

小鱼传媒◎著

一个连邮件都不会发的老板却在做着电商生意

一家白手起家的企业用两年半的时间从零做到了五个亿

一个做餐饮的伙夫老板却在电商环境下携文化产业与互联网共舞

一个口吃的人成长为一名口若悬河的演讲大师

他是新商业模式构建第一人，以帮助传统企业电商化为己任

从伙夫到电商牛人

英特华的电商化之路



从伙夫到电商牛人

英特华的电商化之路

小鱼传媒◎ 著

 中华工商联合出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

从伙夫到电商牛人：英特华的电商之路 / 小鱼传

媒著. - 北京：中华工商联合出版社，2015.9

ISBN 978-7-5158-1404-9

I. ①从… II. ①小… III. ①杨志明 - 传记 IV.

① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 199789 号

从伙夫到电商牛人：英特华的电商化之路

作 者：小鱼传媒

责任编辑：郑承运 张瑛琪

装帧设计：王玲芳

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：北京睿特印刷厂大兴一分厂

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：150 千字

印 张：16.25

书 号：ISBN 978-7-5158-1404-9

定 价：39.00 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: cicapl202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

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

目录

FROM A COOK
TO A BIG SHOT IN E-COMMERCE

第一章

一个电商企业的诞生 001

华丽的蜕变——传统向电商的过渡 003

基地的建立 007

企业团队大举扩张 009

营业额是怎么过亿的 014

机构扩展：七家子公司与三十余家专营店的成立 017

扩展中的英特华电商俱乐部 020

第二章

传统行业里不安分的书店 025

赚钱很重要 027

“复制”赚得第一桶金 032

另寻他路，增加附加值 038

自考办门口的对台戏 043

书店的全面开花 049

第三章

一次外行的跨界试水 055

饭桌上的商机 057

第一家饭店开张 062

强拆队来了！ 066

天宝酒楼的覆灭 073

士气比武器重要 079

“仁爱居”连锁饭店 085

第四章

顿悟后的王者归来 091

天猫供应商大会的启发，抓住“趋势”与机会 093

与其坐而论道，不如起而行之 101

“脑袋插进了马桶” 107

中国图书库联网基地 113

发展速度与质量的困惑 119

“十八招”的全面践行 126

第五章

迅速崛起的秘密武器 131

各种资源的整合 133

“钩”住你的客户 139

网络时代商业新模式 147

注重流通速度和财务管理 155

信任的价值 160

级数增长的秘诀 166

第六章

激情老板的带人心得 171

管理不是管人，而是管心 173

打造学习型团队 179

创新型团队的基础 185

目标的公众承诺 190

吸引高端人才 193

天下之才天下人取之 197

第七章

模式决定产业的发展 201

图书产业联盟诞生 203

商业模式的魔力 210

资源整合力就是竞争力，整合出他人没有的优势资源 215

将资源分配到最需要的地方 220

时间是一切资本资源 224

第八章

合作让世界更美好 229

合作产生福利 231

让专业的人有精力去做专业的事 234

让每个人都能找到精神的家园 238

不敢想象你也有如此大的力量 243

英特华电商俱乐部 248

FROM A COOK

TO A BIG SHOT IN E-COMMERCE

第一章

一个电商企业的诞生

华丽的蜕变——传统向电商的过渡

每个企业的诞生总有传奇的故事，每个企业的发展过程也总是充满惊喜。作为一家高速发展的电商公司，英特华成为企业发展的一个传奇。因为它从传统行业实现了华丽转身与蜕变，并在市场唱衰的图书领域内风生水起。团队的扩张，基地的构建，营业额的突飞猛进，都在构写着英特华的品牌故事。而这一切，都要从2010年说起。

2010年，在餐饮行业混迹多年的杨志明看到餐饮行业的发展前景并不明朗，便想带着自己的企业转行。但是转行就要面临困难的抉择，转行转到哪个行业去呢？对于杨志明来说，只有图书行业和餐饮行业自己最熟悉，既然餐饮行业前景不明，转行只能转到图书行业了。

但是，摆在杨志明面前的严峻情况是：2010年，图书行业开始暴走下坡路，因为图书市场的疲软，众多的书店纷纷倒闭。那一年，网络上流传着这样一个段子：

十年生死两茫茫，网店兴，实体店亡。图书市场，处处话凄凉。纵使相逢应不识，回款少，退货涨。包件旅游实在忙，拼终端，酒断肠。

民渠精，主渠强，新渠心也痒。当当卓越欲称王，京东苏宁也是狼。图书业，已无常，全都忙转行，发行泪千行。

面对这样处处萧条的图书市场，转行进去不就是自找死路吗？很多人躲都躲不开，杨志明却毅然决然地决定进入图书行业。大家都非常不理解，这个杨志明到底怎么了？

原来，一心想着转行的杨志明在当年参加了杭州的一个供应商大会，在这次大会中他见到很多贴牌销售的皮革用品，这些皮革用品最大的特点就是都在网上销售，即通过淘宝这一电子商务平台进行销售。既然这些皮革用品能在网上销售，那为什么图书就不能呢？这一想法坚定了杨志明的信念，他觉得图书行业并不是没有发展空间和前途，而是大家没有另辟蹊径地找到发展之路。

2010年，是电子商务开始走进普通人生活中的一年，淘宝上的卖家与日俱增，客户市场也随着电子商务的发展而日益膨胀。当听说人们已经不再逛街而是逛淘宝的时候，杨志明更加清楚地在电子商务的身上看到了未来图书行业发展的趋势。

于是，杨志明带着他在餐饮行业的十名“伙夫”一头扎进了图书这个前途未卜的领域。他甚至大胆地向出版社喊出“把你们的书都交给我，我去网上帮你们卖”的口号。

让人惊讶的是，从传统餐饮行业一头扎进图书电子商务行业的杨志明并没有碰壁，他反而创造出了图书行业的一个奇迹——短短的两年时间，英特华从天猫一家店一下子扩展到了26家店，销售额从100万增长到了几个亿。英特华华丽蜕变了！

一家从事餐饮行业的传统企业，在两年的时间里成功转型，成为一家电子商务公司，这不得不说是一场华丽的蜕变。而在这蜕变的背后，是杨志明敏锐的眼光和出格的逆向思维在起作用。梦想的实践来自坚定的信念和不懈的努力，英特华的华丽转身正是杨志明对自己选择和坚持的最好证明。

对杨志明来说，他并不懂电子商务，他甚至连邮件都不会发，也从来没有在网上购买过东西。一个不懂电子商务的人，却将电子商务玩得风生水起，杨志明觉得，是他的电商思维在其中起了莫大的作用。

曾有人问过杨志明：互联网行业不断发展，创新力已经成为互联网行业最重要的竞争力，更是评判一个行业能否保持活力的重要指标。在图书电子商务领域，目前国内电商卓越、京东、当当占有了绝对的优势，那英特华凭着什么能在这样的市场占据一席之地呢？

杨志明的回答是：“是电商思维。”

杨志明的电商思维，就是积极的互动思维。

在一次论坛上，杨志明刚上台就和来宾们做了个小游戏，他说：“我的钱包里面有 1000 块钱，各位有没有人能拿几块钱把它换走？”

结果，来宾们都愣住了，大家并没有弄懂交换的规则。

只有一位来宾迅速举起手。

杨志明感谢了他的积极参与，然后询问对方这样做的内心原因，对方诚恳地说道：“我觉得，需要互动，一个人都不动，好像太不礼貌了！”

的确，杨志明所提倡和依赖的思维，正是“互动”。在他看来，互联网的机会，就像他口袋中的 1000 元，面对这样的机会，你想得越多，

错失的机会也就越多，而只有迅速地互动起来，才能在行动中克服思维和理念上的障碍。

换言之，只有先动起来，才能在实践中不断坚定行动信念、寻找正确方向。

杨志明觉得，英特华和电商巨头的区别在于，电商巨头们在建设鱼塘，英特华则需要想办法在这些鱼塘里打鱼，建立起这样的互动，才能够融入互联网时代的电商潮流。也就是说，淘宝、京东、卓越、当当网是在搭平台，英特华则是在利用平台去行动。靠着平台的力量，英特华能够迅速地聚集资源，寻找客户，准确营销。这就是共生共赢，借池捞鱼的电商思维。

杨志明也知道，英特华暂时还不能跟电商巨头们相抗衡，那样只会是以卵击石。英特华已经华丽蜕变，只要有强大的团队，早晚有一天，英特华会成长为行业巨头。每个企业的核心竞争力是团队的学习力，一家企业发展的规模有多大，就要看这家企业的团队能学到多少东西。蜕变后的英特华在杨志明的带领下，正迅速扩充地盘，将基地不断扩大，规划着拿下“北上广”的发展宏图。

基地的建立

一家企业的发展前景有多么大，并不是看当下的规模有多么大，人员有多少，而是看其未来的规划布局合不合理。拥有前卫电商思维的杨志明深深明白这一点，他知道，英特华未来的发展不能只限于北京，电商未来的发展形势将会更加严峻，要想在电商的红海中博取生存空间，就必须合理地布局未来的发展，前瞻性地看到电商未来的竞争力所在。

随着国内电商经济的迅速发展，涉足电商的企业越来越多，与电商休戚相关的物流仓储环节成为制约电商发展的关键因素。一家电商企业，如果不懂得布局基地，不懂得提升物流体验，其发展必定遭遇瓶颈。

国内的电商巨头，如京东、亚马逊、苏宁易购等，都在积极建设自身的物流体系。因为电子商务的发展，除了信息流之外，另一个很重要的组成部分就是物流，通过建立大规模的仓储基地和全国化的配送能力，来提升用户的体验、降低成本、提高产业的效率。每一家电商企业，要想在未来的发展中赢得一席之地，物流基地的建设刻不容缓。

杨志明明白，物流基地的布局和建设是关系英特华发展的关键因

素。只有扩展地域分布，加快物流供应，才能有机会做强做大。而只有得“北上广”，才能得天下。所以，杨志明在英特华华丽蜕变后，非常睿智地布局了英特华的物流基地。

首先，北京是英特华发展的大本营。2011年1月，英特华在海淀图书城建立2000平方米的中国图书库联网基地，这为英特华的发展奠定了基础。北京是电商发展的重地，占据北京，可以辐射到东北、华北，甚至是西北地区。中国大陆北方地区的物流发展主要依靠着北京这个大本营。

其次，杨志明布局了上海的基地。为了解决上海基地的高成本问题，杨志明创造性地选择了安徽作为整个华中地区的物流基地。一方面，安徽靠近上海，不但能够保证上海的物流速度，还能辐射整个华中地区，可以为英特华的发展提供强有力的物流支持；另一方面，安徽的仓储成本等与上海相比，要低得多。在杨志明的眼里，中华大地处处都是宝地，选择安徽，这是英特华未来发展的正确抉择。

至于广东，英特华基地正在布局当中。杨志明相信，英特华的电商基因一定能够帮助英特华团队乘风破浪，夺取市场份额，不断发展壮大。

企业团队大举扩张

企业的发展，其实就是人的发展。一家极具竞争力的企业，必然离不开人才和管理。对企业管理之道颇有研究的杨志明说过这样一句话：“找人不同于买菜，人才是事业之本，是企业发展的生命线。”确实，对每一家企业来说，人才是事业发展之本。企业把握住了人才的发展，才能把握住企业的发展。

英特华在发展之初，也面临过人才发展困局。但是凭着杨志明从餐饮行业带出来的十个“伙夫”及杨志明的用人策略，在短短的几年间，英特华的企业团队大举扩展，从原来的区区 10 人成长到了现今的 500 多人，人数翻了数十倍。如何迅速召集和管理这个团队？

杨志明说：“我有一颗真诚的心。对于看上的人才，我用我的诚心诚意去引爆他们心中的梦想。”他给自己的用人策略做了总结，那就是：第一，是诚心诚意的感召。第二，格局要大。要有大的梦想，在我的梦想里头一定要有他的梦想，一起同行。第三，放大人才的长处，不要盯着他的弱项。合适的人用在合适的岗位，去包容人才的个性化

的性格。

像每一个企业家一样，杨志明在对人才的感召上有着深刻的体会。在创业初期，一家企业寻找合适的人才是非常困难的，面对新来的员工，每个企业家必须要解决很多信任的问题。

在企业内部做事情，事情是死的，人是活的，事情要靠人来做。人在先，事情在后。在英特华的发展初期，人手非常缺，杨志明为了寻找合适的人才，他想了很多办法。他先想到了自己的一个发小曹琪忠，这个曹琪忠跟他是穿开裆裤一起玩大的，也在北京。曹琪忠有过非常辉煌的业绩，他推动了两家医药公司的上市。在转战电商行业的杨志明眼里，曹琪忠是一个非常有能耐的人，这样一个有能耐的人，如何才能将他感召过来呢？

杨志明约见了曹琪忠。从小一起长大的朋友，见面了自然非常亲热，话也非常多。杨志明并没有直接说出自己的想法，他先给曹琪忠讲电子商务未来的发展趋势，讲电子商务未来巨大的发展空间。讲到最后，杨志明说出了自己的想法，他对曹琪忠说：“与其给别人打工，你还不如和我一起做点事情呢。”曹琪忠听了之后给了杨志明非常直接的回答，他说：“老杨，平时你企业发展有什么问题，随时打电话我都可以做沟通，来给你帮忙，员工培训也可以搞。但是我要过去就不太现实了；第一，你养不起我，第二，我对现在的工作非常自豪，根本没有出去的想法。”

杨志明有些失落。不过他转念一想，自己正处在创业期，别人放着优厚的工作条件不享受，凭什么要跟着你到这个地方来冒险呢？想