

Managing
E-commerce
Trusteeship

Promotion Strategy under the Online Channel Outsourcing

电子商务代运营

网络零售渠道外包的促销策略选择

贾宜正◎著



中国财政经济出版社

电子商务代运营

——网络零售渠道外包的促销策略选择

贾宜正 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务代运营: 网络零售渠道外包的促销策略选择/贾宜正著. —北京:
中国财政经济出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6085 - 3

I. ①电… II. ①贾… III. ①电子商务 - 促销策略 - 研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052876 号

责任编辑: 刘 静

责任校对: 杨瑞琦

封面设计: 楚泰书装

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 11.5 印张 140 000 字

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6085 - 3/F · 4902

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818

序言

贾宜正告诉我，他的博士论文《电子商务代运营——网络零售渠道外包的促销策略选择》经过补充修改，即将以研究专著的形式付梓。作为他的博士导师，我甚感欣慰，并借此机会，就有关问题谈几点个人意见。

互联网对整个社会体系的冲击模式渐进式展开，倒逼产业链结构发生调整。作为互联网经济与新兴外包服务的有效结合体——电子商务代运营业务，近年来受到众多初涉互联网经济的实体经济体的热切关注。但从目前情况看，无论是从深度还是广度上，国内外学者对此方面的研究仍较薄弱。作者以其独特的市场关注视角，对网络零售渠道外包的促销策略选择进行了广泛深入的研究。众所周知，电子商务代运营行业的高速发展，更好地带动了电子商务服务业的发展，是网络零售渠道外包专业化的进一步提升。因此，从理论和实践的相结合上就这一问题展开深入研究，既是学术研究的



需要，也是电子商务代运营企业经营实践的需要，更是为当下电子商务代运营企业与品牌商之间的利益诉求差异所产生的促销策略选择提供了依据。在这种情况下，作者选择以“电子商务代运营——网络零售渠道外包的促销策略选择”作为研究选题是很有理论意义和现实意义的。当然，由于这一选题难度很大，国内外的研究都比较薄弱，作为他的指导老师，我也不无担心。贾宜正却以其敢于攻坚、勇于探索的毅力，几经寒暑，完成了一篇较高水平的工商管理博士论文，得到了论文各评阅人和答辩委员会的一致好评。

首先，该研究选题具有极强的现实性。作者通过对现实经营的电子商务代运营个案的剖析，并以此为切入点，广泛而深入地展开对网络零售渠道外部促销策略选择的研究，重点分析了在品牌代运营经营中最直接的影响销售的因素，并提出了相应的对策，因此，本书具有很强的现实性和针对性。

其次，作者注重实践与理论的结合，认识到了实践呼唤理论、理论指导实践对于研究这一问题的重要性。为此，在基本完成博士课程学习的基础上，作者积极参与某电子商务代运营企业数据化运营体系的设计与创建，整理、筛选了大量的数据，最终撷取了643445条用户购买信息，并在近百万条交易数据中撷取了近35万条数据，应用于论文的研究。在研究方法上，作者以实证分析为指导，较好地利用了从交易数据中挖掘出的信息，借鉴现代经济学的有关观点及方法，做到了规范研究与实证研究、理论与实践的有机结合。在具体问题的研究上，作者在借鉴、吸收和运用管理学、市场营销理论研究成果的同时，面对电子商务代运营的现实问题，有针对性地进行研究。比如，对电子商务代运营视角下的促销策略、客户细分、客户购买行为的原因到对策进行了全方位研究，使研究成果有较强的务实性和理论研究的前



瞻性，加之对问题的剖析也具备相当的深度和广度，进一步提升了学术水平。

再次，在研究内容上，作者力求全面但又突出重点。本书的研究不仅力求做到全面、系统，而且特别注重个案的解剖与分析，如对客户细分体系、客户重复购买率、委托双方的利益诉求差异等导致的促销策略的差异问题进行了深入而系统的分析与探讨。这种方法为一般性的总体研究提供了更开阔的思路。这对于电子商务代运营与品牌商之间加强理解、提高合作效率具有一定的前瞻性和指导性。

最后，对于电子商务代运营的发展，作者也提出了一些有创意的见解：有针对性地提出了电子商务代运营企业与品牌商合作的策略转变的观点，理顺了代运营商与品牌商之间的合作方式，并对品牌商选择代运营商提出了自己的观点；对代运营商在发展中的风险防控问题，特别是对我国本土电子商务代运营商在发展中所面临的风险防控进行了有效的探讨；还对一些表面上与电子商务代运营关系不大的问题，比如电子商务的税收问题、信息安全问题、移动互联网代运营的发展问题等进行了思考，提出了它们之间的内在联系与关联，为进一步深入研究这一问题提供了参考。同时，作者还对电子商务服务业相关政策、企业发展、人才培养、委托双方的合作方式，以及移动电子商务代运营视角下跨行业的移动端销售、脱媒下的 O2O 业务的发展等进行了研究，在一定程度上拓展了电子商务代运营研究与实践的思路。

互联网与实体经济互联互通，要准确把握网络零售渠道外包的促销策略选择，的确是件很困难的事情。作者尽管用了相当的笔墨加以阐述和分析，并力求对电子商务代运营与品牌商之间的利益诉求差异做出理性的判断，但就总体分析而言，还



有待进一步深入探讨，相信作者在这一领域的研究会有新的突破。

是为序。

能

2014年8月于澳门函仔

摘要

电子商务已经发展成为一种主要的消费形态，许多从事传统生产和销售的品牌商纷纷彻底改变自己传统的经营模式（包括购物平台、技术、数据、物流、支付等），向电子商务模式转型，或者增加新型渠道。然而，当传统品牌商在一些销售平台（如淘宝、天猫、京东等）尝试网络零售时，由于缺乏电子商务运营经验，经营思路落后、成本过高以及专业人才稀缺等问题迫使不少品牌商不得不选择将网络渠道外包给第三方运营管理，并向第三方提供一定比例的产品销售额分成或服务费作为其收益，在这一背景下，电子商务代运营行业应运而生，且发展势头迅猛。虽然网络渠道代理运营在电子商务管理实践中广泛存在，但却很少有人对这一网络渠道外包现象的理论基础进行研究，也很少有人对网络渠道外包的现状和电子商务代理运营企业最大化收益的管理方式进行深入、广泛的系统性和实证性研究，这方面的文献资料和研究成果较少。本书



试图从电子商务代运营企业的视角，以研究网络渠道上的客户特性为基础，探索最优化销售收益的营销方式，以及这种营销方式对委托品牌商的影响。

本书将探讨三个基本问题：第一，在网络零售渠道上，客户的购买行为有哪些特点。第二，从代运营企业作为网络渠道运营方的角度来看，其设置的产品组合和促销活动的管理决策对于终端客户的购买有何影响。基于这一影响，电子商务代运营企业如何在获得品牌商最大化销售分成的目标下，设计能使其短期销售收入最大化的营销组合策略。第三，从电子商务代运营企业作为渠道外包的角度，分析其基于产品销售额的目标和委托品牌商的目标存在哪些差异，这一目标差异反映在哪些产品和促销的决策中。

围绕电子商务代运营视角下的促销策略选择这一核心问题，在充分调研、掌握大量数据资料的基础上，本书应用定量与定性分析相结合、综合分析 with 案例分析相结合等实证研究方法，重点剖析了电子商务代运营平台所代运营的某国际日化品牌在天猫旗舰店为期6个月的洗护发产品系列的数据，通过对客户细分体系、客户购买行为模型以及品牌商与电子商务代运营企业之间的利益要求差异进行分析，为客户在天猫店的重复购买频率提供了理论依据。研究表明：不同客户群的消费行为及其消费支出偏好往往受代运营商促销能力的影响。比如，从客户细分的角度，明确了最大部分的客户是低购买频率—高购买金额的客户群，最少的是低购买频率—低购买金额的客户群。再如，利用客户购买行为的数据，通过泊松回归和多元线性回归模型，并对企业的实际经营进行分析，我们发现代运营商更多地参与淘宝的活动、制定产品组合价格更具有促进销售额的作用。

研究结果表明，电子商务代运营视角下的促销策略是基于



市场环境的变化而制定的，促销策略的选择是基于用户的最终消费行为做出的，商品的全网运营状态以及和品牌商之间在利益要求上不断求同，是网络零售渠道外包的促销策略选择的重要基石。

目 录

第一章

绪 论	(1)
第一节 研究背景和问题	(2)
第二节 研究对象与限制	(5)
第三节 电子商务代运营市场的研究现状与 理论意义	(6)
第四节 本书的结构与流程	(11)

第二章

促销策略相关文献综述与分析	(15)
第一节 电子商务下的多渠道管理	(16)
第二节 电子商务价格促销策略	(24)
第三节 多渠道客户管理	(32)

第三章

电子商务代运营服务体系研究	(37)
第一节 电子商务代运营体系架构研究	(39)



第二节	数据化代运营服务体系构建思路	(44)
第三节	基于 PRFM 模型的代运营营销策略 ...	(56)
第四节	代运营服务体系中促销策略的效用 ...	(59)

第四章

促销策略分析与理论	(65)
第一节 代运营服务体系下促销策略形成动 机与内涵	(66)
第二节 代运营视角下促销策略分析	(72)
第三节 客户细分与购买行为研究方法和理 论	(77)

第五章

代运营促销策略模型与分析	(89)
第一节 运营数据样本准备	(90)
第二节 代运营视角下客户细分模型与分析 ...	(96)
第三节 代运营视角下的客户购买行为模型 ...	(119)
第四节 品牌商与代运营企业利益要求差异 分析	(129)
第五节 电子商务代运营视角下的促销策略 建议	(141)

第六章

研究展望	(145)
第一节 学术研究上的理论贡献	(146)
第二节 电子商务代运营商未来发展的建议 ...	(148)



第三节 未来的研究方向 (154)

参考文献 (157)

致 谢 (169)



第一章

绪论

第一章

绪论

本章重点阐述了研究背景和期望解决的现实问题、电子商务代运营研究的现状和理论意义，最后介绍了本书的结构和研究流程。



第一节

研究背景和问题

互联网技术已经从根本上改变了当今经济和社会的发展模式，对个人的生活方式以及企业的经营理念、模式产生了巨大的影响。eMarketer 的统计数据显示，2012 年，全球 B2C 电子商务销售额突破了 1 万亿美元，而亚洲地区 B2C 电子商务销售额增幅最大。互联网所具有的高度互动性、便利性、透明性和个性化等特征，使得企业和消费者越来越愿意选择电子商务平台来进行互动和交易 (Hoffman & Novak, 1996; Szymanski & Hise, 2000)。另一方面，以互联网为基础的电子商务这一商业模式也培育出了更多类型的服务商。在中国，网络零售业的增长潜力是前所未有的。以 2013 年“双十一”为例，仅天猫平台交易额就达到 359 亿元人民币^①)。在网络零售快速增长的情况下，不少传统生产企业纷纷开始试水电子商务。然而，由于技术、资金、人力等各种因素的限制，传统的品牌商在电子商务等平台的销售未能达到预期，因此不得不将网络零售的业务外包给第三方电子商务服务企业，这就是所谓的“电子商务代运营”。艾瑞咨询的报告显示，2012 年中国电子商务代运营市场容量近 600 亿元，预计到 2016 年将达到 2000 亿元，年增长率高达 20% ~ 30%^②。2013 年天猫电子商务代运营市场需求规模约

① 数据来源：阿里研究中心，<http://www.aliresearch.com>。

② 数据来源：艾瑞咨询：2012 年中国电子商务年度数据发布，艾瑞网，2013 年 1 月 23 日。



30 亿元,其中 33% 的天猫商家对电子商务代运营有需求。基于这一现实背景,电子商务代运营研究对于电子商务管理的理论具有重要的现实意义。

在快速发展的同时,电子商务代运营企业也面临着许多挑战,如多渠道运营经验少、被委托品牌商抛弃等,都是电子商务代运营企业未来需要面对的巨大挑战。目前,电子商务代运营已进入了转型期,至此,电子商务代运营市场将不再是人人都可以赚钱的蓝海市场,也不再是具有单一竞争优势就可以左右胜败的草莽市场。在竞争压力下,电子商务代运营企业将寻求各自的差异化定位和核心竞争力,而企业定位和竞争力来源于两个方面:一方面是客户管理能力的提升,即代运营企业需要打造自身在提升平台商城客户忠诚度和客户价值上的独特能力;另一方面就是产品运营能力的提高。这建立在客户管理的基础上,产品运营能力要求代运营企业能够针对平台商城的客户特点,提供有针对性的促销组合,以提升产品在平台商城渠道的销售表现。

鉴于电子商务代运营与委托品牌商之间的合作模式,在当前以多渠道外包为主线的电子商务的销售环境下,在多渠道管理、电子商务平台下的价格促销策略以及多渠道客户管理的研究基础上,基于电子商务代运营企业的视角,本书对电子商务代运营进行了研究。研究的动因源于以下三个问题:

问题一:市场环境变化迅速,竞争日益激烈,电子商务代运营企业在运营品牌在线旗舰店的过程中,如何判定购买频率并由此来定义客户的不同类型?

电子商务代运营企业作为渠道商和客户管理平台,首先要基于客户的价值和行为进行市场细分。电子商务以及代运营行业普遍存在客户转换成本低、忠诚度低和重复购买率低的问题。在客户容易流失和转换的背景下,电子商务代运营企业如何识别不同类型的客



户并从较为忠诚的客户群中获取更高的价值是一个现实的管理问题。

因此,怎样从代运营客户的购买行为和品牌商一代运营方利益分析的角度区别不同的客户细分市场是分析客户购买行为的基础。基于消费者异质性的假设,不同细分市场的客户呈现不同的购买行为特征,不同类型的促销组合和促销活动对不同的客户群体影响也存在差异。在运营品牌店铺的过程中,电子商务代运营企业如何区分客户群体的类型是当下更受关注的问题。

问题二:在运营品牌店铺的过程中,电子商务代运营企业如何基于自身的优势,在不违背委托品牌商协议原则的基础上,设计出不同类型的产品促销组合和促销活动,并影响其客户的购买行为?

电子商务代运营企业需要设计出产品促销组合和促销活动来吸引客户重复购买。在本书中,客户的购买行为是指客户的购买频率、总体购买金额和平均购买金额;产品促销组合是指产品作为单品销售、作为互补品组合销售,还是作为替代品组合销售;促销活动是指代运营平台组织的淘宝活动和包邮活动。

本书依托一手数据,基于6个月的购买行为和价格优惠记录,分别对购买频率、总体购买金额和平均购买金额进行建模。通过建模并充分利用各种研究分析手段,本书检验了不同类型的产品促销组合和促销活动对客户购买行为的影响。

问题三:在与品牌商的经营理念存在差异的情况下,电子商务代运营企业如何能够设计出更合适的促销组合策略,使自身收益最大化?

品牌商和电子商务代运营商在经营理念、促销活动设计等诸多方面都存在差异,其中最大的差异是品牌商希望最大化某品牌组合的收益,而电子商务代运营商则希望最大化总体的产品销售额。对于代运营企业来说,这一差异可能在长期中导致网络渠道经营的结