

VIP.COM

因唯有你
唯品会
的电商逻辑

李洋 著

石油工业出版社

VIP.COM

因唯有你
唯品会
的电商逻辑

李洋 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

因唯有你：唯品会的电商逻辑 / 李洋著.

—北京：石油工业出版社，2016.1

ISBN 978—7—5183—1082—1

I. 因…

II. 李…

III. 电子商务—商业经营—经验—中国

IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第309382号

因唯有你：唯品会的电商逻辑

李洋 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号楼 100011)

网 址：<http://www.petropub.com>

编辑部：(010) 64523607 图书营销中心：(010) 64523633

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

710×1000毫米 开本：1/16 印张：15.5

字数：270千字

定价：38.00元

(如发现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，侵权必究

2015年春节长假的前一天，唯品会发布了2014年未经审计的财报，上面显示唯品会2014年实现全年净营收约235.56亿元人民币。凭借这一数据，唯品会保住了中国互联网企业前五的地位。关于唯品会业绩的新闻，也成为2015年春节前继滴滴打车与快的合并、腾讯和京东投资易车网之后最受瞩目的行业新闻。

唯品会的发展数据折射了电子商务的增长态势。当当网总裁李国庆说，如果一家企业能够实现每年25%的增长，就可以说它是一家“高速”发展的企业，像唯品会这样做到一年超过100%的增长，则是“飞速”。不言而喻，唯品会的成长不断颠覆人们对于商业的想象。

电子商务在中国正在创造一个又一个造富神话，在华尔街分析师们眼中，与“电商”二字有关的中概股一度是优质的股票；对于中国电商来说，这是一个最好的时代。飞奔在路上的快递小哥们的脚步似乎预示着电子商务发展的脚步。中国的电子商务正处在发展最好的时代，但同时也处于竞争最惨烈的时代。这场战役对所有人来说都不得不打，因为所有人都清楚互联网时代的商业生存法则第一条：要么电子商务，要么无商可务。

越来越多的人加入战局，消费者在企业的厮杀中狂欢，电商企业却不断吐血。

首先是价格战。低成本优势让电商在价格方面一降再降，并且与传统的线下企业相比价格似乎可以永远“突破底线”。互联网时代低价是吸引用户的绝佳手段，但是所有的商业常识都在告诉我们：这种竞争并不能为企业带来真正的价值，相反它将是一个巨大的泥潭，会让企业失去创造价值的机会。

其次是仓储和物流体系的先天不足导致的服务短板。强大的物流配送体系是推动电商快速发展的助力。但是中国物流是电商快速发展倒逼的结果，因此“先天不足”——流程体系不完善、电商企业难以把控、服务差、用户体验不佳等问题制约着电商发展。因此从电商混战中杀出重围，自建物流体系成为站在电商食物链顶端企业的标配。但这个选择需要巨大的资金支持，是电商成本的最大组成部分。这种资金需求可以高达亿级，因此“资本”成为电商发展的另一个必要依靠。

资本的介入也导致了电商发展的第三痛：“资本需求”与“电商成长”之间的矛盾。有人用“成也资本，败也资本”来形容电商与资本之间的关系，从8848到麦考林无不如此。电商与资本之间的这场博弈同样决定了企业的生死成败。

价格战、物流服务、资本博弈作为电商发展的3个节点都在“烧钱”，甚至导致电商亏损。即便是平台级大佬如京东、当当也难以拿出清晰的盈利模式来。

在电商普遍“烧钱”的背景下，唯品会的狂飙突进就显得格外引人注目。这个创办不到6年的垂直电商仅用3年多的时间就突破了平台类电商难以达到的目标：上市并且实现盈利，同时打入中国互联网企业市值前五。外界惊叹者有之，质疑者有之。事实上，无论哪种态度都反映了人们对唯品会发展模式的好奇与关注。也许它的模式总结起来并不如何惊艳，但依然能给发展中的电商一个深刻的启示。

成就唯品会的第一个因素是“特卖+品牌”，这是外功。

唯品会是一家“专门做特卖的网站”，这个定位让人们一度以为它不过是品牌商的库存“下水道”，不会卷起太大风浪。而且，唯品会上的“品牌”也让许多人嗤之以鼻：有些品牌根本算不上“品牌”。抱有这种想法的人实际上低估了中国人对“特卖”的需求，同时他们并没有认识到中国国情下，人们对于“品牌”的概念并不统一。

在这个像三明治一样有着许多夹层的国家里，“品牌”之于一线城市的中产阶级甚至“高产阶级”的人而言是爱马仕、阿玛尼、古驰和迪奥；对于二、三线城市的人来说，品牌意味着大商场里打着外文的标签标价4位数的衣服，哪怕它是个地地道道的国产品牌；对于三、四线城市的人而言，“品牌”相当于真维斯和美特斯邦威。所以，唯品会的品牌下沉实在是吃透中国国情的明智之举。

另外，正在转型的中国开启了唯品会发展的黄金时代。这个时期，大量的所谓“失落的中产”需要在物质上和精神上得到“中产式”的满足，品牌特卖成为实现这一需求的手段。但是中国商场内商品价格虚高，而且入驻的品牌有限，许多品牌并不在二、三线城市开设实体店，同时奥特莱斯和各色尾货市场的辐射范围太小。国内商业环境的不完备促成了电商的极大发展，唯品会“品牌+特卖”的形式在很大程度上满足了中国商业发展的客观需求。

成就唯品会的第二个因素则是紧扣“她经济”，深耕用户群与优势品类，形成良性循环。

女人的钱究竟有多好赚？2013年，艾瑞发布了一份分析报告，中国垂

直女性时尚电商达到261.2亿元销售规模，并且预计2017年女性垂直电商的环比增长率将达到22.1%，而且女性在家庭消费中有更大的话语权，在服装、母婴、旅游消费等方面，女性的决定权都达到60%以上，有时甚至高达80%。可见，如果抓住女性的心，就等于抓住了电商发展的钱袋子。同时借助女性消费，电商们也可以撬动更大的家庭消费市场。

如此“盛宴”，让深处寒冬的中国垂直电商看到了一线希望。唯品会恰恰也是在女性消费领域发力，它的主打产品——鞋服与美妆正是女性消费的主力。为了更好地针对女性消费市场做出布局，唯品会联合经济学人智库（Economist Intelligence Unit，简称EIU）发布了女性网购调研报告，并成立大数据研究中心，通过大数据指导精细化运营。总之，唯品会并没有陷入规模化的浮躁中，而是在品类深度上打造“滚雪球”效应，形成零售链条的良性循环。

也许所有的电商都可以在适合的模式上借“时代红利”中实现增速倍增，但是赢利的太少，能够连续赢利的更是少而又少。唯品会所以能破解电商亏损的迷局，除了外功还应有内功配合。

内功一：打造强大的运营和管理能力，控制公司的管理成本。

根据唯品会历年的财报，公司的履约成本在公司的总成本中所占的比重在稳步下降，除了必须加大投入的物流成本之外，行政费用、技术费用、市场营销费用等，公司都控制得非常好。

内功二：跑得越快，“重心”越稳。

沈亚和洪晓波都是务实的人，当所有互联网公司都在强调“轻”时，他

们把自己的活儿做得很“重”。在这个快速发展的时代里，“轻”似乎会跑得更快，但如果失去了某些“重”，就一定跑不远。唯品会“重”在以下几个方面。

1. 把用户看得很重。几百人的客服团队，几千个买手都只为用户服务，旨在为用户提供最好的体验。

2. 重视供应商。重视并把控产品和服务质量，建立与品牌商或供应商之间的诚信关系，让供应商们用最省心的方式与唯品会合作。

3. 重视仓储和物流建设，提升服务的“最后一公里”。

4. 重视人才，重视员工的幸福感。

这些“重”活儿同时也是“细”活儿，沈亚和洪晓波并不是通过广告营销来砸出品牌的。电商也许是一个新兴的事物，但他们遵循的依然是商业最基本的逻辑。品牌、特卖、“她经济”、抛开价格战、重视用户价值，共同构成了唯品会的模式。其中最重要的是：用户价值。电商无论采用何种模式，也都需要走到价值创造的路上来。

赞扬也好，质疑也罢，人们对唯品会的关心实际上是对电商未来的关注。现在对唯品会下结论似乎也为时尚早，但这并不妨碍我们去研究它，并通过它得到以下问题的答案：究竟是什么构成了电商发展的力量？传统零售业如何与互联网发生联系？电商在模式、成本、价格、物流、品牌、大数据上还能有哪些突破？唯品会的特卖逻辑至少可以为我们提供这样的线索。

1. 垂直电商依然大有可为，重要的是品类与用户群体的深耕。

2. 家庭消费前景将大有可为。

3. 向用户提供最好的商品和服务，零售实际上卖的是服务。

4. 重视自身运营能力的建设。

5. 恪守最基本的商业准则，诚信打造口碑。

这些看似“教条”的逻辑，正在唯品会身上发挥着神奇的作用，也许通过研究它，我们能在浮躁的互联网时代里重拾那些被忽视的“商道”。

最后要说的是沈亚和洪晓波。企业的发展当然也和领导者自身的素质分不开，无论电商还是传统商业都是如此。沈亚和洪晓波都不是会讲故事的人，当初唯品会“流血上市”，外界一片唱衰，他们也没有说些什么。这也许是温州商人身上特有的秉性。善于去做更多的事，看准了就干，而不擅长讲更多话。当今天的人们在分析唯品会狂飙式突进时，沈亚和洪晓波的这个特性也总是为人津津乐道。

沈亚是个老到的商人，法裔华人洪晓波也算是个“老”生意人，但二人都是电子商务领域的新手，对电子商务的认知之少，曾令投资人大跌眼镜，对唯品会的质疑也往往与两位创始人的“电白”背景有关。幸好他们放得下架子来学，一点一滴积累，而不是用传统生意场上的经验和标准来衡量他们现在做的事。

其实像沈亚和洪晓波这样的传统商人做起电子商务来要比那些“原生”于互联网的人更具优势，因为他们更懂得如何做“生意”，欠缺的无非是转变阵地后的经验而已。做生意的道理都是相通的，把最适合的东西卖给最想要的人，沈亚和洪晓波是成熟的商人，他们懂得怎样才能真正做好一门生意。

入局电商，唯品会凭什么

◎ 有质感的折扣：保持体面，保持稀有 / 002

用附加值与稀缺性保持质感 / 005

满足“失落的中产”的心理诉求 / 007

◎ 找一个互补的创业伙伴比什么都重要 / 008

用什么样的模式来参加这场“分地运动” / 010

人际维度 / 011

◎ 奢侈品的尴尬与唯品会之困 / 012

解决货源之困 / 012

奢侈品在电商平台上水土不服 / 013

击破客单价 / 014

◎ 下沉，还是传统派的做法 / 015

挑起“脏活”：品牌下沉 / 016

从一开始就要布局物流网络 / 018

资本如水，唯品会如船

◎ 电商上市：如何与资本打交道 / 022

不用规模迎合资本 / 023

协调意志，与资本博弈 / 025

◎ 垂直电商入冬，唯品会探春 / 029

垂直电商的“先天不足” / 029

防止规模化浮躁 / 030

经营品类深度，形成“滚雪球效应” / 030

深耕市场同时重视盈利空间 / 032

◎ 入主乐蜂，一场及时的自救 / 033

“慢公司”失掉规模优势 / 034

价格战拖垮经营 / 035

内在的战略驱动缺失 / 036

融入乐蜂模式，实现“特卖多元” / 037

先“商”：生意人如何做零售

◎ 做成快时代里的“重公司” / 040

逆互联网思维 / 040

神秘买手：寻找平台特色与品牌特色的甜蜜点 / 042

◎ 用户体验：在最贴近客户的地方做决策 / 045

对用户的“唯品会式”理解 / 045

高管派件 / 046

为用户着想的驱动力：“创业心态” / 047

◎ 产品链就是要让大家一起玩得High / 048

把控供应链三方针 / 050

让人省心才能合作开心 / 051

供应商的痛点在哪里 / 052

准入门槛的本质是走心的服务 / 055

◎ 守住企业最根本的驱动力 / 058

内部管控倡导“阿米巴”式协作 / 060

领导者角色定位要“动态化” / 063

后“电”：用互联网的基因换血重生

◎ 要学要快，与互联网发生深度关系 / 068

“电商”是个“双名词” / 068

传统零售商的电商禁忌 / 068

创新要从用户角度“倒推” / 069

◎ 试错，不怕等，足够扁平 / 071

越“快”就越要成为一个有耐心的企业 / 072

团队要化繁为简 / 073

◎ 数据本身不会告诉我们真相 / 075

大数据的4V特征 / 076

电子商务大数据做决策的四大步骤与九大关注 / 076

理性数据背后的“非理性”决断 / 078

模式是最宽的护城河

◎ 品牌+特价+闪购：唯品会真正的底层架构 / 082

对消费者的三重刺激支撑代销平台 / 082

库存常态：特卖附着点 / 083

打造线上“奥特莱斯”，弥补线下市场不足 / 084

◎ 当骑兵就不能用步兵思维 / 087

流量营销，抢占入口“博出位” / 090

通过场景和分享，连接更多用户 / 092

用微信连接一切 / 095

◎ 打通电商任督二脉：物流+仓储 / 095

电商与物流间的四大矛盾 / 096

发货速度快必须成为“标配” / 097

配送入宅时提供个性化服务 / 099

在哪个区域入库就在哪个区上线 / 101

自建仓储，完成电商“终极配置” / 101

不打无谓之战，只争最有价值的人

◎ 超高的用户留存率如何练成 / 104

打造“轻奢”品牌，吸引二、三线城市用户 / 105

品类优势通过“她经济”推进 / 107

女性网购三大特征 / 109

与女性的感性思维相契合 / 110

◎ 流量不是问题，转化率才是 / 111

漏斗模型 / 113

转化三原则 / 114

用户转化率优化四大核心步骤 / 116

视觉设计如何影响用户决策 / 119

◎ 引爆点法则 / 123

引爆传播的三个关键点 / 124

共同符号记忆引爆超级传播 / 126

娱乐营销的三大属性与四种策略 / 127

三步骤“邀请”用户 / 129

唯品会的“对手”在哪里

◎ 高毛利带来的“好运气” / 132

口碑+品类：垂直电商毛利的双重保障 / 134

物流省钱要省在哪里 / 136

◎ 大鳄抢滩，谁是赢家 / 138

扩张：不要广撒网，要引入新价值 / 140

用金融业务实现流量变现 / 140

◎ 弯道超车：对手聚美优品的尴尬 / 142

电商美妆品类“伤”在哪 / 144

电商渠道为何成为“鸡肋” / 145

检验供应商资质三标准 / 146

附录

- ◎ 唯品会发展历程 / 150
- ◎ 高管专访 / 152
- ◎ 唯品会路演PPT / 177
- ◎ 如何与唯品会合作 / 191
- ◎ 唯品会对各行业制定的合作标准 / 195
- ◎ 唯品会对销售流程意外情况的管理 / 203
- ◎ 商品换标行为管理 / 210
- ◎ 第三方合作细则 / 212
- ◎ 唯品会公车私用管理 / 230