



“芝麻开门”丛书

中国的文化、东方的文化，做小企业更有味道，
未来的企业，小就是美，小而好更关键，更加灵活。

——马云

决胜“小而美”

——淘宝店铺的26个经典案例

主 编 阿里巴巴电子商务研究会
本册主编 张培昂 曹鸿涛 陈 希

- 阿里巴巴集团官方授权
- 深度对话“小而美”卖家
- 层层剖析店铺打造关键
- 运营“小而美”店铺奥秘全掌握



学技术出版社


 阿里巴巴
Alibaba.com

“芝麻开门”丛书

决胜“小而美”

——淘宝店铺的26个经典案例

主 编 阿里巴巴电子商务研究会
本册主编 张培昂 曹鸿涛 陈 希

 浙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

决胜“小而美”——淘宝店铺的26个经典案例/阿里巴巴电子商务研究会主编. —杭州:浙江科学技术出版社, 2014. 7

(“芝麻开门”丛书)

ISBN 978-7-5341-6022-6

I. ①决… II. ①阿… III. ①电子商务—商业经营—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 111999 号

丛 书 名 “芝麻开门”丛书

书 名 决胜“小而美”——淘宝店铺的26个经典案例

主 编 阿里巴巴电子商务研究会

本册主编 张培昂 曹鸿涛 陈 希

出版发行 浙江科学技术出版社

网址:www.zkpress.com

地址:杭州市体育场路347号

邮政编码:310006

联系电话:0571-85170300-61312

排 版 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州富春电子印务有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 710×1000 1/16 印 张 11.25

字 数 125 000

版 次 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5341-6022-6 定 价 20.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现倒装、缺页等印装质量问题,本社负责调换)

责任编辑 胡水安 婉

封面设计 孙菁

责任校对 张宁

责任印务 田文

■ 因小而美(代序)

马 云

全球经济衰退的来袭令许多国际企业都濒临倒闭,关于此类事件的新闻报道层出不穷,它预示着一场崭新的商业革命正徐徐拉开序幕。这些大企业中,有许多都是从 20 世纪踉跄走到今天,而金融危机则给它们带来了致命一击,令其固有缺陷暴露无遗。

今时今日,一场由互联网技术掀起的革命正初露端倪,这股浪潮必将永久改变顾客与企业之间的力量态势。在世界各地,能够把握这些新契机和新趋势的中小型创业者必将在竞争中脱颖而出。

曾经操控着零售业游戏规则的大型零售商便是其中一例。这些巨头曾迫使中国乃至全世界的生产商以极低的利润率大量生产标准化商品,而在未来数十年间,这种状况将彻底改变,那些未能从 2008 年的危机中汲取教训的企业有可能被改写命运。

今后的 10 年,互联网将实现人们期待已久的转变——从一种营销渠道过渡为虚拟基础设施,届时,规模较小的公司将得以同大型企业展开有力竞争,并以无可限量的能力在全球各地挖掘并创造商机。

比如说,一家在中国或印度起步的公司将能够与远在美国印第安纳州的企业遥相竞争。如果这家位于中国或印度的企业拥有正确的经营理念和放眼全球的发展思路,那么它不仅可以与这家美国印第安纳

州的企业竞争,更能够同规模更大的美国及欧洲企业一较高下。这场变革的原动力来自三种趋势:新型网络技术的发展、产品设计的支配权逐渐转移到消费者手中、资金分配的方向日益向全球扩展。技术的进步使原本仅有大企业才用得着的工具和技术如今也走进了规模较小的公司。近年来,顾客已经对大卖场里款式贫乏、单一的商品大为不满,他们利用网络的长尾效应要求商家提供个性化的产品和服务。而一度只集中在少数国家、主要由大企业把持的资本如今也正日益流向世界各地的小型公司,以助其成长壮大。

如今,人们常常谈及体制的整改与完善,但事实上,问题的关键在于所谓的“传统智慧”,那些主张因袭以往经验的经营者实际上无异于想用马来拉动汽车。

过去 3 年,在中国有超过 110 万的就业机会是由阿里巴巴集团的电子商务平台创造的。我们认为这种企业和创业趋势在未来 10 年会在全球范围内加速发展。未来数年间,全球互联网企业家的数量将大幅激增,他们把互联网视为唯一的经营手段,生产的产品也仅供网上销售,同时他们将严格遵循一系列经营规范——对顾客、工作伙伴、社区及环境给予无限的尊重,乐于接受并完善新观念,从而在经营中取得成功。在这场革命中,互联网企业家将是走在潮头浪尖的佼佼者,能利用创新手段和创造力迅速回应消费者不断变化的口味。原先仅有大型跨国企业才负担得起的先进技术也将为这些企业家所用,视讯会议、库存、客户关系管理、物流与供应链管理等技术手段将与小型企业的在线平台完美互融、无缝整合。整个互联网都将成为他们的市场,而网络平台便是其办公场所和铺位店面。

这些互联网企业家将以最低的日常开支运营,从而在降低商品价

格的同时获得可观的利润,并为员工、供应商、合作伙伴及其自身创造丰厚的收入。他们的主要任务是竭尽所能让顾客满意,公平合理地对待合作伙伴等利益相关方,而其他工作只需交由技术平台来完成。我们预计,到2019年,全球将有超过10亿人转而向这些小型在线商家购买日常用品和服务。互联网企业将成为在全球创造就业机会的首要力量——全世界数亿人的温饱生计将几乎仰仗这些虚拟商业组织提供的就业岗位。

但实现此远景还缺少必要的元素。正如大部分人的注意力会集中于大品牌,但事实上超过70%的产品创新来自于中小企业,所以政策制定者和领导人对小企业的鼓励和支持尤为重要,为他们提供更多融资、培训、税收政策和技术方面的支持。

此时此刻,在世界的某个车库或公寓里,可能就会诞生一个使人兴奋的公司或某些改变游戏规则的技术。这些技术将给人们的生活带来永久的改善。如果有适当的支持,这个新的创业梦想就有可能实现。

不要再讨论如何支持小企业,付诸行动吧。

因小而美。

■ 马云：双百万战略

在杭州举办的第九届全球网商大会上，马云提到的“小而美”瞬间成为热词。

“几年前我去日本，路过一个很小的店，门口挂了一个牌说本店成立147年。我就很好奇，跑进去一看，是一个卖糕点的小店。老太太说：‘我们这店开了147年了，就是两夫妻、一个孩子，日本天皇也买过我们的糕点。’她满脸洋溢着特别幸福的笑容。我相信企业做得好比做得大更为幸福。中国老话讲，‘宁为鸡头，不为牛后’。中国的文化乃至东方的文化都认为，做小企业更有味道，未来的企业，小就是美，小而好则更关键，更加灵活。

所以为了‘小而美’，我们阿里人在公司内部做了决定，我们将全面推出‘双百万战略’。

何谓‘双百万战略’？就是我们将全力培养一百万家年营业额过一百万元的网店。有人说想做十亿元，很好，我们支持你，为你鼓掌。但是我们的重头戏是帮助一百万家，因为我们相信一个年营业额一百万元的小店，他有可能请上三四个人，这样我们就又能多解决三四个人的就业机会。”

这是马云在大会闭幕前的演讲中，第一次提出“双百万战略”，也把“小而美”的概念放大在了聚光灯下。

1973年，E.F.舒马赫教授在反思大机器工业带来的负面影响时提出“小而美”的概念。他认为，应该以人为中心，把人作为创造财富的最重要来源；把发展看作循序渐进的过程，克服对大规模的迷信，强调小规模优越性，进行组织变革。

40年后，电子商务从技术和商务层面带来的变革，使我们在社会宏观和组织战略层面上都出现了重新构造。而数以千万计的网商，他们的企业形态和规模选择，必然影响中国商业的未来。

因此，对于阿里巴巴和淘宝来说，“小而美”不是一个概念，而是一个任重道远的使命。

历经10年，今天的淘宝已经衍生成为中国最大的电商生态系统。如果说，淘宝打败eBay而崛起，依赖的是中小卖家蚂蚁打败大象的韧劲，而今天，那些原本弱小的卖家早已随着平台的发展成为大卖家，那么，淘宝未来新的增长点又在哪里？

未来的消费者将更为挑剔，以便宜、折扣为卖点的商业模式并不足以构成持续吸引力。怎样回归到产品品质、个性化、多样性以及消费者黏性上来？对此，淘宝提出了另一种商业模式：从头部卖家转向长尾多样性和互动性的打造，也就是挖掘淘宝上“小而美”的企业。这才是淘宝未来新的增长点。

“‘小而美’的店铺或者‘小而美’的商品并不是纯粹地卖货，这些独具个性的商品和店铺的背后是人，是卖家和买家在情感上的交流和捆绑。”这是淘宝有关负责人对于“小而美”的阐释。

相比大卖家和品牌商，“小而美”的店铺更容易创造一种互动的氛围。用户和卖家的关系被简化为“买家—商品—卖家”。买家有自己的需求，卖家卖自己的理念，商品作为核心纽带将两者联系起来。这种关

系中，淘宝不再仅仅是一个交易的平台，更是一个可以“玩”起来的平台，包含着用户方方面面的需求。

提及“小而美”为何会成为电商发展趋势和阿里战略，阿里巴巴副总裁梁春晓从专业的角度讲了三个方面：电子商务的技术赋权带给小微企业更自由的商业操作空间；互联网对单一而又特别的需求的聚拢效应；网络在空间和时间碎片化推动之下的网商创新。这些技术和非技术因素，让小前端、大平台、富生态同时存在，而创新型的“小而美”商家也并非孤独的，众多“小而美”企业将构成未来商业发展的根基。

自然界的生物多样性为我们带来了多姿多彩的世界，电子商务生态圈的多彩多姿，将由消费者的碎片化需求决定。市场很多元，创新无极限。

将“小而美”等同于细分行业、极致完美的手工制作，肯定是死脑筋的做法。“小而美”应该是一个全面而充分的概念。它的核心是从关注价格、规模转向关注消费者、品质和多样性。

“小”不是“大”的反义词，因此我们不会盯准规模，而失去广阔的视野。它不是大规模、低价格的对立面。喜糖盒子就是一个例子，虽然它的平均单价较大众产品翻了一番，但远未超过大众消费承受范围。

“小而美”也不是唯极致。在我们看来，即便只满足了消费者的一丁点儿特殊需要，就是了不起的市场进步。木智工坊就是如此，它与那些强调小众、独立、过度设计，只瞄准20%高端市场的家居品牌不同，定位介于奢侈品牌和流水线产品之间的那部分市场——在中国，这部分市场除了山寨，原创设计几乎是空白。

“小而美”多深耕于细分市场，但绝不限于足够细分和小众的行业，像小布叮，并非专注于一个类目，但它的模式是小而轻盈的，以至



于即便进行了多类目扩张,核心竞争力依然牢不可破。

从我们看到的“小而美”企业案例中,还可以发现以下特征:

1. 作为大平台层次化的标签之一,精细化运作的商家在淘宝更易脱颖而出,比如原始烧烤,就是精细化运作的一个范本。
2. 更高更特别的需求来自于客户,比如喜の良品,正好满足了部分客户较高的特殊需求。
3. 垂直细分电商的概念正在这些电商身上体现,比如品胜电池。
4. 多样性、有创意、碎片化,比如甜饼光盘,走文化创意路线,并成功将其嫁接在实体产品上。靠产品获得市场,靠创意留住受众,靠需求满足客户并以此扩张产品线。

因小而大,体小量大;因大生小,由小变大。

因小而大是一种腔调。需求虽小,却因为互联网技术而聚拢,依靠碎片化小需求而生存发展。线下的一个小木匠铺,因产能局限、信息不畅、审美太独特等任何一个因素,都可能导致其失去大批订单,但木智工坊生存下来了,既美又能赚钱。

体小量大是一种精致。当边界控制得当,又具备一定赢利空间,企业就能在方寸之间施展拳脚。当然了,把赢利空间变成赢利也需要功力。要算计产品,要算计人工,要算计送货方式和路线,最后还要算计消费者的“心”,这是原始烧烤的成功之道。

因大生小是一种眼光。当然也包含了气质,能在大行业里让自己具备高辨识度。大行业有大机会,但也多为红海,竞争激烈,唯有眼光独到才能海底捞针。品胜电池就在 3C 行业的大海里捞到了绣花针。

由小变大是一种愿景。放眼西方企业百年发展历程,多数巨型企业在创立之初,都是在一个领域精耕细作,宜家如此,亚马逊也是如

此。因此，我们可以说，小布叮有成为中国芭比甚至迪斯尼的潜质。

“小而美”是某种意义上的生态多样化和可持续发展。它的核心在于对消费者需求的更大满足，比如在客户体验、仓储物流、产品结构和产品模式方面，针对消费者的高层次需求做出局部创新。

“小而美”更注重商品带来的情感因素，摆脱了纯粹卖货的方式。拥有这些创新形态的企业，在数据量化呈现上也应有特别之处。也许通过商业智能的分析，我们能发现“小而美”有别于大而全的消费曲线，也能通过对消费者反馈的语意分析发现多层次需求中所包含的情感密码。

这种分析，我们有待于更专业的人士来提供。而我们，将从产品、创意、品牌、营销四个维度，来看看这些“小而美”企业的可借鉴之处。

怎么定义“小而美”？也许 1000 个人有 1000 个答案。但显然，“小而美”的时代已经来临，你准备好了吗？

目录

- 因小而美(代序) 马云 /1
马云:双百万战略 /1

产品之美

CHANPIN
ZHIMEI

- 【案例 01】耀点生活:复古牛皮包的细分之路 /3
【案例 02】紫魅:只做紫色的生意 /9
【案例 03】湖北悠游国旅:只做普吉岛自由行 /14
【案例 04】梅和鱼:卖蚕丝被,从养蚕做起 /21
【案例 05】良风:来一杯“家常茶饮” /27
【案例 06】欧焙客:一杯咖啡换一份感动 /33
【案例 07】树言果语:专注菩提原创 /39
重点回顾 /45

创意之美

CHUANGYI
ZHIMEI

- 【案例 01】甜饼光盘:一张光盘的“升值”路径 /48
【案例 02】智趣屋:独家贩卖童话 /53
【案例 03】喜の良品:局部创造力 /58
【案例 04】本来设计:走心的原木家居 /65
【案例 05】设计丰收:农村里的“针灸”试验 /71
【案例 06】左凡:家具定制试水 O2O /78
重点回顾 /83

品牌之美 PINPAI ZHIMEI

- 【案例 01】黄药师：一块肥皂的最大价值 /87
- 【案例 02】逸红颜：古典与快时尚结合 /94
- 【案例 03】归岭：1+1>2 的品牌之路 /100
- 【案例 04】一一丫丫：专业、舒适、自我的童鞋 /108
- 【案例 05】小布叮：未来“迪斯尼”王国的打造 /115
- 【案例 06】品胜：在苹果的庇护下顺势而为 /120
- 【案例 07】目暖：向传统工艺致敬 /124
- 【案例 08】THM：专注沟通的温度 /129
- 重点回顾 /136

营销之美 YINGXIAO ZHIMEI

- 【案例 01】原始烧烤：微电商有微模式 /139
- 【案例 02】Creatife 创意生活：设计师经纪人 /144
- 【案例 03】爱定客：用供应链营销 /149
- 【案例 04】木智工坊：社交媒体的得益者 /153
- 【案例 05】云上古村：笔杆子里的乡土生意 /159
- 重点回顾 /164

后 记 /165

■ 产品之美

不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。

——马云

1000个人眼里，有1000种“小而美”，我们在这儿要讲的是产品的“美”。一个“美”的产品，可以让你在市场里君临天下；一个“美”的产品，可以带来店铺销量的突破性增长。那什么样才算“美”的产品呢？

“美”的产品是对行业进行严格细分的结果，细分精准，才能遇到精准的客户群体，只要价格不离谱，马上就能实现转化。从另一个角度来讲，是通过“美”的产品，培养粉丝的过程。就像小米手机营销，跟粉丝经济密不可分。在市场供应饱和的今天，想要跳脱同质的产品，细分市场应该怎么做？

消费者对产品的需求是无穷无尽的。例如对衣服，消费者的需求大致是蔽体御寒、时尚美观、与众不同等。满足任何一个需求，都有市场，都可以转化，只是目标受众大小的问题。产品符合的需求越多，则市场越大；而符合的需求越小，就越容易专注耕耘。而所谓的“品牌”，

是产品积累了足够的客户才形成的。

“小而美”的产品,既能满足消费者的基本物质需求,也能满足消费者的心理需求,让客户体验到幸福感,心生欢喜。我们在切分市场的时候,就是要挖掘客户的这种幸福感,针对他们的体验去推广自己的产品,这样就能确定“小而美”的产品形式。

接下来的重点是把细分做到极致。还拿衣服来说,不要跟买家说你做的是棉麻风,而是告诉买家你做的是复古棉麻文艺风;千万别说你做的是日韩系,而要告诉他们你做的是日本原宿系。当你的产品越有特点,定位越精准,就会越有效,在明确产品特点的前提下去推广,才能事半功倍。

以下精选的案例中,有的是从产品的颜色上细分,有的是从产品的原料上细分,有的是从产品的制作工艺上细分……他们由于精准的产品细分,打动了一部分消费者,在自己的小天地里,创造出了巨大的价值。他们的成功值得我们学习、借鉴。

耀点生活： 复古牛皮包的细分之路

店铺档案	
店铺动态评分	与同行业相比
描述相符 4.8	39.26% ↑
服务态度 4.8	39.72% ↑
发货速度 4.8	45.21% ↑

在一个崇尚“快”的时代里，经典的复古设计加上传统手工艺人的初心，如此精心打磨的牛皮包，冠以新鲜的英文名，在网购市场上如何掀起波澜？

淘宝店铺 Joy Division 专售自制的复古手工牛皮包，从零开始，短短 2 年便在网上凝聚了一批忠实客户，几百元的客单价，产品竟也供不应求。

◎ 箱包中的“小众”产品

细分：会呼吸的复古牛皮包

2008 年，喜欢户外旅游的沈敏去青海旅行，路过一个皮匠铺，一眼就喜欢上了。那家店铺是个小作坊，老板坐在里面缝东西，产品则大部分是日常生活中会用到的东西，如钱包、赤脚医生挎包、农具包等。这些皮具风格传统又独特，与市面上的普通消费品大不一样。沈敏当时就灵光一闪，觉得赤脚医生挎包的版型很适合做成相机包。

旅途中的偶遇，让设计出身的沈敏有了创业的想法。从青海回来之后，他与女友一拍即合，共同创立了 Joy Division 品牌，并于 2011 年在淘宝开设耀点生活店铺，在细分类目中选择了牛皮包。

Joy Division 的皮包首要的与众不同就是选用植鞣牛皮作为原材料。所谓植鞣牛皮，是用植物鞣剂（丹宁酸液、植物多酚等多元酚化合物）鞣制出来的头层皮，像“LV”的部分皮

包的拎手、背带和护角所用到的皮革，使用一段时间后会发红变深，用的就是这种皮。

这种皮呈淡黄色，表面光洁，毛孔清晰，摸上去很厚实。这种皮刚买来时颜色是淡的，用几年后会变成棕色，有一个变色的过程，是这种皮最大的特点。经过这种工艺加工出来的牛皮，比一般的人造革和经化纤工艺制成的牛皮更环保，适合与人体皮肤直接接触，而且最大限度

