

# 《再看电商》

## 图书基本信息

书名：《再看电商》

13位ISBN编号：9787121235382

出版时间：2014-7-1

作者：黄若

页数：180

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《再看电商》

## 内容概要

电商行业在中国经历了十年的高速增长。如果说十年前的网上购物是新鲜潮人的尝试的话，那么今天几亿网购人群的规模，零售市场18,000亿人民币的年交易额，正催生着一个改变人们生活习惯的全新行业。互联网正在从各个维度重新定义生产、品牌、娱乐、传播、消费，电商毫无疑问的在购物领域影响着越来越多人的生活。同时，这个行业连年亏损，顾客服务良莠不齐，也受到广泛关注。作者从地面零售到电子商务，从跨国公司高管到管理民营企业，从开创天猫模式到带领当当上市，从企业实际操盘手到转行私募基金，有着极为丰富的实践背景和跨行业的宏观视野。

《再看电商》是《我看电商》的话题延续，对中国电商行业的发展和现状做了深入探讨，是一本全面了解电商发展的必读书。

### 作者简介

黄若：中国连锁零售及电子商务骨灰级领军人物，江湖人称“黄药师”，跨界老兵。原当当网首席运营官，天猫创始总经理。有近30年的商业、零售业从业经验，曾长期任职多家全球500强企业高管、历任易初莲花、万客隆、天津家世界等知名零售企业总经理、执行副总裁等职。后加入淘宝网，任运营中心副总裁并负责淘宝商城的组建，带领团队开创了网上零售B2C平台这一全新电商模式。一位实操型的商业管理者，具有丰富的大型企业管理经验，同时对东西方不同的企业体系及消费者行为有着深刻了解。在领导零售业创建、重组和业务拓展方面具有专长。2011年6月自电商行业隐退，现服务于风险投资业。

## 书籍目录

### 1 电商是个双名词 /1

电子商务，既不能片面地把它描述成带商务色彩的互联网公司，也不仅仅是网络化的零售公司。因为，这两个表述，都是形容词点缀下的单一名词定义，而电商，由网络、商务两者交汇构成，缺一不可，它是一个双名词。

### 2 中国电商模式：两个半 /7

电商在中国走的是一条土洋结合的路线，模式基本承续美国电商，但内容上却颇多中国特色，例如平台、招商、联营，以至于原先靠买卖起步的B2C企业，也都纷纷开放门户，吸引商家入驻。说到底，这是一种商业房地产现象：建商圈、买用户、卖用户。因为相较之下，直接商品进货出货，风险更大。

### 3 那一封告别信 /16

2008年年底，淘宝商城上线半年后，由于对商城的经营模式和定位存在严重分歧，集团决定解散淘宝商城事业部，其业务并入淘宝集市运营、技术、市场等各个职能部门。这是一段历时11个月的曲折。

### 4 解读唯品会 /28

对于电商的投资，我有自己总结的三杯茶理论，即评估一家电商企业，一看其模式，二看其经营效率，三看其顾客留存率。在这三个方面，唯品会都有闪亮的表现。

### 5 上市进行时 /37

对于电商界而言，扎堆上市是时间点的考量，也是资本赎回的要求。腾讯加入以后的京东，势必形成对阿里系淘宝和天猫的有力挑战。

### 6 细分市场的机会 /45

过去这些年电商在中国的发展基本上都是规模驱动，随着行业的快速增长趋向平稳，细分市场很可能成为下一个热点。

### 7 跨境电商 /52

跨境电商走到今天，已经有相当规模和影响力，而且与国内电商大幅度烧钱打价格战不同，这个领域有不少是闷声发财的商家，他们借助中国制造物美价廉的优势，利用中国产品直销海外的渠道优势，收获颇丰。

### 8 电商费用面面观 /59

零售是一个微利行业。在国外，零售人常常用Razor Blade（刮胡刀的刀片）来形容这个行业的利润率，薄到像刀片那样的低毛利率。零售业的成功靠的就是以量取胜。

### 9 巧用流量 /67

如果说流量成本更多的是与外部因素有关，那么电商公司自身流量的有效运用，就是内功，是一门不可或缺的必修课。

### 10 细说自有品牌 /76

随着电商行业更多走向垂直类目，自有品牌拓展毫无疑问是块沃土，但这块土地，需要的是精耕细作，而不是风暴式的龙卷风。

### 11 洋快餐的启发 /81

很多年来，人们分析、学习麦当劳和肯德基这两家公司的经营能力，从选址、品牌形象，到标准化服务、店堂卫生，以及儿童乐园、套餐设计。对于电商行业来说，它们的启发还在于怎样定位服务。

### 12 赢在物流 /88

电商界谈客流量的很多，谈付款流的也不少，却罕见认真讨论物流优化的，这是一个失误。在当今电商行业，物流恰恰是最大的短板。

### 13 电商公司的管理 /96

传统零售强调执行，电商行业更注重创新，但没有执行力的创新和没有创新能力的执行同样不具备管理价值。

### 14 团购新篇 /104

最近两年，团购行业出现明显的整合和业务转型。

### 15 关于O2O /111

O2O机会很多，做法很多，不能仅仅停留于喊喊口号或者做做样子。顾客共享、商品信息共享、购买

环节互动，这些领域每家企业都可以找到自己的切入点。

16 从微信运用说起 /120

我认为移动电商的最大机会，在于提供给无数已经实际运营实体企业及个体经营者一个绕开PC平台，直接拓展其互联网生意的绝好机会。

17 电脑向左，手机向右 /126

在电子商务的运用上，电脑端是全国视野，移动端将有更多机会在周边用户，一公里、三公里商圈，是一个反电脑端思维的由近到远。

18 垂直与快消费品的发展机会 /134

电商十年发展固然取得了很多进步和成绩，但业态模式过于简单，用户流量十分松散，品类经营泛而不深，特别是在盲目追求规模的片面引导下，现有电商企业普遍缺乏盈利能力……这些都给新人的进入留下很多空间。

19 微笑曲线和电商发展 /143

微笑曲线说明真正的高附加值其实是在两端，但是同时我们也要注意零售行业是三个环节连成一体，要有好的产品，从设计端开始，到加工制造工艺，然后在这个基础上有好的营销，如果我们片面的强调狂风暴雨式的营销，一味借助网络推手，可是产品不过硬，设计缺乏创意，就会把这个微笑的两个上扬嘴角倒置过来，变成两边是往下压的，这个时候你就会发现仅仅依靠营销策划，无法维持企业的长远发展，无法留住用户。这是从微笑曲线得来的启发。

后记：电商新起点 /150

附录：部分采访 /151

精彩节摘

电商是个双名词

电子商务近年来很火，在互联网，这是一个搜索的高频词，也是付费点击出价昂贵的关键字。

与此同时，对于这个词汇背后所代表的这个新兴行业，很少有精准清晰的界定。

什么是电子商务？

请不要嗤之以鼻，更不要扭头做一脸的不屑状，让我们都像小学生问问题那样，问自己：到底，什么是电子商务？

买东西，卖东西。

不尽然，应该说是利用互联网买东西，卖东西。

所以，它是零售，是渠道，是网络的商业化运用。

在实践中，有的视它为带商务色彩的互联网公司，于是更多强调网站结构、关键词开发、页面布局、点击效果等，所谓轻公司概念也与此相关。

也有的认为这是一个以互联网为表现形式的零售企业，所以核心在于类目搭建、商品定位、市场营销等，更着重于后端管理。

于是我们看到，有不少IT界人士，融资做电商，他们善于编程，懂得建网站，却不了解零售用户的购买习性，商品规划的内在逻辑，供应链的进销存管理，结果折戟沉沙。

我们还看到：有很多传统企业，品牌经营多年，如今电商迅速发展，时不我待，迎着浪潮上，结果被呛了一大口咸水。

我个人的理解：电子商务，既不能片面地把它描述成带商务色彩的互联网公司，也不仅仅是网络化的零售企业。因为，这两个表述，都是形容词点缀下的单一名词定义。实际上电商是由网络、商务两者交汇构成，缺一不可，它是一个双名词。

电子是什么？

1. 网站的构建。作为一家电商公司，需要有一个让人陈列商品，浏览挑选商品的地方，好比你在线下做生意，需要有个物理的交易地点；

2. 商品流。卖家销售流和顾客购物流，只有这样，商品陈列才能被点击，用户选品和购买结账才有清晰路径。有点类似线下卖场的货架和收银台；

3. 统计。分析系统和会员注册体系，用来从事用户行为的跟踪分析，同时建立必要的网络安全预警机制。

4. ....

零售是什么？

## 《再看电商》

1. 类目构建。主营什么类别，这个类别的品牌集中度如何，怎样安排商品的展示路径，如果卖10000种商品，它们之间是什么样的母子类目关系……品类管理是所有零售的灵魂，就像是互联网的根目录。
2. 价格策略。尽量在经营可以盈利的前提下产生更多销售。那么如何定价？是类目加价法，成本加价法，还是市场定价法？具体操作上是维持售价的基本稳定，还是通过周期性的促销低价冲击市场？
3. 库存管理。商品采购策略，是经（销）、代（销）、联（营）还是租（赁），账期，库存周转天数控制，母子库平行库的系统调拨。季节性商品的界定，入季和出季考量。
4. ....

既然是个双名词，那我们做电商行业，既需要把握IT行业发展的最新突破，也要随时运用零售界行之有效的经验。

举几个例子吧：

啤酒和尿布。这个案例大概很多人听说过。说的是美国零售商们，多年来都基于商品关联销售逻辑，把啤酒和花生（零食类的袋装花生）作为捆绑营销的重要工具，不论货架商品的陈列，促销活页的排版，总是在做啤酒推销时忘不了带上花生。直到互联网时代，电商人士通过用户购买行为分析，才发现（至少在美国网民中）人们买啤酒时，关联度最高的购买不是别的，而是婴儿尿布。

双名词——没有网络，你找不到这个发现，至于如何解释，那是消费心理学范畴。

手机和诺基亚。淘宝平台有一个重要入口就是其类目入口。我们都希望尽量减少用户搜索商品的点击页面数。任何网站都有点击衰减的特点，即每多一次页面点击，就不可避免的多产生一次用户衰减。淘宝网的商品展示有一个类目路径，而类目是按层级展开的，例如：鞋-皮鞋-女式皮鞋；手机-诺基亚手机-诺基亚9630型。当年我在淘宝负责运营，那时候诺基亚还是热销品牌，大约占全部手机点击访问量的20~25%，有一天我突然想起，就让小二做了一个实验，把原来的展示“手机-诺基亚手机”两级设计，改成“手机 诺基亚”一级设计，中间加一个空格，就是把原来手机与诺基亚在展示上的母子关系（点手机以后才能进入诺基亚）变成平行关系（点手机进入各个品牌的二级类目，点诺基亚直接进入诺基亚的各款型号），结果呢？手机类目的整体访问量没有什么影响，而诺基亚的点击量上升了近一倍。

双名词——线下零售强调商品类目结构，是为了更加便利潜在顾客找到商品。但线下的物理空间导致商品归属必须遵循唯一性原则，而网络展示可以多维，前端显示和后端商品管理完全允许有两条不同的路径。

花一元购买一百元商品。有家电商网站为了吸引新用户，通过邮件推送给所有已购买顾客这样一条促销信息：只要老顾客介绍任何新用户在规定时间内注册本网站并下单购买，凭下面这串代码，既可花费一元购买任何100元商品，超过100元以上部分按实际差价支付。实际上，这家公司把原先应当给搜索引擎或者网站联盟的广告营销费让利给了新顾客。这与我在香港铜锣湾遇到的街头餐馆小广告，吸引你一块钱可以点一份盐焗鸡，道理如出一辙。

还是双名词——顾客营销，通过老顾客吸引新用户，但运用了互联网的传播方式。

如果我们从过往很多不成功的电商公司中寻找其共同点，至少其中很重要的一条，就在于它们大多厚此薄彼，没有真正意识到这是一个电子和商务缺一不可的行业，特别是人才的搭建，企业文化的营造，商品的组织，营销的实施，还有顾客行为的分析这些核心环节。

传统企业强调执行，互联网公司注重创新。在电商界，大凡创始人是线下实体经历过来的人，一般做事严谨，却弱于对新技术的关注和运用，以及对网络发展趋势的重视和把控，好比一个陆军将领指望靠挖战壕的作战经验指挥空军；而来自网络行业背景的，又容易沉迷于一味烧钱做市场营销，片面注重UV、PV这类表面数字。互联网的确有一招鲜吃遍天的成功范例，可电商是一个商业领域，面对众多的终端消费者，需要日复一日持续性的耕耘和细节的不断优化。

请记住，这是一个双名词！

## 《再看电商》

### 精彩短评

- 1、内容少了
- 2、和《我看电商》相比，这本更像是整个电商行业的评述。
- 3、电商是一个扣扣的生意
- 4、逻辑缜密，从实战经验中提取真知灼见，拍案叫绝
- 5、读过我看电商之后并无很大新意。
- 6、相较第一本，这本的水分略重。深度见解变成了实事点评，索然无味。
- 7、1
- 8、全是干货！
- 9、有料。现在流行大干快上，作者还是能冷静观察，于细微处着眼，难能可贵。
- 10、有点水以及自恋自负依旧
- 11、图书馆的书
- 12、一套三本，黄岛主对电商体系梳理的很到位
- 13、相比上一本感觉干货少了一些，不过绝对是入门必读
- 14、想跟阿里，京东这些巨无霸去抢市场，只能去做垂直电商，开发二级三级商品市场。总是有越来越多的人会更关注电商在某一种小类目上的专业性。所以，跟我一起去卖咖啡卖情趣用品吧
- 15、书很薄，但都是实战经验
- 16、很不错错
- 17、两本书，我记得个大概。
  - 1.电商公司不应该太奢侈，流通行业本来就是微利行业。
  - 2.电商公司的产品低价终将一去不复返，便捷会取代低价成为主流。
  - 3.天猫创立时的一些取舍问题，有所了解。
  - 4.进一步了解了唯品会。
  - 5.作者对当当没能进一步壮大表示遗憾，虽然当当很早实现了盈利。
- 18、观点、态度、思想、经验，感谢黄先生分享。
- 19、【2016.8.20~8.21】（18万字，180页）国内分析电商的首选之作。黄若三本书的阅读顺序应为《我看电商》—《走出电商困局》—《再看电商》。电商的空气是用户，电商的本质是产品至上，然后再说推广、营销及运营。垂直、二级类目和生活服务类是后起之秀的不二之选。目前电商的物流还有更广阔的提升空间。恍若关于移动端电商的发展和电商运费的预言如今都实现了。
- 20、没有第一本书来得印象深刻。部分观点总是反反复复地讲。虽然反复可以加深印象，但也某种程度上说明这本书在构思的时候条理不够清晰。另外，诸如微信移动端等话题感觉不够深入是担心业内人士么...？
- 21、黄药师的书，值得一读！
- 22、作为局外人随便了解下
- 23、相比研究报告，好太多了
- 24、感觉没有第一本精彩了，对移动端，对o2o的理解都很一般。
- 25、好多东西听过多少遍了，原来出处在这里！
- 26、相比较前两本，这本就有点过水啦。观点基本上是前两本的重复，加多了对移动电商、细分市场、物流等的看法。作者认为零售行业由三个基本环节组成：信息流、资金流和物流。淘宝天猫是信息流，支付宝是资金流，那么阿里现在要发力的菜鸟网络，则是物流。电商生态，好大的一盘棋。作者认为最后一公里，可以整合便利店、报刊亭等，降低物流成本。鉴于此，个人认为，最近出现的快递柜，倒是一个很棒的点子，一方面降低物流成本，一方面作为流量入口，类似于手机的硬件免费，赚软件的钱。至于“工作在PC，生活在移动”的移动电商，需提供Location-Based Service，大有可为。
- 27、都是些朴实的道理
- 28、分子与分母
- 29、作者對中國電商發展頗有洞見，其預測很大程度上已經應驗。
- 30、茶泡了两壶，自然有点淡
- 31、梳理了电商的发展历史，指出了电商的本质，同时介绍了很多零售相关的知识。

## 《再看电商》

- 32、还在理解中
- 33、和《我看电商》中有重叠的地方，但是依然很多干货，很多思考
- 34、对大环境的了解是有帮助。
- 35、计划针对自己垂直电商的经历出一个系列的文章。从心理、利益、可能性的角度写一些东西，开始积累自己的个人专业性品牌
- 36、黄若的三本电商书全部看完。走出电商困局与再看电商有相当重复的部分，电商的烧钱，忽视零售规律，传统业进场的天花板等等。当然，黄总说的很客观，也都对，像他这样的职业经理人现在真的不多，还是需要点个赞！
- 37、黄药师的分享可做参考
- 38、很多信息已经过期了，电商业的走势，有些并没有按着他的预期在走，比如电商移动端，淘宝天猫在移动端仍然占据统治地位，移动端消费者并没有转向快消品，也并没有从全国视野转向Location Based Service，我网购很大部分仍然是全国视野，并没有因为转向移动端而倾向LBS. 再比如团购也没有向他预言地那么不堪。还是蛮赞成他说的电商不能盲目烧规模、搞营销、搞价格战，专注品牌和做垂直电商，提高UV转化率和顾客留存率，重视物流端。
- 39、衣（阿里巴巴）amazon食（大众点评）yelp住（携程）airbnb行（摩拜单车）互联网已经影响到了生活的方方面面，时代总是在成就一批人也在淘汰一批人。
- 40、更多的零售经验。长知识了。
- 41、还行
- 42、偶尔翻翻看的，谈了国内电商的热点动态。看过都朦朦胧胧似有感触的样子，却也说不清道不明，估计是道行不够吧。
- 43、快速了解电商的一本书，MBA面试就靠它了
- 44、承接第一本，依然是宏观sense的书，作者在线下零售做了很久，线下玩转了，再看线上应该很容易，但是玩法确实还是有不同的，保持思维开阔吧~
- 45、比第一本《我看电商》差太多了，简单说，第一本有干货，行业的数据、模式特点都介绍的很详细，能学到很多东西，这一本就很水了，大部分都是没有数据支持的、没有详细论述的观点，真的没有意思。
- 46、值得一看。眼光独到、毒辣，能站在企业和消费者的角度考虑，作为消费者也很想解决物流、生活服务问题，微信依然是战5渣。垂直类，实在很需要人才
- 47、和《我看电商》重复比较多，补充了一些新的观点和趋势，如果是买新版的我看1&2可以直接跳过这本
- 48、强调练内功，物流，品牌而不是一味倒流量。看好垂直二级类目和移动端基于地理位置的电商服务
- 49、比第一本更实用
- 50、电商最大的问题还是供应链成本



1、摘抄了书中有启发的内容，虽然有些观点在前两本书中有提到，但这本书加入了作者对电子商务的更多观点，很有启发，很多语句可以引发更深入的思考甚至实践，绝对值得一读……

一、电商模式平台：淘宝、天猫吸引交易双方众多人流量在平台交易，平台运作方不采购商品、不销售商品，平台通过流量变现，收取广告费、交易佣金、固定（摊位）费等平台模式强于前端弱于后端，前端指商品丰富性、页面展示、与用户的分享、交互、促销活动的组织、推广等；后端指商品选品、采购、定价、库存管理、配送发货等更多涉及零售生意的环节买卖。京东、易迅、亚马逊从经营定位、商品材采购、定价、销售，到库存、服务一条龙服务，通过买卖环节的运营优化获得利润核心能力在于成本控制，通过低成本运作寻找获利点更重视热销和畅销商品，虽然也关注长尾，但无法像平台提供千万级商品代销：唯品会介入销售环节，但不买断库存，以特卖、限时、闪购形式吸引顾客有限的商品数量，聚焦式营销既解决了品牌公司不善于做网络营销的困难，又避免了买断模式下进货不当库存积压风险。商品进场但不买断，售后结账，库存商品只是寄放，不记入零售商资产项这个模式在那些品牌集中度不高的商品类别很有发展潜力，例如服装、家居、箱包、鞋帽

二、唯品会经营效率：库存周转率、单品平均销售额、毛利率都高于其他电商

顾客留存率：唯品会定位三、四线城市和县级城市，锁定用小钱买品牌货的买家，所以其重复购买率高，流失率低最早靠代售品牌过季尾货起家的，品牌尾货容易拉动销售、售出率高(80%)，但毛利率低，货源有限寻找本地品牌商品，不管是淘品牌还是服装、鞋帽、箱包、饰品、家居各个类目的地方性中小品牌，货源充足，不愁无货可卖。其次毛利空间大。但本地品牌的售出率会下降(50%)，品牌商品、特价销售、限时，品牌让消费者注意、特价刺激消费者欲望、限时促成消费者行动商品要有人选货订货、进货入库、拍照上传、描述详情、订单处理、发货跟踪、客户服务，这些运营，绝大多数线下企业不熟悉，淘宝和天猫虽有海量客流，但不介入运营环节，衍生出诸多TP（第三方运营）唯品会把销售运营环节都承担下来，保证品牌公司能用最省心的方法去销售自己的商品唯品会每五天一套的商品进销退循环的流程需要强有力的系统支撑和仓储管理的专门化人才为了防范更多同行在品牌和货源方面的竞争，唯品会推出网络独家合作条款供货商账期减去库存周转天数，就是可供自由运作的现金。因为是代售，没有库存资金积压，销售收入在付给供货商的结款之前拥有几十天账期唯品会煤气特卖商品一共2000~4000种，上午10点开售，国际品牌由于货源有限几小时就售罄，当天晚上国内一二线品牌也差不多了，剩下几天由三四线小牌子撑场子，这就是大品牌带动小品牌销售的联动效应唯品会只有2000~4000种商品，每个商品的自然曝光率是淘宝的几千倍，所以每个单品的平均销售额高于其它电商

三、细分市场的机会垂直电商专门关注一个商品类别，这个商品类不是一级类目，而是二级三级类目例如文胸，一年有600~800亿市场规模，品牌集中度低、毛利率高、用户重复购买特征明显进入垂直领域，考评这个类目的市场规模、品牌集中度、毛利、费用状况，还要注意你的定位和可能获得的市场份额屈臣氏规模不到沃尔玛的千分之一，但沃尔玛撼动不了屈臣氏的市场地位，很多女性消费者就是喜欢屈臣氏运营效率、商品定位、顾客回头率是最为重要的环节自有品牌自有品牌可以为你提供比较高的毛利空间如宜家家居、玛莎百货，小而专注，用户忠诚度高，通常也有更多的利润只要该品牌的品牌集中度不高，就有网上自有品牌的发展机会

生活服务类电商生活服务类电商的互联网普及度比较低，标准化程度比较差，它的移动性比较强，缺少领导品牌带动，但人们对于生活服务类的购买多于商品的采购生活服务类具有明显的区域化特征，要充分运营好区域经营、时效性强的特征，这样类目特性客观上提供了很强的顾客粘性和重复购买条件当前的创业机会更多的是必须立足于如何依靠一个比较小的用户群体，一个比较小的用户基数，来拓展你的电商事业，这是最突出的要求和前提。任何零售的发展必定经历从跨门类经营到聚焦单一品类走向专业发展的这样一条路径。所以电商下一步的创业发展，最核心的环节一定要围绕专注四、跨境电商热销商品和国内电商不同，人工耗费量大的商品成为跨境电商的热销品类，中国劳动力相对低廉是主要驱动力DIY类的商品也占比较大，各种园林用品、家装饰材、工具五金等，主要是欧美澳用户注重家居美化，推崇自我动手的生活习惯还有就是各种电子产品的配件辅件这个行业目前存在的几个问题：【品牌建设】没有品牌定位或品牌内涵，只能卖白菜价【物流费用占比】跨境贸易的快递费占销售金额的30%~40%【外汇结算】海外用户以美元、欧元、澳币支付的商品款如何转汇成人民币进入国内【消费者服务】跨境电商顾客投诉率大多较高，主要是客服不了解海外消费者的习惯，商品描述不准确，用户问询解释不达意

五、电商费用市场/顾客营销费，30%~40%配送费，30%~40%人工、办公及其他费用，20%~30%在不掌握流量入口的前提下，需要在老用户的留存率和顾客访问

到购买的转化率上突破用户积分计划、阶梯性定价，吸引用户更多购买、N元年度包邮、沉睡顾客“唤醒”计划、定向性精准营销、购物页面改进，提高关联销售、结账流程的简化，避免用户在付款阶段流失、注册账号及流程用户广告费用不如直接让自己的用户受益把流量看成空气，对于电商人来讲，这是必须有的基本信念，没有空气无法生存，但一直靠空气成活，那生存成本也太高除了增加流量，需要花费更多的精力提高购买转化率，如果提升1%，意味着你几乎可以降低一半的市场推广成本店配就是将用户的网上订单配送到附近的便利商店，顾客下班或者顺便路过，直接去店里取货商品配送分为城际运输和用户送达（即最后一英里配送），后者因为较分散，批量优势不明显，用户不在家导致二次、三次投递，店配有效降低投递费用公交车站、书报亭、早餐点，甚至物业中心，都可能成为就近投递的载体线下零售特别注意商品毛利以外的收入，包括在大卖场外做广告牌收费、手推车购物框、购物小票背面、商场电视都用来开源播广告，甚至连各种纸箱、包装材料也都是商品外收入的固定来源六、自有品牌自有品牌把生产领域的获利点（可以通过OEM、ODM方式）与渠道销售毛利合二为一，从而能够在有价格优势的同时保证充足的利润屈臣氏用户：女性为主，职业白领，年轻女孩以及妈妈级用户流量转化：几乎没有空手的，我做过几次统计，提袋率在80%~90%之间热购商品：以出售护肤、美发、个人护理用品为主，自由品牌占相当大的比重。消费者上这儿并不是寻求高档商品，更多的是女性个人护理居家用品。顾客周期性购买特征明显，很多是重复性消费，耗材补货占了很大比重超市大卖场自由品牌集中消费者日常生活必不可少同时品牌性不太强的商品类目，例如：面巾纸、食用油、圆珠笔、毛巾浴巾，而不会涉及可乐、啤酒、大家电这类品牌性强的商品宜家（家居用品）、ZARA（轻时尚服装）则是在一个二级类目全方位经营自有品牌，开拓利基市场自有品牌要么是一种辅助销售（沃尔玛、家乐福以出售渠道品牌为主），要么是一种纵深发展策略（屈臣氏、宜家）自有品牌并不是一种大规模大成交量的业态，它是一个更关注用户精准定位，强调购买回头率的行业你无法要求所有用户都喜欢你的品牌，所以一定要问清楚自己什么样的顾客是你的主要业务对象过分用规模、交易额评判一家自有品牌是片面的，自由品牌核心价值在于它基于高粘性用户群体的优越利润产出，屈臣氏2013年上半年销售98亿美元，税前利润5.6亿美元，利润率6%，远高于同类品牌销售的零售企业，但规模远远不能和渠道零售商相比自有品牌需要扶植培养品牌附加值，不是低价轰炸市场，当用户把你的商品看做白牌或者准白牌时，你不仅无法让他为品牌附加值掏钱，还很难吸引他回头持续购买自有品牌KPI【用户购买转化率】由于用户定位精准，粘性高，所以转化率要高于同行平均水平【老用户持续保有率】回头率应远远高于同行平均水平，因为是自有品牌吸引用户【毛利率】结合了产品品牌端和销售端两大环节，所以毛利率应当高于从事渠道品牌销售的电商【库存周转率】该企业订货进货的有效性、资金压力【老库存占比】90天以上（服装类）或180天以上（化妆品类）滞销商品库存，不仅涉及资金周转，更有库存资产折价甚至清零的风险【平均库存天数】七、麦当劳、肯德基推出送餐服务的启发便利各种社区店、便利店，其售价通常较大卖场要高出8%~10%，这是典型的3000~5000美元现象，即一个社会人均消费能力达到这个水准，便利店业态就进入其旺盛发展期，顾客不再为几元钱的节省，去浪费一个小时免运费作为一种吸引顾客的营销手段，其主要作用：一是提高客单价、二是提高ARPU，即每用户平均收入方法一：适当定免邮门槛，以临近人居购买金额的平均值较为合适，让那些临近免邮门槛的用户网上走一步。如果要以低门槛甚至超低门槛的方式吸引新用户，那完全可以运用赠券、礼金，每月一次以上购物运费减免方式来操作，而不是运费一股脑买单方法二：设立金、银、铜用户等级，用户达到一定级别给予更低门槛甚至免邮，因为高级别用户本来就有利润产出，其消费可以覆盖运费。对优质用户优惠对待，更能鼓励购买方法三：实行单一客户每年运费封顶制，只限自用。目的是让用户觉得越卖越划算，这样ARPU提升了，这部分的运费支出可以通过新客成本的节约获得平衡方法四：上下班流量大的交通中转点，小区附近的便利店设立集中的包裹自提点八、物流物流包含墙内墙外墙内指商品的仓储，包括进货补单、库位管理、仓库运营、拣货包装、退换货处理墙外指根据客户订单把包装好的包裹发出，包括运输和送达（Last Mile），如果是货到付款，还有货款收取这个环节美国电商物流方面注重仓储建设，包括库房布点、信息化管理、商品流通优化等等，配送多交给第三方公司中国电商，很多企业自己经营送货环节，特别是最后一公里的顾客配送，如京东有2万的物流员工墙内部分仓储建点，如果分布，多库之间的关联。如果以母子仓运作，需要涉及二次配送；如果是平行仓，对客人的订单反应周期缩短了，却可能带来库存积压、商品周转缓慢的问题接下来是补货、存货，建议由仓储部门负责补货，仓储人员在现场对货物流通最优判断力，前提是要把仓储作为核心部门之一库位管理，如何存储商品，要考虑安全、温度、体积等因素，更要有利于出货分拣。多年来库存商品都是按类目存放，亚马逊通过寻找顾客购物时商

品相互间的关联性，把关联商品放在相近库位，打乱了原来按类目归口的老套套，还配备掌上电脑，对每个员工的拣货路径做规划引导，减少时间浪费。亚马逊与上游企业合作，通过联合商品供应商从事包装再造，使大量商品拥有更适合网购物流需要的外包装规格款式，降低耗材。线下零售外包装是吸引顾客的重要因素，所以要有醒目图片、明星照片、精美包装。而在电商领域，外包装不构成直接的用户购买驱动，更重要的是结实、抗摔、防损，以及减少包装规格。亚马逊关注仓储端，快递业务外包为主。墙外部分城际运输大多借助专门化的运输公司，陆运或空运。而顾客送达，一是自建派送团队，例如京东、亚马逊中国、一号店，以自营体系覆盖一二线城市，边远地带交由第三方承包。另一种做法直接外包。前者易于掌控，顾客服务品质有保障，投诉处理更直接，货到付款安全性更高，难点在于团队管理。稍有不慎，意外丛生。后者没有人员管理压力，资本投入小。但业务质量的维护，商品货款回笼的资金安全等环节，都需要对应策略把物流看作电商公司的一个利润中心，不仅仅是处理几个包裹，改善空间：商品周转：降低存货周期，减少缺货率，防止商品损耗，这里更多涉及IT技术的运用，库房人员的管理产能提升：包装再造，拣货频率，配送半径，一次妥投率，货款回收周期、成本九、电商公司的管理平均准则，就是把一个统计数字的平均线作为起跑点，用来考评，促进低于平均线的人员或部门。这里的关键在于知道低于平均线的症结所在并协调解决，很多时候需要自己去观察、了解，而不是仅仅听几个别的总结、汇报，这是管理者的首要功课互联网企业大多比较扁平化，相较于等级森严，凡事层层汇报的线下管理体系，更适应信息时代的管理要求。彼此之间更多是一种平视关系，职务大小通常只是责任的轻重，没有太多尊卑贵贱。看一家企业管理方面有没有互联网基因：一看彼此称呼，动不动就总的，那是线下运作的典型特征；二看员工上下班，是不是要强迫打卡，如果迟到就扣钱，如果要求他们主人翁的责任感自发加班充分的授权和决策的及时性创新有余执行不足。开会基本没有纪要，上周周会的决定下周碰头时通常不做跟踪；周行动计划，列明事项内容，牵头人，完成时间表，每周定期回顾互联网企业的价值是员工的付出和耕耘，自古就有良禽择木而栖的训诫，在信息时代，人们追求更好的自我实现，更丰富的劳动报酬，这是时代赋予今天职业人的空间。互联网时代，不是强调一个人名在员工名册上多少年，而是任职期间有更好的称职表现和产出。员工和企业的关系正在从彼此一辈子，进化到相互携手一阵子。好的公司和员工关系有如恋爱：爱你，真心的付出，离开你，良好的祝福。互联网年代，唯一能够留住员工的就是公司的成长速度高于员工自己的成长速度。十、团购生活服务类消费是团购的重点突破性品类，从餐饮酒吧、电影球赛，到周末郊游、住宿门票，以及按摩洗脚、婚庆摄影等特点一：现场（线下）消费、特点二：地域性、特点三：服务能力的闲置率淘宝平台以商品类交易为主，58同城、赶集网基本上是简单的信息发布模式行业面临的挑战：1、如何实现盈利预付款的运用：团购网站大多实行预付款模式，预付到消费有时间差，网站和商家结账有时间差。开发自有品牌或规范化产品，提高毛利率：团购网站把指定的合作餐厅、影院作为加工企业，销售的是自己品牌的产品，运营好的话，一定可以既提升毛利，又改善用户消费体验BD产出：一家网站几千人的BD团队，BD成本居高不下2、如何实现常态化经营过了团购时间，容易导致顾客流失。团购销售可以有两种：推广期/促销期的大优惠，以及常态化经营的折扣销售前者原价248，现价124，有效期2014年4月15~5月31。促销大优惠，吸引用户，特别有利于拉动首次购买促销期过后，原价248，现价198，有效期自购买日起两年。持续吸引回头客，如果做的更细致一点，还可以给出下次大促销的时间预告如何留住用户并激发他们的持续性购买，则相对薄弱。持续运营的长远意义在于，团购网站不仅仅作为一个折扣平台，更是一个生活服务类的销售渠道。3、如何快速抢占移动端市场对于85后90后，工作在PC，生活在移动是其鲜明的时代特征十一、O2O2O可以有三个维度的展开路径：客户资源共享线上注册用户量，几十万几百万，对于实体零售店是一笔巨大的财富；线下零售的很多用户也有机会通过与线上结合，被引导为网购用户线下受限于商圈覆盖能力，传播能力有限，但顾客一旦进入实体店消费，其重复购买的比例通常远远高于纯电商的网购商品信息共享线下实体有空间的局限，不可能陈列所有商品，而长尾恰恰是电商最能发挥特长的地方线下门店集中陈列各个商品类别里销售频率高的商品，其他借助网络展示，网上下单购买的方式来解决。因为网上陈列的非热销商品，对绝大多数用户来说，是必须而非紧急的购买需求在购买环节上的相辅相成打造一个网上销售品牌，借助淘宝的流量用网店展示的形式吸引用户，在线回复用户的询问，同时在一些核心城市开设体验店，引导线上用户到体验店感受商品，现场看样。对于珠宝、化妆品、婚礼用品等单价昂贵，用户也更在意线下体验的商品品类体验店一般设在办公楼里，或者偏僻结交，这样一来开店的成本被大幅度压缩体验店再往前一步，就是O2O卖场。网站作为顾客营销工具，线下实体店负责实物展示、跟踪订单、配送包装和售后服务。这方面运用较好的是家居类销售，用户选购

款型式样在网上进行，线下实体店只需要展示最基本的元素，例如材质、油漆、工艺，商品陈列数只有传统卖场的五分之一，而且可以开在较为偏僻租金低廉的地方O2O线上线下联动的经营，核心挑战在于房租节省下来的成本，是否能够支撑通过网络吸引用户的营销费用澳大利亚一家酒类零售商的网站，顾客可以选择三种形式购买：全程在线购买、在线付款门店自取、线下门店购买折扣设计：一瓶酒15.99美元，如果购买6瓶以上（任意组合），15.19美元，大约有5%的优惠，因为国外葡萄酒大多是6瓶成箱，整箱购买能最大限度的使用葡萄酒原来的包装箱，包装费用节省了，破碎率下降了，销售提升了，用户也得到了实惠。如果直接买走一箱，每瓶15.03美元，相比混合购买6瓶更进一步的优惠十二、PC&移动PC端向左：商品（日用百货&标准类商品）、物流送达、全国性营销移动端：LBS（基于地理位置的服务）、周边用户（1~3公里商圈），生活服务领域（不要试图去延伸电脑端的百货业务），移动端位置决定商机，LBS以消费者自身为中心轴的服务半径PC电商基于商品的营销，移动电商基于人的销售推动移动端是两层入口：一层是如何吸引用户下载装机，下载完成之后的激活和持续使用，如何保持用户的较高激活和持续使用率就需要移动端运营和推送的专业技能了工作在PC，生活在移动是其鲜明的时代特征，用户决定市场十三、快消费品的发展机会快消费品的主流客户群体以家庭为主，早期电商发展阶段的用户组群非常年轻，不很关注居家生活的快速消费品，随着年龄的增加，生活阶段的变化，客观上催生了快速消费品的网购发展快消费品总体上来说具有低单价、大体积的特点，配送费用占比的构成相对比较大，只有当人们以便利作为网上购买的一个主要诉求，而不仅仅是便宜的时候，快消费品的线上发展才有机会快消费品网购发展将会出现明显的地缘特征，所以需要地域性的配送能力作为保障

2、不论是团购网站还是闪购网站，用户看重的是低价，但低价并不能成为电商的核心竞争力。唯品会不仅靠低价，它赢在模式，经营效率以及用户留存率。唯品会有效地提高了经营效率，如几乎零库存积压，提升单品平均销售额和毛利率。利用代销代运营模式，降低库存积压成本，增加流动资金。很多用户网上购物都是一锤子买卖，但唯品会的用户留存率普遍高于平均水平，一旦用户接受这种销售模式就会持续购买。同样，团购网站也存在用户留存率低的问题。如何通过常规性的运营激发用户的持续购买行为成为了团购网站的关键突破点。我们不能仅仅把团购网站定义为折扣网站，而是应当定义为生活服务类的销售渠道，这将成为团购网站未来发展的方向。最后，不论是银泰和阿里的合作，还是沃尔玛借力一号店，或是万达大力发展O2O，这些传统实体企业都开始对电商跃跃欲试，相信未来这些线下实力派的传统企业会源源不断的向电商领域进军。

3、读了很多电商领域的书籍，发现有人写书为吸引眼球出名，有人写书为推销，而也有人真的对行业有一份坚持与执着。黄老师的《再见电商》，应该就属于第三类。前后用了两天看完，再次明白了药师的理念和用心。并随后参加了此书的新书媒体见面会。会上提了四个问题，药师笑称要收你咨询费了。1.互联网与零售是电商的两面，但目前本质还是零售在书中的第一章，药师解释了电商这个热门词汇。电商，简单来讲，是用电子的手段来完成交易、商务。这里，电子一般指互联网，而交易通常指零售模式。互联网与零售是电商公司的两面。而《再见电商》这本书，则不断的围绕着这两种基因之间的关系在论述。我也在奇怪，为什么药师在第三本书才给大家正式普及了一下电商的定义。在这里，我们一定要明白互联网究竟是什么。是手段还是目的？我认为互联网首先是一种连接手段。有了互联网，人与人、人与物连接变得轻松了、无界限了，人获取信息也更加便利了。其次，在我们做各种连接的时候，会在服务器端留下海量的记录、数据。配合着云计算、存储服务，我们可以做大数据的挖掘、分析，利用数据挖掘用户行为，做经营预测等等。无论是B2C、还是C2C，本质上仍还是零售模式。2.O2O也是零售，但更加提升用户体验首先要说，零售并不仅限于实物产品的交易，也包括各种服务等。O2O可以看做是更加进化的电商模式。比如，可以通过线上引流、线下体验的方式做O2O。线上充分发挥引流的作用，而线下则可以把重点放在体验、增值服务上，增加客户体验。再比如，京东的O2O战略，则侧重点不太一样。京东充分利用自身的物流优势，通过与线下街道便利店的合作，将库存打散，使客户能在下单后的15分钟就可以到最近的便利店去取货。这个也是线上线下融合，增加的客户收货的便利。O2O能存在的根本点是更加注重用户体验及便利性。3.电商公司的管理药师早年在线上零售公司做高管，而后又参与淘宝商城的搭建，在当当做COO等。听他演讲，可以感受到他的严谨、注重细节、执行力强。而这些都是零售人的特点。看财报也能明白，京东和百度、腾讯的毛利率有差距。后两者可以称为互联网公司，而电商本质则还是零售公司。我也明白了老刘这么强调客户为先、执行力，因为这都是零售的基因。4.互联网基因切入零售无论是电商公司的线上促销，还是商品线上品类的扩大，我认为都不能算是互联网带来的创新、变革，玩的都还是线上零售那

## 《再看电商》

一套，只不过是新瓶装旧酒。要说变革，我认为大数据会是一个真正的方向。以前的线下公司也会产生数据，但不会像电商这样海量。由大数据衍生的销售预测、关联分析、定制化营销、营销预测等都将让人兴奋。第二个方向会是移动电商。从模式上来讲，移动电商与PC电商已经有了不同。移动电商更贴近人，更侧重社交、生活服务，前景不可限量，也是各互联网巨头争夺的热点地盘。5.一点期望，一份坚持说到这，我不禁产生了一些期望。到目前为止，包括黄若老师，仍旧是从零售看电商、分析电商。我想，等到药师下本书问世时，是不是不得不多关注移动电商、大数据、O2O这些新玩法了。而作为投资人的黄若，也一定会继续透过模式看本质，洞悉电商发展。作者：@京东过程改进-Tenn

#### 4、零售业、电商老江湖

第三本说电商的书作者是零售业和电商行业的老江湖。这是作者两年内的第三本说电商的书。内容跟前两本有些重复。还是非常值得看。本书大部分的篇幅在点评零售业电子商务的各种细分市场。

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)