

我看 电商

黄若 / 著

作者近三十年从事零售及电子商务管理的总结和分享！



我看电商

黄若 / 著



YZLI0890200926

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是作者近 30 年从事零售及电子商务管理的总结和分享。

近年来电商行业在中国迅猛发展，2012 年网络零售市场规模达到 13,000 亿人民币，诞生了淘宝、天猫、京东、当当、凡客、唯品会……等一大批全新的网络公司，电子商务正在日益深入的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，也广为人们所关注。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，被业界称为中国零售实战派的领军人物。如今这位自称跨界老兵的电商操盘手第一次全方位剖析电商风云，细说中美电子商务发展的不同路径，评点国内各大电商企业的是是非非，详解其中的融资、模式、运营、效率……个中经验，毫无保留的娓娓道来，笔触至深，让人不禁掩卷沉思。

本书对于所有从事互联网或电商运营的企业及个人，对于投资电商或服务电商的相关业界人士，对于有志进军电商领域的年轻学生、创业者，以及对于将要触电的线下企业，都是一本不可多得的必读书。

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

我看电商 / 黄若著. —北京：电子工业出版社，2013.6
ISBN 978-7-121-20268-1

I. ①我… II. ①黄… III. ①电子商务—商业经营—基本知识—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 087565 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：17.5 字数：260 千字 彩插：1

印 次：2013 年 6 月第 2 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 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

自序

从开始想写这本书至今，大约有几年时间了，期间一是因为忙，二是总觉得这是件可紧可慢的事，就没太过刻意，陆续有些碎片化的感想，随手一记，搁在一旁，便无下文了。直到碰见电子工业出版社的慧敏，她那么认真、执着，而且提出很多富于建设性的意见，便激发我把这项想了很久一直没有落实的事做下来了。

其实我的愿望很简单，就是分享。在过去十几年间，我有幸经历了中国改革开放以后现代连锁零售业的蓬勃发展。从跨国巨头，到内资民营企业，又更加有幸赶上了电商行业的早班车，先后服务并管理过几家主要的电商公司，个中有很多经历者的感悟、收获、体验。如今我转行到了投资行业，看待电商投资的角度自然和一路金融科班出身的同行们有所不同。我希望能把自己作为一个曾经的操盘手，电商模式开发的参与者、实践者，将这些年间看到的、遇到的，整理一下献给有这方面兴趣的同仁，特别是年轻一代的朋友们。

平生最不喜欢说教，所以我和慧敏一再道歉，我写的这个东西，一定是随笔式的，把我的感悟写下来，而不是什么电商宝典或者经营秘籍，我也知道这年头貌似很时髦这类名堂，用“告诉你电商诀窍”，或者“经营必杀十八技”，挺能唬人，至少能博得眼球，从冲击销量的角度讲，可以赚来不少额外销售。可惜我完全不屑那种“祖传老中医”的虚夸和行骗式宣传。我要说的是，这里一没秘笈，二无捷径，尤其在电商这个崭新又快速发展的行业，无人可称专家，我更和专家不靠边。这里是分享，是互联网 2.0 的东西，欢迎“拍砖”。

目录

1 初见马云 /1

我与淘宝的缘分之始——本来想做人力资源，结果颇具戏剧性的做了运营，也因此才使我更深入的了解淘宝，了解电商。

2 淘宝和 eBay 中国：关于那场战争 /7

淘宝依靠自身对中国市场的了解，从消费者入手设计并推出了一系列更加符合国内用户在线交易的功能，进而迅速占领电商市场的半壁江山。

3 天猫平台构想的缘起 /15

近半年时间的构思、讨论到最终上线，这其中有一波三折？

4 天猫孵化记 /21

淘宝商城其实是在一个已经成功的平台上去自我否定，进行倒立式的思考，去尝试抛开现有的流程，从市场运行规律出发寻找新的运作模式，制定商城作为一个 B2C 平台的运作规则和架构。

5 免费午餐 /27

在电子商务领域，大家高举的免费大旗中最典型的是免运费和货到付款，这两种方式的利弊何在？

6 天猫赢利模式 /35

将交易提成做为天猫收入的主要来源。交易提成的比重是按照类目逐一确定的，不同商品类目的佣金比重不等，这是电商行业的一个创新，具体实施时还需要考虑很多因素。

7 百度、腾讯的电商曲折路 /43

当我们把一种商业模式作为舶来品引进到中国市场时，本土企业具有很强的生命力以及在中国市场超越其模仿对象的几率。因为天时地利，更了解市场，更贴近用户。但如果是一家国内运营中的企业，试图模仿一家在中国本土成长起来的，已经取得市场领先地位的国内企业，这种成功率是很低的。

8 规模、流量和价格战 /49

电商行业的三大误区：1. 规模就是效益；2. 流量就是一切；3. 过度依赖价格战。

9 中国公司的海外上市梦 /57

国内互联网公司，过去这些年大多是借助市场红利，先行一步抢占商机做起来的，内部运营的效率，企业经营的定位，方方面面的管理，都还相当薄弱。

10 电商的模式之争 /67

买卖业态，经营者是零售企业，挣的是商品买和卖之间的差价。平台业态，经营者不直接采购或拥有商品，只是提供一个买卖交易的环境。这两种盈利模式对社会零售业态的发展有什么影响？

11 电商企业的线下拓展 /79

线上线下，这是一个双行线，楼下的人上不来，不等于说楼上的人就能很轻松很容易的下去。我时常比喻说这好比陆军和空军，陆军无法打空军的仗，让空军在地面作战，如果没有从头开始再训练，一样也打不了。不能说你做陆军的当不了空军，但是我是当空军的，所以我从空中作战如果要转到地面打仗一点问题没有，这就错了。

12 奢侈品的网络红海 /91

奢侈品电商未来是否会像其他垂直电商一样，涌现出行业的领军企业，首先取决于能否获得品牌商的信赖，并保证充足的货源；其次，要保证以产品和服务为驱动，而不是依靠价格；最后，还要精确地找到奢侈品的用户群。

13 赢在成本 /99

电子商务的本质是零售，互联网价格的高度透明更大大压缩了线上零售的毛利空间，何况电子商务行业在浮躁速成的心态下都在一味的追求低价低毛利销售，一高一低之间，凸显了这个行业的困境和不断融资的恶性循环。

14 京东口水战 /107

当你在评估自己实施价格战产生的效应时，千万不要仅仅看到它吸引购买，提高订单量，还要看清楚其副作用或者反作用，看一下你的促销满足率有多高，那些没有买到的用户今后几个月表现出什么样的流失率，这是每个电商经营者应当予以正视的。

15 从 PPG 到凡客 /115

通过自有品牌做垂直品类，这是电商一道独特的风景线。

16 亚马逊航标灯 /121

都说美国亚马逊平台开放，我们也可以干，殊不知亚马逊真正优势在于其数据运算能力以及因此给所有进驻商家提供的商品进销存准确信息，进而有效提升商品周转，减少存储和配送成本，这不是国内电商公司所能比肩的。

17 团购就像一片云 /131

团购像是一片浮动的云，这几年的发展路径是：2010 年在国内兴起，到 2011 年达到顶峰，人人谈团购，北京地铁车厢到处是团购的广告，融资风潮汹涌。2012 年团购行业疲软下来，用户和销售趋于集中。与此同时，其他购物网站建立自己的团购促销频道收效明显。站在 2013 年时间点上，团购行业沉淀下来的优秀企业自然有发展的空间，但不要期待它能成为线上零售的主力业态。如果团购还想进一步完善，一定要实现经营范围常态化。

18 限时特卖 /137

互联网的聚客能力，给了限时特卖一个更合适的发展空间，透过这个线上通路，可以在很短时间内把积压商品一股脑出清了结。

19 电商导购 /145

利用社交网络的特点为电商输送用户，形成互联网导购业态，这是中国电子商务行业的一大特色。究其原因，主要还在于网络营销成本太高，淘宝很多卖家试图在寻找更多针对性的市场投放工具。当

然还有中国电商平台模式占据主流地位，有几百万上千万家以网络销售谋生的中小卖家，他们是导购网站潜在的衣食父母。

20 传统企业触网记 /151

今天我们站在 2013 年的时间点上，我认为传统企业必须触电，从长远看，对于传统企业的电商化道路我持乐观态度，但关键在于，要有一种归零心态。

21 迷失的沃尔玛电商 /161

沃尔玛等实体零售公司线上发展的曲折，最根本的原因还在于骨子里的砖头加水泥 (brick and mortar) 思维，都说要用砖头加鼠标 (brick and mouse) 来做电商，实际运行中阻力重重，一说到经营商品类别，首先讨论的是我们有多少采购实力，而不是线上消费者的需求状况和其他电商对手的动向。

22 苏宁易购的突起 /169

苏宁的网上发展，并没有局限于线下的业务，而是很快迈向全百货化发展，这是一步险棋。因为这就意味着网上零售新业务没有多少现有采购经验和实力可以借鉴，但恰恰是这个战略定位使苏宁易购线上的运营，很早就摆脱了线下实体电器门店的束缚，得以真实的做到从零开始，从市场发展，来构建全新的网上商城。

23 移动电商 /177

智能化手机的迅速普及，正演变为一场 PC 端电子商务向移动电商的转变。2012 年底，中国已经拥有超过 4 亿智能手机用户，他们中间的许多人，正在把上网和网上购物行为从电脑端移向手机端。

24 投资电商 /183

作为一个新兴行业，电商依然受到风险投资界的极大关注，是 TMT（新科技）领域最主要的一个投资板块。加上国内市场红利、人口红利，中国电商还处于早期阶段，一定会有诸多的投资机构持续在电商行业投资。只不过，玩法变了，电商在中国已经走了十年，今天你再想拿几张 PPT 做一份商业计划书就有人送给你几百万的美金，那样的时代恐怕已经过去。

25 附录：部分采访稿和论坛发言分享 /193

这里附上过去几年的部分采访稿和发言，为保持原始面貌，所有内容均注明出处并未经修改。

后记：进入调整期的电商 /265

1

初见马云

我与淘宝的缘分之始——本来想做人力资源，结果颇具戏剧性的做了运营，也因此才使我更深入的了解淘宝，了解电商。

第一次和马云见面，是在杭州君悦酒店，下午 5:10。

尽管有思想准备，眼前这位快步走过来的中国互联网风云人物，还是比想象中更有活力，更富于感召性，个子比想象中的还矮一些。

甫一落座，马云先打开了话匣子，说到他大学毕业留校任教，说他去肯德基门店应聘被拒，说他创办中国黄页——阿里巴巴。因为我来自北京，Jack（马云的英文名字）还聊了不少在北京的生活心得：“吃的很不习惯。”他这样表示。

接下来我们的话题转入企业文化和人事管理。

因为在这之前，我在天津家世界任职执行副总裁，分管人事、行政，这次猎头康辉公司把我推荐给阿里，是因为淘宝正准备招聘人力资源的副总裁，而我作为一位候选人，经历了淘宝和阿里集团高管的几轮面试，最后他们安排我和 Jack 见面。所以我们的谈话从我那时的老东家说起。

我不是人事管理科班出身的，在过往 20 年的连锁零售经历中，天津家世界是我职业生涯唯一一次主管人事行政，其他时候，我几乎都是负责销售、运营、采购，即我们常说的业务线。

当时家世界本来是想请我去负责运营的，几轮聊一下，在和家世界老板杜厦见面的时候，杜总问我：“你觉得公司目前最关键要解决的环节是什么？”

“团队建设和沟通。”我毫不犹豫的说。

因为我了解到，家世界本来是一家很草根的民营零售企业，为了提升公司的整体管理水平并为下一步上市做准备，杜厦从美国请来了五六位外

籍高管，这些人的共同特点是：很资深，很敬业，但是都不会说中文，都没有长期在美国本土以外从事大型企业管理的经历。

传统零售是要和众多人打交道的：几万名员工，几千家供应商合作伙伴，千万级顾客，不了解本土文化，再加上没有中文语言能力，和员工开会都得带着翻译，再好的经营理念，执行力也会大打折扣，甚至面目全非。

在和杜厦说这句话时，我想起了小时候玩“话语传递”的游戏：主持人要求做一个动作，他把这个指令用耳语告诉队列里的第一人，要求他用同样的方式把这个指令传给下一位，如此类推，到队列里的最后一人执行指令做动作的时候，往往和初始要求南辕北辙。没有语言沟通障碍尚且如此，家世界的外籍高管和本土员工交流上的困难，可以想象。

也因为这句话，我便转了个弯，负责家世界的人事与行政。

回到与马云的谈话。我和马云聊起了人事管理的体会和做法，我说我最反感的是人事行政以及其他支持功能的部门，把自己当成衙门，缺少对业务的理解和支持，特别是普遍缺乏时间紧迫感。我们还谈到怎样使人事部门真正成为业务部门的伙伴。

马云是一个动与静切换自如的人，见面寒暄的时候，他的举手投足十分夸张，谈到他自己的创业理想，伴着他那感召力很强的讲述，手掌上下飞舞。而当他倾听你陈述的时候，又能安静的像是一位乖巧的课堂学生。

我用了大约三十分钟向对方介绍线下零售行业对人的管理，特别是跨区域甚至跨国界几万几十万人的管理实践，这方面马云很感兴趣。尤其在企业文化和执行力方面。

马云说：在他看来，人事最主要的职能有两个：一是文化建设，二是

规章制度的执行。说着说着，我们的话题就转到跨国企业，马云很想知道，为什么那么多跨国公司在中国做得不成功，尽管他们有很多 MBA，“我不喜欢 MBA”，马云直接了当。

我回应说：MBA 本身没有问题，有 MBA 学位未必就是人才，但好的 MBA 课程确实能丰富人在管理方面的系统性，当然这些年 MBA。过于泛滥，烂芋充数不少，那是另一回事。

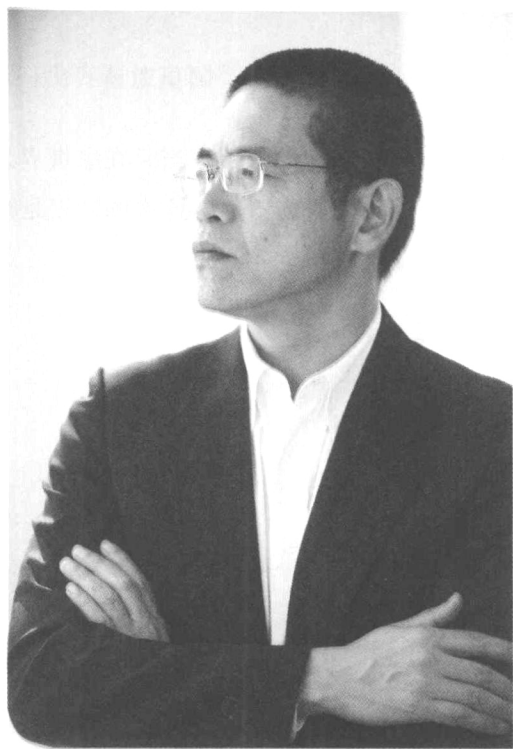
看得出来，这是我们今天两个小时谈话中出现的第一个分歧。

顺便说一句，很多时候，候选人在应聘时，出于求职或者获得对方好感的考虑，总喜欢一味的附和对方的观点，这其实是很不妥当的，特别是当你面对老板、创始人，或者应聘高管职务时。企业家是有个性的，一个优秀的企业家有他自己的信念和风格，他需要了解你的真实想法，你也需要快速的判断出如果加入，你的行事风格与对方或者对方企业能否合拍，不同的地方在哪里，这些不同是否可以克服，能否有求同存异的空间。世上没有两个人的想法是完全一致的，不同的观点并不是问题，可怕的反倒是刻意伪装自己，那是官场，不要把官场的东西生生的搬到职场来。

和马云交谈是一件很惬意的事，他对于自己认可的东西有着超乎寻常的信念，一种发自内心的疯狂和冲动。

马云的思维比较跳跃甚至分散，随时会从一个话题跨到另外一个领域，让我很意外的是，他还是一位很好的倾听者，你能感觉到当你的某种表述打动他或者让他有所感触时，他会很用力的点点头，或者用他那对大眼睛盯着你，做沉思状。

我看电商



淘宝和 eBay 中国：关于那场战争

淘宝依靠自身对中国市场的了解，从消费者入手设计并推出了一系列更加符合国内用户在线交易的功能，进而迅速占领电商市场的半壁江山。

谈到淘宝战胜 eBay，这是中国电商发展史上不能不提的一段故事。

事情的概况是：易趣最早把美国 C2C 在线销售的概念引到中国，创立了易趣网，后来（2002 年）eBay 收购易趣，改为 ebay.cn，成为当时中国刚刚兴起的电商市场的先行老大，大约占有全国网购市场的三分之二，当然那时候的市场规模还很小。淘宝是 2003 年 5 月成立的，用了大约两年多的时间，到 2005 年，淘宝网购物市场的规模超过中国 eBay，两家公司好比坐标图上的两条线，横轴为市场占有率，纵轴为时间线，一条上扬线，一条下降线，双方在 2005 年时间点交汇，此后淘宝继续一路高飞猛进，直到占有全国市场份额的 80% 以上。而 eBay 一路下滑到个位数，最终选择把公司转手出让，退出中国 C2C 市场。

我不是 2003 年到 2005 年淘宝打败 eBay 的亲历者，那时我还在管理线下零售，这场战役的总指挥是当时的淘宝总裁孙桐宇，一位在电商界我最敬佩的人。后来我开始和淘宝接触，加入淘宝以后，在很多场合大家都聊到了这场市场竞争，其中有许多精彩“战事”，例如 eBay 当时为了阻止淘宝扩张，买断了新浪、百度等主要网站的广告位置，借以封杀淘宝，淘宝则转而寻求大量中小网站，靠中小网站联盟的推广以蚂蚁雄兵策略争取到大量新用户的加入，等等。

网络和电商业对于淘宝打败 eBay 有很多的描述，其中最主要的是淘宝免费交易的大旗。在一个市场培育的早期阶段，大量在网络上做生意的都是很小的个人卖家，免费模式无疑是杀伤对手、赢得用户最有利的武器。

其实淘宝之所以在短短两年多时间里从无到有，打败强大的市场领先者，最主要的在于它通过对市场、对自身的审时度势，改变游戏规则，在新的运作模式中确立自己的行业地位。
