

成功电商之路 系列

网商动力
为结果负责的电商培训

BroadWell

电商

品牌定位

Brand Positioning

网商动力研究院 / 主编

路长全 苏然 / 编著

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

成工

电商

品牌定位

Brand Positioning

网商动力研究院 / 主编

路长全 苏然 / 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

品牌定位的目的是什么呢？就是让产品卖出高价，能够卖出溢价，能够有更高的利润。如何获得更高的利润呢？路长全老师提出了切割营销理论，做市场的第一和唯一。苏然老师则提出了一个非常形象的理论：做品牌就是和消费者谈恋爱，要不断地打扮品牌包装，提高身价，让客户像爱人一样跟我们一生一世。本书内容丰富、幽默，言简意赅，将电商品牌定位之道描绘得淋漓尽致，适合广大电子商务从业人员阅读，提升电商人群的品牌竞争力。

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

电商品牌定位 / 网商动力研究院主编；路长全，苏然编著. —北京：电子工业出版社，2014.1
（成功电商之路系列）

ISBN 978-7-121-22121-7

I. ①电… II. ①网… ②路… ③苏… III. ①电子商务—品牌战略 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 296204 号

责任编辑：林瑞和

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

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：10 字数：105 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数：4000 册 定价：49.00 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 zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言：成功电商之路

网商动力致力于电商教育已经有六年了，我们见证了电商行业的崛起、发展和辉煌；同样，也更多接触到了电商的困惑、无奈与绝望。尤其近年，越来越多电商的发展遇到了困境，电子商务运营经验丰富的淘宝网商们，为什么增长越来越难，利润越来越少，生意一年比一年难做？资源与资金都具备优势的传统企业们，为什么电子商务无从下手，陷入一做就亏，不做就死的境地？企业开展电子商务到底有没有一条成功的捷径？

淘宝卖家们的困境

第一代淘宝卖家，纯卖货，不懂零售，不会营销，只需要勤劳和勇敢，但那个中小卖家的黄金时代再也不会重现了；第二代淘宝卖家，有技巧地卖货，这些技巧包括：烧车、钻展、报名参加平台活动，还有刷单打爆款等，这个迷信流量资源、迷恋运营高手的时代让很多人疯狂，也让很多人绝望；第三代淘宝卖家，有思想地卖货，他们有品牌意识，懂数据分析，懂定位，懂营销，还懂管理！这是大浪淘沙优胜劣汰的残酷时代。如果能够在这个时代脱颖而出，也许就可以“淘”出升天，成为真正的品牌。这里就要说到淘品牌，一部分淘品牌的重心在“淘”，而忽略了“品牌”，所以就被淘汰了；一部分淘品牌去掉了“淘”，就成了品牌，而且是更有生命力的品牌。这是商业进化中的蜕变，是市场经济法则。

大部分淘宝卖家们关于商业的启蒙教育就是从淘宝开始的，所以在这个相对封闭的商业社会中每天思考的就是淘宝平台的规则变化。淘宝的每一次规则变化都会让一部分卖家难受或者死亡，淘宝每一次调整的红利期都会让一部分卖家鸡

犬升天。这种思考固然重要，但是会禁锢人的思维，让我们忽略了商业的本质是服务消费者。

所以，今天淘宝卖家们的困境不是流量成本越来越高，不是平台规则的变化莫测，而是商业思维方式的改变，是以平台规则为中心向以消费者需求为中心转变。推动你的生意持续发展的不再是平台的流量红利，你今天拥有的平台资源可能明天就消失了，因为淘宝把这叫“拥抱变化”；你今天的战略性亏损可能是明天的持续性亏损，因为消费者在这个浩如烟海的平台中根本就不记得你。

传统企业的困境

传统企业都在线下拥有一定的资源优势，有的是生产供应链优势，有的是品牌优势，有的是资本优势，随着进入电商的企业越来越多，级别越来越高，传统企业玩转电商的门槛也越来越高。

开始很多传统企业不懂电商运营，把运营技术看得很神秘，很多找代运营企业，或者自建团队。但经过几次上当受骗，反复折腾，也基本了解了运营方面的门道，其实通过自我学习、培养团队或引进人才解决这些问题也不难。后来发现销售额也做起来了，但是不仅没有利润，反而把线下的生意冲击得一塌糊涂。问题在哪里呢？

有的生产型企业用做批发的思想来做电商零售，成本定价法，在渠道推广预算和企业经营成本上缺乏规划，这样的企业从一开始就没有盈利的可能，只会卖得越多亏得越多。有的线下品牌企业用市场占有率的思想来做电商，不断地上活动、降价、冲销售额，但是却伤了品牌，也伤了线下的渠道，拿品牌价值去换取虚假的人气排名，火了平台，坑了自己。

所以，今天的传统企业做电商的困境不是运营技术，也不是资本和资源，而是对商业本质的理解。电子商务作为一个新兴的交易渠道，改变的是产品销售方式，提升的是交易效率；但是没有变的依然是以客户为中心，提供满足客户需求的产品。当电子商务渠道的运营技术不是问题时，最大的问题就是规划各大渠道之间的关系，让各大渠道能够相互促进，而不是相互打架。

关于电商教育的思考

网商动力从 2008 年开始从事电子商务教育培训，经历过几个阶段：给第一代淘宝卖家培训的是开店的操作和创业的勇气，他们就如同改革开放之初第一批下海发财的人；给第二代淘宝卖家培训的是推广营销的方法和技巧，他们就如同 20 世纪 90 年代靠政策和资源发家的暴发户；给第三代淘宝卖家培训的是品牌和管理，他们就如同在市场经济情况下发展起来的品牌企业；给线下传统企业培训的是电子商务的意识和专业知识，他们就如同不断涌入中国的外企，他们来到这个陌生的市场最需要了解的是基本国情。

今天，我们还把电商企业和传统企业分开对待，但电子商务与传统商务的界限越来越模糊，在未来电子商务一定会消失，因为所有商务都是电子商务。电子商务是以消费者需求为中心的市场经济，只有真正关注消费者需求，遵循市场经济规律，才能成就伟大的企业。

所以，我们开始在纷繁复杂、快速更迭的电子商务知识中寻找不变的规律。我们一边培训和研究客户，一边也在不断地参加各类商业培训学习；一边总结电子商务发展的规律，一边又在自己的企业进行试验。对于企业开展电子商务，网商动力有了自己的发现，并逐步形成了自己的知识理论体系。

发现一：传统商业理论发挥着巨大的威力。

长尾理论：长尾理论讲的是富饶经济学，它是相对于传统的稀缺经济学而言的。所谓稀缺经济学是假设这个世界是一个资源、物资、产品极度匮乏的世界。因此，在这个世界中只有最热门的商品才能满足大众的需要，才能最终通过庞大的销售基数，降低售价，提高利润。而富饶经济学假定这个世界是一个物资、产品极大丰富的世界，而每个用户的需求也是千差万别的。因此，用户并不仅仅需要那些最“热门”的明星产品，相反，他们十分关心那些小众商品。尽管每一种小众商品的销售量和利润不足以支持一个店铺、一家企业的运营，但是当这种小众商品的数量达到一定的级数后，其乘积将代表一个客观的利润。电子商务的发展就是一个从稀缺经济向富饶经济转型的过程，早期产品不够丰富的时候靠降价打爆款可以快速获得成功，现在电商平台上的商品极度丰富，关注小众需求的网店和企业最容易成功。

定位理论：按照艾·里斯与杰克·特劳特的理论，所谓定位就是让品牌在顾客的心智阶梯中占据最有利位置，使品牌成为某个类别或某种特性的代表品牌。这样当顾客产生相关需求时，便会将该品牌作为首选，也就说这个品牌占据了这个定位。当定位理论结合上长尾理论时，我们发现在互联网上快速成长起来了一批品牌企业，例如：阿芙精油、裂帛女装、小狗电器、花笙记男装等非常有特色的品牌。

除此之外，大卫·奥格威的品牌形象论、4P、4C 营销理论等依然在电子商务领域发挥着作用，但是电子商务的发展，特别是移动互联网的发展，又不断地完善和更新了这些理论。很多电商认为电子商务是一场革命，这场革命会颠覆所有的商业规律。的确，电子商务是一场革命，它可以颠覆落后的交易模式，颠覆落后的生产关系，但是它还是在遵循商业规律。

发现二：碎片化的知识只能改善业绩，系统化的知识才能改变命运

电子商务时代，我们获取信息和知识的方式发生了巨大的变化。140字以内的微博、几十秒的语音留言成了我们最为快捷的学习方式，海量的、碎片的信息不断充斥着我们的大脑，每一个信息都是有用的，但是也是杂乱的、无序的、不成体系的。

作为电商都十分喜欢流量方面的干货，因为每一个干货都能解决一个问题，能改善业绩。但一个企业除了需要解决流量、转化等运营层面的问题，还需要解决品牌定位、商品企划、渠道管理等战略方面的问题，需要解决团队管理、流程化管理、数据化管理等管理方面的问题，而战略、运营、管理三方面又是密不可分、相互影响的一个系统，只有整个系统正常运营，企业才能健康发展。

另外，很多电商的服务商都专注于某一领域，是能解决某一领域问题的专家。但往往又是这些专家将他们服务的领域在企业老板那里强化成最重要的事情，企业老板反而被误导了，最后导致企业的失败。所以作为企业老板必须建立自己的系统化思维，掌握规律，而不仅仅是掌握技巧，一个企业不可能只靠一招鲜来获得长期发展。

发现三：学习最重要的是掌握规律，而不是学会技巧

淘宝网上每年都会死掉很多网店，如果仔细分析他们的失败原因，其实很多人都是一样的，他们只是在一遍遍地重蹈先烈的覆辙而做出的无谓的牺牲。比如看到别人用一招打爆款有效果，马上跟风模仿，而不管环境条件是否一样，产品类目是否一样，这样的情况一般都会惨遭失败。

没有人总结规律，每一次的成长都是通过不断试错付出了巨大代价而得来

的。如何才能吃一堑长一智，或者说别人吃一堑我长一智呢？

今天做电商的企业家应该系统地学习商业知识，了解商业的基本规律，了解每一个专业里面的基本规律，遵循规律，敬畏规律，才能少走弯路，避免无谓的牺牲。

网商动力的电商课程理论体系

电商遇到的很多问题，其实在中国改革开放时传统企业也遇见过，在世界资本大潮中那些外国企业也遇到过，那些经历过这些阶段并生存下来的企业都有其过人之处，或可为网商的涅槃提供参考。我们作为教育工作者，正应该将这些全部借鉴过来，结合网商企业客户的实践融会贯通，把这些阶段性的思考和成果，通过课程和本系列图书展现给大家。

1. 消费者需求中心说

电子商务是最为市场化的经济形态，在商品极大丰富、购物渠道日趋多元的时代，消费者的选择越来越多，权利越来越大。过去那些控制媒体资源、控制渠道资源、虚假宣传的商业模式在电子商务时代将越来越难以生存，只有真正地洞察和满足消费者的需求，才能获得可持续发展。

2. 电商竞争力模型

前面我们讲了这么多企业遇到的困难，发现在电商一波波的发展过程中，一些电商逝去，还会有一些电商迸发，我们在探寻其中是否存在规律。经过这一一年来的不断探索，提出了电商竞争力模型，如图 1 所示。

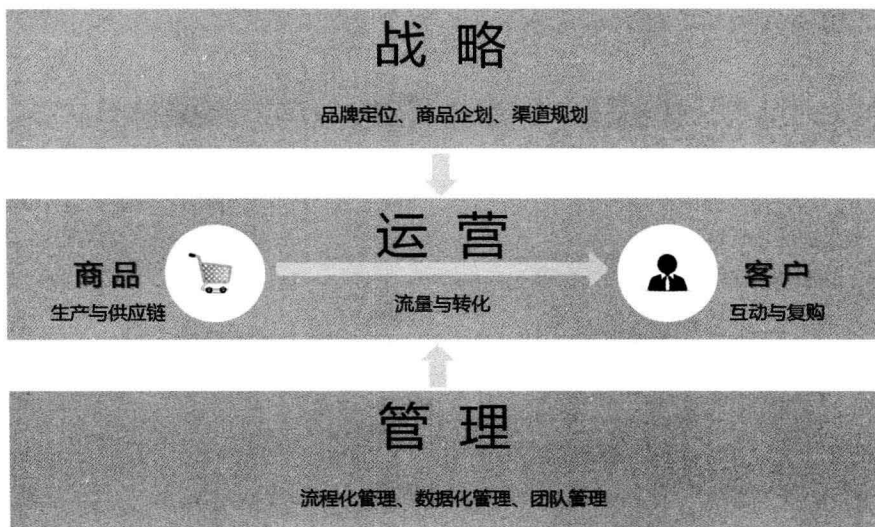


图1 电商竞争力模型

对于电商竞争力模型的解析如下：

首先，“商品”与“客户”是电商的两个核心，运营就是解决企业把商品销售给客户的问题；战略就是通过品牌定位和商品企划等解决销售的溢价问题；管理就是通过流程化、数据化的管理来解决公司的效率问题。每一个成功的电商企业都有战略、运营、管理三大支柱。这三大支柱缺一不可，如果只是天天研究运营里面的销售，那远远不够，没有全局观。只有兼顾这三个方面，再从一个方面去突破，才具备竞争力。

所有的企业，包括各种各样的行业，其实都适合这个模型。下面给大家分享一个更详细的解读，如图2所示。通过这个解读，网商动力重新设置了课程体系，并研发了与之相应的本系列图书。

3. 电商战略与运营关系图

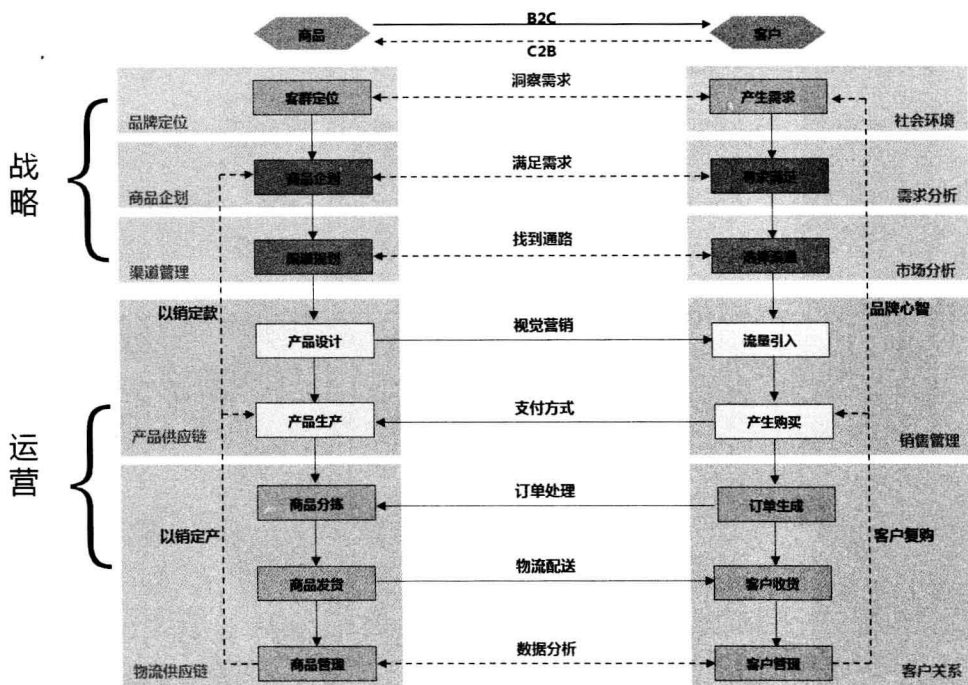


图2 电商战略与运营关系图

我们刚才讲到电商的两大核心——商品和客户，所以在企业里有两大 workflow，第一个叫商品流，第二个叫客户流，而在电商经营过程中就是解决商品和客户的匹配与对应，首先在战略规划的时候就考虑如何让商品和客户更加匹配。

(1) 品牌定位。消费者需求是生意的源点，品牌定位是你找到一类客户需求之后，给它起一个名字，并想办法让你的品牌成为这个领域的第一或者唯一。

(2) 商品企划。商品企划就是品牌定位确立之后，思考如何利用商品来满足

消费者的需求。如何思考商品的结构、商品的价格、商品的供应链、商品的运营，这些就是我前面讲的商品企划。

(3) 渠道管理。商品企划时要思考：要到哪里去销售这个商品，客户到哪里来购买这个商品？这个就是渠道。消费者是在不同的渠道进行迁移的。

品牌定位、商品企划、渠道管理做好之后，就开始做运营层面的事情，在商品端包括产品供应链与物流供应链，在客户端包括销售管理与客户管理，在商品和客户的交互中包括视觉营销、支付方式、订单处理、物流配送和数据分析。

我希望每一个学员和读者的心中都有一个图，就是“电商战略与运营关系图”，大家每学一门课，每看一本书，每学一些知识，每接触一个服务商，每认识一个讲师，你就知道他教你的内容、他给你提供的服务，是属于哪个模块的内容。你要知道自己的企业（网店）缺什么，什么东西是优势，什么东西是劣势，要知道自己能够非常明确地去判断经营中遇到的问题。

比如说，过去遇到转化率的问题，我们第一想到的是视觉，第二想到的是客服。其实决定转化率的是什么呢？不是视觉和客服，而是你在背后有没有设计符合客户需求的商品，所以它的源头是商品企划环节。同样的商品要是品牌强的话，转化率就更高；品牌不强，转化率就会很低。所以更深层的原因是在品牌定位、品牌的包装塑造上。思考清楚这些问题之后，你就不会再纠结于解决眼前的这些问题，你要去思考公司更深层的问题。

成功电商之路

我们要做品牌，朝着品牌的方向发展，第一件需要做的事情就是明确三大战略——品牌定位、商品企划、渠道管理。

接着要懂得电商运营层面的三大战役——流量之战、转化之战、复购之战。这些仍很重要，只是你不能把所有的目光集中在这里。

最后一定要搞定电商管理的三大管理——数据化管理、流程化管理、团队管理。

这些是我们整个全部课程（图书）体系的核心，也是企业经营中必须要掌握的、深刻理解的核心思想。

关于本书

我们网商动力研究院推出的这套教材正是围绕以上核心课程体系编撰的系列教材，本书《电商品牌定位》正是针对三大战略中的一个核心问题。

本书第一部分由路长全老师主创；第二部分、第三部分由苏然老师主创。

品牌定位的目的是什么呢？就是让产品卖出高价，能够卖出溢价，能够有更高的利润。

如何获得更高的利润呢？路长全老师提出了切割营销理论，做市场的第一和唯一。苏然老师则提出了一个非常形象的理论：做品牌就是和消费者谈恋爱，我们要不断地打扮自己的品牌包装，提高身价，用制造浪漫的快递礼物证明自己靠谱，让客户像我们的爱人一样跟我们一生一世。

归根结底，品牌定位是找客户的需求，把它归结为一个品类，然后设计一个品牌来去对这个品类，让消费者一想到有这个需求的时候，就会想到你这个牌子，他通过不断地购买最后记住品牌名字，甚至推荐这个名字，这就是品牌定位。

我们最新的课程体系以及相应的系列图书，在此都呈现给了大家。我们网商动力用最真挚的心、最好的表现，希望得到大家的认可，希望大家理解我们的价值，理解我们的用心。书稿整理时间仓促，未免有遗漏之处，望各位读者朋友批评指正！

廖江涛 2013.12
网商动力研究院院长
微博：网商动力廖江涛





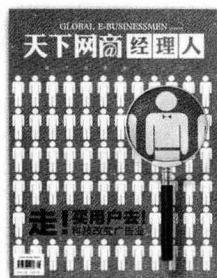
给专业电商人看的杂志

2014, 阅读让你 更有力!



《天下网商》：电子商务第一入口

- 【适用人群】：所有希望转型的企业及生存于阿里生态圈内的企业
- 【适用场景】：每月花三小时研读，可作为企业运营决策参考，团队内部分享的学习资料。
- 【特色内容】：淘宝风向标/淘宝指数/小而美店铺案例/业界新鲜资讯/电商实战学堂
- 【阅读效果】：一览淘宝/天猫政策与数据，解读小而美营销案例，足不出户紧跟平台步调。



《天下网商·经理人》：中国唯一面向电商管理层的商业管理读本

- 【适用人群】：电商企业管理者或将要进入电商领域的企业管理者
- 【适用场景】：每月花三小时研读，可为管理层提供一手资料和决策指导。
- 【特色内容】：财务分析/国内外案例分析/行业深度解析/电商趋势分析/电商品牌战略/商业最新模式
- 【阅读效果】：帮助电商企业管理者，寻找到成为一家持续盈利企业的方式。



新浪微博@天下网商，或微信添加“天下网商”为好友，等你来互动!

订

全年 480元

《天下网商》+《天下网商·经理人》



赠

赠电商运营培训集锦光碟（限量）

内含以下课程：

- 《SNS社交营销技巧》
- 《店铺视觉设计》
- 《客户关系管理》
- 《如何做站外推广营销》
- 《如何提高店铺二次购买》



手机扫描，快捷订阅

天猫 TMALL 搜索

天下网商

电话订阅：0571-88155188-75252

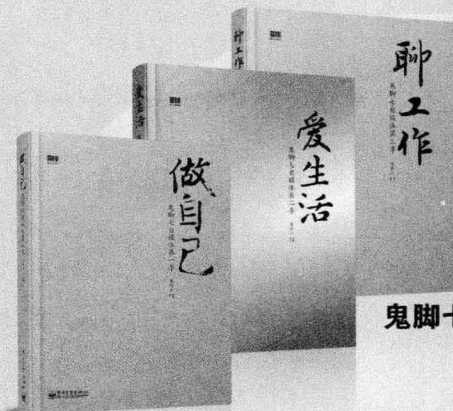
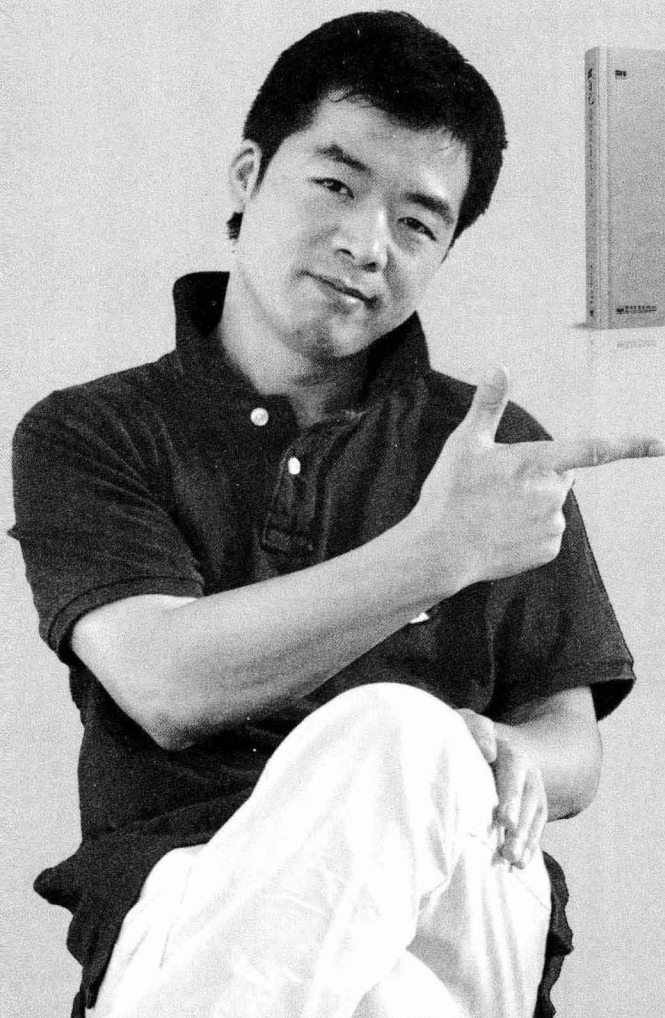
每月5号出刊 免费快递送达

博文电商旗下作家智库



电商图书
领导品牌

· 提升作家品牌 服务广大电商



鬼脚七自媒体三部曲

电商圈第一套自媒体著作，
接地气、文艺范，并充满正能量。

鬼脚七 自媒体人

真名文德，出生于湖南农村，毕业于天津大学，负责过大淘宝搜索的产品和技术，其微信自媒体签名：偶尔深沉，偶尔文艺，做一个有思想的人。

自媒体账号:taobaoguijiaoqi

博文电商

拥有百万电商读者



@网商武器库



微信公众平台 网商武器库



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

试读结束，需要全本请在www.ertongbook.com购买