势/门槛，这种情况就更加危险。

4. 电商会取代传统零售吗？

如果传统零售还不进入网络世界，当然会被取代。

而事实是，传统零售在供应链整合上的优势使得他们在进入网络后很容易发起价格战。加之门店分布广，距离顾客近，很容易提供更快速的送货服务。尤其是当今第三方快递业不断升级换代，传统零售在提供送货服务上，跨越了第一代电商的痛苦。O2O（线上线下的互动）就更是传统零售进入电商的优势了。

过去3年，传统零售进入电商大多失败，但这是时间的代价。

当然，传统零售也有很多不足，比如低价格区间商品、线下品效和评效低，无法和线上竞争；尽管这类商品对电商来说送货成本很大，可那也是提供了顾客需要的服务啊！

5. 我推崇的带来颠覆变革的互联网思维

- 去中间渠道化，其实就是供应链整合。
- 预售商业革命，盲目生产导致的积压几乎可以减少为零，由此可以大大降低商品售价，比传统的供应链整合概念大得多。
- 个性化定制/C2B。
- 无线互联网增强现实。
- 大数据带来顾客选择性的方便。当今信息爆炸，只给顾客带来选择的困惑乃至痛苦，搜索出来的信息也不过是有价值信息的5%；最高搜索境界是不用搜索就知道顾客需要什么。

零售是一件琐碎活儿，不习惯的人觉得太细太繁杂，对于感兴趣的人来讲，恰恰就在每日不断的细节优化中收获改善的充实和喜悦。在这方面，黄若和我有很类似的体会。点点滴滴，我们零售人都在这百分之几的利润空间打造企业的优势及核心竞争力。

李国庆

当当网创始人



自序

《我看电商》自 2013 年发行以后，受到了许多电商同行、零售业者和各界读者朋友的鼓励和错爱。电子工业出版社编辑告诉我，本书在各大销售网店的好评率超过 99%，这实在让我诚惶诚恐。

如同我在《我看电商》的自序中提到的，我的写作初衷很简单，就是分享。希望将自己这些年来作为零售和电商从业者的一些实践、体会、思考和观察，写下来与大家一同探讨。这个行业没有专家，我更与专家不沾边，这是我一再重申的。书中的很多看法和意见，未必正确，却是我实践中真实的感悟。在我看来，如果说有一个原因能解释《我看电商》一书的热销和较高好评率的话，那就是诚实、率真、大实话。试图以一份毫无保留亦不加粉饰的原生态思维，和大家一同讨论。毕竟，真实感是一切生命力的基础。

来自诸多同行和读者的鼓励与肯定，让我更相信这份坦诚分享交流的初衷。

在过去的 2013 年里，中国电商行业发生了许多变化。首先是整体浮躁、盲目烧钱的趋势得到明显的抑制，越来越多的电商企业开始调整，强调运营效率，例如凡客壮士断臂式的自我收缩，当当扭转亏损局面，团购网站开始聚焦生活服务，唯品会股价一路上扬引人关注，还有许多 B2C 垂直电商不再一味地追求高流量。《我看电商》中提到的租五星级写字楼，不顾成本大手笔花钱做地铁广告的非理性行为正在得到调整。这是一种理

性的回归。当然它一定是一个痛苦的过程，其间会有企业并购、转型、Down Run、关闭……

同时我们看到开始有更多的企业转而重视零售商业经营的基本面，从供应链优化，品类销售分析，到减少疯狂的价格战。很多企业开始注重在配送、退换货等环节的服务优化来降低用户流失率。对于流量，电商企业终于开始关注转化率的提升，而不再一味地追求单维度的新用户数量增长。

移动电商的快速兴起，成为过去一年网购行业的又一个亮点。2013年移动端不仅实现超常规的增长，销售额接近整体电商的10%，更在本地生活服务、异业互动、点对点交易、O2O运用，以及移动支付方面都有了明显突破。这是一片有待开垦的良田。

还有就是传统企业，包括实体零售和品牌公司纷纷加大对电商的关注和投入，这也是过去一年很突出的表现。苏宁继红孩子并购之后，进一步收购PPTV，试图抢占网络流量入口；沃尔玛借助1号店发力，业务快速拓展到招商平台；大润发这家盈利状况位居同行之首的超市大卖场，也宣布注册飞龙网，开发网上销售渠道。中国电商在其发展的最初十年是由互联网人士唱主角，目前沉寂困顿多年的实体企业，正在后来居上。凭借其品牌优势和对供应链的多年积累，这股力量，很可能成为下一波网络零售的主力军。

进入2014年初始，京东阿里分别宣布启动IPO（Initial Public Offerings，首次公开募股）进程，腾讯投资京东，这无疑是将会影响整个行业格局的重大事件……

《我看电商》成稿于2013年春节假日前后，一年过去了，承蒙电子工

业出版社张慧敏和石倩两位编辑的鼓励和启发，我利用周末闲暇，把近一年的一些观察和体会做了一番整理，交付印刷，借此表达对众多读者的谢忱和对电商行业的祝福。

人们都说，做企业需要高远而准确的战略布局以及周密细致的执行，这两者自然缺一不可。但以我的经历和体会，其实作为一名管理者，或者公司的操盘手，最为稀缺而关键的能力，在于宏观战略和具体执行之间的连接。所谓的两点一线，如果没有一条实线串联，再好的布局 and 规划，都是没有价值的零碎星点。很多时候，我们有灵光一现的火花，更有执行时推进十分努力却依然效果不佳的困扰，单就一个点来看，它们都很正确，但从战略到落地这条线是否规划得连贯有节奏，往往决定成败。

怎样画好这条线，造就的是一家企业的核心竞争力。

本书写作期间，得到丽芝和承娟同学的许多帮助，特此致谢。

黄若

2014年6月

1 电商是个双名词 /1

电子商务，既不能片面地把它描述成带商务色彩的互联网公司，也不仅仅是网络化的零售公司。因为，这两个表述，都是形容词点缀下的单一名词定义，而电商，由网络、商务两者交汇构成，缺一不可，它是一个双名词。

2 中国电商模式：两个半 /7

电商在中国走的是一条土洋结合的路线，模式基本承续美国电商，但内容上却颇多中国特色，例如平台、招商、联营，以至于原先靠买卖起步的 B2C 企业，也都纷纷开放门户，吸引商家入驻。说到底，这是一种商业房地产现象：建商圈、买用户、卖用户。因为相较之下，直接商品进货出货，风险更大。

3 那一封告别信 /16

2008 年年底，淘宝商城上线半年后，由于对商城的经营模式和定位存在严重分歧，集团决定解散淘宝商城事业部，其业务并入淘宝集市运营、技术、市场等各个职能部门。这是一段历时 11 个月的曲折。

4 解读唯品会 /28

对于电商的投资，我有自己总结的三杯茶理论，即评估一家电商企业，一看其模式，二看其经营效率，三看其顾客留存率。在这三个方面，唯品会都有闪亮的表现。

5 上市进行时 /37

对于电商界而言，扎堆上市是时间点的考量，也是资本赎回的要求。腾讯加入以后的京东，势必形成对阿里系淘宝和天猫的有力挑战

6 细分市场的机会 /45

过去这些年电商在中国的发展基本上都是规模驱动，随着行业的快速增长趋向平稳，细分市场很可能成为下一个热点。

7 跨境电商 /52

跨境电商走到今天，已经有相当规模和影响力，而且与国内电商大幅度烧钱打价格战不同，这个领域有不少是闷声发财的商家，他们借助中国制造物美价廉的优势，利用中国产品直销海外的渠道优势，收获颇丰。

8 电商费用面面观 /59

零售是一个微利行业。在国外，零售人常常用 Razor Blade（刮胡刀的刀片）来形容这个行业的利润率，薄到像刀片那样的低毛利率。零售业的成功靠的就是以量取胜。

9 巧用流量 /67

如果说流量成本更多的是与外部因素有关，那么电商公司自身流量的有效运用，就是内功，是一门不可或缺的必修课。

10 细说自有品牌 /76

随着电商行业更多走向垂直类目，自有品牌拓展毫无疑问是块沃土，但这块土地，需要的是精耕细作，而不是风暴式的龙卷风。



11 洋快餐的启发 /81

很多年来，人们分析、学习麦当劳和肯德基这两家公司的经营能力，从选址、品牌形象，到标准化服务、店堂卫生，以及儿童乐园、套餐设计。对于电商行业来说，它们的启发还在于怎样定位服务。

12 赢在物流 /88

电商界谈客流量的很多，谈付款流的也不少，却罕见认真讨论物流优化的，这是一个失误。在当今电商行业，物流恰恰是最大的短板。

13 电商公司的管理 /96

传统零售强调执行，电商行业更注重创新，但没有执行力的创新 and 没有创新能力的执行同样不具备管理价值。

14 团购新篇 /104

最近两年，团购行业出现明显的整合和业务转型。

15 关于 O2O /111

O2O 机会很多，做法很多，不能仅仅停留于喊喊口号或者做做样子。顾客共享、商品信息共享、购买环节互动，这些领域每家企业都可以找到自己的切入点。

16 从微信运用说起 /120

我认为移动电商的最大机会，在于提供给无数已经实际运营实体企业及个体经营者一个绕开 PC 平台，直接拓展其互联网生意的绝好机会。

17 电脑向左，手机向右 /126

在电子商务的运用上，电脑端是全国视野，移动端将有更多机会在周边用户，一公里、三公里商圈，是一个反电脑端思维的由近到远。

18 垂直与快消费品的发展机会 /134

电商十年发展固然取得了很多进步和成绩，但业态模式过于简单，用户流量十分松散，品类经营泛而不深，特别是在盲目追求规模的片面引导下，现有电商企业普遍缺乏盈利能力……这些都给新人的进入留下很多空间。

19 微笑曲线和电商发展 /143

微笑曲线说明真正的高附加值其实是在两端，但是同时我们也要注意零售行业是三个环节连成一体，要有好的产品，从设计端开始，到加工制造工艺，然后在这个基础上有好的营销，如果我们片面的强调狂风暴雨式的营销，一味借助网络推手，可是产品不过硬，设计缺乏创意，就会把这个微笑的两个上扬嘴角倒置过来，变成两边是往下压的，这个时候你就会发现仅仅依靠营销策划，无法维持企业的长远发展，无法留住用户。这是从微笑曲线得来的启发。

后记：电商新起点 /150

附录：部分采访 /151

电商是个双名词

电子商务，既不能片面地把它描述成带商务色彩的互联网公司，也不仅仅是网络化的零售公司。因为，这两个表述，都是形容词点缀下的单一名词定义，而电商，由网络、商务两者交汇构成，缺一不可，它是一个双名词。

电子商务近年来很火，在互联网，这是一个搜索的高频词，也是付费点击出价昂贵的关键字。

与此同时，对于这个词汇背后所代表的这个新兴行业，很少有精准清晰的界定。

什么是电子商务？

请不要嗤之以鼻，更不要扭头做一脸的不屑状，让我们都像小学生问问题那样，问自己：到底，什么是电子商务？

买东西，卖东西。

不尽然，应该说是利用互联网买东西，卖东西。

所以，它是零售，是渠道，是网络的商业化运用。

在实践中，有的视它为带商务色彩的互联网公司，于是更多强调网站结构、关联词开发、页面布局、点击效果等，所谓轻公司概念也与此相关。

也有的认为这是一个以互联网为表现形式的零售企业，所以核心在于类目搭建、商品定位、市场营销等，更着重于后端管理。

于是我们看到，有不少 IT 界人士，融资做电商，他们善于编程，懂得建网站，却不了解零售用户的购买习性，商品规划的内在逻辑，供应链的进销存管理，结果折戟沉沙。

我们还看到：有很多传统企业，品牌经营多年，如今电商迅速发展，时不我待，迎着浪潮上，结果被呛了一大口咸水。

我个人的理解：电子商务，既不能片面地把它描述成带商务色彩的互联网公司，也不仅仅是网络化的零售企业。因为，这两个表述，都是形容词点缀下的单一名词定义。实际上电商是由网络、商务两者交汇构成，缺一不可，它是一个双名词。

电子是什么？

1. 网站的构建。作为一家电商公司，需要有一个让人陈列商品，浏览挑选商品的地方，好比你在线下做生意，需要有个物理的交易地点；

2. 商品流。卖家销售流和顾客购物流，只有这样，商品陈列才能被点击，用户选品和购买结账才有清晰路径。有点类似线下卖场的货架和收银台；

3. 统计。分析系统和会员注册体系，用来从事用户行为的跟踪分析，同时建立必要的网络安全预警机制。

4.

零售是什么？

1. 类目构建。主营什么类别，这个类别的品牌集中度如何，怎样安排商品的展示路径，如果卖 10000 种商品，它们之间是什么样的母子类目关系……品类管理是所有零售的灵魂，就像是互联网的根目录。

2. 价格策略。尽量在经营可以盈利的前提下产生更多销售。那么如何定价？是类目加价法，成本加价法，还是市场定价法？具体操作上是维持售价的基本稳定，还是通过周期性的促销低价冲击市场？

3. 库存管理。商品采购策略，是经（销）、代（销）、联（营）还是租（赁），账期，库存周转天数控制，母子库平行库的系统调拨。季节性商品的界定，入季和出季考量。

4. ……

既然是个双名词，那我们做电商行业，既需要把握 IT 行业发展的最新突破，也要随时运用零售界行之有效的经验。

举几个例子吧：

啤酒和尿布。这个案例大概很多人听说过。说的是美国零售商们，多年来都基于商品关联销售逻辑，把啤酒和花生（零食类的袋装花生）作为捆绑营销的重要工具，不论货架商品的陈列，促销活页的排版，总是在做啤酒推销时忘不了带上花生。直到互联网时代，电商人士通过用户购买行为分析，才发现（至少在美国网民中）人们买啤酒时，关联度最高的购买不是别的，而是婴儿尿布。

双名词——没有网络，你找不到这个发现，至于如何解释，那是消费心理学范畴。

手机和诺基亚。淘宝平台有一个重要入口就是其类目入口。我们都希望尽量减少用户搜索商品的点击页面数。任何网站都有点击衰减的特点，即每多一次页面点击，就不可避免的多产生一次用户衰减。

淘宝网的商品展示有一个类目路径，而类目是按层级展开的，例如：鞋-皮鞋-女式皮鞋；手机-诺基亚手机-诺基亚 9630 型。当年我在淘宝负责运营，那时候诺基亚还是热销品牌，大约占全部手机点击访问量的 20~25%，