

传统企业电商 突围之路

石锦 著

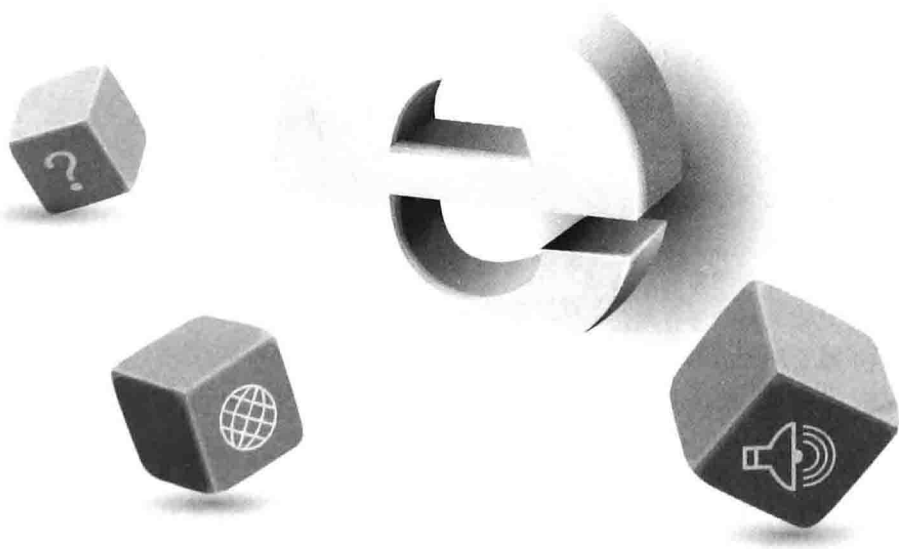


移动互联网与电商时代，要么升级，要么突围！

本书从机遇、转型步骤、全网布局战略、团队架构上助力传统企业更上一层楼！

传统企业电商 突围之路

石锦 著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

近几年传统企业频繁转向电子商务领域，它们都过得好吗？在面对新市场的销售中都遇到了什么问题呢？传统企业转型到底有没有完整的转型步骤呢？本书作者是一位传统企业转型专家，长期帮助传统企业转型电商领域，本书中用了大量案例、操作流程和步骤。

本书系统地讲解了电子商务中的现状和机遇、传统企业转型的步骤和具体方法、电商团队的组织结构和管理心得，内容逻辑清晰且丰富，是一次结构化的陈诉。

本书适合传统企业转型电子商务人群、电商从业人群、各个层级的网店卖家。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

传统企业电商突围之路 / 石锦著. —北京：电子工业出版社，2015.1
ISBN 978-7-121-25239-6

I . ①传… II . ①石… III . ①电子商务—研究 IV . ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 302755 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

文字编辑：杨 璐

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：787×980 1/16 印张：18.25 字数：321 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册 定价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

电子商务行业的出现对于整个市场的发展来说，无疑是新兴的戏码。在传统商业固执地上演了几千年之后，电商以取代一切的姿态横空出世。

对于从未涉足过电商行业的人来说，这个领域真是无趣又无趣。网络上的产品数据甚至宣传说辞都是重复再重复，营销的各种手段也是拼拼凑凑。从外行人的眼中看，这个世界只是一个数据的复制和粘贴。少数能够吸引人的店铺也仅仅可能是因为“只是在人群中多看了你一眼”。

可是，作为在电子商务这个世界摸爬滚打数年的人，我要大喊一声：电商人威武！

波谲云诡、混乱不堪、前途未卜是电子商务市场的特色，也是每一个电商人必须要面对的境况。并非动不动就天猫的百亿成交量，也不是电商取代传统商业的傲人传说，更不是进入电商领域就能赚的盆满钵满的美好愿望。在电商行业中打拼的时日，真的不是什么阳光灿烂的日子。为了在数亿商品中脱颖而出，为了能在促销节点想出吸引人的活动，为了能够维护新老客户的关系，每一个细节都需要电商人绞尽脑汁。电商人并不是一天到晚对着数据的机器，他们的生命同样热辣鲜活。在市场的风起云涌中，每一个电商人都像狼一样，靠着厮杀才能在这个领域中生存。

电商，真的比什么都残酷，试过了你才知道。遇到同行的围追堵截，价格大战只能咬牙艰难承受，市场的起伏变化快得让人来不及回头看自己的脚步，前面是无人指引的方向和投入不一定有回报的时光。

这些，便是我写本书的真实目的。历经多年的电商岁月，我明白这一切的感受，也明白这一路走来每一个简单的指引对于电商人有着多么重要的作用。所以在踏入这个领域多年之后的今天，写下了这样一本书。希望能够把我经历过的坎坷、遇到的磨难和总结的些许经验告诉电商海洋中的你。不一定能救命，但是只言片语中能为你提个醒，那目的也就达到了。

笔者

目 录

第 1 章 传统企业电商机遇 1

从 B2C 到 C2C 再到 O2O，电子商务不断完善自身体系与模式，在不到十年的时间内，成为市场竞争中的硬性支撑，在波谲云诡的市场竞争中脱颖而出，不断刷新人们对企业发展市场变化的认知，电商市场不再是简单的价格战、产品的核心竞争力、良好的品牌形象、营销策划与宣传推广等，每一个不同的阶段都会成为电商市场竞争中举足轻重的筹码，我想这些藏在滚滚硝烟中的机遇，你也许需要更透彻地去了解。

第一节 电子商务的五年阶梯 2

第二节 可以不转型，但是要升级 35

一、渠道的升级 36

二、服务的升级 37

三、产品的升级 38

第三节 电子商务的渠道类别 38

一、自营独立渠道 39

二、第三方自营渠道 40

三、百货类自营渠道（京东） 42

四、垂直平台 45

五、特卖平台 46

第2章 传统企业电商现状 49

对于已经进入到传统企业的电商情况相信各位看官一定很感兴趣，我在这里不讲成功案例，因为没有成功是可以复制的，最起码电商领域没有，在这里我只讲失败案例，我们来梳理一下为什么传统企业实力雄厚却在电商领域失败了。

第一节 急匆匆触网的后果 50

一、失败案例 50

二、为什么失败 52

第二节 经常遇到的问题 54

一、人才的问题 54

二、数据的问题 57

三、定位的问题 58

四、竞争的问题 60

五、融合的问题 61

六、独立的问题 62

第三节 目的不明确导致的迷失 64

一、分析别人不如先分析自己 64

二、目的是什么 65

第3章 传统企业转型步骤 67

任何事情都是需要有步骤的，这个道理放在传统企业向电子商务行业转型升级中也是一样。真正的电商行业并不是我们所片面理解的开一个店铺、上传一些产品，做一些推广就可以达成销售目标的。这其中的步骤如果错了，就可能一步错、步步错。就好比盖房子，地基如果没有打牢固，盖得再高，也需要推平了重新来过。本章希望通过讲述合理的企业转型发展步骤，帮助各位在往电商转型的道路上少走弯路，快速成功。

第一节 如何做好数据调查 68

- 一、数据对于我们的的重要性 68
- 二、数据分析的逻辑和方法 70
- 三、数据软件的使用方法 73
- 四、触网前必备的三分数据 106

第二节 店铺定位的技巧 113

- 一、线上和线下定位的区别 113
- 二、店铺定位的核心 115
- 三、竞争环境的确定 116
- 四、扭转命运的差异化定位 116

第三节 视觉呈现的思路 122

- 一、我们是怎么获取信息的 122
- 二、绕圈购物的思路 125
- 三、主题化营销 128
- 四、场景化营销 130

第四节 运营方案的规划 135

- 一、毛利与净利润的规划 136
- 二、运营方案的规划 140

第4章 传统企业电商战略 147

记得不久之前，互联网上流传着一句话：“世间最远的距离，不是我站在你面前你却不知道我爱你；而是我看着你，你却在玩手机。”还有一个广告讲的是：年近古稀的老爷爷，每次快乐的家庭聚会，孙子孙女们都是低头玩手机，不说话。于是老人家定下家规，家庭聚会的时候，任何人都不许玩手机。看似调侃的一个互联网段子，却清晰地说出一个事实：智能手机及APP应用，已经彻底改变了所有人的生活。无论你有没有手机，你都被影响着、被改变着、无论你愿意不愿意，智能APP已经走进了你的生活，你无法抗拒。

- 第一节 全网营销的战略布局 148
 - 一、全网营销的战略思路 148
 - 二、多平台运作战略 162
 - 三、分销体系战略布局 171
- 第二节 移动互联崛起的新机遇 182
 - 一、移动互联崛起的原因 182
 - 二、APP 183
 - 三、微信推动的新模式 184
 - 四、手机淘宝战略布局 192
 - 五、O2O 营销战略的规划 194

第 5 章 电商团队组织结构 201

电商 KPI 没有统一的模板,每一次电商 KPI 考核会因为侧重点不同而做出不同方面的调整。这个调整的方式要结合企业电商团队规模、行业特点、发展阶段、销售目标、人员能力、激励效应等因素综合考虑。本章从公司规模出发来深入探讨一下定制岗位结构、岗位工作内容、部门的衔接关系和团队岗位考核参考指标的一些方式和方法。

第一节 年目标百万级电商团队结构 202

- 一、团队岗位结构 202
- 二、团队岗位工作内容 203
- 三、团队岗位工作衔接关系 206
- 四、团队岗位考核参考指标 207

第二节 年目标千万级电商团队结构 217

- 一、团队岗位结构 217
- 二、团队岗位工作内容 218
- 三、团队岗位工作衔接关系 231
- 四、团队岗位考核参考指标 232

第三节 年目标亿万级电商团队结构 233

- 一、团队岗位结构 233
- 二、团队岗位工作内容 234
- 三、团队岗位工作衔接关系 244
- 四、团队岗位考核参考指标 244

第6章 电商团队管理心得 255

在这里我想说，作为企业的管理者，如果你已经把注意力放在团队管理上，那么业绩的增长只是时间问题，无需担心。接下来，让我们一起以了解员工跳槽的原因为契机，开启企业团队管理的大门。

记得在和一位老板聊天时，他告诉我上个月运营总监辞职了，营业额降低了40%，问我该怎么办。这的确很难处理，团队管理是所有电子商务公司的头等难题，我认为源头不在于管，而在于如何理。

- 一、员工为什么离职 256
- 二、招聘什么样的人 262
- 三、90后团队管理之道 272

全书总结 278

后记 280

- 关于电商 280
- 关于写作 280
- 关于本书 281

第 1 章

传统企业电商机遇

从 B2C 到 C2C 再到 O2O，电子商务不断完善自身体系与模式，在不到十年的时间内，成为市场竞争中的硬性支撑，在波谲云诡的市场竞争中脱颖而出，不断刷新人们对企业发展市场变化的认知，电商市场不再是简单的价格战，产品的核心竞争力、良好的品牌形象、营销策划与宣传推广等，每一个不同的阶段都会成为电商市场竞争中举足轻重的筹码，我想这些藏在滚滚硝烟中的机遇，你也许需要更透彻地去了解。

在市场竞争弥漫着滚滚硝烟的今天，电子商务持续火爆、热度不减，飞速发展的势头给传统市场带来严峻的冲击和丰富的想象力，电子商务俨然成为了未来市场发展的趋势。说到这里，大家一定感觉很诧异，眼下全中国乃至全球都知道，目前电商是趋势，难道在这里需要花一个章节来讲解诸如什么是电商趋势这类绕晕人又不见得能起到实际作用的理论吗？答案当然是否定的。从 B2C 到 C2C 再到 O2O，电子商务不断完善自身体系与模式，在不到十年的时间内，成为市场竞争中的硬性支撑，在波谲云诡的市场竞争中脱颖而出，不断刷新人们对企业发展市场变化的认知，电商市场不再是简单的价格战，产品的核心竞争力、良好的品牌形象、营销策划与宣传推广等，每一个不同的阶段都会成为电商市场竞争中举足轻重的筹码，我想这些藏在滚滚硝烟中的机遇，你也许需要更透彻地去了解。

第一节 电子商务的五年阶梯

历史总是以编年体的形式出现在我们面前，告诉我们曾经经历的清晰脉络。电子商务发展也不例外。现在就让我们一起来看看属于电子商务发展的编年史和其中最重要的时间节点，一起了解电子商务是如何从寂寂无名到在市场中鲸吞虎据的。

我想说的第一个五年是电子商务草根的五年，时间是从 2003 年到 2008 年。

故事要从 2003 年淘宝网正式成立开始讲起。

经历总是要在回顾的时候才能发现它的特别，2003 年对于电子商务来说注定是不平凡的一年。那时，非典如同洪水猛兽般侵袭着整个中国，生离、死别，人们在这场灾难中承受着身体和心灵不可愈合的创伤。在那个春夏之交本该热闹非凡的时节，大街上却是人迹罕至，整个城市一夜之间变成了“空城”。在对

抗肆虐病毒的时候，人们同时也发现了这场灾难对生活、环境和行业的冲击。在那一座“空城”中，大家的生活、娱乐、消费都成了问题，每个人都有着大量的消费需求，却没有人愿意冒着生命危险出门，这为原本就人心惶惶的城市又平添了一道绝望。在全国人民都把目光投向板蓝根的时候，有一个人却从中看到了千载难逢的商机，他就是——马云。在2003年那个非典肆虐的时期，阿里巴巴董事会主席马云借机创办了淘宝网，从此开启了中国互联网购物的新模式，淘宝网也成为国内第一家C2C个人网上交易网站，那时，没有人知道这个简单的拍卖网站有朝一日会成为亚洲最大的网络零售商圈。

淘宝网在2003年应运而生，但是，当年的市场环境中，互联网购物对于消费者来说是一种全新的消费模式，仅仅靠一台计算机就可以买到自己所需物品，这让当时的消费者在短时间内难以接受，淘宝网的运营模式很难融入到消费者的脑海里。在消费者对于这种新兴购物模式的诸多质疑之中，最大的困难除了需要改变顾客平时的消费习惯之外，还需要让消费者对于支付安全这一项完全地放心。有需求就有市场，为了让消费者愿意在淘宝网放心购物，更为了能够为淘宝网建立一个坚实的保障，同年10月阿里巴巴推出支付产品——支付宝。支付宝的出台为消费者在互联网购物提供交易保障，更重要的是，它的出现为淘宝网拉拢了消费者的心，成功地站稳了市场。从此，各种传统企业开始进军到互联网领域，在激烈的市场竞争中，通过互联网如虎添翼。2004年1月，京东正式涉足电子商务领域，多媒体网正式开通，启用域名，自此，京东专注该领域长足发展。同年8月，美国最大的网络电子商务公司亚马逊以7500万美元协议收购卓越网，将亚马逊全球领先的网络零售经验与拥有丰富中国市场经验的卓越网相结合，网站更名为卓越亚马逊，正是进入中国电子商务大市场。



图 1-1

转眼就到了2005年12月，业内知名咨询机构易观国际发布报告称，在中国C2C市场上，淘宝网以占据57.10%的市场份额彻底打败了当年最大的竞争对手eBay(易趣)，成为中国最大的互联C2C个人网上交易网站。淘宝网在一次又一次的市场竞争中不断推陈出新超越对手，以子弹般的速度一跃成为中国电子商务市场上一颗最耀眼的星。

2006年，拥有10亿QQ用户的腾讯推出拍拍商城，此举宣布了腾讯正式进军电子商务领域。前人的不断努力和新鲜血液的不断涌入，中国的电子商务模式也在这一年慢慢形成了格局。

我们把时间定格在2006年，不知说起这个时间有多少人在回忆当年在做什么，换句话说，不知有多少人正在后悔当年没有进入电子商务领域，从而错失了进入现在最炙手可热的行业的机会。2006年是电商发展最迅猛的时期，互联网环境的改善，网络购物理念逐渐深入人心，为电子商务的发展带来了机遇。那是电子商务增长速度最快的时候，不断涌入电商市场的创业者和投资者及行业的良性竞争让电商模式更加丰富。直到现在耳边还经常有学员告诉我“听说当年拿手机随便拍几张照片放到网上就可以卖出去了”。的确是这样的，2006年的电子商务，究竟发展有多迅猛，一切就从我的经历说起吧。

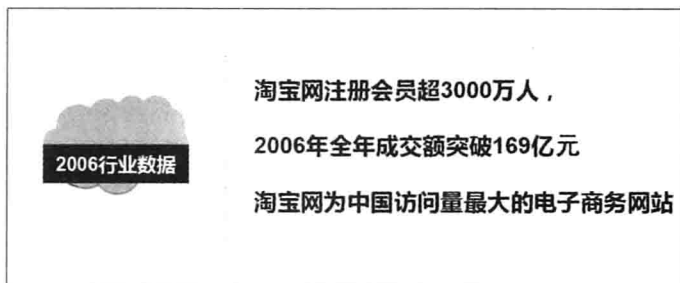


图 1-2

2006年，我在一家传统企业工作，每天过着朝九晚五的生活。因为是大型企业，所以当时觉得收入还算可观。业余时间的相对延长能让我有更多的时间去参与文化、体育、娱乐活动。但由于工厂基本都在郊区，晚上的娱乐休闲项目相对较少，时间就比较空闲，于是我开始慢慢接触互联网。眼下，互联网已经成为了工作生活必不可少的工具，但是时间回溯到2006年，互联网更多是作为帮人们打发空闲时间而存在的消遣品。当年互联网销售最好的产品是点卡和外贸货（所谓外贸就是各种假货、高仿、A货等），这类产品在互联网上的销量一直居高不下。人们为了打发空闲时间，在网络游戏中投入大量的精力与财力直接导致点卡销量独占鳌头。2006年的网络游戏十分普及，普及到疯狂的地步。可以说80后的一代几乎没有不玩游戏的。因为在网上开店无需店面费用，网上交易也无需手续费，种种原因导致了网上的点卡价格相当便宜，和网吧相比完全是两个等级。我记得当时店面售价100元的点卡，互联网基本上只要85元就可以买到，也就是8.5折。这样的诱惑刺激了许多游戏迷注册网上银行进行网购。现在的网络购物为了占据市场从产品质量、产品特色、售后服务乃至线下体验种种渠道着手，只为吸引消费者的注意。但是在2006年，吸引消费者的还仅仅只是价格的优势。在这里我们也不得不提一下，当时的游戏点卡产业链基本是以金字塔体系搭建的，依托分销格局来开展销售，当时无心的一种销售方式，在如今看来，已演变成为一种金字塔销售体系，这样既节省了产品推广的广告费用，也扩大了点卡产品的宣传面。点卡产业的源头当然是游戏公司，游戏公司吸引不同代理商加入，让代理商去直接开发更多的客户群体，每个代理有各自不同的销售圈子，当然每个代理商在游

戏公司的拿货价格也都不一样。

这样的模式对于创业者而言最好的关键点在于零资金创业，销售量有多大，级别越高，拿到的价格也就越低。这样的模式对于创业者来说，是把创业的资金风险降至最小，让每一个愿意投入到销售行业的人都敢于迈出第一步，敢于尝试这种与众不同的新兴事业。正因为如此，各大公司、网吧都转变了角色成为销售人员，他们凭借自己的勇气和睿智，打破了心中传统市场的形式和根深蒂固的销售观念，带动了我国电子商务的发展。这种利用金字塔模式来销售点卡的方式也是国内最早的电子商务产业模式。

这样的营销方式究竟能为当时的人们带来多大的收益呢？让我们来看下面这个故事：记得有一次无意中看到天津卫视的一档电视节目叫“非你莫属”（2012.7.2期播出的），这是一个猎头形式的综艺节目，节目的主要内容是各大公司老板在节目中寻找优秀员工骨干的真人秀节目，其中有一位应聘者叫张小攀，当年27岁，河南人。这个名字给我留下了很深刻的印象，即使是在多年之后，我想起这个人，也觉得当年没有那样的智慧与勇气。张小攀在节目中叙述自己从2006年开始接触电子商务，做的正是虚拟产品，也就是我们现在正在讲的游戏点卡、话费充值，这类虚拟产品的销售市场需求量大、无需物流，并且拨款小，不用考虑卖不出去压货的问题。别看这类产品看不见、摸不着，他的公司在运作过程中，一年的流水有十几个亿，年毛利润高达700万元。一个只有70人的团队在一年做到这样的营业额无疑是一个奇迹，而这样的数字对于各大传统企业的老板而言更是一个难以想象的天文数字，电子商务对于传统市场的冲击渐渐开始崭露头角。

张小攀有一个我感觉非常好的思维，当主持人张绍刚问他为什么做的这么好还要来应聘时，他说是因为看到了危急，他想寻求各大平台的合作和锻炼，为以后的道路开拓更好的机会。永远战战兢兢，永远如履薄冰似乎是每一个成功人士必备的，居安思危是一种睿智，更是一种气度，张小攀也是如此。即使拥有年毛利润高达700万元的公司，他也没有骄傲，反而冷静下来思考，他说认为互联网