

我的店， 小小的美美的

· 西四数字工作室 编

在宇宙中心为自己找一个位置

带着理想丰盛地生活

开你想开的店，做你想做的人

就这样小而美的店，
就这样小而美的生活



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

我的店，小小的美美的

西四数字工作室 编



图书在版编目(CIP)数据

我的店, 小小的美美的 / 西四数字工作室编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2015.7
ISBN 978-7-308-14717-0

I. ①我… II. ①西… III. ①网络营销—通俗读物
IV. ①F713. 36-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第105858号

我的店, 小小的美美的

西四数字工作室 编

策划编辑 陈丽霞
责任编辑 刘梦颖
责任校对 杨利军
封面设计 周 灵
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路148号 邮政编码: 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 8.5
字 数 139千
版 印 次 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-14717-0
定 价 36.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

序 言

文/曾鸣

■ 曾鸣

阿里巴巴集团总参谋长，美国伊利诺斯大学国际商务及战略学博士。长江商学院早期创办者之一，战略学教授。2003年起任阿里巴巴集团战略顾问，2006年8月加入阿里巴巴集团，长期负责阿里巴巴集团及各业务板块的战略制定。

淘宝和天猫每年都有两次盛大的促销活动——“双十一”、“双十二”。这些“大促”，都从大处着眼，而庞大的成交数据也展现着中国电子商务发展的巨大潜力。大平台、大成交、大数据，似乎“大”才是配

得上淘宝的主题词。

不过，实际上，近年来让我印象最深的一次淘宝活动，恰恰是关于“小”的。

2011年年底到2012年年初，淘宝经历了一次彻底的“反腐”。痛定思痛，我们开始深入反思自己的运营模式，开始了以“还权赋能”为核心的改革，把淘宝手中的流量分配权还给市场，通过市场机制实现卖家跟买家最优化的匹配，同时着力开发各种工具，提升卖家在运营、品牌塑造、联合营销等各方面的能力。

这些改革思路的集中体现就是2012年年底的“双十二”。在讨论“双十二”的方案时，大家逐渐达成共识：在“双百万”（100万个卖家的年销售额达到100万元）和GMV（淘宝年成交总额）之间，我们一定选“双百万”，因为这才真正符合阿里巴巴的使命；而要实现“双百万”的目标，唯一的路径是“小而美”而不是“大促”，是滋养一大批“小而美”店铺茁壮成长。

“双十二”是淘宝的大练兵，当时做出不做销量、只做“小而美”的决定，其实很艰难。因为无论是淘宝内部的惯性，还是整个业界的期望，都指望着把“双十一”没甩掉的尾货在“双十二”再甩一把。但活动的结



果让我们惊喜，我们发现不是我们的想象，真的有为数众多的“小而美”存在。不仅如此，我们更发现当真正获得市场运营的权力后，这些“小而美”卖家们迸发出了无限的创造力。

二

平台化的产生、市场化的演变，自然而然会带来丰富多彩，会带来差异化，会带来“小而美”。只有具备了这样的平台基础，“新奇特”才会重新成为淘宝最核心的客户价值，买家和卖家才能有更好的个性化匹配，而不再都是爆款、折扣、标准化产品。这正是将“小而美”作为“双

十二”主线的战略意义。

但一系列问题也由此产生：在淘宝上，“小而美”的店铺究竟有多少？它们经历着怎样独特的成长路径？它们活得好吗？平台为它们提供了哪些助力，又施加了哪些阻力？针对这些问题，2013年年底，阿里巴巴集团参谋部进行了新一轮研究。但出人意料的是，从一开始，这项研究就困难重重。

要研究“小而美”，就得先从近千万家淘宝店铺中挑出“小而美”。数据分析团队为此设定了一系列数据指标，例如“熟客率较高”、“客单价较高”、“爆款依赖度低”等，可据此找出的店铺仍然毫无特色，做的仍只是淘宝上常见的甩尾单、卖低价的生意，小则小矣，但离“美”确实有很远的距离。

事实上，根据上述数据指标选出的，是经营状况良好的店铺，而非“小而美”的店铺。这促使我们反思：以销售为核心维度的店铺数据体系，是否本质上就不适用于对“小而美”的衡量？如果销售不是核心数据维度，那什么才是呢？

“小而美”关键在“美”，而对于“美”，一千个人有一千种标准，所以任何一种或几种所谓客观指标，或许都难以概括“美”的全部内涵。

“美”的标准，只可能存乎于人心，众多买家所收藏的、感动的、口碑相传的，就是美的店铺。想清楚了这一点，把消费者维度确立为遴选“小而美”店铺的核心维度，研究的局面就一下子打开了。

三

那么，“小而美”的核心特质是什么？

所谓“小”，本质上是“基于小众需求”。由此衍生，自然题中就有了品类集中、数量有限、追求个性、讲究创新等含义。

而所谓“美”，具体而言，其实包含了“真”、“善”、“美”三方面。在商品质量上“真”；在服务心力上“善”；在这个基础上，店铺及其商品是体现个性的而非满足共性的，是创新的而非抄袭的，是精致的而非粗糙的，是有腔调的而非大路货的，这些就是“美”。怎样才算符合上列标准？当然各人有各人的尺度，但总有共通的几条：所谓“真”和“善”，合起来就是“信誉”二字，而基于个性、创新的“美”，恰扣合了“价值”二字。所以，可以说，“小而美”正是商业本质的集中体现。

当人类社会进入到工业时代后，标准化、规模化和流水线生产确实使物质极大丰富，但“大生产+大零售+大品牌+大物流”的模式本质



上遏制了对个性化需求——或者说“小”需求——的满足。传统意义上的“小而美”要么成为奢侈品，要么在商业舞台的角落里挣扎求生，要么“死”得悄无声息。

但互联网技术正尝试着改变这一切：互联网的聚众效应使“小而美”店铺得以突破时空限制，再小众的需求都可能意味着数万、数十万的客户群体；而基于用户消费行为的数据分析，更使得个性化的供、需的精准匹配成为可能。只要用心、坚持，个性化营销也可以带来可观的收益，进而影响上游，推进柔性化生产；影响下游，激励社会化物流。

从某种程度上说，“小而美”可以成为、也应当成为互联网时代新商业模式的发轫。

四

之前发布的阿里巴巴集团F-1招股书上写着这样一段话：“公司创始人为了推动小企业的发展而创办了公司，他们坚信互联网将帮助小企业利用创新和技术来成长。”毫无疑问，包括小店铺在内的小企业的发展是阿里巴巴的初心所在、愿景所归。

具体到淘宝，多元化、丰富性是其核心价值所在，同样毫无疑问，“小而美”正是确保多元、丰富的关键。

但有趣的是，对“小而美”的担忧，不仅来自淘宝外部，也来自淘宝内部。

有一位元老级的淘宝卖家，信用等级达到了三金冠，有一天她哭着问：“淘宝做‘小而美’，是不是就要抛弃我们这些‘大而全’了？”她认真地在淘宝上经营母婴用品，店铺的商品数超过5000件，类目齐全，但近两年来的经营每况愈下，这让她觉得，是淘宝在有计划地扶持“小而美”，淘汰“大而全”。

一些淘宝小二的担忧同样无须讳言。在他们看来，大多数“小而美”店铺有自己的熟客群体，它们因而投放广告较少，通过淘宝主搜获取流量也较少，换句话说，它们对淘宝的“依赖度”较低，这样的“小而美”日益增加，淘宝平台的价值岂不是就越越来越小了？

类似那位淘宝资深卖家的担忧不在少数。短期来看，头部、长尾的需求会在电商平台上并存，“大而全”和“小而美”各有各的活路。不过长期来看，不论在线上还是线下，大众需求市场必然将日益细分为小众需求市场，相应地，粗放经营也必然将被基于互联网技术的精准营销所取代。这是市场发展的规律，在它面前，只有“适者生存”四个字。

来自淘宝内部的担忧则关乎一个更深层次的话题：我们要怎样建设一个可持续发展的电商生态圈。根本上讲，阿里巴巴的前途是和整个生态圈的前途绑定在一起的，只有电商生态圈可持续发展，阿里巴巴才能可持续发展。而在低价、低质、恶性竞争日益困扰平台时，“小而美”所代表的对个性的满足、对创新的尊重、对品质的坚持，恰如一股清泉注入，他们是电商生态圈的活力之源，是生态进化的基本动力。所以，不是“小而美”削弱了淘宝平台本身的价值，恰恰相反，是我们为“小而美”做的事情还远远不够。

所以，一方面，卖家应当不断适应电商生态圈的新环境；另一方面，真正有价值的卖家也要继续对生态进化有所贡献。前者要求阿里巴巴更遵循市场规律，建设“竞优”而非“竞次”的平台机制；后者则要求我们更努力地包括“小而美”在内的优质物种提供“水电煤”，尤其是提供更多数据运营的工具，使其更精准地获知买家所需，更有效地提供服务，让更多的“小而美”们小而更强、美得更有价值。

正如马云曾说的，我们最终要把阿里巴巴从“有”做到“无”。我们不是这个生态圈的上帝，而是基础设施的建设者，是服务员，将来有一天当生态圈里的各个物种都能不依赖我们而健康发展、推动整个电商生态圈生生不息时，我们才能说：阿里巴巴完成了自己的使命。

五

浙江大学出版社和阿里巴巴数字阅读合作出版的这套“小而美”丛书，因此而格外有价值。书中写到的一家店铺、一位店主，令人感动，更令人感恩。感动的是他们对美的创造力和坚持心，而感恩的是，如果说阿里巴巴取得了一些成功，那么其中的每一分都应归属于卖家、买家和时代对“美”的追求。

或许，我们本不需执着于“小而美”的定义、战略、维度等，只要大家能感受到这种“美”，并安然享受它所带来的物质和精神的满足，就够了。

这些故事，一方面，希望它们对淘宝上的广大买家有所推荐：除了“价廉”，“物美”也是淘宝的style（风格）。同时，希望它们对广大的卖家有所启发：生意可以这样做，也应当这样做。最后，还希望它们对所有阿里人有所鞭策：审视自身，我们还可以做哪些工作让“小而美”成长得更舒心、更简便。

几年前我说过，淘宝的未来一定是冲着“小而美”去的。是的，这一点，我始终相信。



目录



第一章

生活，核心的美好

手工皂里慢“森”活 003

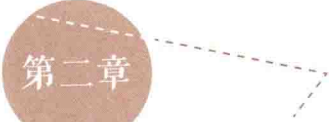
一锅汤带走城市的孤独 009

让简餐不再孤单 021

甜品吃货的美好时代 030

看得见风景的房间 043

万物皆有灵性 052



第二章

良品，本质的真实

如何一直美下去 061

做木质家具的“探寻者” 080



“轻客”在行动 098

只为一杯好咖啡的感动 113



目录

CONTENTS



第三章

情怀，初心的温暖

今晚，把童话带回家 125

真名士，自风流，何不来口肉？ 133

松鼠公主，请带我去你的纳尼亚 141

一味一情怀，一禅一世界 152

一切很美，我们一起向前 160

轮回月色与星之美 172

第四章

态度、理想的高度

一个人的车展 185

把自己穿成一个传奇 194

Ye's! Yes! 212

无滞于时光 220

就这样将这情怀传承 230

外篇

夏初·远方：一座城、一爿店、

一个萌芽的爱情故事 245