

第1章 电商运营概述

今天我们生活在一个信息化发达的时代，尤其是电子商务的出现，打破了广大消费者买不到好产品的魔咒。对企业来说有更加广阔的渠道来推销自己的产品，对消费者来说满足了消费第一要素。电子商务已经给我们的生活带来了巨大的便利，只有自己想不到的，没有买不到的产品。

电子商务理解起来其实很简单，主要还是依靠电子设备和网络安全技术进行的商业交易模式，当中还包括物流的配送等相关附带的服务，由此组合成一个完整的体系。我国的电子商务发展十分迅猛，产业规模扩大了很多，带动了许许多多相关产业，从国家层面上讲，也为国家的 GDP 增色不少。

运营是商品管理思维的核心。因为零售商一切业务的开始都围绕商品展开，任何零售卖场都要跟随着商品的定势而定位，围绕商品的定位而转化，伴随着商品的转化而调整。从广义上讲，商品管理包含与商品有关的一系列管理活动，涉及业务运营的每个环节；从狭义上讲，商品管理主要指品牌的管理及单品（型号）的管理。图 1-1 是一个多环节的电商运营示意图，包括运营中所涉及的方方面面。

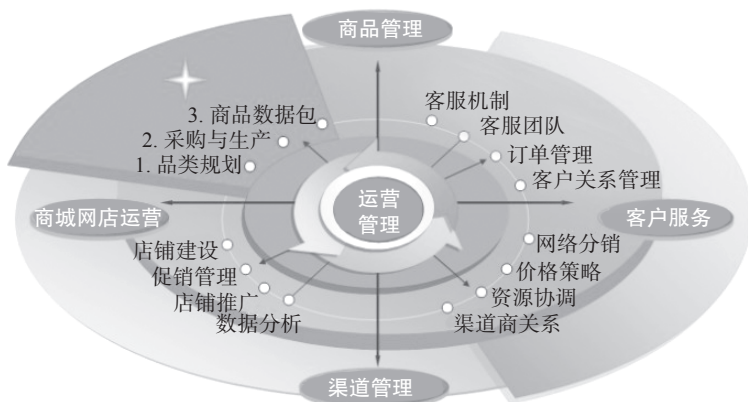


图 1-1 运营管理的核心内容

2 电商运营之道 策略、方法与实践

如果你目前正在一家电商公司做运营，肯定会面临种种问题，想尽办法获取流量。有了流量就需要考虑转化，能否转化还取决于自身产品是否做到位，这里牵扯到购物心理学以及社会群体学方面的知识。在电商竞争愈发激烈的今天，我们一定要以数据为导向来指导运营工作，做任何决策之前都要多问几个为什么，带着这些问题去挖掘数据，从大数据中挖出用户的行为模式，向用户内心最迫切的需求靠近，本书重点从数据运营化角度来分析电商运营。

1.1 电商不是网上销售

电子商务从表面意义上看像是在网上出售产品，其实电子商务的概念还是很广泛的，涉及的技术商业模式也比较多，出售产品只是电子商务中的一个环节。现今的电商模式一共有 6 种。

1. B2C 模式

企业与消费者之间的电子商务（Business to Customer, B2C），简单地说，就是减少中间商的环节，企业和消费者直接对接，中间没有任何附带环节，成本也就少了，消费者能买到更加廉价且有保障的商品。B2C 模式做得比较好的是天猫和京东两家。

2. B2B 模式

企业与企业之间的电子商务（Business to Business, B2B），企业可以使用 Internet 或其他网络对每笔交易寻找最佳合作伙伴，完成从订购到结算的全部交易行为。B2B 主要针对企业内部以及企业与上下游协力厂商之间的资讯进行整合，并在互联网上进行企业与企业间的交易。借由企业内部网（Intranet）建构资讯流通的基础，及外部网络（Extranet）结合产业的上中下游厂商，达到供应链（SCM）的整合。因此，透过 B2B 的商业模式，不仅可以简化企业内部资讯流通的成本，更可使企业与企业之间的交易流程更快速，减少成本的耗损。现今做得比较好的是阿里巴巴。

3. C2C 模式

消费者与消费者之间的电子商务（Consumer to Consumer, C2C），C2C 商务平台就是通过为买卖双方提供一个在线交易平台，使卖方可以主动提供商品上网拍卖，而买方可以自行选择商品进行竞价。简单一点理解就是个人与个人之间的电子商务。比如一个消费者有一台旧电脑，通过网络进行交易，把它出售给另外一个消费者，此种交易类型就称为 C2C 电子商务。在 C2C 中做得比较好的无疑是淘宝。

4. C2B 模式

消费者与企业之间的电子商务（Consumer to Business, C2B），消费者先提出需求，后由生产企业按需求组织生产，通常为消费者根据自身需求定制产品和价格，或主动参与产品设计、生产和定价，产品、价格等彰显消费者的个性化需求，生产企业进行定制化生产。总的来说，C2B 的核心是以消费者为中心，消费者当家做主，C2B 产品有以下几个明显的特征：

- 相同生产厂家的相同型号的产品无论通过什么终端渠道购买价格都一样，也就是全国人民一个价，渠道不掌握定价权。
- 产品价格组成结构合理（拒绝暴利）。
- 渠道透明。
- 供应链透明。

5. O2O 模式

线上与线下相结合的电子商务（Online to Offline, O2O），O2O 通过网购导购机，把互联网与实体店完美对接，实现互联网落地，让消费者在享受线上优惠价格的同时，又可享受线下贴心的服务，图 1-2 展示了一个完整的 O2O 应用思维。O2O 模式在团购刚兴起的时候就已经出现了，只不过消费者更熟知团购的概念，团购商品一般都是临时性的促销，而在 O2O 网站上，只要网站与商家持续合作，那商家的商品就会一直“促销”，O2O 的商家都是具有线下实体店的，而团购模式中的商家则不一定拥有线下实体店。

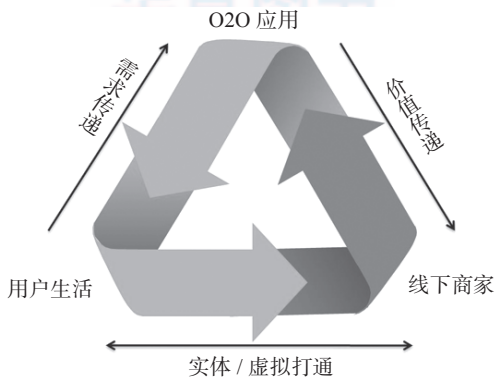


图 1-2 O2O 实际应用

简单的定义就是，一家企业能兼备网上商城及线下实体店，并且网上商城与线下实体店全品类价格相同，即可称为 O2O。

4 电商运营之道 策略、方法与实践

6. 政府模式

企业与政府之间的电子商务涵盖了政府与企业间的各项事务，包括政府采购、税收、商检、管理条例发布，以及法规政策颁布等。一方面，政府作为消费者，可以通过 Internet 发布自己的采购清单，公开、透明、高效、廉洁地完成所需物品的采购；另一方面，政府通过网络以电子商务方式充分、及时地发挥对企业宏观调控、指导规范、监督管理的职能。借助网络及其他信息技术，政府职能部门能更及时全面地获取所需信息，做出正确决策，做到快速反应，迅速、直接地将政策法规及调控信息传达于企业，起到管理与服务的作用。在电子商务中，政府还有一个重要作用，就是对电子商务的推动、管理和规范作用。

也许在未来某一天又会出现一个颠覆性的电商模式，不管怎么变，这种模式始终以用户为中心出发，企业要卖产品、卖服务，消费者要消费、要享受，将各自的关系拉得更进一步，同时为其他行业带来新的增长，如广告业、设计业、公关业、物流业等。

1.2 电商运营发展历程

电子商务从起先的单一模式发展到今天的多模式，都是按照市场变化格局来演变的，从市场需求出发演变出更人性化的电商模式。负责电商运营的也要跟着市场人性化方面前进，但随着竞争压力日益增加，进一步需要向数据化运营方向走，通过数据发现潜在的价值，进一步靠近用户的行为轨迹。

电商运营最初定义在电商平台，包括商铺、微博、网店、电子商务平台的维护重建等，以优化服务与市场。互联网进入千家万户后，企业也开始注意到网络营销渠道能很好地弥补线下渠道做不到的事，从而越来越多的企业开始踏上互联网这条路。

2007年以前的淘宝电商运营非常简单，以淘宝店为例，只要选好产品，上传到店铺，订单自动找上门，而如今再来看，电商运营确实包含了太多要归类的东西。现今的电商运营必须有一个整体的统筹观，自身所要具备的技能也越来越广泛，如管理类、数据分析类、视觉设计类、网络营销类、零售、心理学、品牌学等，要掌握的知识确实太多了，所以并不是每个人都适合做电商运营，同时电商运营也有层级之分。

- **初级电商运营**：对电子商务的操作模式了如指掌，会组货、装修店铺、能从客户的痛点中发掘价值点等。
- **中级电商运营**：对商业运营有深入了解，对视觉设计有了解，会整合资源，拥有流量把控能力和带领团队能力等。

- **高级电商运营**：会数据分析、CRM 会员管理，拥有市场预测能力、品牌操作能力，会操作 BI（商业智能），能用数据指控整体操作。

不管是以上任何一种电商运营，总的出发点还是以人为本，通过数据分析找出用户喜欢做的事情，对症下药才是一个合格运营真正需要做到的。

1.3 电商运营是不是很简单

正如前面内容介绍的，作为一个运营人员所要具备的技能是综合性的，几乎囊括了营销、心理学、零售学等各方面的知识，要求非常全面。在 2010 年以前也不用具备这么多的知识，只要会引流基本就可以了。从 2014 年开始不再是一个人单枪匹马进行的时代了，而是以团队化运营为基础开展，其中涉及各团队成员之间的衔接，工作积极性调动，这些都跟管理学有关。所以做电商运营并非任何人都能胜任的。

根据电商运营的内容，需要对商品进行全面细致分类。对分类进行深入研究，需要考虑消费者、市场、竞争对手、合作商等方面，应该针对每个分类做出准确定位，例如：

- 对网站产品做出准确的发展定位，寻找品类机会，确定是否能提高销售额，提高毛利，提升形象。同时也要针对产品的选择、数量的安排、新品的引进、产品陈列展示以及定价促销做出最合适的界定。
- 根据实际情况对产品合作商家效率进行优化，如对账期、进销存、滞销补货等。
- 融入公司的现状和发展阶段，结合实际运营情况设计和分析所有流程，做出公司价值最大化的选择。

其中还包括了一些更加细致的运营内容，如商家管理和平台管理。

1. 商家管理

- 合同谈判。
- 高效进货、补货。
- 授权时时更新。
- 时间与成本最优。
- 范本修改。
- 优化和简化。
- 合作商接口清晰。

6 电商运营之道 策略、方法与实践

2. 平台管理

- 高效定价及促销。
- 高效品类优化。
- 高效新品引进。
- 消费者需求。
- 购买原因。
- 价格弹性。
- 执行定价和促销。
- 优化产品结构。
- 库存结构。
- 满足产品的定位。
- 优化空间利用。

总的来说，运营是门细活，必须从全局观出发来设计每一个细节，最重要的一点是必须先研究市场的需求，根据市场需求来制订相应的计划。如果产品本身都没有什么需求，或是这段时期没有需求，过一段时间后有需求了，这对销售的影响是非常大的。

做电商运营必须学会设立目标，如周目标、月目标、半年目标、全年目标等，从而可以知道这个月是否达到目标，如没有到达，需要深层次挖掘失败的原因，加以改善。

另外，还要具备调研、产品定位、管理分类、开发规划、运营策划、产品管控、数据分析、分析执行及跟进等技能，这些都需要经过长期的实践得出经验，逐步优化后转变成自己的技能。所以建议励志要做电商运营的朋友，可以先从底层做起，对每一个环节都了解清楚，一步一个脚印。

1.4 中国电商运营市场概述

随着电子商务行业高速发展，电商企业对人才求贤若渴。从中国电子商务研究中心发布的《2013年度中国电子商务人才状况调查报告》中获悉，41.07%的电商企业因业务规模扩大，人才流失率高，人才需求强烈，招聘工作压力大。28.57%的电商企业每月都进行招聘，招聘常态化。

根据图 1-3，我们可以看到从 2010 年开始，电子商务交易规模在不断上升，预计到 2017 年的时候可以翻上好几番，这是一个增长迅猛的行业。同时电子商务所包含的

相关配套设施也得到迅猛发展，随着传统企业纷纷入驻电商行业，整个行业对电商人员的需求也会越来越大。

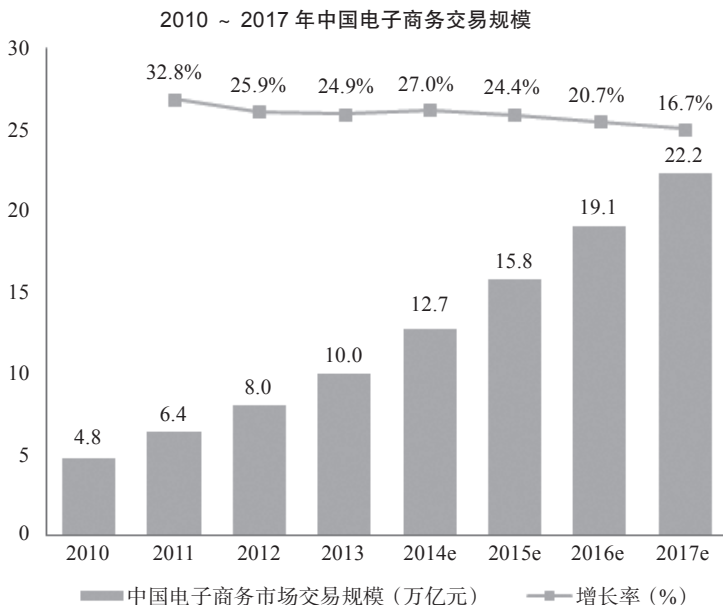


图 1-3 艾瑞最新中国电子商务统计规模

据了解，中国电子商务研究中心此前对苏宁易购、京东、美团网、窝窝团、酒仙网、唯品会、亚马逊中国、敦煌网、中国服装网、去哪儿网等数百家电商企业的人才状况进行调查。据调查报告显示，在困扰人力资源部门的问题排名调查中，依次为人员招聘压力、员工培训压力、人员流失压力、薪酬增长压力、绩效制度建立压力、建立完善的企业文化和改善员工关系压力。其中，人员招聘压力占据 24.6%。

员工流失率高，也导致企业不断扩大招工规模。被调查企业的电商人才中，一年流失率占 10% 以下的企业有 29%，占 20% 以下的企业有 23.56%，占 30% 以下的企业有 25.37%，占 50% 以下的企业有 16.31%，占 50% 以上的企业有 5.75%。

据调查，42.59% 的电商企业表示，预计在 2014 年员工规模会有大的增长，企业会有大规模的招聘计划。其中，员工规模会有小幅增长的占 31.48%，暂无规划，根据企业实际发展情况进行招聘的占 24.07%。

随着国家对电子商务政策的扶持，未来 5 年，我国 3000 多万家中小企业将有半数企业尝试发展电子商务，电子商务的人才需求更加趋紧。2013 年电子商务服务企业直接从业人员超过 235 万人。目前由电子商务间接带动的就业人数已超过 1680 万人。

8 电商运营之道 策略、方法与实践

电商企业需要哪些人才？报告显示，电商企业对人才的需求以高级综合人才、技术性人才、运营人才为主。而有3~5年大型电商企业管理经验，能独立完成企业电商部门或店铺的综合管理，这种高级综合人才将会一将难求。

在电商企业最急需的人才调查中，电商运营人才排名第一，占37.68%。28.57%的企业急需技术性人才，如IT工程师、美工等，18.84%的企业急需综合性高级人才。

中国电子商务人才问题核心矛盾主要表现在：行业快速发展与人才供应不足的矛盾，电商行业每年以数倍GDP的增速快步发展，大量传统企业转型电商引起人才争夺，且电商属新型产业，人才存量不足，再加上高校人才培养输出无法满足企业需求，该矛盾形成电商巨大的人才空缺。

要想赢得电商运营人员的青睐，企业首先要改善人力资源管理制度，这包括完善的培训晋升制度，提供具有竞争性的薪酬体系。根据权威的市场分析来看，电商综合运营人才需求量巨大，这也使我们更加深刻地认识到作为一个电商运营人才，应该不断学习。只有在市场有需求的情况下，投身电商事业才有新的契机。

1.5 运营概念简介

运营就是对运营过程的计划、组织、实施及控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲，运营管理也可以指对生产和提供公司主要的产品及服务的系统进行设计、运行、评价与改进的管理工作。一个合格的运营人员必须具备综合能力，也必须了解一些运营概念。

1.5.1 长尾理论

只要产品的存储和流通渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。也就是说，企业的销售量不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部，而是那条代表“冷门商品”经常为人遗忘的长尾。

举例来说，线下一家大型书店最多能摆放10万本书，但亚马逊网络书店的图书销售额中，有四分之一来自排名10万以后的书籍。这些“冷门”书籍的销售比例正以高速增长，预估未来可占整个书市的一半。这意味着消费者在面对无限的选择时，真正想要的东西和想要取得的渠道都出现了重大的变化，一套崭新的商业模式也跟着崛起。简而言之，长尾所涉及的冷门产品涵盖了几乎更多人的需求，当有需求后，会有更多

的人意识到这种需求，从而使冷门不再冷门。

1.5.2 梅特卡菲定律

网络价值的增速等于用户数量的平方，这是梅特卡菲定律的精髓。仅有一个顾客采用传真机是没有价值的，第二个顾客因为存在另一个对象可以传真资料，因此体现的价值可以用1表示；而对第10 000个顾客来说，将有9999名顾客可以联系，其价值开始放大而有现实意义。但是面对第一个顾客的时候，在整个基础架构仍处于个人层面时，顾客眼前的效益为零，此时怎么办？毕竟传真机在推广使用十余年之后才开始具备网络价值。

实际上互联网上产生的关系远不止一对一形成的平方关系，还有各种一对多或者多对一的关系。经过二三十年时间的积蓄之后，互联网这种拓扑交互的技术特性为创新经济模式的商业实现提供了技术可能性。eBay网站就是这一定律的最佳实践者，由1995年只有几千用户，该平台急速发展至1.5亿用户，单单在美国本土就有超过50万人天天全职泡在eBay上谋生，这座虚拟购物商场一年365日无时无刻都有交易在进行。正是由于用户群体数量的激增，eBay不仅以超过雅虎、戴尔甚至微软的速度飞速成长，同时也得到了丰厚的回报。

从根本上来说，eBay的成功在于遵循了梅特卡菲定律内涵的互联网创意经济，就如同只需数分钟下载电影后即可观看一样，互联网让人们无须远行、无须久等，随时随地享受创意经济的果实。新技术的普及应用会带来持续的后续投资，进而影响用户对解决方案的选择。例如，基于网络的可视电话、视频会议等新应用条件也伴随着系统价格的下降而日趋成熟，可是使用的时候要注意，面对摄像头的你抓下耳朵、摸下鼻子的动作都会实时传输到网络的另一端，如果习惯赤着上身打领带穿西装的话，还是离这些新技术远一些吧。

1.5.3 搜索引擎优化

搜索引擎优化是针对各种搜索引擎的检索特点，让网站的基本要素适合搜索引擎的检索原则，以提高检索结果中的排名。为了能够提升检索排名，很多电子商务网站都通过花钱购买广告的方式推广，毕竟站在生意人的角度来看，花1元钱可以得到10元的回报，又何必去跟别人争得死去活来？可是，搜索引擎一方面卖关键词，一方面又禁止优化，人们在网上搜到的交易品真的有更多人买吗？

网站经过搜索引擎优化之后，通过几个设定的主要关键词在百度等网站中检索，网站首页排名显著提升甚至排名在前几位，是不是就达到了搜索引擎优化的目标？毕

10 电商运营之道 策略、方法与实践

搜索引擎优化的目标是利用搜索引擎增加网站的访问量，如果网站不能通过搜索引擎获得更多的访问，即使在某些关键词检索时排名靠前也是没有意义的。更何况在搜索结果中排名靠前并不一定能增加访问量，这是因为用户需要对大量检索结果进行人工判断，如果反馈的摘要信息不能引起用户的兴趣，就无法获得用户对搜索结果的点击。搜索引擎优化的最高境界是忘记搜索引擎优化，一切为用户着想，用专业的网站结构和高质量的内容获得用户信任，同时搜索引擎也会给这些高质量网站以回报——提高网站排名。如果网站就如同亚马逊、eBay 等电子商务网站一样专业、对用户有价值，还担心没有用户访问吗？

1.5.4 销售竞价

eBay、亚马逊或者淘宝等在线交易网站提供了一种销售方式：由卖家提供商品，买家在限定的时间内随意出价，限定时间到达之后由出价最高的一位买家获得该商品的购买权，这一过程就是竞价。看起来竞价和现实生活中的拍卖有些相似，虽然虚拟世界中并没有人拿着大锤子倒计时 3、2、1，但这并不影响买家此起彼伏出价的热情，尤其是遇到某些奇货的时候更是如此。不过竞价成功的买家也不一定能够笑到最后，如果卖家为商品设置了底价，同时最高的出价没有达到该底限价格，则只能以流标结束。所以当你看见网上有数百元的 iPhone 手机时千万别偷着乐，要知道在网络的另一端，不知道有多少双眼睛正紧盯着它呢。

1.5.5 竞争分析

准确判断竞争对手的战略定位和发展方向，并在此基础上预测竞争对手未来的战略，准确评价竞争对手对本组织的战略行为的反应，估计竞争对手在实现可持续竞争优势方面的能力。对竞争对手进行分析是确定组织在行业中战略地位的重要方法。