

新版

作者从事零售及电子商务管理三十年的经验总结和分享！

# 我看 电商

黄若 著



中国工信出版集团



电子工业出版社  
ELECTRONICS INDUSTRY PRESS

# 我看电商

黄若<sup>著</sup>



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。初版于2013年上市，累计发行超10万册。应众多读者要求，2016年新版问世，主要更新了行业的最新动向和发展趋势。

近年来电商行业在中国迅猛发展，2015年中国网络零售市场规模3.8万亿人民币，成为全球最大的电商零售市场之一。诞生了淘宝、天猫、京东、当当、聚美、唯品会等上市公司和一大批全新的创业团队，电子商务正在日益深入地影响着越来越多人生活。同时，这个行业整体盈利状况不佳，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，近年更涉足投资领域，被业界称为中国零售的长老级领军人物。如今这位自称跨界老兵的电商操盘手全方位剖析电商风云，细说中外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，毫无保留地娓娓道来，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, 2016.6

ISBN 978-7-121-28706-0

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(2016)第094124号

策划编辑: 张慧敏

责任编辑: 石倩

印刷: 三河市兴达印务有限公司

装订: 三河市兴达印务有限公司

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: 880×1230 1/32 印张: 8 字数: 180千字 彩插: 2

版次: 2016年6月第1版

印次: 2016年6月第1次印刷

印数: 8000册 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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819 [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。



2007年11月，在杭州市贸易局主办的电子商务发展论坛上做主题演讲。



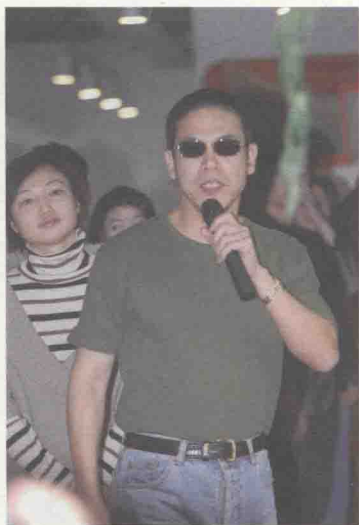
在淘宝，  
花名“药师”。



2007年11月，带领淘宝小二团队赴西安交通大学做校园招聘。



▲  
在当当的团队拓展活动的晚会上,被喝高的同事脱去上衣后推到台上颁奖。



▲  
在淘宝期间,我倡议成立了淘宝商城模特队,小二们都很激情参与,我们还办了几场和卖家互动式的时装表演。不知模特队现在还在运行不?



▲  
2010年8月,在北京参加电商行业诚信经营论坛。



淘宝商城(天猫)创始团队的部分成员在上线日合影——昔日的伙伴们,你们好吧?时常怀念那些并肩奋战的日子。

在淘宝,与同事一起做校园招聘,自制广告牌。



2010年9月10日,在办公室接待央视主持人白岩松。



2010年8月，在北京接受Techweb记者关于团购业态的采访，当时团购正是风投最火热的时候，我在采访里表示团购不可能成为电商的主流业态，其缺乏商品逻辑的缺点将使其成为一片短时间飘过的云。

2011年12月，参加天下网商的年度电商峰会论坛。



2008年4月10日，淘宝商城上线日，与马云、陆兆禧在公司办公区。

## 新版序言

《我看电商》自 2013 年出版以后，受到很多电商界同行和读者朋友的肯定，出版社编辑告诉我，此书已累计印刷 14 次，发行量超过十万册，成为行业畅销书。

这自然是个令人开心的消息，但也让我诚惶诚恐。

我写作的初衷很明确，就是分享。在电子商务这个日新月异的行业，没有人敢说自己是行家。我有幸参与了电商在中国的发展历程，个中体验，或许可以有些值得后人借鉴的地方。

所以这次的新版，我还是尽量保留原来的痕迹，哪怕有些貌似过时。

过去几年，电商行业的动向是：① 传统电商例如淘宝、天猫、京东，纷纷上市，它们把握着行业的垄断地位，用户流量基本都被它们占了，成为电商行业的三座大山，压得新企业喘不过气来；② 移动化的发展催生了很多新类目，特别是围绕吃喝玩乐的本地化生活；③ 跨境电商兴起，瞄准的是国内消费者对于海外商品旺盛的购买力；④ 通过内容运营，自媒体运营产生了很多新



电商。

站在 2016 年时间点，我们看到的正是这样一幅全画面：巨头们试图巩固其地位，新企业四处找寻突破的机会。对于很多走在创业路上的同行们，我由衷的建议是：不要和巨无霸拼大流量，更不要玩拼命砸钱的游戏，人家流量比你大，钱比你多，你一定会被压死，烧死。所谓时过境迁，当年 BAT 开始的时候，市场还是一片空白，它们高喊的是打土豪分田地的宏伟口号，借此烧钱抢市场。对于它们来说，是成功的案例，但今天这几家公司成为最大的利益者，你再试图用它们发家的方式抢它们的地盘，对方一定以其优势体量和雄厚资金一脚把你碾碎。你的机会，在细分领域的垂直，在开拓有效的新方法获得用户，在内容电商耕耘。

用我最喜欢的一句话来开始本书：关注分子。

黄若

2016.3

## 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，而且提出很多富有建设性的意见，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，整理一下献给对这方面有兴趣的同仁，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，如“告诉你电商诀窍”，或者“经营必杀十八技”等，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，这里一无秘笈，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，我更和专家沾不上边。这里是分享，是互联网 2.0 的东西，欢迎“拍砖”。

黄若

2013.3

# 目录

## 1 印象马云 / 1

---

马云无疑是一位很成功的企业家，有人赞扬也有人批评，这本身很正常，但在我看来，近年来评论马云的人，大多带着仰视或俯视角度，这本身就不符合互联网的时代精神。你可以学习他，可以批评他，但终归那是他的路，阿里是他的企业，不是你的。

## 2 电商是个双名词 / 7

---

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，这两种表述，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。

## 3 中国电商的模式之争 / 15

---

买卖模式，经营者是零售企业，挣的是商品买和卖之间的差价。平台模式，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？

## 4 淘宝和 eBay 中国：关于那场战争 / 31

---

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。

## 5 免费午餐 / 44

---

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 天猫平台构想的缘起 / 52

---

经过近半年时间的构思、讨论到最终上线，这其中有许多一波三折。今天看天猫，大家都觉得很牛，殊不知当时几乎夭折。

## 7 天猫孵化记 / 59

---

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。

## 8 天猫盈利模式 / 68

---

将交易提成作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。

## 9 百度、腾讯的电商曲折路 / 77

---

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，它们更了解市场，更贴近用户。但如果是一家国内运营的企业，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。

## 10 规模、流量和价格战 / 85

---

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。

## 11 中国公司的海外上市梦 / 95

---

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。

## 12 电商企业的线下拓展 / 104

---

线上线下的，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地下去。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。

## 13 奢侈品和时尚品电商 / 118

---

奢侈品和时尚类商品的网络销售，这些年在中国一直走得磕磕绊绊，好不容易闯出来的，几乎都是折扣销售的路线。

## 14 赢在成本 / 128

---

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地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。

## 15 解读京东 / 138

---

京东商城是从3C数码起家的互联网企业，拥有300亿美元的市值，很大程度上成为买卖式B2C模式的代表。

## 16 从PPG到凡客 / 149

---

通过自有品牌做垂直品类，这是电商一道独特的风景线。

## 17 亚马逊航标灯 / 156

---

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。

## 18 团购进化记 / 166

---

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。后来团购行业疲软下来，用户和销售趋于集中。与此同时，领先的团购网站逐渐实现了向O2O的经营转型。

## 19 限时特卖 / 179

---

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。

## 20 电商导购 / 187

---

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。当然还因为中国电商的平台模式占据主流地位，导致有几百万上千万家以网络销售谋生的中小卖家，它们是导购网站潜在的衣食父母。

## 21 传统企业触网记 / 193

---

今天我们站在2016年的时间点上，我则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。

## 22 迷失的沃尔玛电商 / 206

---

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。

## 23 苏宁易购的突起 / 215

---

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，得以真正做到从零开始，从市场发展，来构建全新的网上商城。

## 24 移动电商 / 223

---

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。2015年底，中国已经拥有超过5亿智能手机用户，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。