

一本书读懂分众电商

分众电商

沈超 ■ 著

互联网时代关键词是“用户驱动”，与此相适应的商业模式就是——分众电商！

中华工商联合出版社

分众电商

沈超 ■ 著



图书在版编目(CIP)数据

分众电商 / 沈超著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5158-1750-7

I. ①分… II. ①沈… III. ①电子商务—商业经营
IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第 181147 号

分众电商

编 者: 沈 超

责任编辑: 胡小英 邵桃伟

封面设计: 周 源

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2016年8月第1版

印 次: 2016年8月第1次印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 210千字

印 张: 7.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1750-7

定 价: 42.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 言

从来没有一个时代像今天一样，让消费者从被动的接受者变成主动的决策者。用户驱动成为移动互联时代的关键词，由此而诞生了一种更科学合理的商业模式——分众电商。

营销大师彼得·德鲁克认为：未来企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。国内电商经过了二十年的发展，从粗放式经营到精细化发展；从简单粗暴的价格战到精益求精地修炼内功；从跑马圈地式的争夺流量到服务至上赢得用户。种种迹象表明，电商正在日渐走向成熟。

同电商一起走向成熟的还有广大用户，他们已经接受了PC端和移动端购物这类便捷的购物方式，他们的消费行为变得理性而富有品位，消费趋势从追求价廉物美到更青睐那些能够彰显个性和品位

的商品。特别是随着“90后”一代逐渐成为消费人群的中坚力量，使得这股个性化消费潮流愈演愈烈。与之相适应的就是生产方式和商业模式的变革，比如C2B个性化订制和分众电商的快速发展。

电商模式从来都是以商品为中心的，从综合电商到垂直电商、从团购电商到O2O（Online To Online的简写，即线上到线下）电商，他们或者经营全品类的商品，以吸引更多的用户；或者经营某一个领域的商品，打造出专业的品牌形象。他们的商业逻辑就是以商品来吸引用户，无论是大而全的平台电商还是小而美的垂直电商，经营思路实际上大同小异。而现实的问题是没有哪一条鲸鱼可以吞掉所有的小鱼，没有哪一个电商的渠道和体量可以装下全世界的用户。无论你的触角如何努力地伸向四面八方，总会有你无法企及的距离，总会有你无法取悦的用户。成功者的遗憾恰恰造就了新生者的机会，这就是分众电商诞生并且发展的合理性。

分众（Customization）本是传媒界的一个术语，是一种为顺应市场分流、以读者信息需求差异为变量从而对市场进行细分的营销手段，为不同读者用户提供量身定做的信息服务。先挑选用户，然后制作服务内容，是分众的本质。分众电商亦是如此，它不再以商品为中心，而是以用户为中心，服务目标用户，并且围绕目标用户打破商品分类局限，为用户提供全方位服务。

分众电商的商业逻辑是“给一类人卖所有东西”，实现从垂直品类到综合品类的突破，商家为满足目标用户的需求而开发出足

够丰富的品类。可以说分众电商汲取了平台电商和垂直电商的优势，且摒弃了二者的缺点。平台电商的用户获取是撒网捕鱼式，商品就像诱饵，我要进更多品类的商品，无论大鱼小鱼小虾小蟹，统统到我的网里来；而分众电商是针对某类人群提供符合他们特点、深度契合他们需求的各种商品，服务更加精准；垂直电商在某个领域扎得很深、很专业，但是这样在无形中就限制了购买力，顾客想买化妆品的时候到这里，想买服装的时候又需要到那里。这就注定垂直电商的生意无法做大，一旦做大又会陷入综合型电商的困境。分众电商以目标用户群为中心，为他们提供解决一揽子的生活服务方案，而且所有的产品和服务都是符合他们的消费偏好和性格特征的，这样的生意既具有精准性，又具有丰富性。可以说是效率与规模兼具、美誉和效益兼得的商业模式。

分众电商是典型的圈人模式，体现了“以人为本”的思路。而移动互联网技术的普及应用、用户的生活社交化、社交圈层化，又为分众电商的生长提供了肥沃的土壤。分众电商以服务精准族群为目标，为他们打造了富有特色的个性化商品和个性化的服务，同时也形成了自己与众不同的个性品牌。事实上，不仅仅是特色鲜明的分众电商，更多的电商都意识到了“用户”的重要意义。如今社群电商、微信电商、自媒体电商的思路都是先圈用户再做生意，根据自己圈子用户的特点来投其所好。其他的综合电商、平台电商也在致力于用户分析，进行精准营销和精准服务。从某种意义上说，

他们都在学习、借鉴分众，在某种程度上也在做分众。移动电商时代，得用户者方能得市场。分众电商的定位更清晰，目标更明确，走的也是抵达用户内心最近的距离。

“以人为本”的分众设计正在生枝长叶、开花结果且生机勃勃，这令人感到欣喜。例如，服务年轻妈妈的“贝贝网”；服务时尚潮人的“Yoho! BUY有货”；服务中性范文艺青年的“火柴盒”；服务精英男性用户的“毒物”……分众成功的案例不胜枚举，更多的分众电商正行走在路上。通过这些精彩纷呈的案例，我们可以汲取更多的经验，借鉴更多的新鲜思路，为我们的创业之路提供更丰富的给养。

第1章

传统电商的六大困境

- 1.1 “跑马圈地”式增长时代已成过去时/ 002
- 1.2 价格战没有未来/ 007
- 1.3 还有多少钱可以烧/ 012
- 1.4 看不见的平台危机/ 017
- 1.5 B2C的漏洞/ 021
- 1.6 垂直体系的非人性设计/ 026

第2章

从大众时代到分众时代

- 2.1 私人订制时代开启/ 032

- 2.2 讨好“95后”，你准备好了么？/ 035
- 2.3 从垂直到分众的必由之路/ 040
- 2.4 从“大而全”到“小而美”/ 045
- 2.5 从卖货到服务/ 049
- 2.6 从研究技术到研究需求/ 053
- 2.7 从“圈地”到“圈人”/ 057

第3章

一切行业都是创意业

- 3.1 创客时代，有趣才是生产力/ 064
- 3.2 创意与电商有什么关系/ 068
- 3.3 论引领潮流者的自我修养/ 073
- 3.4 勇于做减法/ 078
- 3.5 超链接体系：顶层设计决定成败/ 084

第4章

引爆点：靠什么抓住粉丝

- 4.1 认识你自己/ 092
- 4.2 认识你的用户/ 100

- 4.3 每件产品都得有好几个卖点/ 106
- 4.4 针对痛点和痒点，打造产品卖点/ 113
- 4.5 重视周边产品设计/ 122
- 4.6 制造需求点/ 128
- 4.7 粉丝就是生产力/ 138

第5章

一击即中的宣传与线下活动

- 5.1 快乐营销：一切行业皆是娱乐业/ 146
- 5.2 同好会：让用户拥有“参与感”/ 152
- 5.3 什么样的宣传语能get到你的粉丝/ 158
- 5.4 让用户变为队友/ 162

第6章

品牌创造黏性

- 6.1 让用户无可救药地爱上你的产品/ 170
- 6.2 做用户的“贴心小棉袄”/ 179
- 6.3 开发潜在用户/ 184

第7章

万事俱备，只欠东风：分众电商的运营创新

- 7.1 完善的供应链管控系统/ 192
- 7.2 科学合理的仓储布局与快速便捷的配送服务/ 199
- 7.3 畅通的用户需求沟通渠道/ 208
- 7.4 建立富有前瞻性的财务管理体系/ 214

传统电商的六大困境

电商红利开始消退，传统电商的发展陷入停滞，营销推广费用倍增，同质化竞争加剧，投资热度骤减；电商自身的信任危机、平台漏洞、非人性化设计等问题也开始凸显；团购遇冷，奢侈品网站无人问津，垂直电商纷纷倒闭，即使是巨无霸电商企业出现亏损也不是什么新鲜事了……从来没有哪个行业像电子商务这样，如坐过山车般从万众追捧的顶峰瞬间就跌入谷底。

电子商务到底怎么了？无数电商从业者苦苦寻求新的经济增长点。他们逐渐意识到，任何经济形式的背后都是以贴近用户需求，快速反应市场为核心的运转规律，传统电商拼规模、讲流量的时代已经过去了，崭新的分众电商时期已经到来。走过寒冬的中国电子商务经历重新的优化、整合，必将迎来新一轮更加健康的成长。

1.1 “跑马圈地”式增长时代已成过去时

互联网的普及催生了电子商务的蓬勃发展，凭借这一优势，一批电商巨鳄脱颖而出，他们以“跑马圈地”的速度和方式，占据了中国电商领域的多半壁江山。可以说，早期的电子商务只是销售端的转移，其扩张的内在机理仍然是工业时代的规模经济之路，谁能够抢占更多的市场份额，就意味着谁将成为该领域的王者。几乎每一个企业都在追求规模，以达到利益的最大化。

规模式增长体现为以下几种形式：

1. 区域扩张

做企业没有不想做大的，很多追求规模化发展的企业都体现出区域扩张的特点。例如大家所熟知的现代连锁零售业态，它的发展

就呈现了区域扩张的特点。连锁业态与单店业态的最大区别就是，单店业态是靠一个单体体量的产出最大化来体现企业的价值，而连锁业态重在规模化产出，覆盖面广且赢在规模。同理，其他商业形态的单体经营模式一定会受到规模经济的冲击。因此，几乎所有的企业都在扩张、圈地、开新店，走向全国、走向世界，恨不得让自己的LOGO遍地开花，在全世界的每一寸土地上飞扬。

著名的互联网企业小米手机在国内屡创销售奇迹之后，也开始试水海外市场。2013年4月，小米首先在中国台湾和香港开办“米粉节”；随后远征亚非拉国家和地区，如新加坡、菲律宾、马来西亚、印度、巴西、墨西哥等。然而在国内市场炙手可热的小米的远征之途并不顺利，而是频频遇冷。例如，小米在我国台湾地区的销售，曾经因为虚报销售数量而被罚款60万元；小米与印度本土电商合作，仿照国内电商平台的“抢购”模式，四次开放购买的累计销量却只有5.5万台。

小米的规模扩张之路举步维艰绝非偶然，事实上，许多以往叱咤风云的跨国集团也不同程度地陷入了发展迟滞期。

2. 品类扩张

亚马逊以图书电商起步，谷歌以搜索引擎著称，苹果驰名天下的是它的手机和平板……然而这些品牌企业并没有局限于龙头产品，而是在做好一个点后再全面扩张。如今的亚马逊已成为全球商品品种最多的网上零售商，为全球用户提供了数百万种的商品，旗下涵盖生产电子数码产品、流媒体内容的子公司，以及提供云服务的数据公司等。

每个用户都有各种各样的需求，生产或者销售一种产品只能满足用户的某一个需求，企业进行品类的扩张可以通过满足用户的多种需求来扩大收入规模。因此，很多以单品发展起来的企业在获得一定的资本和资源之后，就会向全品类经营扩张，以扩大自身的规模，达到收益的最大化。

无论是经营区域的扩张还是经营品类的扩张，最终的目的都是扩大市场份额，赢得更多用户，从而获得更大的效益。电商行业在过去十年都是沿着规模化经营的道路在前进，尽可能地在吸引用户流量。但是早一批已成功上市的老牌电商企业如当当、麦考林的财报都显示了巨额亏损，价格战、广告费用上涨、跨界发展、向仓储物流投入重金……电商开始成为重资产的游戏，曾经的成本优势、

价格优势已不复存在，电商红利期已经成为过去时。投资界对电商的态度也已逐渐冷却。目前市场中的一些不良因素挑战了最初人们对电商的认识。比如，用户获取成本高，但是客户留存度并不理想，使得电商广告投入非常高昂，并不比开店来得便宜。现在的投资人看待电商会更理性。

作为中国互联网行业三巨头的“BAT”也开始进入发展困境。百度曾在2011年成为中国互联网行业市值最高的公司，2015年百度股价跌掉了35%，二季度其利润仅同比增长3.3%。阿里巴巴于2015年8月24日首度跌破发行价，之后10月7日美股收盘，其股价跌到66美元，跌幅超过44%。阿里同年净利润同比增长仅为3.92%，交易量增速也开始放缓，从近年来的逾50%降至34%。三巨头中股价表现最好的腾讯股价相比一年内的最高点也下跌了20%，随着智能手机产业的红利到头，未来几年其市值最高的微信的用户增长空间有限。毫无疑问，纯电商已进入规模收益下降的时代。

中国互联网行业近十年被百度、阿里巴巴、腾讯三家公司所主导，但在移动互联网崛起之际，产品市场和互联网市场发生结构性变化的时候，“BAT”所遭遇的诸多发展问题也日渐显露出来。在寻求突破的过程中，先前的互

联网巨头们开始将手伸向线下，他们的业务不再局限于商业中的信息环节，而是转向金融、流通和制造供应链。过去五年，三家巨头共投资了30家已上市公司和几百家未上市公司。很快，“BAT”会发现它们既无法像垄断线上一样轻松掌控线下，亦无法掌控它们所投资的公司。投资可以缓解焦虑，但同时也意味着它们亲手培养了自己最大的对手。就像58到家的CEO陈小华对“BAT”的评价那样：

“‘BAT’越来越强大，也越来越弱小。强大是指它们的规模和体量，但它们对创业公司的控制力、对整个生态的影响力，将越来越小。”

不仅仅是三巨头，几乎每一个染指电商的企业其最终梦想都是建立起一个强大的商业帝国，垄断整个市场，然而手伸得越长，力度就会越弱；做得越多，精度下降会越快；当你想征服世界的时候，就会面临被全世界所抛弃的危险。在旧的商业模式之下，雄厚的资本决定了你的话语权，你可以布局线上线下；你可以投资金融、医疗、生活服务等各个领域；你可以投资、收购来获得更多中小企业的控制权。但是，唯一无法准确及时掌握的是用户的变化。

一个身躯太过庞大的动物，灵活性上自然会大打折扣，同样，一个巨无霸型企业，其管理必将失去效率，无法快速响应市场。高速增长不可能永远持续，企业自身如果没有可持续的经营能力，