

7

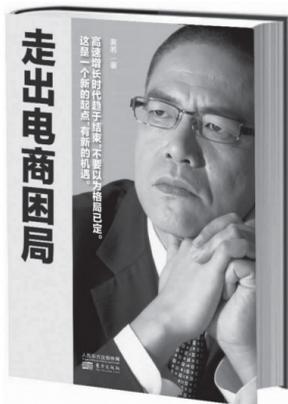
我读电商——老问题的新表现

通过对当下重点电商图书的阅读，作者提炼总结出了一些电商观点，便于读者理解宏观电商环境，也便于读者将这些观点与农村电商结合。本章要点如下，由于篇幅所限，读者可用手机扫码阅读。

- 不可避免的转型——读黄若的《走出电商困局》
- 电商的问题还是管理的问题——读黄若的《再看电商》
- 电商没有秘籍——读子道的《子道说：电商不难》
- 电商的问题要靠实践来解决——读贺关武的《电商，这么玩才有未来》
- 生鲜电商小败局的启示——读《创业小败局：创业公司长演不衰的21种经典死法案例集》
- 农村电商创业者的几条共同经验——读《互联网+绿水青山：农村电商“丽水现象”透析》

读书是笔者的一大爱好，这几年平均一周读一本书。从2013年起陆续读了一些电商方面的书籍，有一些心得。总体感觉：电商并没有改变商业的基本逻辑，质优价廉、童叟无欺、和气生财等，这些传统商业的经验，在电商行业依然是适用的，那些好的电商（网店），归根结底是产品好、服务好，无非再加一条，展示好，并可以给你更多的个性服务。所以，电商目前出现的问题，只是一般商业问题在电商上的新表现。

不可避免的转型——读黄若的《走出电商困局》



如何形容目前的电商形势呢？笔者认为这与整个国家的经济形势一样，转型不可避免。如果说国家的经济形势是因为多年的高速增长面临着日益严峻的资源环境约束、产业素质瓶颈、劳动力成本制约、世界经济形势变化等因素，需要放慢速度加快转型，那么电商则是十年都没有改变赔钱赚吆喝的尴尬局面，得好好坐下来说说质量与效益的问题。

在电商初兴之际，也曾有一种文学式的天真，即对电商这样的新兴业态，谈盈利就像文学沾染了铜臭，俗不可耐。然而，电子商务归根结底还是商务，就像书中终究还是直接读不出颜如玉来，需要实打实地赚钱。烧钱吗？谁不会，但总有烧完的一天，自己不造血，怎么能持续？对于目前的电商困局，《走出电商困局》的作者将其形容为一个长不大的孩子，十来岁了还叼着奶瓶，什么时候能独立？笔者则想用调侃式的比喻来形容，如今的一些电商像长着一副好

脸蛋的野蛮女友，完全被宠坏了，只知道我要、我要，却不想结婚，更不想生孩子，完全不会做饭，可怜的风投还等着娶媳妇抱个大胖小子，很难呀。有脸蛋不行，还得人好、贤惠。所以，电商的转型不可避免，得认真地思考居家过日子的事情。或者说像风投姑娘找了一个一表人才的小伙子，相信车会有的，房子也会有的，可眼见一年又一年过去了，什么也没有，反倒搭进去嫁妆，再下去是不是还得卖媳妇？烧钱注定走不远，主观、客观上都不允许，电商又不是行为艺术！笔者有时在想，为什么小孩子都能看明白的道理，成人却在严肃地违背着，是真忘了，还是装傻？

别看电商概念新，可过去十年电商采用的依然是粗放的增长模式，这就是一味吃高长胖，结果身体素质差，整天病恹恹的，眼看着一轮又一轮的风投与基金注资进去，就是不见应有的盈利出来，甚至连盈利都成为一种奢望。十年过去了，发展的路数也不见长进，还是拉流量、打价格战，在成本控制、服务创新等方面不见新的招数，多数都干着杀敌八百自伤一千的鲁莽竞争行为，结果营收规模是大了，亏损也多了。幻想着像数学上的三四等于十二，结果三三得九，还不如二五一十来得实在，最后还得壮士断腕、自裁羽翼，至少得好好减肥、治治虚胖的问题。

电商的病灶还在于学习不深刻，把洋人的表面文章搬来，一味模仿，根本没有内在潜力可挖。典型的就是作者指出的“天天低价”这个口号，人家背后的逻辑是控制成本、提高采购效率与质量，大数据都用上了，可以把商品物美价廉地卖给消费者，而我们还是将其作为一种策略，以低于成本来吸引消费者，根本不具备可持续性。如果把电商简单地理解为上个网、宣传一下、低价卖些东西，则肯定要吃亏。

又如《走出电商困局》指出的电商三大悖论：“第一个是今天不赚钱是为了明天赚更多的钱；第二个是规模等于效益；第三个是流量就是一切。”明天赚钱，到底哪一天是真正的明天，又到底靠什么去赚钱？起步阶段跑马圈地，规模扩张是对的，但扩张了那么久却不见效益，和农村人讲的“狗吃牛粪图堆堆”有什么区别？流量是重要的，但没有核心竞争力，流量不能有效转化为商务行为，更留不住，最终是往漏水的池子灌水，不要想着有灌满的一天。

对于电商转型要看清形势，用“前有狼后有虎”来形容一点也不为过。“前有狼”，是因为互联网技术更新太快了，计算机网商时代还没有弄清楚，移动电商时代又来了。当年80后多使用计算机，喜欢网购，最终推动了电商产业在十年后成为气候；如今90后多使用手机，将来注定也要推动电商转型。实际上，目前的移动电商已经初显峥嵘，微信仅初步的商业化行为，已经让马云高度紧张。而手机又与计算机的机理大不一样，目前的电商企业又如何进入电商2.0时代？

“后有虎”，是因为传统企业也醒来了，纷纷介入电商领域，O2O一时间纷至沓来，现有的电商平台格局可能也要走向分散，因为有实力的企业必然要摆脱在平台上受制于人的情形，特别是平台电商为了盈利也在客观上提升了买卖电商的运营成本；而且，电商平台目前的“战国七雄”局面不是在向“六国统一”转化，而是向“春秋百国”后退。更有资本也在紧逼，不可能无限制地投入，当冤大头，也推动电商转型。可以说，如今电商的概念早已不新鲜了，就剩下拼管理、做品牌和精耕细作。在这种情况下，不转都由不得你。活着，恐怕是当前电商的第一要务。那么，以前是互联网推动电子商务革命，而现在是传统企业觉醒主动介入电子商务，将来谁会胜出？会不会与美国的形势一样，最终是实力强的传统企业在电商竞争中也崛起？

转型往什么方向转，也得思量。模式上高大全，还是小而美？完全要因电商行业而异，服装行业可谓竞争惨烈，农产品却还是新兴市场。特色是什么，要往何处去？当当虽然做了百货，但至今抹不掉卖书的基本特征。凡客诚品犯了大头病，狠着劲扩张了一阵，但还是抹不掉卖青年服饰的社会印象。发展的根本是提高素质，关键在核心竞争力。现在流行做“加法”，动不动就烧钱做规模；将来要学会做“减法”，成本控制下来就是盈利，对于平均净利润只有3%的行业来说，这是长远之道！

未来也不要奢望前些年的超高速增长再延续，电商也会与国家经济增长一样，进入一个中速增长区间，能不能把自己的顾客由浅层用户变为深层用户也就成为核心。决胜的根本是服务，原来大家图便宜，在电商遍地的情况下，图的是服务。电商将来需要再出现一个“海尔”式的企业，以服务打赢天下，引领电商服务水平提升。

总之，电商其实和做人一样，多下些笨功夫，表面慢点，其实是快，想图快，但最终往往落入欲速则不达的怪圈。现在，就是脑子要静下来，温度要降下来，理性思考未来的路径。

电商的问题还是管理的问题——读黄若的《再看电商》



电商行业走到今天，似乎越来越难，模式创新的难度在加大，而盈利的难度丝毫没有减小，大的电商像京东，不盈利，还有资本撑着，而那些缺少资本青睐的中小电商，只能在煎熬。于是，大家都在说，电商太难了。究竟是电商这个行业出了问题，还是电商作为一个商业门类在一般管理学范畴上出了问题，需要人们用心琢磨。笔者认为后者的因素更多些，如果管理水平能提升，则电商的盈利不至于这么惨淡。

回顾电商这个行业，浮夸风盛行了数年，着力点全在所谓的模式创新、生态链打造，一味跑马圈地，哪里在管理细节上用心过？可中国的问题恰恰在于，战略家太多，思想家太多，能执行大战略的人太少，结果细节决定成败的悲剧不断重复着。读黄若先生的书，要据此就创新模式，引来投资可能不太现实；但对于做好电商经营而言，绝对是过日子的实话。如果谁在今天把电商的创新与有效落地良好结合起来，那么谁就有可能率先突围电商困局。但大家似乎并不以为然，一心在做商业模式，认为是否盈利并不重要，只要把钱砸进去，能换来海量的用户，然后换来资本，最后上市，靠股份赚钱即可，而不是靠电商本身赚钱，这事能长久吗？资本市场又能容纳多少电商模式的创新？

对所谓的电商模式进一步进行解构就会发现，现在平台电商做的那一套，说白了与实体经济中的倒卖商铺没有什么两样，而真正的网上直接卖货，真是一塌糊涂；反倒是一些草根的电商铺子精打细算，还能有些盈利，可惜大家觉得太辛苦，根本不愿干。问题是，今天的电商商业逻辑已经变了，十年前客户找网站，如今得网站找客户，怎奈大家十年如一日，坚持唱着过去的歌谣！于是，目前的电商实际上冰火两重天，做模式的，只想概念新，大量引进投资，千方百计上市变现；而做经营的，很辛苦，却自我积累有盈利，只是没有大的投资，难以实现跨越式发展。这也算是今天的电商怪象了。

说到这里，不得不对电子商务这个概念进行反思。什么是电子商务？实际上就是一个“电子”与“商务”的联姻而已，大体上是“电”主外，打天下；“商”主内，精打理，两者缺一不可。但实际上，目前的电商多是光棍汉，有“电”无商，外面模样风光，家里乱成一锅粥，一些电商企业连基本的现代企业管理制度都没有，甚至召开会议连记录也没有，定下的事连追踪机制也缺失，不能成事也就不足为奇了。所以，黄若先生在书中感叹地说：电商公司创新有余执行不足；创新是财富，执行是收获，在我们快速向前奔跑的时候，请不要忘记自己的行装，因为，掉在地上的金子，本身就是财富。

深入反思一下，笔者觉得电子商务的发展也像佛家悟道的三重境界：一重境界，看山是山；二重境界，看山不是山；三重境界，看山还是山。套用在电商上，初期可理解为商务的电子化，中期可理解为电子化的商务，到了后期又恢复到商务的电子化。但这是一个否定之否定的过程，是以电商全面渗透为内核的。回看电商发展的近20年历程，初期确实是仅作为一个电子化的商务手段，到目前已经全面演化为电子化的商务，电商确实由手段变成模式，颠覆了传统商业；但将来一定还会回到商务的本质上去。

如果电商最终要回到商务的本质上去，那么目前的商业地产型电商平台又要到哪里呢？有人说平台之争最后只剩寡头，笔者的看法恰恰相反，可能竞争会从目前的“战国七雄”演化为“春秋百国”。目前的电商平台，是信息不对称、信用体系不健全的阶段性产物，解决了陌生人交易的信任问题。但如果社会诚信水平不断改善，那么平台会不会又成为现在的商业中间流通环节，逐渐多余

了呢？会出现一种新的电商模式来颠覆平台模式。正在兴起的微商，至少呈现出去中心化、个性化的趋势。而目前平台盈利的模式其实很简单，就是靠前期打造平台形成的市场红利、人口红利。这是一种粗放的经营模式。如果平台被去中心化，则奶酪肯定要被别人动。一个有意思的现象是，战国时代开始之后就再没有出现过新的大国，电商平台之争的最后，可能会是细分领域电商的机会，诞生更多的垂直电商，一些小而美的模式会加速成形。

当然，平台面临的分化趋势也有其他因素。比如，80后逐渐进入中青年时代，纷纷成家立业，消费开始升级换代，淘宝这个跳蚤市场难以满足需求，确实需要更高品位的平台；再比如，书多而读浅，货多而看少，在卖家太多的情况下，有选择有时比无选择还糟糕，大家已经陷入“多”的烦恼，需要有一个预筛选的机制。《再看电商》一书中引用一个“3 000 ~ 5 000 美元现象”，说是一个社会人均年消费能力达到这个水准时，便利店业态就进入其旺盛发展期，顾客不再为节省几元钱而去浪费一小时时间。也可以想象，更多的成熟消费者只会比价这种无聊的事情上花更少的时间，选品牌也许最经济。这是天猫诞生的内在逻辑，也是垂直电商的生存基础。

还要讨论一个电商企业与传统企业竞争的问题，笔者想借用一个生态学上的名词来形象表述一下。在生态学上，有一个群落演替的概念，大意是在一个特定的气候区域，地面上的植被会按一定的顺序先后在这个区域占据相对优势地位，直到最终稳定下来，比如热带雨林、沙漠草原、落叶林灌等状态。最先生长起来并占据优势的植物称为“先锋群落”，但只是临时的繁荣，回头会被替代；最终替代“先锋群落”并固化优势地位的植物则称为“顶端群落”。现在的纯互联网型电商企业，恐怕就相当于电商土地上的“先锋群落”，到最后真正占据电商土地优势的还是转型的传统企业，这些年“淘品牌”的消退似可做些侧面证明，美国的情况也是一个侧面参考。

由此可以得出一个判断：将来的电商竞争，模式创新当然还在继续，但更多的是管理上的竞争，要在管理的效率上挖掘潜力，节本才更可能增效；要在细节上下功夫，“糙哥”难以赢得未来，品质是根本；要在内功上狠修炼，转化率远比导流量更重要，服务水平很重要。举例来讲，电商目前的物流在管理

方面就很有问题，商品的配货、分拣效率很低，很多还停留在纯人工状态；原材料采购与商品包装的过程中，多次包了拆、拆了包、浪费严重等。如果能降低存货周期、减少商品损耗、提高配货分拣效率、科学设置配送路径，则利润提升空间是不小的，真的希望今后的电商行业也会迎来一个根本的转型。

电商没有秘籍——读子道的《子道说：电商不难》



书名是《子道说：电商不难》，然而看过之后的感觉是，听了子道说，电商更难了。为什么？因为近 300 页的书所能告诉你的只有一句话：电商没有秘籍。作者在书的末尾这样写道：“在这个减肥靠吃药，丰胸靠吃药，壮阳靠吃药，养生靠吃药的年代，向上有人靠成功学，做电商靠找秘籍。其实根本没有秘籍。”这不是要让那些苦苦寻找电商暴富神话的草根哭晕在书旁吗？

为什么电商没有秘籍？因为电商并没有改变商业的基本逻辑，质优价廉、童叟无欺、和气生财等，这些传统商业的经验，在电商行业依然是适用的，那些好的电商（网店），归根结底是产品好、服务好，无非再加一条——展示好，并可以给你提供更多的个性服务。

但是为什么还有那么多的人在追求所谓的电商秘籍？只能说是当今社会流行的成功学毒害了人们，太多一夜暴富的电商神话，太多打鸡血式的励志故事，所有讲的只有金光大道、高歌猛进，却只字不提阴沟翻船、英雄气短。这样片面的宣传报道迎合了大众心理，却不能解决任何实际的问题。甚至一些案例也

像表面光鲜的所谓明星，背后却可能在吸毒、嫖娼，你知道多少真相？

很多人把电商的业绩提升简单地归结为技巧到位、舍得砸钱，却没有看到是否玩得起。当然，也必须承认，电商的成功是需要一些技巧的，但光指望技巧来做好，显然是不靠谱的，必须坚信，小赢靠智、大赢靠德。产品品质才是根本，天猫平台上，一些传统企业迅速提升了销售排名就是最好的证明。但如果给你好产品、给你钱来烧，那么还要多少运营技巧？虽然网店销售的基础是流量，但流量的关键在转化率，钱能买来流量但买不来转化率，后者才是经营的根本，体现的是产品好坏与服务水平。一个好的店铺，靠 20% 的优质顾客带来 80% 的销售，而一个不好的店铺可能恰恰相反，前者不用反复烧钱，后者必须持续烧钱，换来并没有实际意义的一锤子买卖，于是陷入亏本赚吆喝的恶性循环。

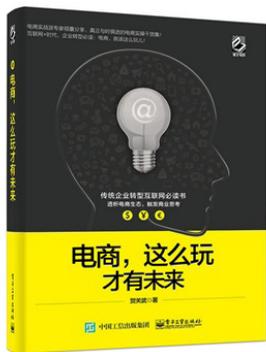
还有一些企业，崇拜烧钱的粗放推广模式，却从未思考过一个问题，烧钱是否适合自己。今天做电商，其实在走两种截然不同的路径。一种是做电商模式，只要能创新，能吸引来海量用户，盈利与否并不重要，资本会为模式买单。京东至今不盈利，但想介入的资本依然趋之若鹜。更多的企业是做电商经营，活着是第一位的。穷人学富人洒钱，是最糟糕的自虐式模仿。勤劳致富、节俭持家、精打细算，根本出路在赚钱，这是硬道理。

那么，怎样才能让电商不难？通过子道的书可以梳理出四条最关键的路径。一是定位与产品结构，让大家一到你的店铺就知道你是干什么的。网店不是杂货铺，卖干果的就是卖干果的，不要再搭上日用品；卖电器的就是卖电器的，不要再搭上服装。二是走精专路线，上线的东西在品类上要尽量少，比如，集中于化妆品、女装、男鞋等某个品类，但在品种上可以适当多一些，款式可以多样，以便选择。如果想扩大品类，则尽量从品类的相关性上去延伸，如卖水果的店铺，还可以增加蔬菜。三是注重学习思考。要想人前显贵，必须人后受罪。现在很多网店的业绩上不去，根本原因在于店主不学习、不提升；不学习不要紧，有的店主还看不起别人，明明自己头上生了疮，还自感良好；甚至心理阴暗，想找出别人背后的“小”来。四是以细节决胜，必须思考为什么同样的品类，甚至代理同样的产品，销售的业绩却不一样。你的店铺首页是否吸引人，

客服是否能让用户顺利下单，客户下单后物流是否给力，产品包装是否能让客户在收货之时感到惊喜，订单完成之后是否还有后续服务等。每个细节 100 分与每个细节 80 分的综合对比得分可能差距在几倍都不止，而细节的每一个完善都意味着店主要下苦功、有耐心。最终要实现的网店营销理想效果是，买之前，让顾客看得上你，就像相亲第一面后还想再约会；买之中，让顾客能信任你，干脆利落下单；买之后，让顾客能记住你，以后还会重复购买。

总之，如果把这个“难”字看透了、想通了，踏踏实实做起来，持之以恒，假以时日，则也许电商真的就不难了。

电商的问题要靠实践来解决——读贺关武的《电商，这么玩才有未来》



笔者经常会遇到这样的来访者，他们在网上做了一段时间电商，但效果很不理想，于是就对电商产生了质疑。根据其具体情况，常见的问题离不开没有流量、物流太贵、客户评价不高、无法盈利等，总体属于运营时间较短、技能不足，而耐心学习的精神又不够。每逢此时，笔者总是耐心地解说，电商毕竟与实体店运营不同，是一个新的体系，学习总有一个过程，摸爬滚打一段时间才好说话，初期还是认真学习要紧。不能说仅仅参加几天培训班就想成为电商高手，这种概率不高。对照一下实体店，其运营得好恐怕也得需要一年半载。

由此，必须反思今天轰轰烈烈的电商风潮，其间热炒概念模式抢风投的多，认认真真做经营赚钱的少，引得一般电商创业者也急不可耐起来，这是一种值得警惕的现象。而再深究一步，今天的电商培训，也是打鸡血的多，讲困难的少；

对于成功的案例罗列过多，而对于走过的大坑分析得太少；最终让无数创业青年“一入侯门深似海”，这对电商是不利的。

所以，抓紧让一批有实践经验的电商过来人站出来现身说法显得十分紧迫。在研究电商的过程中，笔者也留意读一些有实践经验的讲师作品，贺关武先生的《电商，这么玩才有未来》便是这样的一部作品。

说起贺关武，可谓典型的电商英雄出少年，属80后，实践派，为传统企业做过电商操盘手，还运营过电商平台上的旗舰店，有了这种经历背景，再谈起电商来，少了些理论的空洞，多了些实践的真知，其作品更适合电商创业者阅读。

比如一开篇，作者就在前言写道：“电商大格局已定，红利期已经消失，进入平稳运作期，电商也成为一种稳定的商业形态。”“只要你掌握了技巧，就能融入进去。”这一段话的意思非常明确，在今天还要再幻想着像几年前在网上迅速打出一个新品，不费吹灰之力就打开一片天地的情形已不大可能，而是要老老实实地面对激烈的竞争，在踏实的运营中求得实效。现实的情况也确实如此，自从2012年以来，农产品电商崛起，传统企业加速电商进程，已经没有什么所谓的“蓝海”市场，还想再做批发转零售的“二道贩子”式的生意难度不断加大。

再如作者提醒，要正确理解“饥饿营销”。小米手机的秘籍绝对不是外部表现出来的“饥饿营销”那么简单，而是有大量的用户参与，将产品做到了极致，从而形成了强烈的客户期待。所以，“饥饿营销”是有前提的，没有好的产品，就不存在所谓的“饥饿营销”。

为了充分说明电商如何运营，作者以自己操盘的家具电商为例，详细地讲解了如何认识电商，如何做好电商准备，以及如何进行实战。比如，认识电商，其核心是把思维转过来，如果还按照传统思维做电商，那么要做好是非常困难的，以定价为例，电商是高度透明的，怎样合理定价，怎样处理好线上线下的价格体系，都要用心思量。再如，做好电商准备，从人员、激励、管理到财务，都要有相关的设计，像电商员工普遍是80后、90后，就不适宜用严格的打卡考勤来管理；像电商部门不能隶属于原有企业架构的某一部门，必须要有相对

的独立性。再如，家具电商的实战，初期要做纯电商，可以从清库存开始，低价营销；随后可以线上直销，开发一些性价比高的产品，同时处理好线上线下不可避免的矛盾，像款式区隔、利润补偿等措施；到了中期以后就可以考虑线上售卖，专卖店统一服务，线上线下同价，实现 O2O。

做电商，微博、微信营销是一个重要的渠道，也有技巧在里面。很多人认为，微博、微信营销就是免费发广告，可谓谬之千里。试从受众的角度反思，谁愿意没事忍受着广告的冲击。对此，作者提出，要建立公司官方微博为主、员工微博配合的微博团队，员工微博以玩为主、营销为辅，潜移默化地进行营销，只需在简介里填上自己的公司名称、品牌名称即可；每天发的微博只有百分之一提到公司产品或者转发公司官网微博就行，重在聚集人气，增加影响力，这需要大量的人力和时间。这也让笔者想起了汉赋的章法——“劝百讽一”，微博运营与其有异曲同工之处。

传统企业做电商，常见的误区之一就是盲目自建平台，但实际效果却非常有限。为什么会这样？作者也进行了分析，一方面，顾客很难通过搜索直接进入官网；另一方面，即使进入官网，也很难在官网直接购买，因为很难对其产生信任，也很麻烦。但并不表明，自建平台没有必要，前期可以作为一个展示平台，到企业足够大的时候，有了流量，即可直接销售，像华为手机的荣耀系列就是这样。

对于正在流行的微商，作者也提出了忠告：只有玩转了社交才能玩转微商；做好微商的所有环节都是围绕粉丝在做文章，吸引粉丝、经营粉丝，最后卖货，实质就是社交电商；社交的核心是人，决定成败的关键在于这个人的社交能力。要做好社交，就要有“手机控”的精神，有耐心和精力，乐于分享互动，并掌握一点心理学的知识，懂得别人的需求，做大家喜欢的事。对于农产品而言，从选种开始就要直播，讲解种植产地的优越性，自然的生态环境，采摘、分拣、包装的过程直到发快递，从而赢得顾客信任。

就在大家将注意力集中于微博、微信的时候，作者提醒大家，QQ 空间有商机，其活跃用户多为 25 岁以下，很多中低端的手机都选择在这个平台首发。由此，我们也可以想到，为什么腾讯至今坚持微信、QQ 双战略。而要做好 QQ

营销，作者指出要注意“空间”布置、“相册”更新，坚持写“日志”和发“说说”，并最好与微博、微信配合起来。

总之，作者以娓娓道来的风格，将许多电商的高深理论转化为实践中的案例、故事和技巧，是很适合初做电商的实践者认真一读的。而归结起来，不是电商太复杂，而是我们有时想得太简单，那些电商前进路上面临的问题，需要商家在学习中不断提升实践的能力，以期逐渐破解。

生鲜电商小败局的启示——读《创业小败局：创业公司长演不衰的21种经典死法案例集》



如果说互联网是创业的风口，则电商创业绝对在互联网创业的风口浪尖上，生鲜电商又可谓电商创业的翘楚，市场空间巨大（4万亿元之巨）、渗透率又低（1%左右）、复购率极高（每天都得吃），何不为？放在前几年，生鲜电商吸引几百万元、几千万元的投资已经算是不小的新闻，而2014年下半年开始，一切似乎全变了，不管内行还是外行，不管风投还是私募，几乎步调一致地投向了生鲜电商这最后的电商蓝海：2014年8月，中粮我买网1亿美元的B轮融资似乎吹响了行业加速投资的进行曲；2015年1月，前搜狐联席总裁王昕获3亿元融资，创办生鲜电商网站春播；2015年4月，由华为荣耀前总裁刘江峰创办的生鲜电商Dmall获得1亿美元天使轮投资，再次创下创业融资的天价；2015年5月，天天果园方面公布信息，京东领投新一轮7000万美元融资，等等。2016年，大型生鲜电商平台的融资已经纷纷上亿元。在这样火热的生鲜电商浪

潮中，一批创业者也积极加入了生鲜电商的行列，憧憬着梦想万一实现的时刻。然而，再伟大的梦想也需要可行的路径去实现，否则极有可能让梦想迅速成为幻想甚至空想。现实的数据似乎也回答了这样一个严酷的现实，有关方面的数据显示，4 000 家生鲜电商竟然盈利的只有 1%。

正所谓，“前事不忘，后事之师”。看看那些失败了生鲜电商案例，对后来者无疑具有非常现实的借鉴意义。刚好，《创业小败局：创业公司长演不衰的 21 种经典死法案例集》剖析了三个失败的生鲜案例：一个初创的水果电商、一个重资产模式的有机食材 O2O 电商和一个从零售扩展到生鲜的食品电商。这几个案例有共性的问题，也有个性的因素，认真读来，启示不少。

第一个案例：水果电商“果仔快跑”是如何“臃”的

这个案例的贡献者是 90 后创业者，他们敏锐地发现了校园水果市场的潜在空间，不仅消费量大而且高度集中于女生宿舍，理论上具备低成本、高订单率的特点。但经过一番精心筹备之后的试水发现，市场反应很差，订单寥寥无几，首批进货损耗惊人，品味差异导致评价不高，后续投资难以跟进，终于没有了进一步改进模式的机会，迅速倒下。

通过创业者的讲述可以发现如下几个重要失误。

(1) 前期市场推广的失误。仅仅以为有几个微博大 V 帮忙推广，似乎已经市场知晓度较高，实际上目标客户——那些宿舍的女生知道者并不多，所以前期市场很难打开。而靠口碑营销，品控又没有做到极致，要实现规模客户短期无望。所以，定位目标客户是一个重要问题，而找到目标客户是更重要的问题。在社交媒体中，微博是弱关系，传播面广但精确度差，而转化率就更低，向宿舍的女生做推广，用微博还不如用校园的 BBS，也不如用微信扫码（当然案例发生的 2013 年微信可能还没有那么普及），甚至不如发传单做地推。

(2) 产品质量控制的失误。创业团队中竟然没有懂水果的人，不会挑水果，这是极其重要的致命伤。水果卖的可不就是一口水，品味不好绝对是不行的，再好的模式也没有用。在这个问题上栽过跟头的生鲜电商可谓前仆后继，到后来基本明白了这个道理。

(3) 产业链根本没有。水果电商绝对不是从批发市场买回来重新拼装那么简单,以什么样的价格进货,进多少,在冷库如何存放,全部都是现实的问题,而且冷藏更复杂到要因品种而异,绝对是行业的公认难题。一个初创团队哪来的这样的实力与能力,等于水果供应完全受制于人,这与电商要求的产品做到极致相差甚远。

当然,创业团队也意识到与消费量较大的企业做或许更经济,即从B2C转向B2B(或者说大C小B),这也是目前生鲜电商新兴的一个模式。当下的一亩田、链农、大厨等生鲜电商都是这样做的。但这种模式对产业链的整合能力无疑有十分高的要求,基本属于有钱人的游戏,初创者只有望洋兴叹。

第二个案例:跳起来摘桃子却踉跄跌倒的“西米网”

西米的案例至今还听人谈起,毕竟其曾经在京城风光一时,而后来其出人意料地倒下也让大家惋惜不已。西米对细分市场的定位无疑是准确的,在办公室的白领中,有一批爱吃零售的女孩子。所以,他们打造“办公室零食”的概念,将200多种零食聚合后再小盒、小包分装出售,迅速赢得了市场。然而,随着销售规模扩大,产业链的问题日益成为瓶颈,原料的采购能力、仓储能力、配送能力都成为必须解决的现实问题,但如何解决却有若干路径可选。可惜的是,西米选择了自建仓储和物流,同时按O2O模式建起了线下店,还为丰富品种而加入生鲜品类,这些抉择迅速让西米背上了沉重的包袱,在没有风投跟进的情况下悲怆倒下。西米最重要的失误有如下几点。

(1) 小马拉大车,超出了自身实力。京东早年曾经也玩“重资产”模式,把筹来的钱投入到仓储物流,一度有人嘲笑刘强东为“刘傻子”。然而,事过境迁,京东先进的物流体系恰恰成为市场竞争的利器。从这点上来说,自建物流并非不可取。然而,必须注意到,京东是用风投的钱,而西米却在用企业正常流动的钱,这无疑是作茧自缚。以西米当时的实力,根本不具备做“重资产”的实力。

(2) 管理跟不上,盈利是难题。西米有35%的毛利率,但去除各类成本,利润率就不高了,如果不能通过风投上市,则只有老老实实在地提高利润率来赚钱,但可惜这个问题并没有解决好,事实上也不好解决,因为行业竞争惨烈。所以西

米认为，这个市场赚钱很难。是不是在这个问题上就没有办法了呢？其实是有的，要不就加强管理、拼命地降成本，主要包括降低采购成本、仓储损耗，提高人员效率，以及加强费用控制等，省下的就是赚下的；要不就玩品牌，走高大上的路线，提升品牌溢价，增加利润点。但西米两者都没有做到，这其实已经不是电商的问题，而是一般企业管理学的问题。

（3）盲目的扩张，规模不代表效益。西米发现女孩子爱吃零食，同时她们也爱吃水果，市场也不小。但有市场空间是一回事，而能不能做得来又是另外一回事。零食属于干货，对仓储物流的要求不那么严格，相对好做。一加入生鲜，问题顿时复杂起来，因为生鲜的仓储、物流完全是特殊的，损耗更是惊人，行业内因此有“不看卖多少而看烂多少”的说法。比如，生鲜电商“沱沱工社”通过“零售业的管控+保存设备的提升+配送设备的提升”来降低损耗，损耗率已从之前的34%降到了1.75%以下，从而保障了盈利——与其说他们是赚来的，还不如说他们是省下的。但西米网缺乏生鲜电商的经验，这个问题处理得并不好，迅速加剧了经营状况的困难。

但是在西米倒下的时候，三只松鼠却在崛起，并充分吸取了西米的教训：专业，把干货类零食先做好，不要盲目扩张到其他食品；品牌，只要消费者认可，其实价格不必一味地低，可以有溢价。

第三个案例：被全产业链困住的“巴山农夫”

巴山农夫的创始人是北大的董生辉，曾经在西藏5100公司工作近6年，业绩不俗。从西藏5100出来后选择了农业作为创业方向，在投资方的支持下推出独特的高山农产品品牌——巴山农夫，定位于中高端市场，并在北京演绎出不小的行业旋风。但可惜的是，创业团队与投资方理念的不一致，最终让巴山农夫在资金难以为继的情况下没有等到调整提升的机会，只能以阶段性失败结束。可以看得出，巴山农夫的出道不是一时心血来潮，而是经过了一个有经验的团队深思熟虑之后推出的，也不得不承认，他们确实发现了一些生鲜电商的门道，如线上必须与线下的菜市场配合，后者可能更重要；也采取了一些创新性的农产品营销方式，如“无人售卖”，但在没有足够时间来试错、调整和提升的情况下，特别

是资金跟不上的时候，成功是很难的。而从整个项目运作的情况看，也有值得总结的失误。



舍近求远，自找困难。生鲜电商玩了这么多年，大家慢慢想清楚了，不要幻想着把一根黄瓜卖到全国去，不是办不到，而是没有意义。生鲜电商天生存三大问题，一是压得死人的物流成本，农产品普遍笨重，物流企业只管计重收费，从不管你运的东西本来值多少钱；二是解不开的保鲜与损耗死结，行业内一般的损耗率是20%，40%的也有；三是随时要命的质量标准，大多数农产品是农民生产出来的，各家各户，标准不一，关键时候更有可能“萝卜快了不洗泥”。但巴山农夫一开始恰恰选择了北京作为主战场，而生产基地却远在湖北恩施。这样带来一系列问题，一个是物流成本、仓储成本高企，损耗肯定不低，更有基地与市场运营团队分离带来的管理难题，最终都在影响盈利。所以，目前的生鲜电商，基本上不在全国乱跑了，就地就近社区化已经基本是共识。

步子太大，质量失控。从外行介入农业领域的，几乎无一例外地要在生产管理上吃苦头，因为农业不是工业，农民也不是工人，农田更不是标准化车间。如果按工厂模式管理，则雇工成本极高，监管成本更高，生产效率却不高，这也是世界性难题，农业根本就不适合集体化劳作，只有家庭经营能干；如果把地分到各个农户分片劳作，则又会出现追逐利润过程中的道德风险，不听指挥，不按标准操作，质量控制很难。巴山农夫的主创团队从非农领域转入，明显在这个问题上预计不足，基地管理成为十分难办的头疼问题，直接影响后续的市场营销。

弹尽粮绝，困死英雄。我曾经以《钱去哪儿了——农业企业的资金之困》一文（链接：<http://www.chinavalue.net/Finance/Blog/2014-3-30/1025272.aspx>）专门

论述“倒在黎明前”这一农业投资最为悲怆也最为常见的现象，究其原因，还是农业与工业的差异所致，重资产、长周期、高风险，必须把流动资金备足了，这个备足的意思是高于工业流动资金储备几倍以上，否则一旦资金链断裂，再好的前景也没有用。可惜的是，巴山农夫依然没有逃脱这个规律。在投资方的主业煤炭与房地产生意不景气后，已经失去对农业项目的持续投入耐心，这时候巴山农夫的命运就基本注定。虽然这个时候，他们发现了高端农产品在传统菜市场的机会，但已经无法触碰这个可能很好的未来市场了。

三个案例的共同启示

虽然“不幸的家庭各有各的不幸”，但总体看来，还是有一些共性的规律，上述三个案例的一些共性问题值得后来者充分借鉴。

一个基本前提：做模式还是做生意？上述几个案例中，虽然都想象到了美好的未来，但最后并没有按理想状态吸引来应有的投资，终于倒在饥渴的资金沙漠上。为什么会这样？因为风投与借贷根本上不同。风投看重的是商业模式的创新，要看模式能不能迅速复制，将来能不能上市，投资回报率如何，至于盈利不是大问题。典型的如京东，成立以来基本在亏损，但不影响各方投资接踵而来，更不影响股票市值节节攀升。而借贷是老老实实做生意，盈利是硬道理，否则老板的钱不能白花，银行的贷款总要还。所以，不要看别的生鲜案例如何吸引风投，而要看自家的生鲜电商是什么路数，如果搞模式，则创新点必不可少，而且要唯快不破；至于做生鲜电商生意，那还是按居家过日子来打算，勤俭节约是法宝。

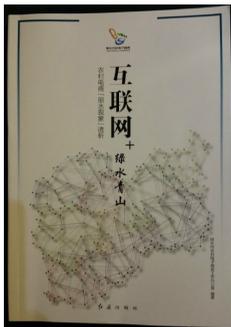
一个基本常识：专业的事还是专业的人来做。果子快跑败在了水果的选购与储藏上，这是十分专业的事，可惜团队没有人懂；西米网新增的生鲜业务顿时让井井有条的业务体系问题频出；巴山农夫在基地的管理上进退维谷，十分恼火却没有好的办法。这些问题归根结底都是专业人才匮乏所致。果子快跑的团队需要一个水果的好买手，西米网欠缺生鲜电商的行家，巴山农夫的基地需要向褚橙取经，不是没有办法解决问题，而是解决问题的人没有找到。

一条不变的规律：电商的问题到最后还是管理问题。现在大家在生鲜电商

上的着力点完全在模式上，比概念、比噱头，基本是表演给资本看的，然后再比烧钱。但作为生鲜行业的竞争来说，长远的还是要回归到电商的本质上来，商业的基本规律没有变，管理是硬道理。难以想象，一些电商就靠几页 PPT，连一个基本章法也没有，议事之后无跟踪，怎么可能走得很远？创业期可能风风火火，但成长期肯定是管理致胜，西米网、巴山农夫做得大一些后，管理马上成为重要瓶颈。这些都符合行内的一句话：小时靠能力，大时靠管理。

一种生死共识：兵马未动，粮草先行。没有钱，再好的生鲜电商模式也没有办法实践；钱跟不上，再好的明天也等不到。上述三个案例是这样，无数个失败的案例都是这样。在一个唯快不破的电商时代，烧钱的厚度决定了存活活的概率。所以，八大生鲜电商纷纷开始抱资本的“粗腿”，因为资本决定了在激烈竞争中还能跑多远。对于后来者而言，一定需要切记。

农村电商创业者的几条共同经验——读《互联网+绿水青山：农村电商“丽水现象”透析》



丽水农村电商的发展好在一个实用的创新性机制，最终体现在大量青年返乡创业，以草根创业推动了丽水农村电商的星火燎原。在笔者的工作实践中，也经常遇到一些回到农村从事电商创业的青年，他们还有许多现实的困难与困惑，如何让他们的电商之路走得更好，摆事实、讲道理是一个方面，更需要现实的案例来参照解答。在《互联网+绿水青山：农村电商“丽水现象”透析》一书中讲述了 17 个新网商的故事，生动鲜活，特别是他们面对困难时的一些富有特色的化解办法更具有借鉴意义，所以笔者想做一些归纳。

如何把你的产品做出差异化

好多农村电商创业者最常见的困惑就是如何才能卖出去？有的几个月一单生意也没有。笔者的回答是，农产品不比工业品，特色有，但要在同类中做出差异十分不易。这样就产生了一个常见的问题，同质竞争严重，要么卖不动，要么不赚钱。

而在丽水莲都区有一个下海的公务员叫倪向明，偏偏是在普通的农产品中间打开了差异化的路。他的互联网辣椒酱第一品牌做得有声有色，“倪老腌”淘宝店5个月从零信誉飙升到皇冠。他的诀窍就是“好口碑，比什么都重要”。比如，他把找回老味道放在首要位置，果断放弃了机器制作，改回手工，因为机器打成糊了，而手工做是颗粒状；单纯品种的辣椒做酱太单调，他把线椒、美人椒、朝天椒混合在一起，五颜六色；一般的辣椒酱都用添加剂，他不用，用油封再加高标准的包装运输来解决保鲜问题；他非要追求完美，每一个细节都不放过，瓶子用独特的六角形，瓶口进行严格密封，赠送精制木勺等，保证超乎想象的体验。其实农产品电商的关键也简单，就是讲出好的故事、触及消费者痛点、让顾客尖叫这三部曲，但能做到的人很少，倪老腌做到了，所以东西比较贵但还是卖得很好。

而丽水市缙云县的“北山狼”户外用品品牌，同样也是在同质竞争的过程中杀出来的，他们用品牌与一般商品区隔。还有做竹炭产品的陈利红，也是在同质竞争中开启了品牌之路。

一些年轻人的农产品淘宝店为什么卖不动？货是农民地里收来的，包装也很普通，放在网上一看，卖点不突出，永远排名在后面，自然也就没有流量和成交。靠买流量能解决问题吗？短期有效果，长期不解决问题，因为靠买流量的营销就是饮鸩止渴。

如何让你的网店越做越大

网店小的时候，可以一个人干，也可以将其做成夫妻店，还可以靠父子兵来做。但到了扩张的时候就会出现问题的，一旦雇人就会不赚钱。道理很简单，自己开网店赚的钱本质上是给自己开的工资，而雇佣员工要开工资，工资之后

利润就所剩无几了，甚至工资不敌新增业务的利润。怎么办？

丽水龙泉的“咕咕鲜”团队把常见的梅干菜做到了全网销售额第一，并带动脱水蔬菜类目的销售。团队带头人李君在谈及自己的心得时说，就是人、货、信息缺一不可。没有人，再好的电商项目也做不起来，业务的拓展必须与团队的扩展同步，就像梁山泊英雄聚义一样，必须随着事业的壮大不断有人入伙，否则就会有失败的危险。雇员不是合伙人，但可以经过培养之后变成合伙人；让人入伙，必须是团队的理念为人认可，团队的未来值得期待。在货的方面，必须求到好货，储备充分，加工包装过硬，满足线上业务的拓展，否则关键时候掉链子，可能前功尽弃。核心是如下三个信息：政府的信息要畅通、平台的信息要及时沟通、行业的信息要及时了解。达到上知政策风向、下知具体操作的目标。

再反观我们的一些电商创业者，往往片面追求互联网的“唯快不破”，却忘记了不跌倒比跑得快更重要，在扩张条件不具备的条件下盲目扩大规模，往往重复着“欲速则不达”的悲剧，慎之！

如何把握做电商的正确姿势

如今我们都在讲电商创业，但是否每个人都开了网店才算电商创业？不是的。只要参与了电商某一个环节，只要在电商的发展中找到自己的位置，也是成功的电商创业。

在丽水龙泉的吴国梁看来，他领衔的晨光电子商务公司做电商服务业也是蛮好的。其在电商创业中敏锐地发现一个问题，很多电商规模小、进货量少，无法获得工厂的货源，如果能帮助他们解决货源和发货问题，同样有市场空间。所以，其所做的事就是为生产厂家和淘宝卖家之间提供分销服务，从靠谱的大厂家批量进货，免费为会员提供数据包、产品库存、代发货、开店咨询等一条龙服务。

在义乌的电商进程中，已经形成了独特的网批现象，义乌小商品城已经转变为针对中小卖家的网货批发和代发货服务商。在江苏的沙集，第一批网商中，有的开始一步步“后退”，从网商退居为网货加工商，再从网货加工商退居为

原料供应商，从原料供应商再退居为物流服务商，从物流服务商甚至退居为餐饮服务商，在一个大的电商生态中占据一个商机，你还能从狭义的角度理解其不是做电商吗？

所以，今天的电商创业确实需要放开视野，只要在电商生态链占据一个环节上的主动就会更容易成功，远比在电商的一线苦苦地竞争强，“不求所有，但求所在”也是一种生存的境界！

如何给你的产品合理定位

为了让地域特色农产品更好地走出去，丽水市委委托浙江大学设计推出“丽水山耕”这一地域农产品区域公共品牌并配套制定标准化、品牌化、电商化的规程。在为“丽水山耕”品牌进行价格定位的时候，他们选择比市场价贵20%左右，这样既不会因为定位太高而曲高和寡，也不会因为缺乏溢价而导致增加的标准化等投入无法回补。实际上，在国外成熟的有机农产品生产体系中，终端的价格同样高出20%左右。这是一个很重要的价格定位标准，只有这样才会扩大产品的消费面；而现在那些动不动贵出几倍的贵族农产品不管有什么样的内涵都不可能有多多的消费群体。

当然，有了溢价就要有溢价的价值体现，“丽水山耕”在生鲜方面不仅做标准化生产、加工、储运，还做好相应的包装设计和策划营销，成为符合市场消费品位的优质网货，并在线上线下都能面向市场。这样的运作办法也就意味着，如果产业链及相应的品牌营销不能配套，则溢价将不会得到市场认可。所以，每一个在网上做农产品的电商都必须认真思考，你的产品应该值多少钱，又拿什么让消费者来为此买单，这绝对不是一个想当然的问题，而是需要智慧和技巧。

如何寻找电商的新蓝海

竞争确实太激烈了，如果没有能力去扭转同质化的局面，那么就要另辟蹊径了。人无我有，人有我优，人优我转。这几句传统行业的话，用在电商上依旧适用。如丽水的百山祖食品，主做当地特色的香菇酱和油焖笋，并坚决打出

自主品牌，不刷单；进而开发出市场上还比较少的新产品——桑葚干。再如，龙泉的周昌贵将目光对准当地特色的工艺品——青瓷，并用专利和品牌保持竞争优势；龙泉查氏做的是另一个比较冷门的产品——宝剑，把“禾字号”的千年工艺与电商结合，同样找到了属于自己的市场空间；还有开发活竹酒的集智电商、卖青田石雕的张旭峰、叫卖地瓜干与天然松针的吴丰等，他们的实践启示着，农产品的网货开发空间依然还有，就看你是盯着别人在做什么然后去跟风，还是看见别人在做什么然后去寻找新蓝海，前者创出差异与后者创出差异的难度显然是不一样的。

除上述几点，透过丽水青年电商创业的实践，还能清晰地感受到那些可以推而广之的电商“普世价值”：核心在人，人强则事强；品质为本，烂东西再营销也不长久；必须专业，不懂行时随意跨界，最终只能交出昂贵的学费；心态要好，急并不能解决问题，反而容易把自己绊倒；细节到位，在没有真实见面的网络空间，一点一滴的细节都可能影响到你的整体形象，等等。由此，我们也可以深刻地感受到，电商是一种强实践性艺术，真的不能指望有什么捷径可走，唯一可以依靠的就是不懈地坚持与努力、学习与提升！