

王焕
修伟明

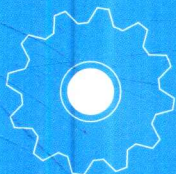
著

首席

数字官自述

我的B2B业务数字化转型方法论

面对互联网颠覆浪潮，如果你想沉下心来看看“隔壁”B2B行业的从业者在想些什么，碰到了什么问题，又是如何化解的，那么这本书，无疑是最合适的。



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

王焕
修伟明

著

首席

数字官自述

我的B2B业务数字化转型方法论

常州大学图书馆
藏书章



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书为作者在 B2B 业务数字化领域多年实战经验的总结。全书主要围绕什么是 B2B 工业品电商、为何要发展 B2B 工业品电商以及如何发展 B2B 工业品电商三个部分展开。其中,第三部分即如何发展 B2B 工业品电商为本书的重点,作者从 B2B 业务领域已有商业模式分析出发,进而分析 B2B 企业如何根据本企业特点选择适宜的电商发展模式,最后从电商团队建设、人才培养、大数据资产建立和维护、电商营销等方面系统讲述如何运营相关业务。

图书在版编目(CIP)数据

首席数字官自述:我的B2B业务数字化转型方法论 /
王焕,修伟明著. —上海:上海交通大学出版社, 2018
ISBN 978-7-313-18640-9

I. ①首… II. ①王… ②修… III. ①电子商务-
市场营销学 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第329485号

首席数字官自述:我的 B2B 业务数字化转型方法论

著 者:王 焕 修伟明

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路951号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

出 版 人:谈 毅

印 刷:上海天地海设计印刷有限公司 经

销:全国新华书店

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:7

字 数:171千字

版 次:2018年1月第1版

印 次:2018年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-18640-9/F

定 价:49.00元

版权所有 侵权必究

告 读 者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-64366274

杨笑天

前阿里巴巴 B2B 事业群战略总监
城家网 联合创始人

如果要来一个互联网行业热门词汇大排名的话,“颠覆”无疑会遥遥领先。短短十数载,在乔帮主、马教主们的光环下,人人都开始相信,互联网的大潮中,所有的产业都应该被颠覆,也需要被颠覆,更是可以被颠覆的。这个理论,不仅互联网新贵们真心信服,那些纸面上的颠覆对象也心有戚戚,总觉得“降维打击”近在眼前,自己随时会被这大潮拍死在沙滩上。

这些颠覆对象中,就包括 B2B 产业。这个产业够大、够传统,日子也过得不容易。于是乎,一夜之间,人人奋勇,个个当先,无不号称要来这个万亿级市场“搞点新意思”。然而,高开高打之后,留下的往往不是皆大欢喜,而是一地鸡毛。当初看起来够土的那些小作坊、中间商、批发市场、小商小贩,生命力出乎意料的顽强;而线上之路反倒是磕磕碰碰、不尴不尬。即便如阿里巴巴这样在 B2B 中掘到第一桶金的企业,在进一步做深做大中,也要不断破解难题。

我认为,造成这种局面的,还是人的问题。无论是互联网还是 B2B 行业,各自都有大量的人才储备,但真正能做到跨界的,却少之又少。对 B2B 从业者而言,互联网世界简直是个兔子洞,各种新词汇、新思维、新概念蜂拥而来,虚虚实实难辨真伪;对于互联网人来说,看 B2B 又像是雾里看花,乍一看似乎很好懂,各种“低效”,各种“不性感”,一下猛扎进去,却又赫然发现水很深,路很窄,该有的环节似乎一个都少不了,想换一个,效率往往还更低了。的确, B2B 的互联网趋势是不可避免的,但我坚信这个改变绝不会是疾风暴雨一蹴而就,而会是细水长流润物无声。我们该做的是“少谈

些主义，多解决些问题”，就好像王老师这本书想要做的一样。

我认识王老师多年，看着他在 B2B 和互联网这两条战线上默默耕耘，看着他双线作战，看着他的业务从不被看好到颇有建树，看着他把一个小部门做成业内的香饽饽，更是看着他在跨界中，一个坑一个坑地蹚过，一个问题一个问题地解决。现在，他把这些经验写成一本书，为的就是让互联网和 B2B 两边的朋友，都少蹚些坑，少碰到一些麻烦。所以，如果你想要找的是“行业鸡汤”，并告诉你颠覆在即以及 5 年后行业的大格局，也许你更应该去火车站的书店。但如果你想沉下心来，看看“隔壁行业”的从业者在想些什么，碰到了什么问题，想怀着尊重的心情看看过来人的艰苦，那么这本书，无疑是最合适的。

朱进

史丹利百得（中国）市场总监

如果你既不是 B2B 电商，也不是 B2C 电商；
如果你不关心如何让管理层接受和拥抱电商；
如果你不关心如何搭建你的电商整体策略；
如果你不关心如何用数字化营销激活你的电商销量；
如果你不关心如何把有限的网络营销费用投在刀刃上；
如果你不关心如何建立你的客户大数据；
如果你不关心电商发展的趋势；
那么请绕行，这本书和你没有什么关系。

认识王焕是我们彼此刚开始负责各自公司的电商业务的时候，大家同在传统的工业品公司开始搭建团队发展电商业务，有各自的憧憬和激情，也有各自的局限和障碍。

在接下来痛并快乐着的几年里，我们各自负责的电商都获得了可观的增长，也共享了不少资源和方案，难得的是每次交流都感觉颇有收获。

令我特别欣赏的是，他总是在耕好自己眼前的一亩三分地之后，不忘登高望远，看天下粮仓，看风云变幻，并不时地组织外企电商圈内的朋友一起华山论剑一番。这也着实拔高了我的眼界和格局。

很高兴地知道王老湿要出书了，要与大家分享他在这几年独自沉淀和体验的内容以及和我们大家一起讨论的一些话题。在此，我真诚地与大家分享我的阅读感受：王老“湿”的书确实都是“干”货！

徐帆

喜利得（中国）有限公司数字营销经理

大家都知道中国电商的繁荣，阿里巴巴创造的是现象级的生意。我们每天打开淘宝、京东买东西，我们探讨内容营销和引爆点。我们沉浸在时代的话题中，但是这个话题很少涉及 B2B 电商。为什么呢？这是由 B2B 的业务模式决定的：交易周期性强，多个决策影响者，需要技术支持、流程支持……可以说 B2B 电商更多的是实践出真知。

王焕先生作为 B2B 电商中的领头人，为我们带来了这些真知。在数字化营销出现以前，B2B 可以说是没有品牌营销这个概念的。而数字营销的出现，使得 B2B 企业能够更加全面、广泛地宣传推广企业在细分市场中的产品与技术能力。怎么去做，怎么把控，最后怎么转换成真正的生意，需要想法去支持，也需要时间去验证。感谢他通过这本书分享的数字营销的理念、大数据时代的趋势、企业内部 CRM 平台的利用……让 B2B 电商人能够结合自身业务情况总结归纳，举一反三。

在此，向所有 B2B 电商人推荐这本书。

周新元（Andy）

京东居家生活事业部运营管理部 总经理

当我听到有这样一本书问世的时候，我是震惊的。因为电子商务的发展成就了很多行业，当然也有很多行业还在尝试。一位在 B2B 公司行业经验非常丰富的专家，可以结合互联网经济的发展趋势，对市场经济、行业发展和商业变革进行分析，这些都给未来的经理人和处于商业变革的人们很多启发。

随着移动互联网和数据技术的发展和更迭，人们的消费习惯不断地发生着变化，这种变化趋势从 C 端消费又逐渐延伸到了 B 端采购，潜移默化地影响着 B2B 行业。工业品，毫无疑问是其中浓墨重彩的一个细分。这个极为传统同时又极具热度的行业，在今天已经不是新概念，业界早已有诸多模式和理念。但正如作者在书中所言，B 端消费的复杂性，决定了它不能简单粗暴地套用 C 端电商模式，而国内 B2B 市场与国外 B2B 市场的巨大差异，也使得在国内市场中的工业品电商真正成功且有效的成熟经验少之又少。

写一部专业的图书绝非易事。作者能够将自身在工业品行业多年的实践积淀，以及具有行业影响力的传统工业品企业在数字化变革上的探索和经验拿出来分享，实属不易。如何从传统工业品企业的根基出发，以技术为根本，以客户为导向，拥抱变革，顺应趋势，探寻电子化电商化的一条切实可行的路径，相信这些宝贵的见解，会使每一位追求变革的从业者从中获得启发。

严彰**工品汇 创始人 &CEO**

认识 Hanson 应该是在 3 年前，那时我们工品汇刚刚开始创办，与 Hanson 所在的 ABB 电商的合作也才开始，后得知来了一位非常年轻的优秀电商负责人，第一眼见到就是那种比较阳光、比较干练的典型优秀男士。第一次见面我们就谈了很多，想法很超前，有点相见恨晚的感觉！当时 B2B 还不被很多人关注和看好，但他能提出很多想法和创意，并很看好 B2B 在中国的发展，我们公司在发展过程中也听取了他的意见。Hanson 是一个非常热心的人，介绍了很多新朋友相互认识，组建了很多论坛。从几个人到后面几十人的工业品 B2B 圈子，我也借此认识了很多新的朋友，我们一起分享，一起探讨，一起成长。ABB 电商在短短 3 年时间里从零到上亿元的规模，离不开 Hanson 的付出。他的学习能力和热情深深感染了我，也影响了我我和我的团队。后来，他将很多想法和观念记录在他自己建立的“王老湿说电商”的微信公众号里。我到现在还是他的忠实粉丝，每期必读！

Hanson 是一位非常有个性的人。记得 2016 年我们公司的供应商大会邀请他做演讲，他上来就是一段英文，大家本以为这是一段开场白，没有想到他竟然一路用英文讲到底，让所有在场的中国人目瞪口呆，除了他的意大利同事。我估计这让所有在场的人都记住他了，我想这就是电商营销的手段之一：让客户记得你。这很重要！

回忆和 Hanson 这 3 年交往的点点滴滴，一路携手共进，也开心他已经到另外一家世界 500 强企业做了亚太区的 CDO（首席数字官），很高兴他不断地成长，取得优秀的成绩，也希望大家能够在这本书里学到更多的知识，也祝 Hanson 未来做得更好，能给我们带来更多新的知识和见解！

Kwok Cheung

金佰利（中国）电商负责人

当全球因为数字化和电商而经历重大的变化，从无人车到无人超市，其中比较少被提及同时也是最复杂的行业——工业品，也正在经历巨大的改变。Hanson Wang 作为国内 B2B 电商和数字化变革的领导者，他不单单分享了行业趋势和机会，还有他多年带领着传统的公司在数字化变革的大潮中从零起步，直到变成行业领导者的实战经验。不管你是一个行业外对 B2B 电商有好奇心的人，或是刚刚在这个领域起步的新人，或是已经在这个领域工作了一段时间的老兵，你一定能够在这本书中学到新的实用性知识，并且你可以将这些知识运用在当前的商业策略中。Hanson 有能力可以将一个看上去无趣的主题以一种生动有趣的方式呈现出来。这本书无疑是近几年来 B2B 电商最有趣的一部作品！

王燕

汉高（中国）集团 市场及客户体验总监

数字化是一个很 fashion 的词，fashion 到人人都在谈论，但是少有人知道 How。

王老师的这本书，就像一个“魔法罗盘”，助你打开潘多拉的盒子，一起领略数字化企业的蓝图。书中总结了实操过程中的那些“坑”，又把战略和战术融汇成实操要点。实践数字化其实是一件小事，更准确地说是一次变革管理。其过程绝对令您“酣畅淋漓”。

作为数字化的弄潮儿，让我们一起实践我们的那些诗和远方，Cheers.

戴怡

英格索兰（中国）有限公司 市场总监

电商对于普通消费者而言早已不是新事物了，甚至已经成为生活不可或缺的一部分。但是对于身处 B2B 电商中心的投资者和运营者而言，其中的苦乐也多半经历了不少，但是真正懂得其中“大道”者却寥寥无几。

有幸见证了王焕在整个电商路途中的摸爬滚打，从世界 500 强企业线下产品销售管理高手到中国企业电商系统的建立者，非常欣赏他体系化、逻辑化的电商建设理论和操作方法。

着眼当下，无论是需求方还是供给方，我们都需要通过提高效率来优化客户剩余和供应商剩余，使整个业务更有效、更有利。对于企业，特别是传统型工业企业，你可以在这本书上找到更合理的线上线下结合方法；作为电商投资决策者，我们可以从书中得到些许启发；作为电商的操作者，这本书不仅仅是方法论，更让你在诙谐的描述中拨云见日，看到自己和电商并不遥远的未来。

感谢王焕给我这个絮叨的机会，也期待他在中国电商行业走得更远、更好！

杨涛

M-Brain 大中华区总经理
前阿里巴巴 B2B 业务核心创始团队成员

与王老湿相识不久，但第一次聊天就有相见恨晚的感觉。无它，只因都是 B2B 行业的老兵，王老湿对 B2B 电商的执着，更勾起了我 17 年前类似经历的回忆。

老兵之所以“老”，大概是因为走的弯路比别人多一些，所以老兵的分享自然会更接地气些。没有空洞的概念和名词，王老湿的文章读起来倍感亲切，仿佛置身于会议室里与同事们激烈地讨论着电商与 B2B 的价值链各环节的接轨，合上书的

那一刻，会让你有撸起袖子大干一场的冲动。如果你也在苦恼B2B行业该如何借力电子商务，王老湿的这本书值得细细品味一番。王老“湿”，其实是王老师也！

陈愚

赢创化学（中国）有限公司 数字化业务负责人

王老师是数字化领域的思考者和践行者。他拥有全球 500 强企业多年的工作经历，曾在欧美工作、生活多年，对企业的数字化探索和实践有着深刻的理解和丰富的实战经验。他的生活和工作经历赋予他独特的视角，直指当今企业数字化转型中的痛点，切中要害。不同于市面上流行的数字化书籍，该书是一本实战攻略，是难得一见的干货，对所有企业的管理者，尤其是数字化转型的参与者有着极大的帮助和参考价值。

卢向华

复旦大学经济管理学院 教授

作为王焕的 MBA 授课老师之一，王焕曾经向我请教过 B2B 电商中的几个理论问题。在探讨的过程中，常常感叹王焕灵活应用理论模型以及快速构想框架的能力之强。这种能力也完全反映在了这本书中，书中很多内容都是王焕在 B2B 电商实践过程中对营销、电子商务以及企业经营数字化的思考，观点鲜明、思维开放，却又逻辑严密、可读性强，其中还有很多落地的建议，相信对企业尤其是工业品企业的数字化转型会有很大的帮助！

序

FOREWORD

互联网是充满幻想的事业，互联网是充满挑战的事业，互联网是充满激情的事业，互联网是年轻人的事业。在大众创业、万众创新的大潮中，往往一个好的 idea（想法）引入风投资本烧流量就能获得快速成功。“互联网+”形成的新兴业态快速、毫不留情地冲击着传统的商业和服务业。而产业互联网由于其重度垂直的专业性、复杂性，靠一个 idea 远远不够，需要理论支撑、产业嫁接、数字营销、案例推动；需要不同岗位、不同专业、不同年龄的人一起来参与。

当互联网和传统行业开始交融产生火花的时候，我们把这种变革称为“互联网+”，即互联网技术和互联网思维重新定义传统行业业态和商业模式，产生一些基于大数据对客户的深度服务、深度关怀的新版传统行业。比如，“互联网+出租车”产生了专车和网络约车服务，更加高效地利用存量社会资源并衍生出新的工作机会。再比如“互联网+自行车租赁”衍生出无桩共享单车行业，技术上的创新使得一个原本相对局限单调的行业一下子充满了想象力和发展空间，甚至诞生了几家估值非常高的独角兽企业。甚至原来最简单的外卖业务，也

因为互联网技术，让外卖产品的种类变得更丰富，而且整个递送过程变得更加人性化、标准化，服务质量大大提升，方便了消费者，也衍生出新的行业和工种。

然而，等到互联网和传统的 B2B 行业开始碰撞的时候，我们发现，简单地用互联网技术和思维理念叠加传统行业的一贯做法并不一定会产生经济效益或社会效益。与其说 B2B 行业与互联网的结合是“互联网 + 传统行业”，不如说是“传统行业 + 互联网”。因为在 B2B 领域，传统行业之间方方面面的差异更大，简单粗暴地用扁平化的平台模式去彻底改变整个传统行业的利益链和商业模式，无论从执行难度、受到的抵触情绪还是花费的代价，都是不可接受且风险巨大的。况且，这种改变最后生成的产物是否真的对原有的传统行业是一次焕发生机的赋能和提升，至少目前看来未必那么简单。而走“传统行业 + 互联网”这条路，首先就是明确行业之间的差异以及坚持重度垂直这个理念，充分理解每个行业的独有属性、特点和痛点，利用局部改变、逐步打通、渐进推动的思路去对传统的 B2B 行业做数字化升级和互联网融合。

因此，传统 B2B 行业的数字化不是简单地应用新媒体、新渠道、新技术去影响现有商业模式的一套做法，而是用新的手段和理念去颠覆过时的、低效的管理模式，让企业内部之间以及和外部对接的效率得到极大的提升。互联网作为手段、工具和技术支点，帮助变革的推动者从一个合适的视角切入整个公司的运作，去酝酿一场渐进的却是颠覆性的企业内部变革，这就是“传统企业 + 互联网”体现的含义。当然，这样的变革管理本身相当于从零开始重新经历一次创业，而且还是在已经取得相当成功的公司内部去创业，另辟蹊径，其难度甚至比一般的初创企业更大。对于行业内优秀的大型企业来说，去质疑它现有的、曾经帮助它取得了辉煌成就的商业模式，指出它的瑕疵，认为它难以为继，需要接受数字化的升级和互联网模式的变革，那绝对是一场极其困难的博弈，但一定是个趋势。所以，我可以大胆预测，

也许未来我们的商业领袖就会从这一批数字化变革的推动者中诞生，这和许多年前我们做企业资源配置电算化之后产生了许许多多曾经是财务负责人的企业领导者是十分类似的情况。

对于那些站在时代的前沿去开拓创新的人们而言，哪怕有一点点相似的经历和见解可以作为借鉴也是弥足珍贵的。因此，我个人非常欣赏和认可王焕这种把自己在一线工作和学习中获得的理论和实践经验通过成文成册的方式，与更多可能同样需要经历开拓和创新过程的人们分享交流。我真心希望这样的思想火花能促进传统产业和互联网的深度交融，让创新的思想能够百花齐放、争奇斗艳。

戴佩华

上海市电子商务行业协会会长

前言

PREFACE

其实，电子商务的发源地是美国。然而，即便全世界的电商占有率以每年 120% 以上的速度飞速增长，依然只有中国这片热土可能会最早真正实现许多领域、许多商业模式在互联网和人工智能的技术背景下的快速迭代。你们，作为这本书的读者，就是要去实现这种划时代商业模式变革的人，也是今后真正有可能成为新商业模式下掌门人角色的人。

看过《市场的逻辑》这本书的人应该明白，当市场自由发挥其意志的时候，才是变革最快最彻底的时候。实际上，这场从十几年前开始的商业变革，恰恰是基于商业本质的力量的显现。大家如果去日本旅游到商场买东西的话，可能会看到柜台的营业员无比热情的笑容，即便你什么都不买，她也跟你鞠躬告别并嘱咐你一路顺利。要是你在他们专柜里买点东西，他们会感觉你给了莫大的恩惠，除了小心翼翼地包装好你购买的商品之外，很可能还会附赠一些小礼品。这也几乎成了人们每次购物流连忘返的主要理由之一。你别小看这些细节，恰恰是这些细心周到的服务和额外的礼品，促进了你和那个营业员之间

私人层面的情感交流，让你下次还有同样产品需求的时候能立刻回想当时这种美好的体验场景并乐意再一次经历。

我印象很深的一次去日本北海道旅游，看同一件纪念品在不同的店铺销售，价格几乎一样，只是在山顶的店里贵了 5%，一问之下才知道因为山顶上的东西运输比较贵，所以被允许提高一点点售价，当时的我顿时觉得这样的零售环境确实是规范。同样的事，在欧美也类似，大多数商店的定价基本都一致，也没有什么可以讨价还价的。在中国，这件事在这几年得到了很大的改善，也是由于网络促成的信息透明，同时大家也懂得了如何维权。然而，换成十几年前，那可能是一店一价，买到划算的商品绝对靠你自己的眼力、脑力和砍价能力。当年那样的商业模式，缺少附加值，没有附加服务，还要求高利润，怎么可能不被变革呢？

B2C 市场的互联网化经历了最初的负利时代，即用同样违背市场价值规律，但却刻意为之的方式，以此来抵消客户因固有的消费习惯变化产生的不适应；然后又度过了漫长而艰苦的零利时代，即提供符合市场价值规律的商品却附赠超出预期的免费服务；到了现在的微利时代，算是回归到了比较符合自由市场意志的价值规律上。也许，今后随着信息科技的发展奠定了奥维尔世界的建立基础后，会再次产生不符合市场规律的超额垄断利润，但应该会很快出现新的手段来打破这种局面。反观 B2B 领域，实际上大多数的品牌在 B2B 市场本身就不是高利润运营。对于很多 B2B 业务的经理人而言，很多事情是一个死循环似的逻辑闭环。比如，B2C 行业可以创造和提升人们的需求来获得更好的定价和市场地位，实行差异化竞争，提高效率。B2C 中的很多快消品行业的主要成本在市场营销上，而且其市场营销预算常年销售收入的 20%。而 B2B 行业的产品销售毛利却很低，毛利率甚至不到 20%。所以想要用与 B2C 行业同样的预算去做品牌营销和客户体验就是一个巨大的难题。更别说我们之后会谈到的目标营销人群筛选、

营销渠道的缺乏、渠道的矛盾冲突和营销内容的匮乏等困难。所以，B2B 营销本来就是一件很难做的事，而那么多年，B2B 营销唯一坚持在做，也能取得一定成效的，就是把产品做得更好，比竞争对手更好！显然，外资企业在进入中国后，在这点上一直是有先发优势的，直到近几年才渐渐被国内企业赶上，而国内企业又碍于自己的步伐走不快，无法在把产品的优势继续扩大这件事上信心满满，只好开始寻求商业模式的变化了。

对于本来就已经很难的 B2B 营销来说，再要仿照 B2C 市场从负利到微利时代的变迁，显然是力不从心的，也是传统企业无法经受的。所以，要挤出钱来投入市场创造和提升客户需求，突破低利润、低投入、低品牌附加值、低差异化、低价值的死循环，进入一个良性的品牌和市场发展中去，成了 B2B 营销破局的唯一出路。所幸的是，在这个时候，互联网时代到来了，客户需求升级的时候也正好赶到了。于是，B2B 的营销者和变革者们，准备好一切，用你们的所学所得，厚积薄发，去开创一个属于自己的时代吧！