



淘宝网店



运营

旺铺死亡 命门

掌握核心数据与内部资料

淘宝官方媒体

淘宝天下《卖家》首次发声

淘宝店每天死掉数千家，你一定要活下去！



淘宝网



运营

02

旺铺死亡命门



《卖家》
/ 编

图书在版编目 (CIP) 数据

淘宝网运营. 2, 旺铺死亡命门 / 《卖家》编. —北京: 东方出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-5060-6286-2

I. ①淘… II. ①卖… III. ①电子商务-商业经营-中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 091028 号

淘宝网运营 02 : 旺铺死亡命门
(TAOBAO WANGDIAN YUNYING 02: WANGPU SIWANG MINGMEN)

编 者: 《卖家》

责任编辑: 崔雁行 王思扬

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—20000 册

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 11.25

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6286-2

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前 言

吴晓波在他的《大败局》一书中说，失败是一个过程，而非仅仅是一个结果；是一个阶段，而非全部。正在经历失败的，是一个个“尚未经受考验”的、活泼泼地成长中的群体。

这正是我们出版本书的初衷。淘宝十年，我们看到最多的是位于金字塔顶端商家的荣耀，我们听了太多遍成功故事，容易造成一种幻觉：只要你想，就能成功！但事实真是这样吗？在数百万卖家各自的奋斗史中，最多的，还是放弃和失败两个字。

一将功成万骨枯。在膜拜传奇背后，我们更需要沉淀下来，仔细剖析那些失败过或者可能失败的案例。同样是做爆款，为什么有些店铺做得风生水起，有些店铺就会限于促销的价格战恶性循环？同样是跨界，为什么有的跨得轻巧自然，有的则会把原先打下的基石彻底摧毁？同样都说小而美，为什么有的窄众被膜拜被夸奖，有的则出位到消费者不愿意买单？

在过去的2012年，我们跟卖家一起见证了这些店铺的蹒跚脚步，我们看

到了创业人内心的焦虑，他们不明白为什么，而我们，必须尽量地弄清楚一家店铺的成长和消亡规律，尤其是隐忧是如何发生、如何蔓延的，店铺是怎样陷入危机的。唯有这样，才能让正在努力前行的卖家汲取教训，才有可能在未来避免犯相似的错误。

失败彰显成功的不易，荆棘密布让幸存者更谨慎自律。事实上，“失败”仅仅是这些店铺或者说创业人成长过程中某一阶段的状态。我们记录，是为了祝福。

目 录

序章 淘宝卖家的 N 种死法 / 001

向淘宝的烈士致敬 / 003

淘宝三阶段的典型阵亡 / 006

今年死法特别多 / 026

专家连线:置死地而后生 / 029

第一章 慢制度 VS 快电商 代工厂上线之困 / 033

有底色没成色 / 035

男裤危机 / 044

男装店渠道之殇 / 049

第二章 代理商 VS 品牌商 谁给谁养孩子 / 055

品牌内衣,受制于货 / 057

给屌丝一点掌声 / 063

第九大道不通 / 069

第三章 想窄众? 个性化突围难捉摸 / 075

潮和潮过头 / 077

网店死在裁缝手上 / 084

内衣大咖迷失天猫 / 091

第四章 小心被促销活动整死 / 097

成败皆促销 / 099

当心被变化整死 / 105

卖不动的爆款 / 111

箱包卖家迷局 / 117

节日营销,商家的一把“双刃剑” / 123

谁在被聚划算玩“残” / 127

第五章 店铺转型剧痛 / 139

文艺范儿怎么卖 / 141

一直模仿,就不超越 / 148

跨界凶险 / 154

第六章 番外, B2C 之死 / 161

我友网,大败局 / 163

茶类 B2C 末路 / 169

序章 淘宝卖家的 N 种死法

正是这样一个又一个的失败，让成功更显不易，正是这一段又一段荆棘的创业路，让我们更坚定了自己的脚步。

在淘宝，当我们可以轻松买到地球上任意一个角落的产品时，当我们可以卖出任何一种虚拟或者不虚拟的商品时，当所有人都卷起袖子赶赴大淘宝时代盛宴时，这个被叫作“淘宝”的电子商务平台，被神化了。

如同股市一路高歌攀登到6000点的巅峰之前一样，我们只看到玫瑰，没看到枪炮；我们只是盯着成功者的传奇疯狂膜拜，而选择性地忽略了一将功成背后的万骨枯；我们以为只要一脚踏进这趟列车，它就一定能带着梦想与幻觉通往春天。

而今天，2012年淘宝刚刚完成了自身9周年的追寻与梦想；这9年，有无数创业者在淘宝扬名立万，赚取荣誉和金钱；这9年，亦有无数追梦人的电商梦“槁橹灰飞烟灭”。我们为英雄撰写了太多的凯歌，那么现在，就让我们为这9年在淘宝上“阵亡”了的先烈们，写上一段注脚吧。正是这样一个又一个的失败，让成功更显不易，正是这一段又一段荆棘的创业路，让我们更坚定了自己的脚步。

向淘宝的烈士致敬

宋小林（上海伟雅）

我写过无数的淘宝英雄，但我并不了解淘宝的烈士，因为我连烈士的概念都不清楚。

是不是在淘宝上开了店又关了的就算烈士呢？恐怕不行，因为他们

还可以再开店再复活，凤凰涅槃也许他们又成为英雄了。暂且，我们把开了店又关闭了或者一直不经营的都算烈士吧，因为本文重在分析烈士的意义而已。

在我有记忆的“烈士”中，最让我心痛的是一家五皇冠店，我曾经采访她的管理经验，连续报道，网店的员工给我讲了许多店主爱护员工的故事。店主告诉我，她把员工看成是要在大城市长期生活下去的人来对待的，她准备创建一个服装品牌，和员工一起持股。但是时间没有容她，这家网店还没有来得及转型，就因为销售冒牌产品受到重罚而关门。我将这个伤感的故事讲给飘飘龙总经理夏祖军，夏祖军感叹说，一个五皇冠店，应该能够抵制百万元的诱惑的。

最让我感动的是一个叫“鸿路吴琼”的店主，他的一篇文章《为了微薄的网店利润，我在烈日下唱歌行走》曾经挂在阿里巴巴网商故事论坛。当时我看了文章，心里酸酸的很不是滋味。在文章里这位店主说，他经常为了一个几乎没有利润的单子，来回步行8站地到邮局发货，在路上，他经常唱的是张雨生的那首《我的未来不是梦》，不过改了歌词，“……我知道我的未来不是梦，我认真地过淘宝的每一分钟，我的未来不是梦，我的心跟着旺旺在动，跟着淘宝在动……”

最让我感到可惜的是有三位大学生，宁波大学的，毕业后像桃园三结义一样到义乌创业，时间是2005年。他们的梦想是通过网络将义乌的小商品批发到全国去，为了这个梦想他们省吃俭用，住在小商品城的旁边，为的是早上接单下午进货，尽可能地减少库存。后来我几次到义乌去，义乌的皇冠店铺已经上千，但是没有他们的名字。

以上的人物是真实的，我曾经多次在旺旺里寻找他们，发现他们已经“失踪”。有一次，我看电影《集结号》，才发现我就是那个谷子地，我寻找他们，就是为了给他们一个烈士的称号。但是，他们是算还是不能算烈士呢？

有一次，我在网商大会听北京大学的张维迎教授演讲。记得他讲了一个很深邃的道理：许多在互联网上创业的电子商务网站，服务的方向是对的，出售的也是市场欢迎的产品（或者服务），但是最后还是没有存活下去，为什么呢？他说，这很像一个耍猴的，围观的人很愿意看，但是耍猴的拿着铜锣去要钱的时候，看客一个个跑掉了，什么钱也没有留下。做电子商务的人很像这些耍猴的，一时找不到盈利的模式，他们中的许多因此而倒闭。但是那些存活下来并且有大发展的，一定是总结了烈士倒下的原因，跳过了耍猴的阶段。

我先后写过 300 多个草根网商的成功故事。6 年前我们讨论他们成功原因的时候，大家都说是信心和勇气，于是那个时候的故事多励志。过了几年再讨论，说是经验，于是那个时候的故事多经验。现在我们来讨论成功原因，我觉得是要归结于对互联网理念的理解。如果多一些理念上的指导，许多努力过的人不至于成为烈士。

可不可以这样理解呢？做电子商务，固然需要信心，需要勇气，需要牺牲，但是更为需要的是对互联网的理解，是理念。那些多一些理念的人会活得更加长远一些，发展得快一些。但是许多正确的理念，一定是在探索中的人轰然倒下去的时候才能够总结出来。由此，我们需要纪念烈士，向烈士致敬。

淘宝三阶段的典型阵亡

第一阶段基础死法

在这个阶段里，有为数众多的卖家出师未捷身先死，看起来他们死在商品淡旺季转换的“时间差”上，而其实让他们崩盘的真正原因是：经验。

海伦伞专卖店

苏妍，2007 年 7 月毕业于浙江工业大学营销专业。毕业后在多次寻找工作未果的情况下，苏妍想到了在淘宝创业。在浙江这个商业氛围相对浓厚的地方，她成功地从家人亲戚那里融资了 10 万元用于创业的启动资金。

2007 年 10 月，苏妍尝试性地开了一家 C 店，到义乌小商品市场进行选货。连续逛了两天，终于定下了自己的产品策略：选购自己觉得好的商品。其中有熟悉的文具用品，有漂亮钱包，有来自于韩国独一无二的饰品。

接下来就是一段忙于学习拍照，学习软件、图片处理、宝贝上架的过程。等宝贝上完了以后，一段时间，并没有什么客户上门。之后参加

了淘宝的一个公益活动，获取了 AMD 慈善义卖的活动资格，在活动页面义卖文具，这款宝贝在接下来的一周卖了 500 多件，信誉度一下子上去了，虽然没有任何利润，甚至还亏了几百元，但是苏妍对未来充满了希望，还请了两个客服共同经营。

几个月下来，苏妍大致明白了自己的缺陷和在淘宝的玩法。首先要有自己的货源，先做专一个行业，其次需要有比别的店铺更多的优势，比如信誉，比如淘宝将要开启的新商城项目。虽不知商城意味着什么，但是苏妍凭直觉觉得应该加入商城，而加入商城的前提是要有品牌代理。

2008 年 4 月，苏妍找到了一个见海伦伞业管理层的机会。为了这次见面，说服厂家给自己代理，苏妍准备了很多，阐述了电子商务的发展和自己的优势。通过 1 个多小时的沟通，终于说服了海伦伞业副总，同意给她品牌授权。但她从厂家进货，一款必须得拿 500 件以上，对于资金实力并不雄厚的苏妍来说绝对是一种负担。于是，苏妍和厂家最终达成协议，由她的公司压货 10 万，但是可以换货，这个已经算是厂家破例了。

拿到厂家的授权，苏妍毅然放弃了之前经营的商品品类，决定专业做雨伞。开始为开设商城店铺做准备，申请商城花了 1 个多月的时间。在这期间，苏妍到厂家去选货。为了充分发挥 10 万货款的作用，她尽可能选择了更多的款式。大约选了 60 多个款，时间已经是 2008 年 5 月，苏妍开始了自己的第一步：拍照片。

这时，她才发现雨伞和自己原先经营的产品的不同。通常每款伞都有至少 6 个花色，多则十几种。每个花色的图案和形状也各不相同，都

需要单独拍照片。按照每个宝贝8张照片的基础量来算，光拍摄这60款就需要3000多张照片。

苏妍有一台单反相机，但是并没有摄影棚。为了保证图片的美观度，都是在室外阳光最好的上午8点到10点，下午4点到6点在外面拉一张白纸拍照。整个5月，她都沉浸在照片的拍摄当中，每天7点起床来到公司，8点准备拍照片到10点，到了下午4点继续拍照。她觉得很充实，每天都看到了自己的进步。

拍完图片，开始处理了。3000多张照片都是在室外场景下拍摄，需要裁剪和抠图。但是第一步是宝贝图片的分类，这60多款宝贝光分类就不是一件容易的事情。许多细节图并不能区分图片到底是哪个宝贝的。然后是每张图片的裁剪和抠图，为了保证图片质量，她都是采用钢笔工具一张一张照片，一个一个轮廓抠下来，再放到白底上去。平均每张照片需要处理3到5分钟，苏妍觉得时间过得很快，刚来到办公室作图，然后没处理几款宝贝就下班了。在处理的过程中，苏妍忽然发现自己的拍摄手法太幼稚，外景拍出来的照片背景太杂，而且很多浅色的宝贝，非常难抠。

为了保证图片效果，苏妍决定采购一套灯光，在室内棚拍。她在网上花了好几天选购，又花了好几天学习摄影技巧。苏妍又重新对这60多款宝贝进行了拍摄，这次拍摄采用撑开的伞和包装好的伞分开拍摄的手法，照片数量再次增加了1/3，达到4000多张。然后再进行图片处理，这次相比之前处理的时候轻松许多。不知不觉时间已经过去了两个月。当处理完图片，苏妍通过观察其他店铺，发现还需要加水印，不然自己

这么辛苦拍摄的照片就会被别人用去。于是，她就开始寻找设计人员设计水印，然后自己用 Photoshop 添加进去。

终于到了上宝贝的环节已是8月中旬。上传空间和发布宝贝还是有技术含量的，本着精益求精的状态，她依旧亲力亲为，包揽上宝贝的全部工作，等所有工作完成以后时间已经到了9月份。

虽然过去的几个月，为了上宝贝，店铺基本处于半停顿状态，但是苏妍有一个信念，在互联网上做生意，只要准备充分，必能一炮走红。暂时的亏损并不能阻挡她成功的步伐，当店铺装修完成到她极度满意的地步，当宝贝已经全部上架完毕的时候，她觉得自己已经看到了光明的明天。只要再做一下推广，让大家看到她的店铺，就能迅猛成功。

于是设定了关键词做直通车，果然销量开始起来了，但是发展速度并没有苏妍想象的那么快。于是她不断寻找更多的推广机会，运气十分好的是，她报上了刚推出的第一期超级卖霸（超级卖霸刚推出的时候，资源非常充足，一次推广有3个月时间，几乎每周都有焦点图）。

9月份的推广果然让苏妍的一款伞销了几十件，同时她还看到了就在她下面的一款宝贝，推广期的点击有上万的一天，她觉得自己应该也可以做到。在更新宝贝描述以后，她再次向厂家进货，决定重推这把伞，结果厂家告诉她要再过一个月才能有货。苏妍只能再换一款伞，但当下一轮推广的时候，她发现销量下降了。不信邪的她，配合又一次推广，再次组织了额外的广告资源来了一次大规模推广。

但是转化率低至非常恐怖的程度，整个推广才卖了十几件宝贝。当苏妍再次将目光集中到商品上的时候，忽然发现，原来造成自己转化率

越来越低的原因竟然是伞的销售已经过了旺季，正式进入淡季。

原来这就是淡季，就是即使再多的人看到也不会购买，因为用户没有这个需求。原来淡季每天几乎一点交易也没有。淡旺季是销售行业最基本的法则，苏妍没想到自己竟然犯了这么基本的错误。如果有机会再来一次，她觉得自己能做得更好。



原来就只有10万元注册资金的苏妍，在压了10万元的货的同时，还花费了4个多月的时间来上宝贝，持续承担员工工资、办公场地、公司税收等每月大约1万多元的亏损，而接下来又是雨伞的淡季，已经不会有太大销量，同时又没有更多的资金来进其他的货。苏妍已经无法再支持到明年的雨伞旺季来继续销售了。于是，商城最早的两个雨伞类入驻品牌之一，海伦伞业就这么在2008年悄悄地退出商城。