

网商赢天下

阿里巴巴集团董事局主席马云倾情推荐 宋斐 高晓虎 盛振中◎编著

最佳实践版

中国一流网商披荆斩棘的发展实录
5000多万网商创新创业的经典样本
跻身于未来商业新世界的实践指南



中信出版社·CHINACITICPRESS



网商赢天下

最佳实践版

宋斐 高晓虎 盛振中◎编著

图书在版编目(CIP)数据

网商赢天下:最佳实践版/宋斐,高晓虎,盛振中编著. —北京:中信出版社, 2009.8
ISBN 978-7-5086-1595-0

I. 网… II. ①宋… ②高… ③盛… III. 电子商务—商业企业—企业管理 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 107029 号

网商赢天下:最佳实践版

WANGSHANG YING TIANXIA

编 著:宋 斐 高晓虎 盛振中

策划推广:中信出版社(China CITIC Press)

出版发行:中信出版集团股份有限公司(北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者:北京京师印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:15.5 字 数:149 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版 印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5086-1595-0 / F · 1668

定 价:36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真:010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

学习网商好榜样

《小即是美》——舒马赫的这本经典著作自出版以后，启迪了无数人的思维灵感与美好想象。然而，现实中那些小的商业主体，那些中小企业和创业者们，他们的日子很长一段时间以来并不好过，缺订单、缺资金、缺技术、缺人才、缺市场……他们往往只能在巨型企业所留下的市场缝隙中艰难生存；他们所拥有的，往往也都只是梦想和热情。

21 世纪，这样的格局已经不再是事实的全部：电子商务正在赋予那些看似卑微的中小商业主体以向上成长的阳光和力量；在探索未来商业新大陆的征途上，他们已然是冲在最前面的探险者。在全球化和网络化的浪尖上弄潮的他们，也因此拥有了一个新的称呼：网商。

事实上，每一年我都会拜访众多的网商。从他们那里，我不仅可以了解他们对于阿里巴巴服务的反馈，更重要的是，我可以从他们那里发现无穷无尽的创新发展模式，以及成长向上的决心与勇气。本书就记载了 30 多位网商的最佳实践：

- 在起步期，傅小攀从自己的兴趣中找到了商机，她别出心裁地经营起了 DIY 巧克力的生意；大品牌如李宁公司，也开始尝试如何平衡网上与网下渠道的关系。

- 在成长期，“韩至”服装专门设计了针对网络消费的独立品牌，全力追求客户的口碑相传；何梅则努力争取“让2%的意向变成100%的成交”，她相信“从点点滴滴做起，才可能达成生意”。

- 在成熟期，“北美阳光”网店努力打造专业化的服务水准；广州日派数码则尝试应用电子商务重构企业，从自身流程优化、商业模式等方面去探索进化路径。

- 在转型/升级期，“柠檬绿茶”、蓝海天地等，表现出了敏锐的市场感知能力、快速的反应能力、对机会的捕捉能力，并实现了多次的进化与升级。

- 在网商群体的层面上，通过外包互助、卖家服务卖家、网络联保贷款等多种协作模式，网商之间实现了知识和经验共享，以及产销和资本层面上的协作。

海量的中小企业和创业者，借助电子商务实现生态化聚合，从而极大地降低了总体的学习成本和交易成本，并正在创造出一个竞争力堪比大企业的互联网上的企业集群。同时，这一集群的灵活性又胜过了大企业：他们可以通过丰富多样的路径，满足并实现客户的个性化需求。这样的发展模式，正在被众多学者认为是近年来世界经济发展模式上的一大创新！

因此，虽然很多人都在说阿里巴巴是一个奇迹，但真正称得上奇迹的，应该是海量的中小企业和创业者在电子商务平台上所发生的蜕变：他们获得了更多的市场机会，提升了自己的内部管理，在很短的时间里实现了从小到大、由弱变强。很多调研数据也都发现，即使是在2008年以来全球经济寒冬的大环境下，应用电子商务的中小企业

和创业者，也要比那些还没有应用的企业，显得更有办法、更有信心，生存概率也要更大几倍！

如果探寻这背后的原因就会发现，其实成功从来都没有捷径可走。电子商务的效用展现，离不开冥思苦想后的创意突破，离不开一点一滴、扎扎实实的勤奋经营，更离不开诚信这一亘古不变的商业规则。每一个案例所展现出来的奇迹般的成果背后，都离不开勤奋、创新与诚信，建议读者对此应有客观的把握。

任何一本案例类的书籍，都希望能以案例累积的方式，为更多的研究者和关注者提供有价值的研究线索。在这一视角下，让我们把眼光放远：在本书所记载的阿里巴巴和数千万网商的商业故事中，他们积极探索的，其实不仅仅是一个全球化的大市场，更是全社会在经济智识上的一次飞跃——阿里巴巴及其网商们的鲜活实践，正在极大地扩展全社会对中小企业和创业者的理解和认识！

在过去，很多商学院的视野所及，基本上不见中小企业和创业者的身影。对于很多商学院来说，中小企业是一个看不到也看不懂的商业群体，是一个模糊不清、无从言说的商业群体。如何把握中小企业个体的成长路径，如何促进中小企业群体的高效协作，如何切实地服务于中小企业的内在需求，种种看似简单实则在很长时间里都找不到确切答案的问题，阿里巴巴和网商群体都在进行着重要的智识上的突破，并逐步接近答案。很多年之后，当人们在描述我们这个时代的经济史和认识史时，这应该被看做一个了不起的进步。

2009年，阿里巴巴上的网商们刚刚走过10年，属于他们的传奇才刚刚展开，更精彩的表现还在未来几十年间。因而，本书所编选的网商案例，只是把一个个闪光的珍珠初步连接成了一串项链。更多的体

系化的努力，仍有待于时间的延展，也有赖于更多关注者和记录者的加入。

面对网商群体的飞速发展，让我们一起敬畏实践：网商孕育出反暴利、个性化、定制化的“网货”，网商孕育出诚信、开放、分享的“网规”。网商、网货、网规，新商业文明的三大基石。让我们一起期待！

阿里巴巴网络有限公司 CEO 卫哲

网商：全球最大商帮

网商时代——中国第三波创业潮的主体

许多今天的传奇，在昨天充满了创业的艰辛。

许多今天默默无闻的创业，将是明天广为人知的传奇。

改革开放 30 年来，中国先后经历了三次波澜壮阔的创业浪潮。而我们现在观察到的、中国网商们正在创造的，正是第三波创业潮的下半场——网商时代。

这样的说法毫不夸张。

1984 年第一波创业潮，是“中国公司元年”。在这一年前后创立的企业，大都没有太多资源，创业者看上去与常人无异。这些企业与当时的老牌国有企业相比，无论是设备、技术，还是资本、人才，基本没有任何优势。但就是在这一波的企业群体里，诞生了万科、海尔、联想等后来中国最著名的“标杆型企业”，也包括王石、张瑞敏、柳传志等一批当今中国最优秀的企业家。

1992 年第二波创业潮，是名噪一时的“下海”热。受邓小平同志南方讲话影响，在政府公务员、知识分子群体中出现了一个下海经商

的热潮。据不完全统计，当年至少有 10 万名干部下海经商。比较起来，这一波创业者普遍非常熟悉国家产业环境，具有良好的知识基础和前瞻性的商业分析与预测能力，这也成了他们日后成功的关键因素。

1999 年前后发轫的第三波创业潮，是互联网创业浪潮。这一年前后基于互联网的创业达到巅峰，阿里巴巴、腾讯、新浪、搜狐等一大批后来世界闻名的互联网公司脱颖而出。众多互联网创业者不仅带回了先进的技术和无限的创意，带回了 CEO、CFO 等新鲜名词，也带回了风险投资、期权激励等现代创业型企业发展思路。在 21 世纪的最初数年里，第三波创业潮汹涌澎湃，并一直延续到今天。而海量网商群体，正是被互联网企业所呼唤起来的创业主体。

事实上，网商不仅是第三波创业潮的自然继承者，更是中国新型创业型经济、创新型经济的缔造者。

过去这 10 年，互联网为创业者提供了低门槛、低成本、草根化的创业平台，同时也孕育了大量创业机会。海量的中小企业和创业者借助电子商务平台实现了大规模的生态化聚合，从乡村角落或城市居民楼中开始崛起。他们的聚合，大幅度降低了企业间的协同成本，创造出了一个竞争力足以与大企业相比拟、灵活性却更胜一筹的商业生态集群。在这样的协同模式下，商业的进入成本和创新成本都得到了显著的降低。商业自由度得到了最大限度的扩展，个体能量也有了充分施展的舞台。创业的热潮在中国蔚然成风。据统计，2006 年中国的创业活跃程度已超过美国、澳大利亚等发达国家。

过去这 10 年，在网商们的努力下，网上交易、网上零售、网上支付、网上生活等越来越多的价值，由电子商务重新优化、再造。互联网正在不断改造着各行中的价值源泉与价值创造方式，并把相关的产

业公司卷入互联网这个大格局中。网商群体正在凝聚成一股越来越强大的商业力量，并开始影响到中国甚至全球的市场经济。中小企业和创业者等草根力量，也正在通过大规模协作、个性化、互动等全新的商业实践，丰富和拓展着全球化的新内涵。

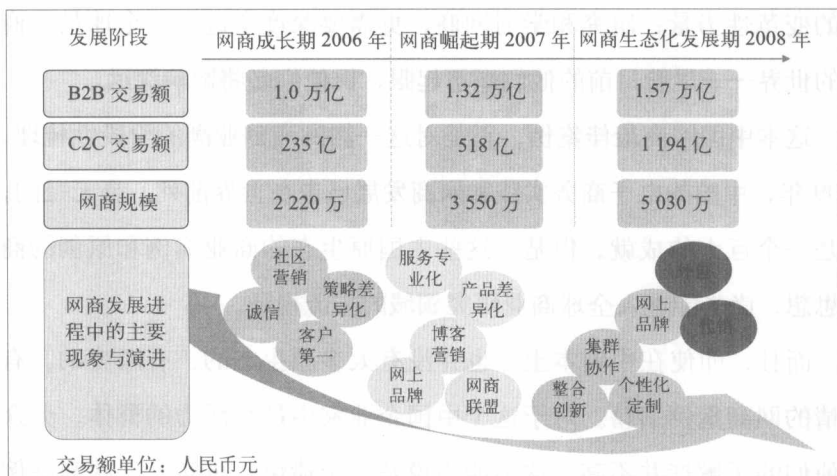
网商，正在成为时代的洪流，向变革中的中国涌来。他们将是未来的传奇，未来的主角。

向网商学什么？

在2004年网商大会之前，没有人能够预见到中国网商们的巨大能量。这种忽视并非毫无道理。当初，网商们的自身基础还非常薄弱，他们所面对的中国电子商务发展环境，无论如何也不能说是肥沃或友好。无论是企业内的操作技能、人员素质、资金投入，还是企业外部的诚信、支付、物流等大环境，都是如此。这些电子商务的开拓者们，在一片贫瘠的土地上，努力地改良土壤，努力地去照料和耕种，并让电子商务在中国生根、发芽、成长。

自2004年以来，伴随互联网与传统经济的深度融合，网商群体也得到了飞速的发展。数年以来，网商群体历经了“浮现”（2004）、“生存与立足”（2005~2006）、“步入崛起”（2007）、“走向生态化”（2008）四大发展阶段，每一个阶段的进步都让人惊讶与欣喜。

至2008年，“网商”已经成为5 000多万人的共同称谓，网商群体的发展更为显著，这表现在：第一，从规模化走向普及化，网商范围扩展，数量超过5 000万，仅B2B交易量就猛增至1.57万亿元（国际咨询机构IDC数据）；第二，从潮流化走向主流化，各级政府高度关



2006~2008年中国网商现象与演进

资料来源：IDC 中国、艾瑞咨询

注，网商职业化初现端倪；第三，从同质化走向异质化，网商在规模、需求、利益、方向等方面持续分化；第四，深入、广泛的全球化，网商更加充分地融入全球供应链和资本市场；第五，日益突显的“生态化”，网商商业生态正在从开拓期转入扩展期。这一时期，网商集群已经出现了大范围的网上品牌、集群协作、整合创新等商业现象。

在贫瘠的土地上，为什么能够诞生这样的商业奇迹？

几年来我们努力接近网商群体所生存的世界，试图探究他们的发展奥秘。在这一过程中，网商们所表现出的无穷无尽的创造性让我们备感振奋，也深感总结并学习网商经验与实践的重要性。

研究和学习网商，需要我们深入探讨这次由千千万万中小企业、个人所引起的经济变革，调研中的亲身体验使我们相信，这些变革对于中国的商业而言意义非凡；研究和学习网商，需要我们看到网络化给现代商业带来的变化——时间、空间上的束缚被打破，裂变出了巨

大的变革性力量；研究和学习网商，更需要深度走进这一全球最大商帮的世界——尽管目前的他们毫不起眼，但他们必将影响深远。

这本中国网商最佳案例，正是对这一波网商创业潮的阶段性梳理。2009年，中国的电子商务实践和网商发展已走在世界前列，毫无疑问，这是一个巨大的成就。但是，这些中国原生态的商业案例和原创的商业思想，尚未能进入全球商业研究领域的主流视野。

而且，即使在中国本土，也并没有太多原生态的、有深度的、有性情的网商案例书籍。对于这个中国企业家中最具活力的群体，大众对他们的了解度并不高，这不能不说是一个遗憾。事实上，网商案例是网络化和全球化环境中最典型的中国中小企业的成长故事，故事的即时性和精彩性几乎是与生俱来的。这些案例有足够的价值进入社会经济领域的主流视野。

在本书中，我们将从企业周期、商业发展等角度入手，试图清晰地描绘中国最佳网商们的成功路径；我们将从战略规划、营销推广等角度入手，探索中国电子商务蓬勃发展的深层奥秘；我们还将从企业运营、现代管理等角度入手，追问这些最佳网商们何以在短短数年实现超高速发展。

我们衷心希望，我们的努力能够对网商案例的积累，对相关知识领域的更新，发挥一定的作用。

VI 序

X 前言

网商：全球最大商帮

第一章
梦想的天空，
网商的创业探索实践

1

第二章
风生水起，
网商加速成长

33

李 云

网络品牌打开内需之门 36

李劲松

细致服务激发客户口碑相传 45

李 飒

网络渠道为老字号注入新活力 53

何 伟

推倒部门之“墙”，促进内部协作 59

何 梅

细节赢得客户信赖 63

傅小攀

4 生意从个性化定制商品开始

肖森舟

13 低成本差异化营销开启网店经营之门

唐震坤

20 组合方式构建网络零售体系

司景国

29 善用网络社区树立个人品牌

第三章
全面突破，网商跨入成熟期
71

- 唐 军
74 善用成本核算，提高资金流速
- 杨 凯
83 服务让客户“感动”，而不只是“满意”
- 孙 丰
88 培训专家型员工，内生专业化力量
- 李棠华
93 做裤钩世界的“隐形冠军”
- 张军华
106 做低成本、高渗透的博客营销

第四章
再攀高峰，网商的转型与升级
111

- 王维栋
精细运营下的适时多元化 114
- 徐思清
营销策划与品牌推广——皇冠店铺整合中
小企业资源之道 127
- 原轶娜
在快速转型中谋定而后动 134
- 韩洪英
“快公司”的4个发展阶段 144
- 何 彬
品牌速成之道——线上线下结合推广 153

第五章
协作制胜，网商的集体性成长

- 手工船模联盟
168 合作生产的典范
- 点亮博客营销
173 网商服务网商的新探索
- 华南网商会
180 中国最早的网商联盟
- 上海网商联盟
185 网商峰会搭建网商合作平台

165

第六章
天地渐宽，中小企业融资新时代

- 夏洪会
贷款成为起飞的契机 197
- 来自诺贝尔经济学奖的启示
网络联保贷款 199

195

第七章
网商：商业社会的未来物种

- 209 小即是美
- 211 快鱼吃慢鱼
- 212 灵活应变——小猴子比大象更会跳舞
- 214 协同作战——新的力量源泉
- 215 诚信并肩负起责任

207

- 后记 223
- 参考文献 226
- 附录 231



在开网店之前，网商普遍面临的问题是“卖什么”。之后，“网店的吸引力在哪儿？”“如何推广自己？”“新的问题接二连三。”

网商赢天下：最佳实践版

第一章

梦想的天空，网商的创业探索实践

常言道：万事开头难。很多网商在起步之初都历经了艰辛和考验。

对于个人卖家而言，在开网店之前，普遍面临的问题是“卖什么”，也就是如何挖掘经营网店的商业机会。当网店开张后，卖家又将面临如何吸引顾客的问题。这时卖家往往缺乏经营经验，并且商品的数量不多，品种也比较单一，更关键的是，网店的诚信指数低。网店的吸引力在哪儿？如何推广自己？新的问题接二连三。

对于企业而言，发展电子商务首先面临的问题是以什么样的方式开始：是自己做，还是外包给合作伙伴？是独立建网站，还是加入第三方平台？当电子商务业务开展起来后，企业往往还面临着资金、人员、网络品牌等问题。

本章重点关注网商在起步期如何发展。