

何小健 编著



# 脱颖而出

## 成功网店经营之道



成功有道

脱颖而出

市场、细分、进货、品牌、营销、软文……  
采百店之所长，剖析制胜之道。

织想、追梦、实践、学制胜绝招。  
巧干加实干，脱颖而出。



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 脱颖而出

## 成功网店经营之道

何小健 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

脱颖而出：成功网店经营之道 / 何小健编著. --  
北京：人民邮电出版社，2013.1  
ISBN 978-7-115-29851-5

I. ①脱… II. ①何… III. ①电子商务—商业经营—  
中国 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第266346号

## 内 容 提 要

本书系统、全面地介绍了经营和管理网店所需要的知识与技巧。全书紧紧围绕“网店定位→进货→品控→营销与推广→管理与售后服务”这条线索展开内容，其中既包括对网店的发展、趋势未来的分析，也包括经营与管理网店的具体方法和技巧。

本书语言简洁、条理清晰，特别适合已经在网上开店创业却未取得成功而急切需要进步的朋友，同时也适合想开网店创业却徘徊不前的读者。

## 脱颖而出——成功网店经营之道

- 
- ◆ 编 著 何小健  
责任编辑 赵 轩
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：13.75  
字数：245千字 2013年1月第1版  
印数：1-3 500册 2013年1月河北第1次印刷

---

ISBN 978-7-115-29851-5

定价：29.00元

读者服务热线：(010)67132692 印装质量热线：(010)67129223  
反盗版热线：(010)67171154

## 前言

很多人讲，网店是个“扔进个金山都砸不出个水花”的行业，笔者对此有切身体会。2004年我在校就读大二期间，着手编写ASP购物系统供大家开店使用，由此认识了很多开网店的朋友。其中很多朋友取得了成功，月收入是我辛苦一月的若干倍。那时我只懂技术，基本没有营销思想，完全是按照顾客的要求写系统，顾客叫怎么改就怎么改。有的时候顾客提一些要求，我还感到很奇怪，心想有必要吗？比如取消注册功能实现直接进入购物车购买。2005年，我在ebay卖了几本旧书，做了个虚拟游戏点卡的代理，尝到了开网店的甜头，加之受到顾客以及当时的马云洗礼，决心自己开网店。开始时苦于没有货源，便找了几个要好的朋友，鼓动他们合作开网店：现在是黄金时期，难得的机遇，错过这个机会，过几年就被大企业、大资本给垄断了，再想进去就难了。说干就干，我将开发程序挣得的几万元全部投入，召集几个人便开始了网店创业，但由于种种原因，不到半年就支撑不下去了。当时的第一个深刻教训是：没有好的货源，不知道从哪儿进货，以及进货价格较高致使定价没有优势。

后来，我利用各种机会，到几个做得较好的网店打工学习。期间也看到几家网店关门。有的网店资金流开始很大，最终却依然倒下。这些经历让我开始不断思考如何成功地开一家可持续发展的网店。

另一个亲身经验：不明确的目标会使合作者及员工在关键时刻无所适从。

2008年的再次创业对我的打击更大，那时候我自信在网店领域没有处理不了的问题，但是最终还是失败了。当时，我除了经营网店，还在本地一家较大的造船厂工作。业余创业、没有足够的精力管理网店是我这一次失败的主要原因。

那时，我急需一本指导性的资料让员工主动学习，主动完善我们的网店，以取得在同行中的竞争优势，从而创造一个稳定增长的环境。虽然这次创业经历了又一次失败，但坚定了我写这本书的决心。

我的出发点是，让读者以这本书作为网店创业的指南。让与我当年经历相似的创业者在网店创业过程中学会避轻就重，掌握主干；知道要做什么、怎样做、怎样做得更好，以及避免我遭遇的挫折。通过阅读本书，读者对比自己的网店，以实干的态度，一步步完善自己的网店，最终使网店走上成功的康庄大道。

对书中每一章提出的需要做的事情，我们应严格执行，并且定期检查工作。同时对于要领悟的销售技巧，我们要反复咀嚼，做到灵活运用。本书也可以作为自己的一本笔记，温故而知新，以便困惑的时候翻看，相信于自己的网店事业不无裨益。

本书写作的主要目的有以下四点。

- 减少网店创建者的工作量。
- 让自己可以很好地反复消化一些优秀的观点和想法，在网店实践中应用它们。
- 让网店大多时候能够自动化地良性运行。
- 做赚钱的资深老店。

在写作本书的几年内，我的砧板店也有了起色。

2008 年底，我开始着手写作本书时，网店濒临倒闭，后来勉强支撑半年，终因经营不善而在 2009 年初倒闭。

2009 年底一个新的机会到来了，新的项目让我获得重新开始的机会。

当了解到银杏木砧板的优良特质后，我激动不已。当时的依据很简单，在网店，这个市场处于初始阶段，可有效地躲避大资本进入所引发的巨大冲击和压力。通过细分市场，我认为所运营的砧板事业定会取得成功。

展现在我眼前的是宽广的市场。在中国超过 4 亿个家庭中，家家都会使用砧板。要有千分之一的家庭购买我们的产品，那将是 40 万次以上的购买。每块赢利以 20 元计，就将是一个净利润在 800 万元以上的市场。其中一个家庭拥有几处房的情况还没有计算在内。经过几年的发展，我的砧板事业也

走上了康庄之路。

其实和砧板一样，还有很多产品适合网店创业。我们可以将各地的土特产打包销售。比如在我所生活的泰州地区，可以将山药、银杏果、肉渣等土特产包装，通过网络投放，开拓市场。

然而，现在做得大的网店都有超市化的趋向，商品种类繁多、全面，如大家所熟悉的京东、当当、卓越。网店大佬林立，淘宝在加快垂直品类的梳理，现在，在中国的网店市场上还有创业机会吗？

这个问题是很多正在徘徊的网店创业者的最大疑惑，对于这个问题得不到准确答案，就很难定下心来认真地做网店。我认为机会一定有，而且很大。如果仔细观察你就会发现，即便是大佬们，也存在品类短板，而这正是咱们创业的切入点。京东商城做得最好的当然是计算机通信和消费类电子产品，百货在 2010 年发展得也不错，图书、食品领域都还在摸索阶段；凡客在服装品类上做到了最强，但是在新拓展的日化品类上仍然是新手；当当做得最好的是图书品类，这些年它在百货上都没有大幅度的突破；卓越亚马逊做得好的是图书、化妆品和 3C，新开的办公用品、母婴、鞋类等平台还在进一步深耕；红孩子最强的是母婴用品和化妆品，服装、3C 仍然难以发力……

琳琅满目的商品里面，隐藏着太多无名良品，以及太多没有形成标准化的产品。地域的巨大差距会为我们的网店腾出一个巨大的生存空间。所以，今后若干年仍无需担心网店没有生意可做。

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第1章 电商风云起 .....          | 1  |
| 1.1 打开潘多拉魔盒 .....        | 1  |
| 1.2 渠道战争 .....           | 4  |
| 1.3 两个人的战争：二东之争 .....    | 6  |
| 1.4 网店的特点 .....          | 11 |
| 1.5 网上开店的优势 .....        | 14 |
| 1.6 电商通常都会聚集在这几个地方 ..... | 16 |
| 第2章 经营战略入门 .....         | 26 |
| 2.1 定位 .....             | 26 |
| 2.1.1 细分天下，深耕行业 .....    | 27 |
| 2.1.2 产品定位的几种方法 .....    | 35 |
| 2.1.3 产品类别 .....         | 40 |
| 2.1.4 差异化生存 .....        | 43 |
| 2.2 进货攻略 .....           | 45 |
| 2.2.1 进货的主要渠道 .....      | 46 |
| 2.2.2 进货小结 .....         | 53 |
| 2.3 拉旗号——品牌 .....        | 54 |
| 2.3.1 什么是品牌 .....        | 55 |
| 2.4 可持续化发展 .....         | 67 |

|       |                              |     |
|-------|------------------------------|-----|
| 2.4.1 | 网店可持续发展必须坚持的要点 .....         | 68  |
| 2.4.2 | 网店可持续发展的三个基本点：诚信、质量、服务 ..... | 76  |
| 2.5   | 后方——不可忽视的金库 .....            | 79  |
| 2.5.1 | 做好顾客关怀工作 .....               | 81  |
| 2.5.2 | 提升网店黏性 .....                 | 84  |
| 2.5.3 | 做客户需求跟踪工作 .....              | 86  |
| 2.6   | 连横：返利模式的应用及分销 .....          | 89  |
| 2.6.1 | 返利模式 .....                   | 89  |
| 2.6.2 | 分销 .....                     | 95  |
| 第3章   | 攻伐一攘外：合理的商品布局之道 .....        | 97  |
| 3.1   | 布阵 .....                     | 97  |
| 3.1.1 | 网店产品布局方案 .....               | 97  |
| 3.2   | 造势 .....                     | 103 |
| 3.2.1 | 装点门面 .....                   | 103 |
| 3.2.2 | 产品介绍文案优化 .....               | 110 |
| 3.2.3 | 合理定价 .....                   | 116 |
| 3.2.4 | 退换货承诺 .....                  | 117 |
| 3.2.5 | 善于制定、掌握、使用交易规则 .....         | 119 |
| 第4章   | 内功一安内：网店创业的团队管理之道 .....      | 120 |
| 4.1   | 招贤纳士拉班子——团队搭建 .....          | 120 |
| 4.1.1 | 人才招聘后通常的程序 .....             | 120 |
| 4.1.2 | 网管部门职责和作用 .....              | 122 |



|       |                                  |     |
|-------|----------------------------------|-----|
| 4.1.3 | 网店企业制度及部门制度 .....                | 127 |
| 4.1.4 | 网店组织及经营的一些细节 .....               | 129 |
| 4.1.5 | 亚马逊的教训 .....                     | 136 |
| 4.2   | 服务 .....                         | 137 |
| 4.3   | 关于网店仓储 .....                     | 143 |
| 4.4   | 包装配送 .....                       | 145 |
| 4.4.1 | 包装材料 .....                       | 146 |
| 4.4.2 | 派件员的服务态度 .....                   | 147 |
| 4.4.3 | 快递问题 .....                       | 148 |
| 第5章   | 不战而屈人之兵——营销 .....                | 151 |
| 5.1   | 最直接的营销手段——硬广告 .....              | 152 |
| 5.1.1 | 硬广告是最直接的营销方式，通常也是最有效率的营销方式 ..... | 152 |
| 5.1.2 | 广告是把双刃剑 .....                    | 153 |
| 5.1.3 | 如何推动硬广告 .....                    | 154 |
| 5.1.4 | 一箭双雕 .....                       | 155 |
| 5.2   | 软文营销巧打组合拳 .....                  | 157 |
| 5.2.1 | 什么是软文营销 .....                    | 157 |
| 5.2.2 | 为什么选择软文营销 .....                  | 158 |
| 5.2.3 | 软文营销的方法 .....                    | 160 |
| 5.2.4 | 软文营销的载体 .....                    | 168 |
| 5.2.5 | 软文营销的核心 .....                    | 170 |
| 5.3   | 数据库营销 .....                      | 171 |

|       |                             |     |
|-------|-----------------------------|-----|
| 5.3.1 | 数据库营销的第一要点就是获取用户数据（潜在的和实际的） | 172 |
| 5.3.2 | 如何从数据中发掘新客户                 | 177 |
| 5.4   | 其他营销方式                      | 180 |
| 5.4.1 | 店内营销                        | 180 |
| 5.4.2 | 店外营销                        | 189 |
| 第6章   | 扩张                          | 195 |
| 6.1   | 不惧竞争，在竞争中成长                 | 195 |
| 6.2   | 战胜对手的十种方法                   | 197 |
| 第7章   | 他山之石可以攻玉                    | 203 |
| 7.1   | 以包代管模式                      | 203 |
| 7.2   | 深化采购模式                      | 204 |
| 7.3   | 品牌区隔模式                      | 206 |
| 7.4   | 产品区隔模式                      | 206 |
| 7.5   | 订单区隔模式                      | 207 |
| 7.6   | 区域区隔模式                      | 207 |
| 7.7   | 交易环节区隔、协同模式                 | 207 |



## 第1章 电商风云起

这是电子商务疯狂膨胀、神话迭出的年代，这是一个梦想美好同时现实残酷的时代。机会汹涌而至，又瞬间即逝，大家在享受功成名就的同时，也在如履薄冰般地经受着危险的考验。

电子商务是一个不断发展的概念，其先驱 IBM 公司于 1996 年提出了 Electronic Commerce (E-Commerce) 的概念。到了 1997 年，该公司又提出了 Electronic Business (E-Business) 的概念。

### 1.1 打开潘多拉魔盒

伴随互联网的快速发展，一个潘多拉魔盒被打开了。面对电子商务的急速发展，人们急切地在问这样一个问题：电商总销售额占全社会零售总额的百分比达到多少才会有一个平衡？1%、2% 还是……

在欧美国家，电子商务业务发展得如火如荼。在法、德等欧洲国家，电子商务所产生的营业额已占商务总额的 1/4，在美国甚至已高达 1/3 以上。然而欧美国家电子商务的发展也不过十几年的时间。在美国，美国在线 (AOL)、雅虎、eBey 等著名的电子商务公司在 1994 年前后开始赢利，到 2000 年创造了高达 7.8 亿美元利润。IBM、美国、戴尔电脑、沃尔玛超市等电子商务公司在各自的领域内更是取得了令人不可思议的巨额利润。

电子商务在创造了行业机会的同时也加剧了某些领域的竞争。互联网创造了难以计数的财富机会，它能够将市场放大，能够花小的代价将一些零散购买积聚发展成一个产业。以我个人为例，销售受限于地理因素的传统银杏木砧板店因为网络而变成一家小有规模的银杏木砧板厂，顾客来自全国各

地，年销售数万块；而在没有网络的时代，每年能卖一百块已属成绩不错。这就是网络的力量，它能汇细流为大海。

如果你不懂网络，不懂电子商务，你的实体店生意一年不如一年；反而隔壁家的小伙子天天窝在家里玩电脑、开网店，却每年赚很多钱。不要惊讶于互联网的强大力量，你或许改变不了网络，但网络却实实在在、一步步地改变了你的生活。这个时候你无需抱着对互联网的憎恨之情来影响你的人生，而应该正视它、融入它、借助它来改变自己的生活。如今从事电子商务并不是一件很难的事，在中国有太多的普通人通过电子商务改变了自己。



图 1.1 几大电子商务网站

大家还记得 21 世纪初的几年里，作为一个新的渠道商，电商的地位是比较低的。例如，在传统渠道每年组织的渠道大会上，并没有电商的影子。电商很多是寄居于传统渠道商背后的。可是现在在每年的渠道大会上，却有人打着旗帜要驱逐电商，不是因为别的，而是新兴的电商每年以不可思议激增的销量和疯狂的价格战冲击着传统店铺，它们销售的价格通常比传统渠道要低 30% 以上，这样的冲击对传统渠道来讲太大了，很多店铺经营无望、关门倒闭。

但是，网络确实确实给很多人提供了机会，或许你家孩子从小腼腆，他们不愿意去天桥摆地摊，他们不愿意花钱租个店铺做一个自己都不清楚是否能赚钱的生意。现在，电子商务提供了这样一个机会，可以让他们花很小的代价去试着在生意场上练兵，在交易中成长。

我们先看看国内电子商务的情况吧。中国电子商务始于 1997 年，同样在创造着奇迹，发展速度惊人。



阿里巴巴于1999年创立，属于B2B(Business to Business，企业对企业)模式，目前是全球最大的网上贸易市场之一。

淘宝于2003年由阿里巴巴投资创立，属于C2C(Consumer to Consumer，消费者对消费者)模式，如今在中国产生的影响可以用惊天动地来形容。

2010年12月8日，以售书知名的当当网在纽约证券交易所挂牌上市。

2010年，以电子产品为主打的京东商城创造了年销100亿元的骄人业绩。

回过头来再看看普通人的网店创业之路。

2003年08月21日，以500元起家在淘宝网开店的柠檬绿茶店铺，到2011年初已经成交超过400万单。



图 1.2 创造奇迹的中国电商

2006年11月，“裂锦”这个品牌在淘宝诞生了，它的创始人是两个再普通不过的姑娘，而如今它已经成为知名的品牌。

目前淘宝网站有1万多个皇冠店。

.....

这是一个创造奇迹的舞台，在各个领域涌现出了一大群优秀代表。

21 世纪初，网上购物不仅支付困难，而且网上和买卖很难让人相信。可是，数年过去，这些问题基本得到了解决。

本书就着重讲述电子商务的一个分支——网店创业。

网店让梦想有了驰骋的舞台，让更多的人实现了创业梦想，实现了自己的人生价值。越来越多的人走上了这条路，加入了开网店的行列中。在这条路上，有的人成功了；有的人铩羽而归；有的人在坚持着；有的人选择了放弃；有的人刚开始摸索着进入；有的人取得了骄人的业绩。

网店创业是我们这代人的机遇，是我们的舞台，我们需要好好把握。人生有多少机遇，网店或许就是其中最重要的一个。会把握，或许就会成功；不把握，机会失之交臂一去不返。

## 网店解决了大量就业问题

我们当中的很多人——失业青年、没有找到合适工作的毕业生、残疾人、收入不多的上班族，等等——都选择业余或者专业做网店。特别是将来移动商务的发展，将有越来越多的人开网店。届时会有这样的一个景象：走在大街上，有人用手机在谈生意，在出差等火车的间隙，忙着处理订单；在工作闲暇的时候，打开手机接单子。那时候，整个电子商务模式都会被改变。

网络上流传的一个很有名的例子，某残疾人通过努力做到了月赚一万。这在现实社会对于残疾人是很难达到的，但是通过网络他做到了，这就是网络的力量。

## 1.2 渠道战争

一个新兴的渠道必然要在挑战传统渠道下成长壮大。没有谁能取代谁，它们之间会达到一个平衡，并在平衡中发展变化。

从服装业到 3C，从大到家用电器小到一个螺帽，战争在这条巨大的战线上展开着。



图书是很标准化的产品，线上卖的和线下卖的都是相同的产品。在网上书店风生水起的今日，以当当网、卓越网为首的网上书店已经给实体书店带来了巨大冲击。太多的实体书店被迫转型或者倒闭，书店的规模在年年缩小。

凡客诚品网店做到日单几万件衣服仅用了一年，而传统服装大鳄雅戈尔用了十年。

盛传有一次在参加某个品牌厂商的渠道大会时，上百名渠道商打着横幅要求把某代理商从这个品牌的渠道体系中踢出去，这个代理商就是京东。2010年，京东年销售额突破100亿。

大量的传统实体店关闭，不断有网店创造销售奇迹。最近几年不断有网店入市。

苏宁坐不住了，国美坐不住了……太多的人坐不住了。很多人放弃了观望，直接纠集部队、举兵大进电子商务了。

#### 苏宁易购 4月全网底价 全品巨献 210台New iPad天天抽!

**Suning.com**  
苏宁易购

苏宁易购，苏宁旗下的国内领先的综合网上购物商城，主营图书、手机、电脑、数码相机、家用电器、服装箱包、日用百货等数百万种商品。500多城市免费配送，1800多家门店可自提，100%正品，全国联保，百城半日达，支持货到付款，让您安心购物！

[www.suning.com](http://www.suning.com) 2012-4 - 品牌推广

图 1.3 苏宁易购网店

#### 国美电器网上商城 周年庆 大牌电器天天有半价 立即抢购!

**GOME**

国美电器网上商城  
[www.gome.com.cn](http://www.gome.com.cn)

国美电器官方网上商城。4月1日~4月30日周年庆，大牌电器天天有半价。电视、手机、电脑、冰洗、数码等正品，大家电本地化物流送货快支持货到付款。网上国美、天天底价！买电器GOME一下！电话订购及客服热线4008-199-777

[www.gome.com.cn](http://www.gome.com.cn) 2012-4 - 品牌推广

图 1.4 国美电器网上商城

### 1.3 两个人的战争：二东之争

首先我们来看下面这张表格。

表 1.1 苏宁和京东年销售对比

| 战争双方 | 创始人 | 成立时间（年） | 2010 年销售额 | 2009 年销售额（元） | 2008 年销售额（元） |
|------|-----|---------|-----------|--------------|--------------|
| 苏宁电器 | 张近东 | 1990    | 755.04 亿  | 583 亿        | 499 亿        |
| 京东商城 | 刘强东 | 2004    | 102 亿     | 36 亿         | 13 亿         |

从表 1.1 可以看出，苏宁的净利润能达到 5% 左右，稳健、实在。京东商城还处于不盈利状态。在风险投资的支持下，京东商城虽然快速发展但难免有虚胖的嫌疑。苏宁电器的销售额增长是很缓慢的，而京东则在以每年接近 3 倍速度急速成长。从销售额看两者之间的差距在逐年缩小。如果京东继续以 3 倍的速度增长，那么只要再有 3 到 4 年时间就可以追赶甚至超过苏宁电器。

面对这样的局势，如果苏宁电器不开网店或经营不好网店都有可能被京东超越。

战争拉开，双方都在拼速度。一个要追赶，一个要防止超越。两东之战，相比较刘强东的轻装上阵，张近东的包袱要大得多。

在网络上，用户只要鼠标一点就可以比较同一种产品的价格。京东的属性决定了它会在短期内为迅速扩大领地而不断降低毛利。而以张近东代表的苏宁单纯地跟随打价格战会对实体店带来巨大的冲击。刘强东宣称推出杀手铜，斥巨资研发一款系统：用户在实体店只要用手机对准条形码就可以看到京东的价格。很多客户只是在苏宁看货，却跑到苏宁的对手京东网上购买，这对于苏宁来讲很尴尬。

如果苏宁不开网店，将会变成京东的展示厅。实体店在以前可以不担心网上价格的冲击，但当出现一家信誉值得大家信赖、规模又极大的同类网店时，情况就不同了。所以在开不开网店的问题上几乎没有什么悬念——开！





如何解决网店定价与实体价的冲突，是摆在张面前比较棘手的问题。而刘在网店之初就果断地放弃了实体业务轻装上阵，全无这方面的担忧。可是作为传统零售大鳄，张近东是不可能关了苏宁而来专门搞网店的。他的目标是要把苏宁网上平台打造成第二个苏宁。

张近东说：“电子商务永远取代不了实体店”。诚然，这句话是对的，但是并不是说电子商务不能取代苏宁。或许有那么一天，随着网店销售总额所占社会零售总额之比达到一定程度，实体店大量关闭，房租不断降低，网店和实体店获取一定利润的成本相当。

起初基于对网店与实体店冲突的担心，苏宁、国美不敢大肆做广告宣传他们的网店，这给刘强东留下了足够的时间和空间。但是京东的发展让这些传统大鳄们不得不面对这样一个问题。他们如果不利用好网络，那么这块市场将被京东这样的电商完全占据，对自己更不利。刘的蛋糕会做得更大。

苏宁花大力气做电子商务，一定程度上是被逼出来的。当京东年销售额突破 100 亿时，对苏宁来讲，是否看到自己当年的影子。苏宁通过低价策略迅速坐上了家电领域的第一把交椅。再看看如今的京东，苏宁终于下定决心大搞电子商务了。当他做电子商务一段时间后就发现，其实网店和实体店之间的顾客重复度并没有想象中的大。

以苏宁为代表的连锁卖场采购的规模效应、物流和售后都使得他们的线上商城如“站在巨人的肩膀上”一般，零售商进军电子商务各种优势可见一斑，未来大有超越京东商城的趋势。2011 年，苏宁网店已经坐上中国网店的第三把交椅，超越上市的当当，仅次于淘宝商城、京东之后。

苏宁的产品直接由厂家供货，同时由于苏宁采购总量与一般的 B2C（Business to Consumer，企业对消费者）网上商城相比，具有绝对的后倒性优势。普通商城与苏宁相比根本不在一个数量级上，所以苏宁其实价格更具优势；而一些网上商城的商品不少，但并不是由厂商直接供货，而是走经销商或者代理商的渠道，所以就算是省略了“实体店”的成本，仍然无法填平采购价格的“鸿沟”。

京东和苏宁都不生产商品，都属于直接代理模式，如果销量足够大就可