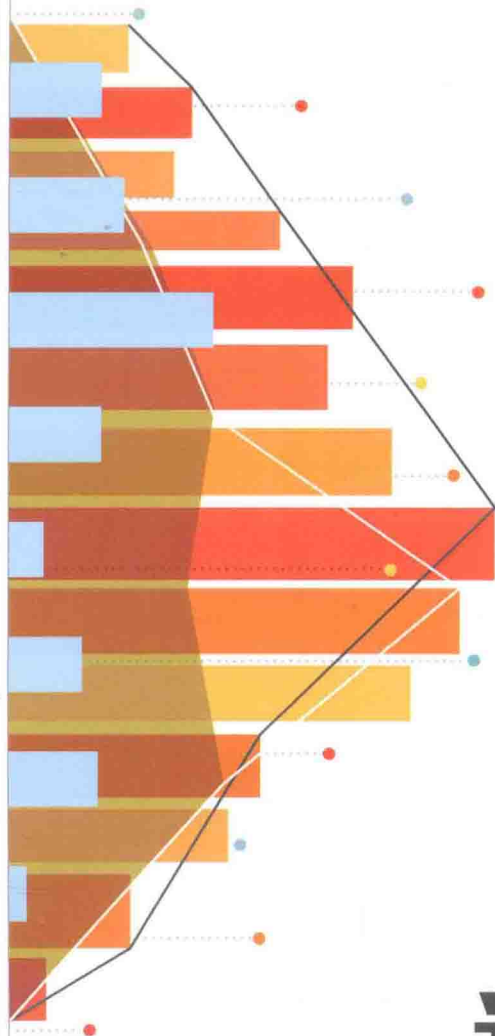


淘宝大学



运营不累

How to manage operation through strategic planning

弹指神通

布局规划思路通

淘宝大学 编著

淘宝大学卖家秘籍系列



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

运营不累

How to manage operation through strategic planning



弹指神通

布局规划思路通

淘宝大学 编著

淘宝大学卖家秘籍系列 

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

淘宝大学卖家秘籍系列丛书由淘宝大学组织一流专家团队编写,将电子商务领域目前最优秀最前沿的知识融会贯通,总结出卖家进入电商平台的功夫秘籍:《运营不累:弹指神通,布局规划思路通》《视觉不哭:美人心计,视觉营销夺流量》《客户不丢:吸心大法,新老客户众归心》。

本书由电商运营领域最优秀的作者团队完成,将电商运营规划分为电子商务的宏观趋势分析、用互联网思维建立企业战略构架、人货场运营模型三个部分,把电商的运营上升到战略、布局的高度,书写电商的本质。本书是阿里巴巴及淘宝网第一次以官方、书面的形式去解答商家该走一条什么样电商之路的问题。

本书既是一本工具书,也是一本思想书。它既适合于专业运营网店的店长,也适合于电商的负责人和企业家本人。

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

运营不累:弹指神通,布局规划思路通 / 淘宝大学编著. —北京:电子工业出版社, 2014.8

(淘宝大学卖家秘籍)

ISBN 978-7-121-23679-2

I. ①运… II. ①淘… III. ①电子商务—商业经营—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 141614 号

策划编辑:林瑞和

责任编辑:王 静

印 刷:中国电影出版社印刷厂

装 订:河北省三河市路通装订厂

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:787×980 1/16 印张:14.5 字数:180 千字

版 次:2014 年 8 月第 1 版

印 次:2014 年 8 月第 2 次印刷

印 数:6001~16000 册 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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

阿里巴巴集团 副总裁
卢洋（鹰王）

序言

如果要找一个最合适的词来形容近年来电子商务和移动互联网的发展，那么也许只有“井喷”一词最为贴切。在经历了2008年开始的电商大爆炸，见证了2012年与2013年“双十一”的191亿元和350亿元的单日成交额记录后，所有的传统企业都有了非常严重的危机感。他们不知道在未来的互联网时代如何转型，未来的出路在何方，什么才是互联网思维。

电子商务的“井喷”也激发了无数创业者对心中梦想的追逐，但这群人也是一样有着强烈的危机感。什么才是电子商务的赢利模式？如何从小到大组建供应链？如何找到志同道合的创业团队？如何做好客户收集与维护？

针对这些问题，淘宝大学有针对性地做了大量的调研和分析。在研究的过程中发现，让企业产生危机感最大的根源是传统营销和传统渠道的天时与地利没有了。都说欲成事，天时、地利、人和缺一不可。但当互联网改变了人们的沟通方式、支付方式后，SNS取代了传统广告，第三方支付取代了现金和信用卡，于是传统企业失去了天时。电商又改变了人们的购物方式、认知方式，渠道扁平化，产品认知口碑化，又让传统企业失去了地利。

反过来研究创业者。创业者最难的就是在梦想和落地之间搭建一道桥梁。创业者往往因为经验不足，无法担任一个好的产品经理，从而导致产品好看但不好用；也因为战略把握能力弱而沦为技术派，因此后劲不足；更多的是因为弹药不足，两轮试水下来，被种种困难直接打回原形。

在发现了这些问题后，淘宝大学在2014年重新规划了卖家指导性系列书籍，并在第一阶段推出了与电商最密切相关的三本方向性引导书籍，重点针对从业者在运营、视觉和客户关系管理上面的短板进行提升，希望处在瓶颈的网商们，能从中发现自身问题，实现突破和发展。

淘宝大学会坚持致力于帮助更多的企业和创业者在互联网中实现自己的梦想，不断推出更多的经验分享，如有所获，淘宝大学将与有荣焉！

前言

网络如此多娇，引无数电商竞折腰！淘宝 10 年，多少风流，多少坎坷。从几千万元到上万亿元，从寥寥无几的创业先锋到上千万人就业，从网络“草根”到电商精英，从开一家店到创办一家企业，其中的滋味只有进来的人才能了解。

说到电商有人兴奋，有人欢喜，有人悲哀，有人愤恨。但到今日所有人都说：一定要做电商，这是大势所趋。无须讨论，做是一定的，但怎么做，对多数商家来说，就如一座山，或感觉很远，望山跑死马；或感觉很高，穷尽全力难登顶；或感觉很险，一失足成千古恨。可人就是这样，往往越是简单的事情，越是想得复杂了。电商本朴素，一句简单的话就可以概况电商的全部。

是的，电商一开始就是一个渠道，到后来是一种习惯，最后是一种生活。它的本质还是人与产品的对话，只是对话承载的不是水泥搭建的建筑，而是光纤铺设起来的平台。和所有商业的本质一样，“以人为本”、“产品为王”、“服务制胜”一定是不变的真理。

本书应该说是一个突破，它肩负着阿里巴巴的“淘宝网”第一次以官方、书面的形式去定义和引导商家该走一条什么样的电商之路。书里没有太多工具类、技巧类的说明，因为电商的变化太快，这些注定很快就会被更新。但它把电商的运营上升到战略，提高到布局的高度来书写电商的本质。

下面是本书作者的介绍。

林达：从 2000 年就开始从事电子商务交易，并同步参与了多年传统企业管理，从生产到零售，从线上到线上，一路走来！

马宁：从一个“草根”到海尔电商部的总监，一个从体制外进入体制内，

并再次走到体制外的电商运营专家，电商本朴素的诉说者！

黄光伟：从记者到销售，从外网到加入淘宝，多年 SNS 的研究，多年网络口碑管理的先行者。触类旁通，还原电商互动的本质，品牌的树立！

沈少会：“数据控”，代码和数字在他眼里，不断地分解和整合，拆分成一个个模块，还原给我们一个个结果后面数字的本质。

刘霁瑶：多年上市公司运营，自从 2006 年开始进入淘宝，一直没离开。新兴派代表。市场策划、品牌策划、营销策划，一直在做最电商的本质活儿。

感谢淘宝大学组合了这样一群人，让大家把最擅长的领域知识，梳理并整合在一起，完成了这本书的使命，向所有进来了或者没有进来的电商人呈现一个真实的电子商务，总结一个最理想的电商未来，从战略到落地，一步步告诉大家：电商，就该这么干！

最后引用马云的一句话：让天下没有难做的生意！

著 者

目录

第 1 章 电子商务的宏观趋势分析 / 1

在不经意之间，中国的电子商务已经走过了具有划时代意义的十年。从一种新鲜的交易手段到现在成为一种日常购物方式，电子商务改变的不仅仅是销售的模式，更重要的是它在悄悄地改变人们的生活习惯。本章利用一系列重大事件，向读者还原一个真实的电子商务变革。

1.1 淘宝的发展现状及对电子商务发展的深刻影响 / 2

1.2 传统渠道和电商渠道的差异 / 4

1.2.1 传统企业之痛 / 4

1.2.2 传统企业与电商企业的根本差距 / 5

1.3 传统企业进入电子商务面临的冲突与解决思路 / 6

1.3.1 传统企业进入电子商务的核心问题 / 6

1.3.2 传统企业进入子电子商务的解决思路 / 7

第2章 用互联网思维建立企业战略构架 / 11

互联网思维是当下网络环境中提及率最高的一个词。事实上互联网思维代表的绝不仅仅是一种思维方式，它更多地代表着行为模式、工作模式与沟通模式。甚至，可以上升到一整套的商业模式。传统企业单一的流程、烦琐的决策、粗犷的营销，往往不接互联网地气。如何按照互联网及其背后的商业模式对现有的企业战略方向进行重新定位，对业务构架进行重新整合，是每个企业入场前的一个必修课。

2.1 以人为本（消费者需求模型搭建决定企业转型成功基因）/ 12

2.1.1 网购消费者的行为变化趋势 / 12

2.1.2 利用互联网数据分析网购人群需求 / 18

2.1.3 互联网思维下客户管理模型 / 28

2.1.4 客户数据模型的建立与应用 / 40

2.1.5 互联网思维与五角效应模型应用 / 50

2.2 产品为王（用互联网思维建立产品体系是市场竞争的根本）/ 61

2.2.1 互联网产品定位之道 / 62

2.2.2 基于互联网研发生产的产品模型搭建 / 75

2.3 流量取胜 / 88

2.3.1 淘宝内外流量端口特征分析 / 89

2.3.2 流量战争的战略分析 / 121

2.3.3 流量端口的战略布局 / 128

2.3.4 利用不同工具获取不同流量 / 135

2.4 品牌永恒 / 145

2.4.1 品牌定位 / 145

2.4.2 市场切割 / 151

2.4.3 卖产品还是卖品牌 / 159

2.4.4 电子商务环境中企业、品牌和消费者的关系 / 163

2.4.5 品牌成为核心的电子商务营销战略 / 168

第3章 人货场运营模型 / 171

电子商务的本质是商业的电子化，交易形式的变化并没有改变交易本质的逻辑。人（消费者）、货（商品）、场（店铺）依旧是构成商业流程的三原色。本章重点探讨如何用传统商务原理去建立更符合商业本质的电子商务运营模型。

3.1 两端两面构成的人货场运营模型 / 172

3.1.1 以产品为核心：两端两面及人货场横向关系 / 172

3.1.2 三种价值传递：品牌价值、产品价值、体验价值 / 176

3.1.3 人货场运营模型重点：企业电商系统端的三交闭环逻辑 / 183

3.2 人货场模型的两种常态应用模式：日销模型与活动模型 / 201

3.2.1 细水长流的持久战与蓄水开闸的闪电战：日销与活动的区别 / 201

3.2.2 论持久战：人货场日销模型 / 202

3.2.3 论闪电战：人货场活动模型 / 210

第1章

电子商务的宏观趋势分析

【章引言】

在不经意之间，中国的电子商务已经走过了具有划时代意义的十年。从一种新鲜的交易手段到现在成为一种日常购物方式，电子商务改变的不仅仅是销售的模式，更重要的是它在悄悄地改变人们的生活习惯。本章利用一系列重大事件，向读者还原一个真实的电子商务变革。

1.1 淘宝的发展现状及对电子商务发展的深刻影响

“电子商务”这4个字在大多数中国人眼里基本等于一个电子商务交易平台的名称——“淘宝网”。甚至在很长的一段时间里，对商家来说，从事电子商务就是做淘宝，做淘宝就是从事电子商务。由此不难想象淘宝网在中国电子商务发展过程中的地位。事实上，在马云创建阿里巴巴（Alibaba）的时候，就已经敲开了中国电子商务的大门，仅仅是因为阿里巴巴一开始的B2B模式，就注定了它的传播只是从企业端开始。同年易趣网成立，创C2C先河，在2002年，美国的eBay收购易趣网借此进驻中国，让国人见识了零售意义上的电子商务。而在紧跟的2003年，阿里巴巴创建了淘宝网，其免费入驻的模式在很短的时间内帮助淘宝网迅速跟进eBay并且以更快的速度超越了eBay。但是真正让淘宝网成为中国电子商务代言人的是后面的3个重要举措：第一，2003年，在创办淘宝网的同时，淘宝网推出即时通信工具阿里旺旺（Aliwangwang），帮助卖家和买家进行互动，解决了买卖双方沟通问题。第二，2004年，淘宝网推出了在线支付系统支付宝（Alipay）。那时，中国人很少使用信用卡或者借记卡进行在线支付，通常在收货时用现金支付。支付宝和中国的大银行达成合作，并且和中国邮政（China Post）签署了长期协议，如此一来，客户即使没有借记卡或者银行卡，也可以通过中国邮政遍布各地的66 000家邮局向支付宝账户汇款，从此解决了国人使用电子支付的安全问题。第三，2008年，淘宝网整合了在线广告公司淘

宝联盟 (Alimama.com)。淘宝联盟拥有覆盖 40 多万家专业网站的网络, 淘宝卖家可以以不贵的价格向目标受众发布广告。从此在线的推广模式兴起, 助力了淘宝卖家的快速成长, 也从另一个方面推动了电子商务零售形态的发展。借上面这 3 个重大举措带来的深远影响来反思电子商务的本质, 不难发现, 电子商务的成功与否, 关键点就在于沟通、信任及宣传体系的建立, 而这恰恰符合一切商务的基本原理。所以, 从这点来看, 电子商务远没有常人所想的那般神秘。

而如果要更深入地分析国内电子商务如火如荼现状背后的力量源, 就不得不提到淘宝网两个重要的营销手段, 那就是基本上能称之为家喻户晓的聚划算与“双十一”, 正是这两个让商家称为战略级的营销土壤, 让电子商务从火热走向了“疯狂”。聚划算成为商家获得流量的必争之地, 冲销量的厮杀之地, 品牌推广的博弈之地, 从而让消费者养成了一种新的网购行为——“团购”。“双十一”把一个并不是太多人了解并重视的“光棍节”, 演变成中国网民的“网购狂欢节”, 每一年让人瞠目结舌的流量数据不断地挑战人们的眼球, 也让更多的企业、品牌为之疯狂。特别值得一提的是, 在 2013 年的“双十一购物狂欢节”中, 传统日常消费品不再独占鳌头, 很多从前想都想不到可以实现网络交易的产品也表现强劲。汽车、金融、保险、医药、房地产行业均实现销量的飞越, 并迅速引起关注。这些品类的崛起不但加大了整个电子商务市场的盘面, 更拓宽了线上销售渠道, 所有商家都在感叹, 现在没有什么是不能在网上卖的。

在 2013 年, 阿里研究中心用一组简单的数据诠释了电子商务这十年的发展, 如图 1-1 所示。

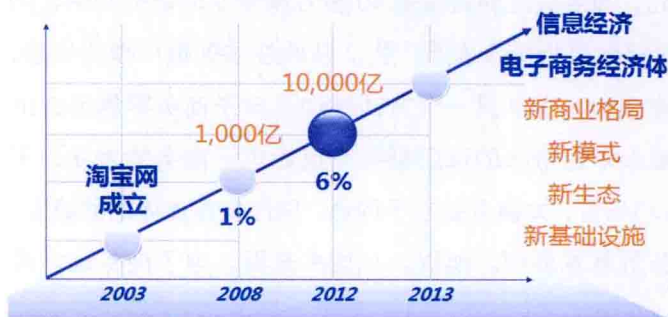


图 1-1 电子商务经济体示意图

从图 1-1 中不难看出，电子商务发展速度惊人，已经从一种新的商业模式过渡到一种新的商业生态圈，并渐渐地成为日常生活中的一个组成部分，就像车站、机场、银行、饭店一样，成为人类生活中的一种基础设施。而以手机为主的无线端渠道的崛起，更是以光的速度让电子商务不断取代和蚕食线下各种销售模式。这一切都在证明一件事情——以淘宝为核心的电子商务，正在改变生活，改变经济，改变意识！

1.2 传统渠道和电商渠道的差异

1.2.1 传统企业之痛

对于大多数传统企业来说，2008 年注定是难忘的一年。正是这一年的全球金融危机，给传统企业带来沉重的打击。受金融危机的影响，昨天还欣欣向荣的出口企业，转眼却是危机四伏，由于欧美国家购买力急剧下降，出口产品积压，出口外销型企业纷纷倒闭，沿海地区最有活力的经济生力

军也面临出路的选择。在随后的几年里,生产型企业因原材料涨价,劳动力成本上升等因素影响,利润降低;外贸企业因人民币升值等因素影响,订单骤减;品牌企业的代理商和分销商都在网上开店寻找销量渠道,渐渐冲击价格体系;零售商因实体店的房租及人力成本上升,货品价格不断上升,顾客到实体店试穿之后却在网上购买。在互联网时代商业信息越来越透明,物流越来越发达,靠信息不对称和地理区域限制获得利润越来越难了。而这个时候,淘宝商城的大面积招商,让传统企业看到了一个新的发展方向。越来越多的企业纷纷试水电子商务,其中不乏成功者,例如 GXG、九牧王、博洋、骆驼等传统品牌企业。痛则不通,通则不痛。关键在于这些企业是否想得明白,是否看得清楚。

面对网商的兴起,企业经营者们对电子商务的态度也不断变化。一开始,他们对电子商务及网络渠道,保持着相当“冷静”的态度。他们认为对制造企业来说,网络渠道即使在未来,也不会是企业分销渠道的全部,它只是渠道战略的一种,最多是一种新渠道。也就是说,企业在选择渠道战略时,多了一个“网络渠道”的选项,在企业能选择的所有分销渠道中,它不占统治地位,很难完全替代其他的分销渠道,它应该是现有分销渠道的扩展。所以一开始,企业是看不到电子商务会带来巨大冲击的。在 2003 年至 2007 年是个人 C2C 模式不断发展的时间,传统企业甚至还看不起那些“草根”的网店经营者,认为他们是在小打小闹,不成体系,不成规模。可以说,多数传统企业错过了电子商务进入门槛最低,成功率最高的几年。

1.2.2 传统企业与电商企业的根本差距

从 2008 年以后,传统企业开始陆续开展电子商务业务,这时候,一个

最大的问题摆在多数传统企业面前，那就是供应链。早在 2010 年，艾瑞网就发布了对传统企业供应链与互联网供应链的分析。众所周知，制造商典型的生产方式是生产有限类别的产品，而每一类产品又生产很多（大批量生产）。但互联网中的消费者需要多种多样的产品，每人每次需求很少。这是生产与需求之间的最基本矛盾。

1.3 传统企业进入电子商务面临的冲突与解决思路

1.3.1 传统企业进入电子商务的核心问题

从原材料向专业化生产地集中，再经生产者把产品最终送达给消费者，中间有一个重要的环节，就是渠道的建设。企业把自己成批量生产出来的产品，从集中生产地向各个渠道积聚，渠道再下发到各个需求集中地，最终面对终端消费者。而在靠近渠道聚集地的时候，产品已经是便于小批量购买，甚至是可以单个购买的了。而这整个过程是一个专业而且庞大的工程，所以，多数企业选择通过代理、批发直至零售的渠道，去完成这个工作。这就是过往社会的因分工而形成的格局，也是一般工厂为什么不会卖单件产品的原因。生产者更懂工业，更懂产品，渠道商更懂需求，于是，让渠道去做销售，对工厂来说也更符合其自身利益。如果让多家工厂面对这样无规律的需求，然后建立直销的渠道会有多大的难度？

渠道的第一个重要链条就是物流。这是生产者和消费者之间的纽带。就如那句笑话：想致富，少生孩子多修路。路就是为了物流而架设的。工厂要想赚钱，就要扩大生产规模，用更大规模的生产降低材料和运营成本，

产生利润。也就是说，工业化依靠的是把一个产品的物理价值压得更低来获取利益。在这样的条件下，生产者无法在每个销售地都建立工厂，那么，就只能靠物流。物流的成本控制在于中转的次数，中转的次数越少，物流成本越小，简单地说，如果工厂亲自一个个地给消费者发货，运输物流成本将会非常巨大。所以，生产者更愿意让零售渠商来分担二次运输成本。

并且，物流与渠道建设是不可分的，渠道建设在某种意义上实际也是通过物流的过程来逐步实现的。

渠道要完成的第二个重要链条是解决商品在不同空间上的转移。众所周知，生产和最终匹配需求完成交易在时间和空间上是不同步的。在现实中，产品生产的时间和空间与消费的时间与空间并不是一致的，解决这个问题要靠库存，也就是等消费者需要的时候再拿出来。工厂如果直接面对消费者，那么工厂就要保持大量的库存来保证消费者的随时需要。这对工厂来说是一个巨大的负担。因此渠道的分解直接减少了库存，又提高了资金周转率。而渠道因为更分散和多元化，大库存变成小库存，于是库存对他们来说，压力并不是很大。渠道帮助工厂实现了分散储存，这在一定程度上解决了供给和需求不同步的矛盾。

1.3.2 传统企业进入子电子商务的解决思路

通过对产品的运输及分散库存，建立了终端渠道，而渠道又帮助工厂解决了多次物流与库存压力的矛盾，这就是传统渠道的作用。那么，电子商务这样一种新兴的渠道，与传统的零售地面渠道有什么本质的不同？既然电子商务在不断改造消费模式，那企业又如何借助这个新兴渠道进行产业升级与转型呢？

首先来看，电子商务既然首先是渠道的一种，担负的还是与传统渠道一样的责任，那就是搭建供与需之间的桥梁。在这一点上，电子商务和地方零售其实完全是一样的。

电子商务既然本质也是渠道，但同时又能获得生产者的认可而纷纷涌入，说明这个渠道能在一定程度上解决原本传统渠道在物流与库存中存在的问题。首先，互联网架设在一条条光纤之上，因此在互联网上不再需要产品物理的分类与展示，而变成了虚拟的图片或视频，这个环节首先解决了传统渠道第一轮运输成本，也解决了异地大批量小规模库存的问题。10万件的库存和1亿件的库存在产品展示上，花的人力基本没有太大的区别，同时也让周转的时间无限缩短。下面举一个例子。

国内某城市是大型水果种植基地，为了让水果在分流前保鲜，基地投入30多亿元建立了冷藏系统。而另一个地区通过网络销售水果，水果在采摘后的4天之内，通过物流送到消费者手中。也就是说某城市水果基地这30亿元投资建立的冷藏系统很有可能在几年后变成鸡肋。

通过网络，制造商等于突破了原有的时间与空间限制，不需要太多的成本就能把自己的商品直接摆在消费者的眼前。而这时候生产者要解决的第一件事不是销售，是让消费者对这一张张图片背后的产品产生足够的信任，而这，又真正地把营销的精华体现出来，那就是服务能力。

当然，生产者通过网络，解决了第一轮的物流与库存，赢得先机。但在面对消费者的时候又产生了另一轮的物流，而这轮物流体系因为地区和零售的原因又会变得非常巨大，看起来会带来更大的成本。但有3个吸引点足以让企业选择网络这个渠道来建立自己的零售业务。