



下一代电商

-commerce

天下网商 编著

从五大趋势看电商转型方向

移动互联网时代 电商的运营升级关键到底是什么？
时尚化 · 个性化 · 重内容 · 强互动 · 更细分



权威电商媒体天下网商
深度解析电商痛点，指导转型实践



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



下一代电商

commerce

从五大趋势看电商转型方向
天下网商 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

下一代电商：从五大趋势看电商转型方向 / 天下网商编著. — 杭州：浙江大学出版社，2016.6
ISBN 978-7-308-15791-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 086026 号

下一代电商：从五大趋势看电商转型方向

天下网商 编著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 杨 茜
责任校对 於国娟
封面设计 红杉林文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 17.75
字 数 234 千
版 印 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15791-9
定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



第一章 扩大的电商边界

当餐饮遇上互联网 // 4

院墙内外的在线医疗先行者 // 8

让互联网革命汽车业 // 12

良仓在互联网上闹了场美学革命 // 24

一座海岛的互联网卖法 // 29

第二章 电商变现难题

尴尬的变现难题 // 36

返利：商业价值再定义 // 40

第三章 碎片化的电商市场

婚庆 O2O：碎片市场的在线逻辑 // 49

豆果美食：互动社区的厨房经济学 // 56



第四章 日益透明的供应链

宅急送的最后一个机会 // 63

电商们，请注意你们的外包仓配 // 67

顺丰在下一盘大棋 // 73

第五章 电商化中的产品窘境

你所不知的生鲜电商七宗罪 // 78

生鲜电商的三大误区 // 83

婚嫁经济遭遇互联网 // 87

第六章 日趋白热化的电商之争

在线零售的红利期、淘汰期和成熟期 // 91

万亿元租房市场出现颠覆者 // 100

第七章 电商新理念

伤筋动骨的变革 // 110

转型本质不在技术 // 117

“互联网+”的本质是电子商务化 // 123

下一代电商是去中心化的 // 125

电商环境变了，淘宝有四大方向 // 128

移动消费时代来了 // 132

第八章 电商新形式

电商五大变化 // 137

品牌与线上渠道商的共赢术 // 140

用零售思维搞定互联网 // 144

互联网上流行“小狗”模式 // 147

O2O 创业，先学一点战略 // 151

第九章 电商新战场

采销型企业，跨境电商要这么做 // 158

变天了！解读跨境电商新趋势 // 164

海淘政策下的规模经济 // 167

海淘走向全产业链时代 // 173

价格歧视，海淘的最后主战场？ // 181

下篇

电商突破瓶颈的五大法宝

第十章 提升媒体整合能力

在互联网时代玩户外媒体 // 189

读懂互联网广告新生态 // 193

纸巾变身DM：移动互联网媒体融合实验 // 202

从宝洁看数字营销发展趋势 // 206

自媒体时代，内容营销如何做 // 210

第十一章 打造极致用户体验，构建竞争壁垒

如何打造高用户体验的生鲜价值链 // 215

胡须先生把鲜花包装成生活方式 // 221

如何构建在线旅游的竞争壁垒 // 225

莆田鞋重新发掘核心竞争力 // 228

第十二章 塑造全新的扩张模式

科技发展颠覆传统管理模式 // 240

运动相机品牌 SOOCOO 转型记 // 244

都市丽人：带动线下加盟商共成长 // 248

第十三章 完善用户逻辑

用配送逻辑直击外卖软肋 // 251

餐饮 O2O 如何部署客户接触点 // 257

“互联网+”服务业的甜蜜点在哪里？ // 262

第十四章 抓准分众化市场

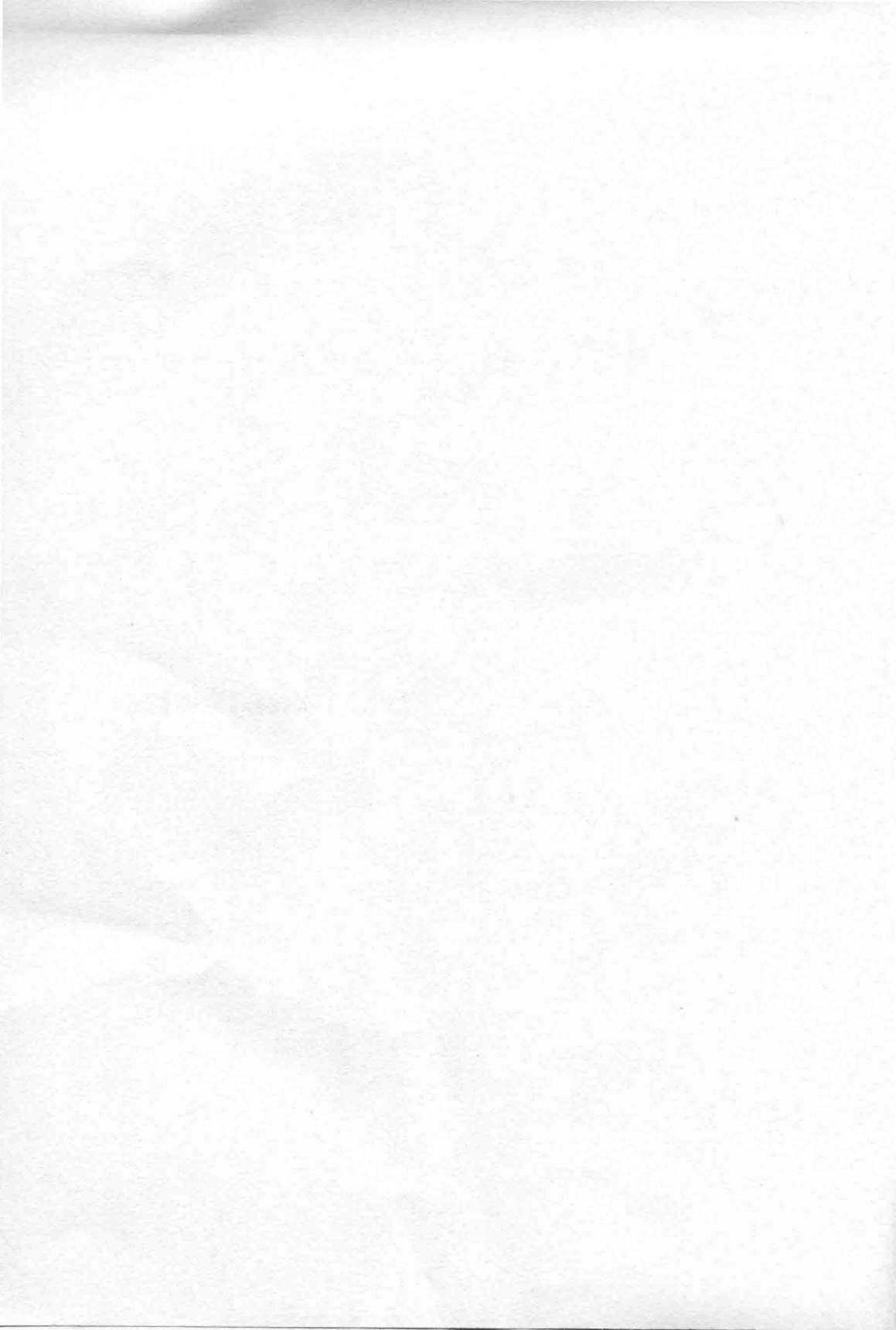
正在兴起的周末场景市场 // 267

母婴电商分众化 // 274

韩都衣舍：服装业也要有重度垂直 // 276

An abstract geometric pattern consisting of numerous thin, light-colored lines radiating from several central points. These points are marked with small circles of varying sizes. Some circles are solid white, while others are hollow. The lines and circles are scattered across the page, creating a complex, web-like structure that suggests a network or a system of interconnected elements.

上篇 ⚡ 电商六大困境



第一章 扩大的电商边界

许多人

许多人对电子商务的理解还停留在以淘宝为代表的网络零售层面，但事实上，随着受众消费习惯的养成和技术的成熟，电子商务的触角早已延伸至我们生活的方方面面，从餐饮、医疗、旅游等日常生活消费，到汽车、房屋等重决策商品，而良仓等内容电商甚至开始成为人们的生活方式指南。



当餐饮遇上互联网

从后端到前端，餐饮行业的每一个环节都可以用“互联网+”的方式去影响和提升。

一直以来，“鼠标+水泥”都是对用互联网改造传统行业最形象的比喻。

但事实上，适合被互联网化的传统行业并不多，而餐饮业是冲在最前面的互联网化先行者。互联网化的意义远远不止是营销，而应该是更深层次的改造。本文以餐饮行业为例，看一个传统行业是怎么被互联网化的。

提高运转效率

对餐饮行业来讲，可以用互联网的方式提高其运转效率。

之前，大众点评、口碑网这类平台解决的是信息化的问题，可以归为营销层面。但对互联网平台能否提高餐饮行业的效率，我一直存有疑问，因为它没有改变餐厅内部的流程。

但是，如今互联网改变餐饮行业的方式正在发生变化。例如，餐厅的呼叫服务，传统的做法是挥手致意服务员，但服务员很可能因为客人多而忙不

过来。互联网可以在一定程度上改善这种状况。

比如，顾客可以通过手机触发服务铃，服务铃装在前台或服务员休息区。服务员可以看到哪桌客人需要什么样的服务，比如要餐巾纸、倒水或者催菜，就可以直接去满足顾客相应的服务需求，而不用像传统的方式那样来回确认。目前，这类功能都有具体的解决方案，只是大部分餐厅还停留在利用互联网平台导流的阶段。

未来，互联网可以切入更多餐厅运营后端的环节，比如进销存。供货商可以通过互联网看到某家由他供货的餐厅当天的用料情况，及时进行菜品原料的补充等工作。

总之，餐饮行业的内部运转以及工作效率，都可以通过互联网来改变和提升。

降低餐厅成本

饿了么、大众点评、淘点点都给餐饮行业带来了一个增量市场，例如外卖。平台通过自身流量优势给餐厅带来更多客流，以此来提升餐饮这个行业的体量。这些平台一方面创造了很多新的外卖商户，另一方面也为传统餐厅增加了客流。互联网虽然还没有从本质上改变这个行业，但是至少解决了餐饮商户的部分痛点。

但平台并不是谁都能做的，这是一个需要拼“第一”的领域，目前进入这个领域的机会已经很渺茫，后来者想用“鼠标+水泥”的方式改造餐饮行业，还有机会吗？当然有。如果你不能为其带来增量，就要想办法降低其成本。

降低成本一定不能降低菜品的品质。团购网站逼迫餐饮商户拿出折扣来刺激消费者，直接导致餐厅通过降低菜品质量来控制成本，这并非良性循环。互联网服务商要思考的应该是，能否减少人工等经营成本？

比如，顾客用手机点餐，调取餐厅的电子菜谱，然后直接下单，这个应

用可以为餐厅节省很多服务员的成本。

以人工成本举例，一个 300 平方米左右的餐厅，有 50 张桌子，大概需要 8 个服务员，这些服务员的工作包括点菜、录菜、催菜到端菜等。按照传统的做法，一个流程下来每桌需要花费 20 分钟。但是引入互联网的做法后，顾客通过手机调取餐厅菜单，可以进行自助点餐，而且点餐的信息可以直接传至对应桌号的服务员的手机上，这中间只需要用一个 App 就可以连接顾客和服务员，进行数据共享。同时，服务员的手机又和厨房的某个终端相连，服务员收到顾客菜单，点击确认后，厨房的厨师就开始做菜。菜做好后，再由厨师发出指令，服务员便可以去厨房把菜端到顾客桌上。

这个过程一定是可以节省服务员成本的，甚至只需要一半的人力。这种互联网解决方案才是有价值的。

改变餐厅管理方式

外卖平台的兴起，的确给餐厅带去了一定的流量，但是并没有改变餐厅的管理方式，比如将平台订单和线下订单合并核销、将线上线下会员管理打通等操作，似乎并没有把经营餐厅变得更简单。

让我们设想一下：老板可以随时随地通过手机等终端查看当天的经营报表、餐厅的运营情况，细到服务员的服务态度、厨师的做菜水准等，那才真正算是“鼠标+水泥”模式的成功。

餐饮行业是一个管理粗放型的行业，像海底捞和一茶一坐这样的企业毕竟是少数。不是老板没意识，而是缺少管理工具。策略和执行断档是餐饮行业普遍存在的一个现象。执行要靠服务员，服务员归店长管，他们之间没有严谨的管理方式，而是靠人际关系维系。

而引入互联网后，顾客用手机点餐、就餐、结账，再给本次消费体验做一个点评。因为每个服务员是和餐桌号关联的，点评就可以针对某个具体的

服务员。顾客对菜的口味、上菜速度等都可以进行评价，让服务员和餐厅的管理变成由顾客监督。

利用互联网的新技术，可以将“鼠标+水泥”的方式做得更彻底。这里的“鼠标”是指互联网工具，比如顾客通过手机进行点评，而且只有真实消费、结账完毕后才能评价。而“水泥”是指传统餐饮店里的收银管理设备，因为手机上的评价对象等数据都来自这些设备中预存的数据。

用互联网做营销

回到营销，这是餐饮行业最初和互联网产生的交集——通过互联网把这个行业信息化，人们在网上可以查到餐馆的信息。但今天，互联网若还是仅提供此类最简单的营销手段，恐怕已远远不够。在互联网时代，必须教会餐饮从业者自己通过互联网去营销，而不是替其做营销。只有这样，这个行业才会健康、良性地发展，这是一个可以被互联网化的行业。

就像做零售电商一样，我一直不认为代运营模式会长久，因为最终每个传统零售商户都要学会自己做电商运营，而不是永远依赖代运营公司。零售行业绝对是一个可以被互联网化的行业。

在传统的平台式互联网导流模式中，消费者数据往往由平台掌控，而导流并不是一件十分公平的事。在去中心化的今天，最好的方式是给餐饮行业提供一套营销工具，让其自主完成营销。比如提供一个类似微信红包的功能给餐饮商户，让其自主发起传播，领到红包的人就可以来餐厅消费抵扣。可惜目前为止类似可以提供给垂直行业的营销工具，在餐饮行业也还是空缺。

由此可见，从后端到前端，餐饮行业的每一个环节都可以用“互联网+”的方式去影响和提升。

院墙内外的在线医疗先行者

很长一段时间里，互联网和移动互联网的力量在医院高墙之外游弋，希望慢慢渗透进医院坚实的围墙。

互联网与传统行业的连接正在各个维度加速，其中，在“特别传统”的关乎患者健康与生命的医疗服务行业显现出“特别复杂”的面貌。虽然医疗行业的信息化过程自 20 世纪 80 年代就已开始，但成熟的在线医疗服务模式至今仍没有出现。在 PC 端和无线端探索医患互动可能性的创业者，始终面临一个问题：在线医疗真的可实现吗？

缓慢渗透

“整个社会、各个医院都在喊口号，说要以病人为中心，但这很少被真正当作一回事。”一位受访医生表达了对现实医疗服务状况的焦虑情绪。当患者进入医院，就医环节引导信息的缺失足以令他们抓狂，也让医院几乎所有窗口都变成问询处。冗长重复的排队与等待，消耗着患者的时间和精力。低效运转的就医流程，也浪费着医疗资源……这些长年未改善甚至逐年加剧的状况，在持续催生互联网和移动互联网力量改造医疗行业的动力。

HIS（Hospital Information System，医院信息系统）厂商在互联网刚刚兴起之时就进入医院高墙，铺就医院信息化的基石。多年后，它们成了贯通院墙内外的关键节点之一。作为其中的一员，东华软件股份公司（2009 年 5 月更名，原名北京东华合创数码科技股份有限公司）于 2001 年 1 月成立，致力于引进国外成熟的 HIS 产品，并将之本地化。

东华软件医疗卫生事业部副总经理赵连军说，医院早期信息化的目的主要是解决患者收费问题，仅仅在收费窗口做简单的收费系统，医护人员、药

房管理等环节都未必能与之连上。之后，医院逐步建立院内业务信息管理系统，从内部流程到患者服务这两条线都逐步完善起来。

此后，医院对于信息化的要求提升了。管理者希望医院能给患者提供优化流程的服务，也希望提高医护人员及其他工作人员的工作效率，同时强化管理、增强医疗安全，并且从经济核算的角度考虑进一步提高医院运行效率。当然，这一切都在相对封闭的单个医院内部发生和解决。

虽然医院的信息化程度在逐步提升，但在线医患沟通模式仍似处于蛮荒之地。2006年，医患沟通网站好大夫在线创立。创始人王航曾向媒体回忆，好大夫建立门诊信息查询中心靠的是到一家家医院拍摄医生简介，再录入电脑，一做就是3年，并维护至今。目前，好大夫在线收录了3260家医院、33万余名医生的信息，在此基础上衍生了医患咨询、转诊预约、经验分享等服务。2009年，好大夫在线推出电话咨询业务，并探索在层级诊疗前提下，为用户争取医生加号（即额外医疗资源）的可能性。在此期间，好大夫在线从一家互联网团队占主导的公司，变成了医疗专业团队占主导的公司。

在好大夫在线“换血”变重之际，倡导移动互联网之“轻”的风潮到来了。2011年11月，春雨掌上医生手机客户端上线，为用户提供自查、咨询服务，以此收集用户自诊数据，推出盘活闲置医疗资源的“轻问诊”模式。由此，春雨医生手机客户端很快积累了千万级的活跃用户。创始人张锐希望在没有路径依赖和成本的情况下再造医疗。此后，春雨医生的互联网基因进一步显现，于2014年1月推出收费会员制，4月推出空中诊所服务，8月宣布完成5000万美元的C轮融资。

与医疗渐行渐远

尽管探索的路径不同，但好大夫在线和春雨医生始终游弋在医院院墙之外。

作为先行者，好大夫在线一直尝试在模糊的环境中确立自身边界。在其网站上，用户会看到醒目的提示：“好大夫在线提供的是医患沟通平台，医生使用这个平台为患者提供基于病情的建议，而非诊疗。”

张锐则表示，春雨医生盘活的是非紧急类医生，他们多来自二甲医院，主要在妇儿类领域提供轻问诊服务，从而在前端帮助医院分流，让那些不必去医院的人不去医院。他强调这是在用互联网的方法、语言和思维来解决中国医生资源不平衡的问题。也因此，在业内人士眼中，春雨医生更多走向预防、健康领域，而非医疗领域。

在线医患沟通领域的关注者并不少。创立于 2000 年的医药及生命科学社会化媒体平台——丁香园，一直在捕捉和服务于医生的刚需。医患互动的确是医生群体感兴趣的领域，也一直是丁香园的关注对象，但丁香园一直没有涉足这一领域。创始人李天天表示，互联网技术很难颠覆医疗行业，一方面有政策的因素，另一方面在于行业的特殊性：基于互联网、移动互联网的医患互动有着难以逾越的鸿沟。

汇聚了 200 万名医生的丁香园，连接医生的能力很强，但难以挖掘患者的需求。通常情况下，患者不知道自己要找什么样的医生。例如，患者说头疼，而头疼可能是脑出血、三叉神经痛、偏头痛、癫痫、寄生虫、脑瘤、脑膜炎等原因引发，患者的语言很难通过互联网翻译给医生。在李天天看来，患者还是应该去医院看病，尽管可以从网站上获得一定帮助，但医生和患者的交流必须面对面、必须发生在门诊。“即使是面对面的交流，医学也经常被不确定性、不典型的症状所迷惑。”李天天认为，医疗服务不像买东西那么容易，也不像订酒店、订机票那么简单，里面有太多个性化的东西，不确定性非常多，想要用互联网解决太难。

李天天同时也看到，院墙之外的创业者想要进入医院这个陌生的市场，优势并不明显。医院内的信息产品市场如同诸侯割据，诸多厂家已经把 HIS