

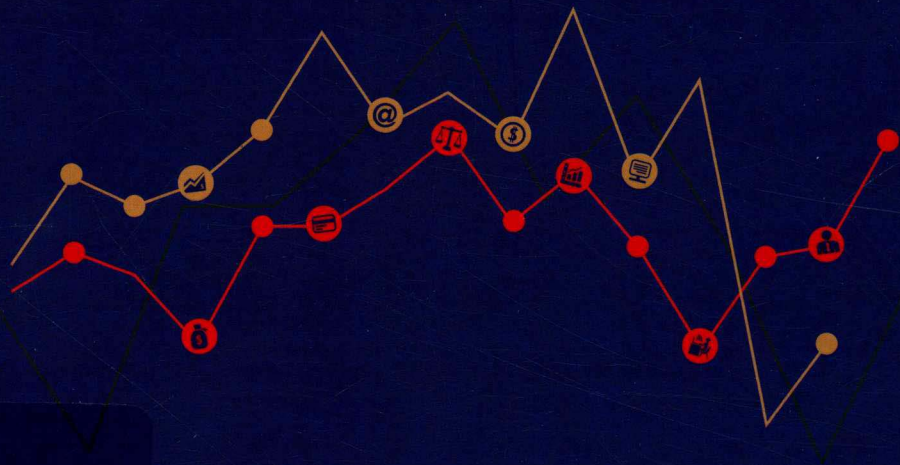
电商企业接地气做O2O的节奏与方法

如何落地微电商、移动电商、认清微博、微信和手机淘宝的不同作用

电商破局

品牌企业电商思维大揭秘

钟书平 刘帮帮 / 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

电商破局

品牌企业电商思维大揭秘

钟书平 刘帮帮 / 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

随着线上线下大融合以及电子商务的快速发展，人类的商业文明已经进入了一个全新的历史时代。在这一时代中，人类终于迎来了商业领域又一次的全新革命——电商革命，整个商业世界正化身为一个高度数字化和信息化的在线商业景观，每个人都生活在电子商务的世界里。毫无疑问，电商革命拉开了传统企业转型升级的大幕！

然而，传统企业“触电”的过程布满了荆棘与坎坷，同时还伴随着内外交困的重重阵痛，在这种转则伤、不转则亡的局面下，数以百万计的传统企业面临着艰难的抉择，充满对未来的迷茫。本书并没有试图开出一剂放之四海而皆准的转型良药，而是想要努力地为企业发现一些更具实用价值和实战意义的思路，以启发他们并将此应用于自身企业的实际经营中去，从而找到一条适用性强的突破口。因此，本书通过探讨电商运营的产品思维、价格思维、品牌思维、流量思维、粉丝思维、服务思维、跨界思维、平台思维、O2O思维等重点话题，来帮助传统企业找到转型电商的突围路径。

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

电商破局：品牌企业电商思维大揭秘 / 钟书平，刘帮帮著. —北京：电子工业出版社，2016.11

ISBN 978-7-121-29363-4

I . ①电… II . ①钟… ②刘… III . ①电子商务—研究 IV . ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 157840 号

责任编辑：徐津平

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装 订：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

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：15 字数：200 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版

印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价：59.00 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，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819 faq@phei.com.cn。

转换思维，决胜“互联网+”

“互联网+”正在渗透到每一个行业和领域，它在未来可能会接管我们整个世界。而大量的中国企业正处在国家经济转型和产业经济升级的关键时期，电商正在颠覆传统的线下经济。然而，我们很清楚地看到大量传统企业在面临互联网洪流之时，在决策层面表现出来的不知所措，甚至无动于衷。殊不知，如果不迅速反应并掌握“互联网+”时代的电商思维，企业将面临被这一轮竞争淘汰的巨大风险。

英国演化经济学家卡萝塔·佩蕾丝认为，“每一次技术革命都是新产品、新行业、新基础设施的爆炸性大发展，它逐渐产生出新的技术经济范式。”事实上，每一次技术革命都会形成与其相适应的技术经济范式，而我们正处在新旧经济范式转换的风口之上。或者说，我们正处在以信息网络技术为核心的新一轮技术驱动型的经济变革时代的开端。它所引领的变革在社会领域表现为公民话语权的提升，在经济领域表现为生产、流通和消费等各个环节的重塑，在营销领域则表现为双向互动的普及。

这个新技术经济范式开端阶段的主要特征是新兴产业的兴起和新基础设施的广泛安装，当前国内方兴未艾的“互联网+”热潮则是其具体表现形式。它并不仅仅指互联网这一种技术，而是一系列诸如大数据、移动互联网、物联网、云计算、可穿戴设备等大量以网络信息为核心的通用技术系统的统称或概括。它与一百多年前的电力技术、两百多年前的蒸汽机技

术一样，正在日益渗透到经济、社会和生活的各个角落。事实上，新技术经济范式的前提正是这一系列通用技术广泛应用于传统产业的各个领域，也就是这一系列通用技术作为新技术经济范式中的基础设施被广泛安装和应用，例如传统网络的升级提速、智能终端的普及、智能芯片的扩散等。这将为新技术经济范式的下一阶段各行业的蓬勃发展和价值收获奠定坚实的技术基础。

普适计算之父马克·韦泽说，最高深的技术是那些令人无法察觉的技术，这些技术不停地把它们自己编织进日常生活，直到你无从发现为止。“互联网+”的通用技术体系正在成为类似于水、空气、公路这样的一种基础设施，并正以前所未有的广度和深度，对旧有经济范式下的产业组织形态、企业运营结构、资源配置方式、生产营销策略和经济发展模式进行着重大的变革。这种变革将会带来我国传统的生产制造业、货物流通业、出口加工业等众多传统产业的改造升级，同时，也将会进一步推动文化、健康、环保、教育等新兴战略产业形成新的经济业态和增长亮点。

这样，随着“互联网+”通用技术对传统领域的升级改造，越来越多的产业和企业实现了互联网化和电商化，甚至会像很多互联网产业的领军人物预言的那样，一切商业都将被互联网化、信息化和数字化。当然，这种升级改造和技术经济范式的转换并不是在一夜之间完成的，信息技术需要通过在社会经济的各个方面进行逐步应用，通过量的积累进而最终引起质的飞跃，使我们从新的技术经济范式的形成阶段进入到稳定发展阶段。在一切互联网化和信息化的技术经济范式中，通用技术是基础设施，智能终端则起到关键作用，围绕生产、流通和消费等环节的信息化大大提高了优化资源配置的效率。“互联网+”技术体系可以说是目前人类社会信息处理成本最低的基础设施，同时也极大地提高了企业在获取、处理、传递、存储和利用信息过程中的效率，而企业信息化和数字化程度的提高，进一

步在客观上对传统企业提出了更高的要求。

建立在工业社会基础之上的旧的技术经济范式正在被建立在信息社会基础之上的新技术经济范式逐渐取代，这种范式转换在当前的“互联网+”时代表现尤为抢眼。没有哪种技术经济范式可以保持绝对不变。那么既然如此，底层代码的演进也必然带来在此基础之上的商业模式和传播方式的变化。事实上，“互联网+”已经强烈地冲击了传统企业的经营观念和营销思维，旧有僵化的思维已经导致大量企业在竞争过程中落后于对手了。片面地、孤立地、静止地看待当前这一新的技术经济范式，恰恰是缺少新的电商思维的典型特征。

当前电商思维已经深入到社会肌体的所有神经末梢甚至骨髓。从整体的产业经济层面来看，新的技术经济范式正在推动每个行业、每个企业的电商化转型。企业一旦“触网”，其生产、流通、销售、交易等各个环节就必然会在很大程度上受到信息规则的影响甚至支配。关于这一点，处在传统的“工业社会”思维中的企业或者营销机构可能并没有彻底地看清趋势，但是整体氛围和发展浪潮已经不可逆转地向未来奔涌而去。原来只有衣服、电子产品在互联网上销售，但是现在，似乎一切都被连接进电商网络之中，生鲜可以在互联网上销售，汽车可以，房子可以，甚至连虚拟的金融理财产品也可以。线上线下企业的加速融合发展，线下的企业在向电商进军，当“互联网+”这一新的技术经济范式的河流从任何一种虚拟的或实体的产品和行业流过，它们都将成为这个新范式的一部分。

在大转型的过程中，怎样自破自立、破旧立新，成为传统企业必须直接面对的关键问题。我们认为，一切的转变首先要从思维入手，因此，本书列举了传统企业转型电商过程中需要灵活把握的九大思维。当然，任何宣称包治百病的药方都是自欺欺人的谎言，企业必须根据自身的实际情况

灵活运用这些电商思维，才能在日趋激烈的市场环境中完成电商化升级的艰难转型。然而我们相信，那些在“互联网+”时代敢于转型、善于转型的企业，运用好全新的电商思维，一定能够取得显著的效果。

本书在写作出版过程中，得到了很多朋友的大力支持，我们在此表示诚挚的谢意。另外，由于笔者本身的能力和水平有限，本书难免有各种疏漏或不足之处，希望广大读者能够积极地予以批评指正。

钟书平 刘帮帮

2016年8月于北京

第 1 章 电商困局 1

- 1.1 电商! 电商! 2
- 1.2 雾里看花看不清 4
- 1.3 置身事外看不懂 8
- 1.4 瞻前顾后不敢做 12
- 1.5 双拳互搏做不好 16

第 2 章 电商破局 21

- 2.1 破局! 破局! 22
- 2.2 战略破局 24
- 2.3 组织破局 30
- 2.4 思维破局 34

第 3 章 产品思维 41

- 3.1 产品经理不是一个人, 而是一种能力 42
- 3.2 电商的产品线结构与生存之道 44
- 3.3 电商产品组合秘籍之“四品三款” 50
- 3.4 电商产品组合秘籍之“二规一点” 57

第4章	价格思维	64
4.1	价格战：毒药还是补药？	65
4.2	告别价格战	72
4.3	大数据与电商定价策略	79
第5章	品牌思维	85
5.1	品牌营销之变	86
5.2	开启全新的品牌价值共创时代	88
5.3	社会化营销引爆品牌流行	93
5.4	电商品牌与创始人的那些故事	100
第6章	流量思维	105
6.1	流量，又见流量	106
6.2	流量的价格与价值	114
6.3	流量的转化	118
第7章	服务思维	124
7.1	海底捞你学得会	125
7.2	服务的本质是用户体验	127
7.3	电子商务与体验经济	132
7.4	拥抱体验经济和极致服务	137
第8章	粉丝思维	144
8.1	财富将追随粉丝而至	145
8.2	咱们粉丝有力量	147
8.3	电商是粉丝变现的最佳方式	151
8.4	传统企业电商如何做好粉丝营销	157

第 9 章 跨界思维 166

- 9.1 世界本无界 167
- 9.2 商业大融合时代的跨界方式 169
- 9.3 电商本身就是一场跨界 177
- 9.4 “电商+”，跨越一切界限来爱你 182
- 9.5 传统企业跨界，你准备好了吗？ 185

第 10 章 平台思维 189

- 10.1 从阿里与京东的差异说起 190
- 10.2 平台思维的关键点 194
- 10.3 站在巨人的肩上借力发力 200
- 10.4 如果你坚持自己做平台 203
- 10.5 用户至上才能黏着用户 206

第 11 章 O2O 思维 211

- 11.1 “互联网+”背景下的 O2O 思维 212
- 11.2 电商 O2O 思维的关键点和主要模式 214
- 11.3 传统企业如何做好 O2O 223

电商困局

- 1.1 电商！电商！
- 1.2 雾里看花看不清
- 1.3 置身事外看不懂
- 1.4 瞻前顾后不敢做
- 1.5 双拳互搏做不好

1.1 电商！电商！

我们正在经历的电子商务革命已经对传统的商业产生了巨大的冲击，而传统商业在面临这种冲击的时候却显得有些应接不暇、捉襟见肘。电商是什么？电商与我何干？电商动了谁的奶酪？传统企业要怎样转型做电商？传统企业在做电商的过程中遇到了哪些困难？这些困难如何解决？一连串的问题摆在了传统企业面前。



对于传统企业而言，电商的价值并不完全体现在公司的货币收益上面，它的最大的价值在于它没有一个明确的中心，也没有明确的边界，在一个电子商务的世界里，大家都是平等的。每个人、每家企业都可以是网络中举足轻重的一个节点，每个人、每家企业都有影响整个商业社会全局的可能。而这一点，处在传统工业社会中的企业似乎还没有完全意识到。

电子商务正在逐渐渗透到所有行业和领域，它在未来可能会接管我们

的整个世界。信息正在取代着我们的物质经济，数字化的商业活动正在颠覆着传统的线下经济。原来只有小物件才可以在线上销售，但是现在金融产品可以在线上销售，旅游产品可以在线上销售，汽车可以在线上销售，房子也可以在线上销售……似乎所有一切都被连接进整个电子商务的网络中，被一种半物质、半信息的神奇软体所改造，所有商务都向网络经济过渡。

当货币和信息的河流从任何一种物质产品上、任何一个实体行业中流过，它们都将成为网络经济和电子商务的一部分。越来越多的静态物体和传统行业受到信息网络影响而活跃起来。

一旦传统行业“触网”，它就必须要服从信息的规则。电子商务和网络经济想要成倍地扩展到新的领域，所有行业和交易终将受到电商逻辑的支配，在这种扩张逻辑面前，抵抗是没有用的。电商似乎要让一切行业都改头换面，从而颠覆整个传统的商业社会。

在这样的逻辑面前，我们看到了电商对传统行业和企业整合意义与价值，伟大的企业家最了不起的姿态就是他愿意放下自己曾经的辉煌和标准，而采纳他人更新的技术和思维。因此我们看到很多在工业时代曾经叱咤风云的企业和企业家，那么热情地拥抱电子商务，例如：海尔的张瑞敏、苏宁的张近东等。现在的苏宁已经不是传统的家电零售商了，它称自己为“互联网苏宁”。

这里需要提醒众多的传统企业和企业家，即便我们自己的标准曾经非常伟大，甚至现在也仍然比较伟大，但是如果电商所带来的更加便捷、更加实用的标准工具已经被广泛接受了，那么我们一定要静下心来，好好思考一下为什么电子商务的势头如此迅猛地席卷了整个商业社会。而且，在如今的“互联网+”时代的大背景下，我们更需要纵身一跃参与到这个更庞大的电商网络中去，使自己的价值发挥到极致。

当然，我们很清楚地看到传统企业在面临电商洪流的时候是那么的不知所措，很多企业无动于衷，很多企业进退两难，很多企业骑虎难下，很多企业葬身其中……电商，这个让传统企业又爱又恨的事物，为什么传统企业在与他们热情拥抱的时候显得如此尴尬呢？传统企业在试水电商的时候又产生了哪些困局呢？

我们可以用“七不”来形容传统企业对电子商务矛盾且纠结的心理：看不见，看不清，看不起，看不懂，跟不上，做不好，来不及。当然还有很多个“不”，我们这里就不一一细说，笔者在这里重点讲一下如下“四不”。



1.2 雾里看花看不清

传统企业及企业家看电商就如雾里看花、水中望月，无法看清楚这种与自身商业模式和运营模式完全不同的商业形态，并不是传统行业的老板

他们没有一双慧眼，而是这双慧眼被传统思维的有色眼镜遮住了。因此，他们在看待电商的时候经常用传统思维来作为一种价值参考，并得出一些似是而非的观点。

电商环境看不清

电商对于传统产业的挑战已经不能用温水煮青蛙的故事来形容了，因为电子商务的热度已经远远超出了传统行业的想象。而温水煮青蛙的比喻是要告诉我们，企业在面临外部环境变化的时候，一定要提高警惕并快速做出反应以应对环境的变化。对于传统企业而言，虽然电商在2002年之后就已经如火如荼地发展起来了，但是也就是在近几年，他们才意识到商业环境发生了巨大的变化。于是很多企业力图跳出传统行业思维进行电商转型。而更可惜的是，还有很多企业对于这种商业环境的巨大变化仍然没有深刻的意识。

温水煮青蛙，问题不在于外部环境变化，而在于青蛙本身是否已经意识到外部环境发生了变化，它如何感受这种变化，为了应对这种变化它会做出什么样的反应。实际上，很多传统企业“触网”恰恰是被这种商业环境变化“倒逼”的一种被动应付，而不是主动认识、学习并拥抱全新的电商模式，他们没有从根本上看清电子商务对整个商业所带来的颠覆性变革。

这种思维意识导致很多传统企业因为没有认真看而看不清电商环境，进而使得很多企业把互联网当作一个辅助性的盈利手段，并表现出可有可无的心态。他们仍然认为当前自己在线下已经做得非常好了，具备了非常扎实的赢利能力。而电子商务作为新兴行业，还不会很快为自身带来实质性收获，更不会碰触到目前的核心利益，所以他们压根不去认真地看待电商，即使有电商部门，也是摆摆样子或者撑撑门面，这在很多中小型传统企业中非常常见。

而实际上，电商带来的商业环境变化之于传统行业而言，就像是在一潭平静的湖水中放进去的鲶鱼，促使传统行业加快创新步伐。它给传统行业带来的“鲶鱼效应”是巨大的，要么快速地变革，要么就发生大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的行业整合。很多传统企业认为自己在原有的领域里活得好好的，实际上并没有看清真正的对手已经绕到了自己的背后跃跃欲试，甚至以为环境变化的说法只是危言耸听。

很多人输就输在看不见商业环境发生的巨大变化，看不清自己真正的竞争对手，甚至看不到曾经的竞争对手已经转战电商了。国美醒来的速度太慢，等它睁开眼睛的时候，仓库里剩下的只有一地悲伤，京东早已实现了明目张胆地打劫。苏宁总算懂得翻个身子，好歹知道有人正在打劫。而我们很多传统企业，如果醒来的速度不够快，那就不用醒了。

行业方向看不清

很多传统企业面临着“不做电商，必死；做电商，未必能活”的尴尬局面，也认识到了电商的重要性，但是却像个无头苍蝇似的到处乱撞。中国的商业领袖柳传志就曾经意味深长地对中国企业家说：“重要的是把方向弄对，方向错了，再努力也没有用。”而事实上，在转型电商的过程中，很多传统企业看不清自己前进的方向，第一是看不清楚自己行业的未来方向，第二是看不清楚传统企业向电商转型的方向，第三是看不清楚电子商务发展的未来方向。

自身行业发展的方向看不清。中国的很多传统企业是脚踏实地做事情的企业，这一点很值得我们骄傲，因为它做好了当下。但是这些企业中有相当大的比例，却只是忙着低头走路，忘了抬头看天。因而，他们并不清楚自身行业未来三年、五年乃至十年的发展方向。有句话说，看不清未来，

就做好现在。中国永远都不缺少能够做好现在的企业，但是每个行业却都极度缺乏那些能够看清未来甚至引领未来的企业。

传统行业电商化的方向看不清。马云曾经说：“十年后，你要是再不做电子商务的话，那么你将无商可务！”事实上，越来越多的传统企业已经意识到自身应该向电商转型，但是却不知道自己将要转向哪里。虽然电商已经发展了十五年以上，但对于传统企业来说，电商依然是个新鲜事物，很多企业没有可以借鉴的案例，道路曲折但依然要坚持前行也成为大多数传统企业的转型共识。然而，在该怎么转型、向哪里转型、做到什么程度才算转型成功等方向问题上，传统企业却是怎么使劲儿看也看不清。例如：是自己做电商平台还是利用现有的大型电商平台？电商平台的主要功能是什么？线上线下融合发展的方向和出路在哪里？各种问题摆在了面前。

电商发展的未来方向看不清。在传统企业为自身的电商转型忙得不可开交、焦头烂额的时候，他们又经常忽略电子商务本身的当下热点和未来趋势，以至于自身对电商实践和大势所趋的判断出现较大的偏差。甚至很多企业以为建个网站、做个APP就是做电子商务了。电子商务最大的受益者应该是企业和企业家。电子商务这个词中，电子是定语，商务是主语；电子是工具，商务是目的。但是传统企业经常是为了电商而电商，对于为什么使用电商这样的工具却还稀里糊涂，无法真正懂得O2O、OTT、跨屏营销等技术和手段对电商的深远影响，更别提通过分析当下，看清未来的技术和传播新趋势了。

用户变化看不清

随着年轻的“80后”、“90后”乃至“00后”作为社会消费主力逐渐成长起来，他们的消费习惯和媒介接触习惯也发生了翻天覆地的变化。中国互联网的普及率已经超过了50%，而手机网民规模更是接近7亿人口。