


一个人的**电商**

A PERSONAL TOUCH TO E-COMMERCE


运营策略与实操手记

许晓辉 

一个人的电商

A PERSONAL TOUCH TO E-COMMERCE

运营策略与实操手记

许晓辉 



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这个时代在经历前所未有的转型甚至颠覆,任何行业都将与互联网无缝融合,成为“互联网+”。有很多写电商的书,大多都用浓墨重彩阐释互联网转型的必要性,而讲到如何落地实操则浅尝即止,令人心潮澎湃之后不知如何下手。于是有了这本既有方法论,更重视实操细节的书。

许晓辉,在知名电商公司凡客诚品做过高管,有海量投放与品牌营销的实战经验;也曾有创业慢生活品牌“初刻”的经历,三年跌宕起伏一路劈荆斩棘。本书以B2C电商作为观察视角,对品牌定位、资本运作、团队管理、产品规划、营销推广、新媒体传播等关键节点,都有详细论述,既有方法论的提炼,也有具体的执行建议。特别是对其创业项目“初刻”的全程解析,对创业者颇有借鉴意义。

本书适合传统企业、互联网企业从业人员参考阅读。

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

一个人的电商:运营策略与实操手记/许晓辉著. —北京:电子工业出版社,2015.6
ISBN 978-7-121-25766-7

I. ①—… II. ①许… III. ①电子商务—通俗读物 IV. ①F713.36-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第061000号

责任编辑:田 蕾

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:720×1000 1/16 印张:19 字数:425.6千字

版 次:2015年6月第1版

印 次:2015年6月第1次印刷

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zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。
服务热线:(010)88258888。

推荐序一： 两个人的电商

徐小平

2010年秋冬，正是“电商”概念炒得如火如荼的时刻。作为投资领域的新人，我跃跃欲试，试图成为“电商投资第一人”，见过好多电商创业者。

在阿里巴巴和京东已经强势崛起的当年，还妄谈成为“电商投资第一人”，真让人笑掉大牙——但有道是“人生不能没有梦，万一实现了呢？”我是人，所以我在人生不同阶段也总是有一个不同的梦想。

在这样的情况下，我当然就会见到怀着梦想正在启动电商创业的许晓辉老弟。

晓辉跟我当时见过的所有创业者不同。第一是他当时气势如虹的新兴电商“凡客”负责营销的副总裁，可算是新兴电商里创业背景最高的老兄；第二他的谈吐举止分明带着源自北大的书卷气息，跟一般的技术宅男或商业豪强很不一样，给我耳目一新的感觉，我非常喜欢他。他当时想做的是一个校园潮牌，因为种种原因我们没有合作，但我一直关注他的动向。

晓辉的电商项目“初刻”诞生了，几乎和他儿子问世的时间同步。这个男人开始了同时培育两个儿子的壮丽历程。在2011年的初春、盛夏和隆冬，

窥视他的微博，看他如何每天忙到深夜，然后写几句微博抒发他作为第一次创业与第一次做父亲的人生感慨，成为我那时深夜睡前的必备节目。虽然我从来没有去过他的公司，但毫无疑问，晓辉的微博文字，记载了一个创业者最真实的情感，最坚实的足迹，同时，也记下了在 21 世纪第二个十年开始的时候，中国创业者们为了梦想日夜奋斗的感人足迹。

晓辉的电商项目最终没有达到他预想的结果，最终还是带着这个梦，回到了老东家凡客，之后又再度出发去做职业经理人。几年过去了，晓辉带着他的《一个人的电商》来找我，希望我能跟他一起追忆他创业的往昔，一起分享他人生的故事。

从 2014 年 12 月底，到 2015 年的 3 月底，我一直答应帮他写这篇序言。晓辉不知道催了我多少遍，我总是说“一定写”。过年前，晓辉来看我，我们简短聊了聊天，他并没有讲述他创业历程的艰辛，而很坦然地将之作作为最宝贵的阅历和人生财富。

初刻这个品牌我很喜欢，我知道晓辉的梦想是做“中国的无印良品”。首次创业者总会有或多或少的理想主义，在经历了这血与火的历练之后，我能感受到他的成熟与强壮。晓辉在初刻这个品牌上所体现出来的努力、才情和不服输的精神，赢得了我的敬意。

依然是那个内心有梦想的年轻人，初刻只是一个开始，言语间我能感受到他一定会再次出发的坚定。三年，是读一个 MBA 的时间，晓辉用一次精彩的创业作为答卷毕业了。

原本我想和晓辉做次对话，以作为序言的素材，无奈因为我各种身不由己的忙碌而不断搁浅。后来晓辉见我真忙，实在不忍，就说别写序言了，就写一句读后感吧。我还是说要写；甚至，就在他把其他推荐者的文字发给

我参考、甚至让编辑给我草拟了推荐语之后，我依然坐下来，心里想着要完成这篇序言。

为什么？

晓辉的“初刻”没有大成，如同我没有做成“电商投资第一人”。但几乎同时跟我一起启动创业步伐的许晓辉，他的故事，某种意义上也是我的故事，也是过去几年中国创业者们共同的心路实录。所以，无论多忙，我心里总是放不下这件事，总不甘对晓辉老弟说一声“sorry”而不了了之。因为，我为晓辉的创业回忆录写序，本质上也是在向我那尚未失去的人生梦想致敬。

我常说，创业者不会失败，他只会不断地转型。晓辉的初刻卖给了凡客，但他依然可以有二刻、三刻乃至无数刻。时代变迁，他未必一定要去做电商，他也未必一定要自己独树一帜，在创业大潮更加汹涌澎湃的今天，晓辉“初刻”积累的经验教训，足以让他成为更加有价值的合伙人。

我不知道晓辉下一步的计划是什么？但我知道当我在这里信守诺言为他写序言，里面包含了我对他的祝福和期许。

晓辉的书名叫《一个人的电商》，但我在他的书中，分明看到了我自己一路走来的影子，所以，我把我的序言称为“两个人的电商”。

天下的创业者，你们奋斗路上有我、有许晓辉这样的同行者，你们的征途，就不再是一个人……

推荐序二： 百战归来 剑痕成书

梁宁

在互联网商战里，产品即口碑，运营即市场。

今天，讲产品的文章与课程如过江之鲫，讲运营的却少得不像话，幸好许晓辉写了一本。

许晓辉像是古龙笔下那个花满楼似的朋友，面如冠玉，说话温文尔雅，不疾不徐。初认识许晓辉时，他在金山软件做市场总监，正在写那本回顾金山20年创业史的《梦想金山》。

后来，这个北大中文的才子，以文科生的感受力与审美观，杀入理科生主导的互联网江湖。然后身经百战，有成有败，剑痕成书，笑容不改。

这些年许晓辉主导的战役：

凡客代言人策略，凡客体的策划与引爆流行；

打造初刻网，当时中国最文艺的品牌电商。

那天与一个网购达人聊，“这些年我们淘过的东东”，她说：这些年过来，

那么多曾经营业额巨大的网店，都忘记长什么样了。但是初刻，那个像校园初恋般的页面感受，依然历历在目——这就是晓辉的运营感。

运营感不是写诗画画。

感受力、调性、文辞之外，更重要的是分析运营数据，以终为始，做营销的全节点追踪，各个环节协同调试，不断优化转化率。

2011年的凡客崛起，是使用互联网快速催红新品牌的经典案例。

那一仗的操盘手许晓辉回忆当时的具体打法，“线上投放怎么做”、“投放预算怎么定”、“媒体价值如何评估”、“日常投放的全节点追踪”、“品牌营销的关键时刻”、“深度解密凡客体”、“代言人不是万能的”。这七节，非常干货，刀刀见肉。

2011年之前的互联网，由理科生主导。那时的互联网产品，工具特性明显。那阶段的互联网商战，大半都是在抓痛点，拼效率，跑个分，比一比。

之后，电商来了，O2O来了。互联网从工具化变为生活化了。只靠抓住一个痛点，去开发产品去运营，已经没那么有效了。

许晓辉善于搔用户的痒点。

推出一款爆品，是天时地利三年难遇的运气。

那些一心一意做爆品，所谓憋大招，的理想主义者，要么爆了，要么折了。All in 是豪气干云的痛快之举，却不是大多数企业可以冒的风险。

许晓辉开始做初刻的时候，并没有抓一把好牌。没有**明星代言，没有**大咖站台，没有**大牌作秀……

棉布的纯色衣服、式样简单的帆布鞋、笑容青涩的模特，统一做了滤镜效果的图片。每一件单拿出来，都是寻常之物，但是一起出现在初刻这一个有着怦然心动感的品牌下，一切都呈现了一种“人生若只如初见”的文艺味道。

这一段初刻的故事，开始在一个 140 平方米的办公室。今天红得发紫的一堆概念：社群营销、魅力人格体、小而美电商、极致包装……在 2010 年初刻一一践行。晓辉给这一段起的名字叫《电商创业案例全程剖析》。

2014 年香港股市最后一次敲钟，蓝港上市。

许晓辉写了一篇《英雄总有出处》，回忆了从 06 年开始 8 年间他与王峰、雷军的交往。2006 年，3 个人都在金山。一个人出来做了蓝港。一个人做了著名天使与现象级创业者。晓辉这期间，离开金山，加入凡客、辞职创业，再入凡客……2000 字的短文，三人，人海沉浮八年，世上沧桑。

春节前，和晓辉吃饭，问他对当下创业潮的看法，他淡淡说，创业最容易的就是开始，以及拿到第一笔钱。他沉吟下，笑了下说，之后就越来越难，越往后越难。

许晓辉的初刻，虽然起手时并没有一把好牌，但在晓辉的精准运营下，有了漂亮的运营数据与曲线，一堆 VC 抢着递 Termsheet（投资意向书）。初刻选择了 S 机构，签署 Termsheet 后，开始尽职调查。

初刻认为投资意向已经签署，尽职调查过程也很顺利，钱到账只是时间问题。于是高歌猛进，人员规模从最初网站上线时的 22 人增加到 60 人，并增加了库存。

然后，寒风起，VC 缩。那位 S 机构，曾自称“我们给了 Termsheet 至今还没反悔过一次”，只是打了一个电话：“很抱歉，我们不投了。”

故事就这样。不，现实就这样。

创业的时候，你可以前所未有地遇到，这个世界所有的真实，坚硬的真实。

所以，比起那些极客创业，挥个爆品江山即定的互联网神话，晓辉的《一个人的电商》更贴近我们这些普通人，是最真实的互联网创业。

晓辉的经历是从文人转入互联网任产品经理，继而运营，继而操盘全局。这本书写得极细，这是一个成年后才去学游泳的人才会有有的系统认知和记录能力。

没有奇迹，不赌运气。一招一式，走心到位。晓辉写的每句话，都是他以身验证的真实体会。

这本书，是晓辉离开凡客之后，在一个 mini 间隔年里，收集之前的斑斑剑痕整理成书。

之后呢？之后，晓辉，还有我们大伙儿，继续启程，道路漫长。

年少的时候，看电影总是很急切，不断追问，后来呢？后来呢？

后来，我们成年了，经历了一次又一次春发冬藏，见过了很多聚散。

大成与大败，是天命。历史每隔一段时间总会放开机会的闸口，每次都有几条鲤鱼跃出龙门，成为时代中的现象人物。

今天我们，还是大河里的游鱼，在岁月里继续成长。

有幸第一时间读到晓辉的这一阶段小结，也是他的创业心经。里面记载着晓辉的经历、体会，及我们共同见证过的江湖岁月。

岁月无情，友谊万岁。

自序： 一个人的电商

昨日夜观天象，掐指一算：做电商已有六年。

这并不是一个漫长到可以谈阅历的时长，此刻个人电商史的回顾颇显好为人师。于是，特别想写一部小说，让主人公们放肆地纠缠、凶猛地冲突，而电商只是行业背景，间或杂糅从业感悟，或能掩盖自己对一个行业的夸夸其谈。

最终，还是放弃了这个想法：对于一个并不擅长虚构的作者来讲，这部小说一定会被看成自传体文本，而试图通过男女情事或爆料黑幕来增加可读性的误读必然存在，若有意无意伤害到剧情中人更加徒添烦恼。还是决定用散文的方式，讲讲一个人的电商史，在严肃与虚构之间找一种平衡——我们总是活得很中庸。

2009年5月18日，我离开上市两年的金山软件，用三块钱的价格兑现了一点点期权，也算是经历了一家上市公司。之后到了凡客诚品，她的英文名是VANCL，很洋气。彼时的凡客正在即将高速爆发的节点之上，而我并未意识到那段历史在后来回溯时的意义：任何睿智的计算，都不如事后诸葛亮的论断准确。帕慕克在《纯真博物馆》开篇的提问：“那是我一生中最幸福的时刻，而我却不知道。如果知道，我能够守护这份幸福吗？一切

也会变得完全不同吗？”不必有答案，时间会给出正解。

选择电商，很多人都有这样的理由：互联网让信息空前透明，电商是一个高度口碑化的生意，必须做好产品、好服务才能做成一个好生意，这是最顺应自己内心的一个行业，可以做一辈子。因此，我非常感谢凡客让我找到了这个事业方向。

狂飙突进，可以用来描述一种节奏，2009年的凡客正是如此。在凡客是我最忙碌的工作历程之一，老板陈年的信任与放权，使我得到空前锻炼。重压和失去依靠之下的成长是迅速的，我努力不辜负每一分期待，不虚度每一片时光。

每个历史阶段总要有一个作品来代表，方才显得不是虚度，这是我一贯的认为。于我，在凡客的第一段当是韩寒、王珞丹代言这件事。至于“凡客体”的风行，有必然和偶然，不能居功于任何一个人，暂且不表，后面细说。

热火朝天，是当时凡客的氛围，电商几乎成了互联网最热门的创业领域，无论是平台还是品牌，都如雨后春笋般野蛮生长。夺路狂奔，姿势并不重要。

2010年6月18日，人生再次面临十字路口，我的选择是创业。

电商大潮的热钱汹涌，在2010年前后达到高潮。无论是VC还是传统企业，被凡客的高速成长奇迹所震惊，创业机会频频出现，挑动每个男人都会有的创业梦。于是，凭着渴望改变世界的热情跳入电商之海，不曾思量泳技如何——唯有无知才能无畏。

离开凡客之前与陈年聊天，他说的两句话至今记忆犹新：“我希望你在凡客内部锻炼几年，如果一定要去外面闯荡我也理解；我没办法投资你，若

有什么困难需要帮忙，随时可以找我。”迄今我最感谢的平台有两个，一个是金山，一个是凡客。

在经历了与传统企业合作未果、VC 融资受挫等诸多挑战之后，2010 年底的结局是拿了几个朋友的 1000 万算是天使融资，初刻就开始了。此后那个文艺小清新的品牌故事，很多人都知道了。

初刻，很多人，很多事，很多次乔迁，很多兴奋和焦虑。“我像个傻子一样没日没夜地干活儿。”一个初刻老同事这样形容初刻那几年。

2013 年 3 月 18 日，初刻被凡客收购，时隔三年之后，我重返老东家。此时，凡客正在经历大跃进、大饥荒之后的触底反弹，小米模式对凡客的启示意义即将呈现，而我的电商生涯换了一个轨道在继续。时过境迁，整个行业的格局发生了巨变：有黑马杀出，有新奇迹展露，有细分行业的全军覆没，有上市公司的风光与痛苦，落寞者已退出江湖，有钱人还在买赛道……

以重置自己的勇气，凡客再次走在了正确的路上，低调却沉稳。而我终究按捺不住内心焚身的火，暂别服装业，重新上路，还是电商。

时光行进到这里，中国电商的格局也基本有了定论，也终于可以讲讲那些可以称为经验值的东西，所有折腾和折磨都会留下珍贵的痕迹。无论凡客、小米还是旁观同行，会是褒奖大于批评的视角：每一个项目都是知易行难，少说几句是最好的尊重。更多的反思是在初刻这个项目上，这是我的第一次创业，也是我有资格去点评的项目，没有之一。

所有过往时光在倒叙时都如弹指一挥，一个行业在经历了最初的懵懂与疯狂之后，最终回归理性。置身其中者或随波逐流或顺势而为，曾经起点的高低都成了往事，过程少有人记起，赢家有了暂时的结局。主角还在变幻

更迭，手机成为人体器官，人人都在谈互联网思维，而电商早已蜕变为传统行业，成为工具和常识。

“我在这里欢笑，我在这里哭泣，我在这里活着，也在这死去。”窗外大北京的夜色四溢蔓延，有飞机轰鸣而过，片刻匿于苍穹。一波浪潮翻滚、鸡飞狗跳之后，就这样归于平静。历史剧情无论如何起伏跌宕，都会烟消云散，唯有，向前。

2015年3月28日 22:18 于德胜门

| 目 录

1 第一章 电商有逻辑

- 1 消费环境起变化 / 3
- 2 丛林法则与烧钱游戏 / 5
- 3 线上商业地产的流量生意 / 8
- 4 创新扩散模型与细分市场 / 9
- 5 碎片化的手机时代 / 12
- 6 M型消费 / 14
- 7 产业互联网时代来了 / 17

19 第二章 B2C：曾经野蛮生长

- 1 为什么是 B2C / 21
- 2 做个有翅膀的猪 / 23
- 3 海量 SKU 之感 / 25
- 4 单品制胜的逻辑 / 28
- 5 线上投放怎么做 / 31
- 6 投放预算怎么定 / 37
- 7 媒体价值如何评估 / 39
- 8 日常投放的全节点追踪 / 41
- 9 品牌营销的关键时刻 / 44
- 10 深度揭秘“凡客体” / 56

- 11 代言人不是万能的 / 66
- 12 精英营销 / 68
- 13 野蛮生长已经终结 / 72

75 第三章 初刻：电商创业案例全程剖析

- 1 B2C 创业为何不是好选择 / 77
- 2 给创业一个理由 / 79
- 3 分歧者 / 83
- 4 投资人最关心的问题 / 85
- 5 三里屯之夜，1000 万 / 88
- 6 她的名字叫初刻 / 90
- 7 几个意外 / 92
- 8 网站上线了 / 95
- 9 用微创新制造口碑 / 98
- 10 初刻视觉的生产机制 / 108
- 11 500 万美元，20% 股份 / 115
- 12 创业曲线与资本冬天 / 117
- 13 完美计划 / 119
- 14 调整步伐 / 123
- 15 用 80% 的时间找人 / 124
- 16 不是百米是接力赛 / 127
- 17 资本游戏 / 130
- 18 反思：学费交在哪里 / 131
- 19 必要的补充 / 138

141 第四章 方法论：牛炸天的互联网思维

- 1 消费环境的变化 / 143
- 2 如何让产品尖叫 / 146