

## 网店定位谋划



### 商道传承悟思政

■课程思政：探古今商道，铸网店商魂。

培养学生的系统思维、谋略智慧、竞争意识、大局观、家国情怀，弘扬爱国主义精神。

■案例内容：孙武提出的上兵伐谋之道。

孙武(约公元前545年—约公元前470年)，字长卿，春秋末期齐国乐安(今山东省北部)人，中国春秋时期著名的军事家、政治家，被誉为百世兵家之师、东方兵学的鼻祖，人们将其尊称兵圣或孙子，如图1-1所示。孙武著有巨作《孙子兵法》十三篇，被誉为“兵学圣典”，不仅在世界军事史和哲学思想史上占有极为重要的地位，而且在商业和经济等领域也被人们广泛运用，历久弥新。《孙子兵法》云：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”对于一个国家来说，战争是头等大事，关系到国家的生死存亡，不能不认真地观察、分析和研究。商场如战场，对于一个网店来说，战略定位是网店的灵魂，是引领网店运营与管理的主心轴，同样会影响网店的生死存亡和可持续发展。《孙子兵法》又云：“谋定而后动，知止而有得。”它的意思是谋划准确周到而后行动，弄清目标定位，适可而止，这样才能有所收获。善经商者善于谋势，决胜负者长于筹划。网店运营与管理如同作战用兵，必须做好谋划，三思而后行，从而实现“上兵伐谋”“未战而庙算胜”。



图 1-1 兵圣孙武



### 商海遨游学本领

■能力目标：提运营之质，增管理之效。

理解网店运营的内涵和网店定位谋划的重要性，熟悉新零售行业的发展现状和趋势，掌握从政策法律、行业经济、社会消费、技术应用等方面进行宏观环境调研和分析的方法技巧，能够正确完成网店目标消费市场定位、竞争战略定位和视觉设计定位。

■知识地图：网店定位谋划的知识结构如图1-2所示。

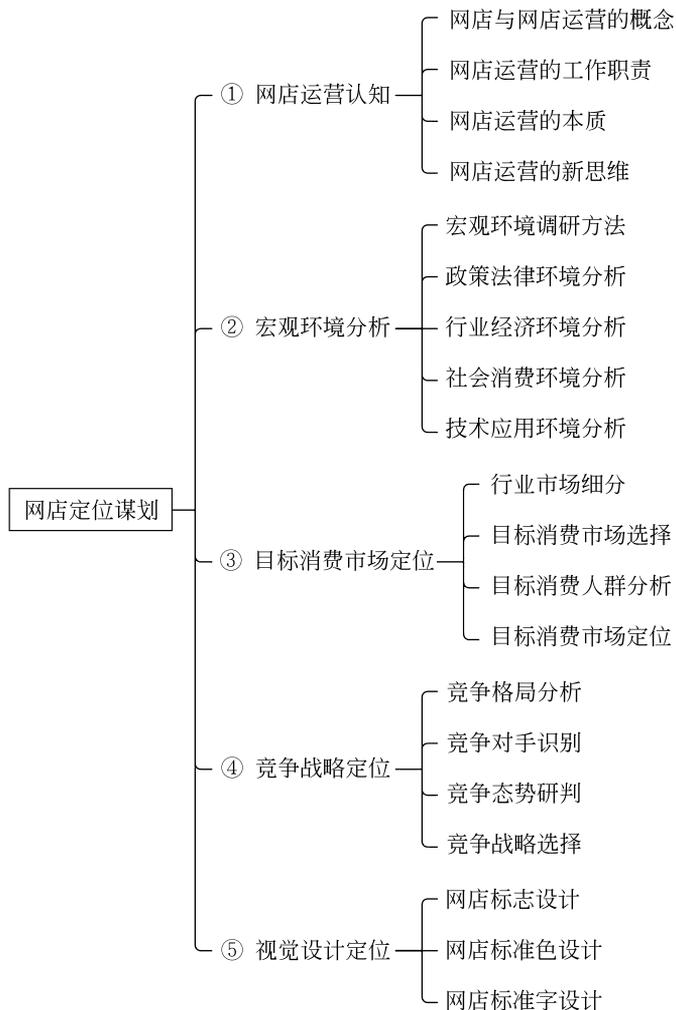


图 1-2 网店定位谋划知识结构

## 1.1 网店运营认知

### 1.1.1 网店与网店运营的概念

#### 1. 网店的概念

在互联网高度普及的今天,在线购物正以惊人的速度渗透到普通人的生活当中。提起网店,老少皆知。但是对于网店的概念,却是众说纷纭,莫衷一是。有人认为网店顾名思义就是网上开的店铺,例如在淘宝、天猫、京东、当当等电商平台上开设的店铺。也有人认为网店是电子商务的一种形式,是一种能够让人们在浏览的同时进行实际购买,并且通过各种支付手段进行支付,完成交易全过程的网站。其实,随着互联网发展和新技术的应用,网店的形式在不断演变,网店的内涵在深化、外延在扩展,要准确表达网店的概念并不容易。

本书认为,网店是指通过互联网等信息网络从事销售商品或者提供服务的经营场所。“互联网等信息网络”包括互联网、电信网、移动互联网、物联网等,将网店所依托的技术界定在信息网络而非仅限于互联网,是遵循技术中立原则,既着眼于当前已经广泛应用的网络技术,也能在一定程度上涵盖未来新兴网络技术的发展和应用,如逐渐引起人们关注的元宇宙技术等。因此,网店不仅包括淘宝、天猫、京东、当当等国内电子商务平台上的网店,还包括速卖通、亚马逊等跨境电子商务平台上的网店,也包括拼多多、蘑菇街、抖音等新兴 App 平台上的网店,以及自己购买域名和开发建设的自建型网店,还包括通过直播载体、移动社交圈等其他网络服务场所开展销售商品或者提供交易撮合、信息发布等服务的网店。

## 2. 网店运营的概念

互联网作为一个新兴的行业,衍生了许多的专业名词,而这些专业名词大多源自传统的商贸流通行业。大家对“运营”这个词并不陌生,在百度等搜索引擎中进行搜索,通常都有这样的定义:运营就是负责项目运作过程中的各项计划、组织、实施和控制。那么网店运营就是负责网店运作过程中的各项计划、组织、实施和控制,也就是说做好市场分析与预测,准确定位网店,制定网店商品、流量等方面的发展规划,进行科学营销推广和客户服务,开展数据分析和改进绩效,从而达到预定运营目标的过程。简而言之,“运营”无非是“运作+营收”,通过利用各种运作手段,包括但不限于在商品和用户之间建立和维护关系所涉及的一切相关手段和方法,其最终目的是使商品价值和用户价值达到最大化,获取持续的营收。

### 1.1.2 网店运营的工作职责

从2009年以来,借助“6·18”“双11”等大型促销活动,天猫、京东等电子商务平台获得了广泛的关注,优秀的运营人员为企业带来巨大的流量或良好收益,并使网店运营成为最受欢迎的工作之一。近年来,随着社交网络、直播电商、短视频等新兴电商模式的快速崛起,网店也迎来了流量新时代,而网店运营的重要程度越来越明显。由于互联网行业门槛较低的特点,很多人都会因为网店运营岗位重要性和自身好奇心驱使而成为网店运营大军中的一员。在绝大部分中小网店中,真正的网店运营人员往往很少,甚至只有一个人负责运营工作,在很多情况下老板还亲自承担了网店运营角色。但是在大中型网店或者电商团队相对成熟的公司中,网店运营作为核心工作岗位,除网店运营总监、网店运营主管之外,一般还会有网店运营专员、网店运营助理、品牌/品类/项目运营相关岗位,大家各司其职,协同运营好一家店铺。

浙江是数字经济强省,数字产业化和产业数字化均走在全国前列,浙江的省会城市杭州更是被人们称为中国电子商务之都。在浏览器中打开浙江人才网(网址 <https://www.zjrc.com/>),可以看到当前正在招聘的工作岗位为17.04万人,尤其引人注目的是在职位搜索框中,默认的热搜职位为“运营”,如图1-3所示。

在浙江人才网职位搜索框中输入关键词“网店运营”,搜索结果显示共有3307条与“网店运营”相关的职位招聘信息。通过查阅搜索结果,挑选了3条有一定代表性的网店运营职位详情,分别如图1-4~图1-6所示。



图 1-3 浙江人才网首页(2022年8月3日截图)



图 1-4 台州某公司网店运营职位详情



图 1-5 绍兴某公司网店运营职位详情



图 1-6 杭州某公司网店运营职位详情

从上述企业的招聘需求来看,不同企业对网店运营岗位的理解是不一样的,有的公司侧重于网店流量运营和营销推广数据分析,有的公司侧重于客户运营和客户关系维护,有的公司则更关注商品运营和供应链管理。从网店运营岗位的晋升路径来看,处于网店运营助理、网店运营专员、网店运营主管、网店运营经理、网店运营总监、店长等不同层级的人员,他们眼中的网店运营也是不一样的,基层员工主要从事网店运营的事务性工作,中层员工更多地负责网店运营的管理工作,而高层则着眼于网店运营的决策和绩效评价工作。因此,不仅企业之间对网店运营的理解有差别,学校教学和企业实践对网店运营的理解也有差别,而且学生和企业员工在不同成长阶段对网店运营的认识也是不一样的。

在这种情况下,很容易想起苏轼的一首诗《题西林壁》:“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。不识庐山真面目,只缘身在此山中。”目前正在学习网店运营岗位所需的知识和技能,作为毕业生心目中的理想工作岗位,毕业后不少同学也可能从事网店运营工作,那么如何去看待网店运营岗位职责呢?是不是感觉跟看庐山一样“不识真面目”?其实,“网店运营”岗位是一个职责边界模糊、分工繁杂、难以进行系统性描述的岗位。网店的很多工作似乎都与运营有关,运营就如同黏合剂一般,将市场、品牌、商品、营销、推广、销售、客服、供应链、技术等模块串联起来,确保各个模块的正常运转。即使工作多年的网店运营老手,往往也难以在短时间内清晰阐述自己的工作。不少运营人员在总结工作时,都会意识到自己的大量时间都耗在“打杂”上,缺乏从更高层面理解网店运营本质的思维能力,因此也难以从全局的角度审视和做好网店运营工作。

### 1.1.3 网店运营的本质

21 世纪初,当传统零售企业还未能觉察到电子商务可能会对整个商业生态圈产生颠覆性作用之时,以淘宝、京东等为代表的电子商务平台却开始破土而出。电子商务的快速发展,给传统零售行业带来了巨大的影响,并逐步占据中国零售市场的主导地位。而今,随着

技术的进步和数字经济的发展,线上的电子商务和线下的传统零售将从原来的相对独立、相互冲突逐渐转化为互相促进、彼此融合,电子商务的表现形式和商业路径已经开始发生根本性的转变,使零售业又迈入了一个新时代。当所有实体零售都具有明显的“电商”基因特征之时,传统意义上的“电商”将不复存在,而人们经常抱怨的电子商务给实体经济带来的严重冲击也将成为历史。

随着新的零售模式逐步落地,各大商业巨头纷纷提出自己对未来零售业的发展设想,2016年10月阿里巴巴率先提出“新零售”的概念,随后苏宁提出“智慧零售”,而京东则提出“无界零售”。2020年伊始,一场突如其来的新冠病毒感染疫情,让人猝不及防,催生了“宅经济”,并让新的零售模式获得前所未有的关注。尽管对新的零售模式称谓各异,但其本质却是大同小异,因此把新的零售模式通俗地称为“新零售”。

在新零售时代,无论是电子商务企业、传统零售企业,还是“新零售”企业,不少人都在探讨网店运营的本质。关于网店运营的本质,众说纷纭,有人认为是提供好的商品与服务,有人认为是供与需的平衡,也有些人认为是价值的创造与分享,还有些人认为是洞察需求和满足需求的过程。为什么会出现仁者见仁、智者见智的情况?主要是因为他们只看到网店运营的现象,而没有把握好网店运营的本质。习近平总书记在中央党校中青年干部培训班开班仪式上说过:“要能够透过现象看本质,做到眼睛亮、见事早、行动快。”毛泽东同志曾讲过:“我们看事情必须要看它的实质,而把它的现象只看作入门的向导,一进了门就要抓住它的实质,这才是可靠的科学的分析方法。”在认识网店运营的时候,也要运用马克思主义辩证法和方法论,透过现象去看本质,这样才能够看得清、悟得透,才能更深刻地理解网店运营的本质。

在网店运营流程中涉及网店规划、网店建设、商品采编、定价发布、网店推广、流量提升、在线客服、流量转化、销售实现、订单处理、物流送货、买家接货、售后服务、口碑维护等众多环节,如图1-7所示,仔细分析图中所列的主要环节,可以发现这些环节主要涉及“人”“货”“场”三个核心要素。

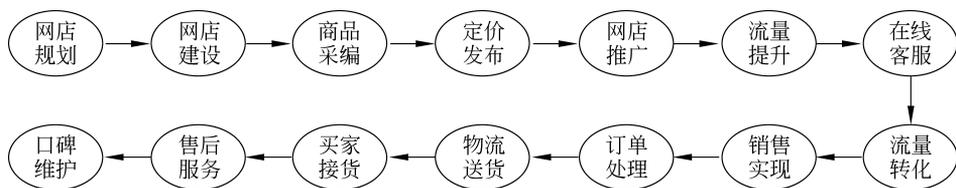


图 1-7 网店运营流程涉及的主要环节

虽然时代在变,从传统零售到电子商务,再到新兴起来的新零售,但是核心要素没有变,只不过是“人”从顾客变成了用户,“货”从标准工业品变成了个性定制化商品,“场”则从商场卖场变成了场景。不同时代,人、货、场三者的关系是不同的。在物质短缺时代,“货”毫无疑问是第一位的,需大于供,任何商品都很容易卖出去。在电子商务时代,物质丰富,供给大于需求的时候,“场”便占据了核心位置,谁占据了电子商务平台的有利位置,品牌就能在商品的汪洋大海中脱颖而出。而在新零售时代,新型的营销模式则是以“人”为本,谁抓住了“人”这一决定要素,谁就能掌控未来的网店运营大势。通过对网店运营核心要素的分析,大家发现尽管技术发展不断推动商业变革,创造价值和实现价值的方式也在不断改变,未来的

网店运营甚至呈现“场景无限、货物无边、人企无间”的现象,但网店运营本质并没有改变,仍然是成本、效率和体验,并通过业务流程再造、组织变革和管理创新等途径,努力实现“物流”“资金流”“客流”三流合一,降低运营成本、提升运营效率和改善用户体验,最终达到网店增值和盈利的目标。网店运营的价值网络如图 1-8 所示。

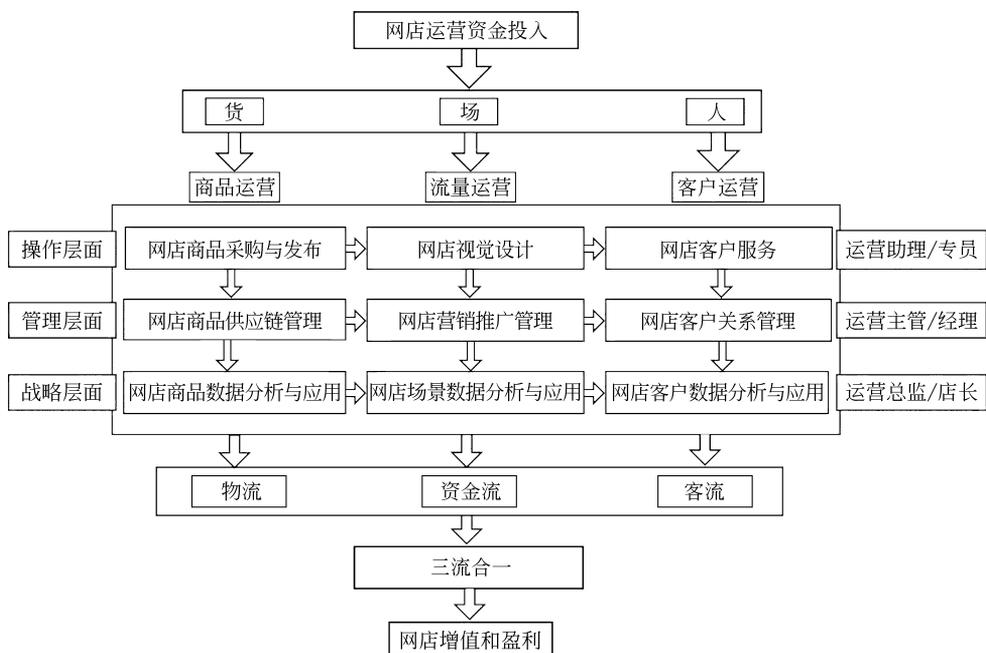


图 1-8 网店运营的价值网络

从网店运营的价值网络中,可以看到网店运营资金投入“人、货、场”三个要素上,分别产生了商品运营、流量运营、客户运营,在运营过程中涉及很多方面,包括操作层面的网店商品采购与发布、网店视觉设计、网店客户服务,管理层面的网店商品供应链管理、网店营销推广管理、网店客户关系管理,以及战略层面的网店商品、场景和客户数据的分析与应用。在“人、货、场”三个核心要素上,侧重不同要素的网店运营人员,其工作职责和工作要求的侧重点也会有所不同,有的偏重于商品运营、有的偏重于流量运营,还有的主要关注客户运营。不同层面的网店运营对应不同职级的人员,如操作层面对应网店运营助理或专员,管理层面对应网店运营主管或经理,战略层面对应网店运营总监或店长,虽然他们都是在做网店运营工作,但负责的运营内容、管理对象是不一样的。如果看懂这张网店运营价值网络图,就会明白不同企业、不同角色、不同成长阶段的网店运营人员,只是从不同角度去展开网店运营工作。“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,跳出迷局看清“庐山”的真面目,透过现象才能看清网店运营的本质,才能更好地把握网店运营现象背后的规律。

#### 1.1.4 网店运营的新思维

电子商务发展很快,从商品为王时代,到流量为王时代,再到用户为王时代,市场营销模式在不断演变,网店运营的思维也在不断演变。在电子商务发展的初期阶段,只要把产品放到网上展示,就能获取流量。但是现如今网店运营的方式早已发生了改变,从经营商品转移

到经营用户,从粗放化运营到精细化运营,从线上、线下经营泾渭分明到线上线下融合。随着新一代信息技术的应用,“无人超市”“无界零售”“智慧零售”“精准推送”等新商业名词层出不穷。新的基础设施、新的商业模式、新的商业组织、新的价值观正在悄然以“去中心化”的模式构建起面向未来的新零售。什么是新零售呢?雷军说:“新零售,就是更高效率的零售。”这个说法通俗易懂,其实世界上哪有什么“新零售”,只有更高效率的零售。新零售,英文是 New Retailing,即企业以互联网为依托,通过运用大数据、人工智能、云计算、物联网、区块链、云宇宙等先进技术手段,对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造,进而重塑业态结构与生态圈,并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。新零售重构了传统零售系统中“人、货、场”的结构关系,以更高的效率和更好的体验将商品销售给终端消费者。在新零售时代,网店运营思维发挥着至关重要的作用。



微课:未来的零售

### 1. 网店运营数据化思维

大数据时代的来临已是不可逆的事实。大数据的专业解释是指无法在可承受的时间范围内用常规软件工具进行捕捉、管理和处理的数据集合。“大数据”的起始计量单位至少是 P(1024T)、E(1024P)Y(1024E)或 Z(1024Y),而不是经常接触的 K(1024B)、M(1024K)、G(1024M)和 T(1024G)。“大数据”涉及的数据不仅规模巨大,而且结构复杂、类型众多,既有结构化的数据,也有大量半结构化、非结构化的数据,如视频、音频、网络日志、图片、地理位置信息等。伴随着大数据的采集、传输、处理和应用而产生的相关技术,就是大数据处理技术。大数据中蕴含着巨大价值和发展潜力,充分利用大数据,可以发挥巨大的作用。随着智能手机的普及、Wi-Fi 覆盖范围的日益扩大和智能化设备的不断应用,信息感知无处不在,电子商务每天产生海量的数据,并呈几何级数增长。这些数据有的来自电子商务企业内部信息系统,有的来自外部网络零售平台和社会化媒体平台。在新零售时代,网店运营与管理越来越离不开大数据。随着互联网人口红利的消失,简单粗暴的流量时代已隐退,用户越来越难“讨好”,这种状况必定要从网店运营的角度实现根本性的改善。对于电子商务企业的来说,大数据如同水电煤一样,成为企业生存和发展所需的一种基础资源。网店运营要从过去粗放式的流量获取转变成精细化运营,应用数据分析技术挖掘用户需求,迭代优化商品与服务,随需应变,增强网店竞争优势,借助数据化运营思维实现网店可持续发展。网店数据化运营需要同时从“精”与“细”两个维度下苦功,精要做到精品、精确、精准与精耕,细则代表细节、细致、细腻和细作。

### 2. 网店运营社交化思维

当前,微信、抖音等社交平台拥有大量活跃用户,在线使用时间长,触到了传统电子商务未能有效覆盖的大量用户群体。从云集到拼多多,再到社交电商的集中爆发,无一不说明这一领域存在巨大机会和潜力。在众多社交电商应用中,面对不同的服务人群,其背后的模式和机制决定了它们不同的走向,有的做精选,有的做拼团,有的依托网红,有的从垂直领域出发,运营重点和特色各不相同。但社交电商始终坚持以人为核心,将分享经济作为有力武器,将大量商家和品牌聚在同一个平台上,资源共享、互利共生,把“竞争思维”转化为“共赢思维”。例如,社交电商的典型代表拼多多,就是以人为核心发展起来的。在过去,网店运营主要关注于前端捕捉更多流量,从这些泛流量中挖掘出潜在客户,再把这些潜在客户转化为成交客户,经过一系列转化过程,最后的转化率可能只有 3%(甚至 1%),而且很少考虑用户的二次购买、三次购买,用户复购率低,难以实现持续性增长。但是,社交电商则依托于人与

人之间的社交关系,当用户产生购买行为后,自然而然地出现转介绍,从1人到10人再到100人,较为容易形成以粉丝和用户为核心的扩展传播,复购率、留存率往往也比较高,这就是社交式裂变模式。在网店运营社交化背景下,网店运营人员要第一时间读懂用户的兴趣爱好,用户的价值观、社交兴趣、内心诉求、商品诉求变得越来越重要。只有读懂了用户的意向,才能通过有效的消费场景把商品的核心价值传递给用户,并且持续性地和用户互动,刺激更多用户转化,最终获取持续的增值和盈利。网店运营社交化思维侧重于站在用户角度考虑问题,以用户感知为主导,将用户角色带入消费场景,收获用户的口碑,提升用户的忠诚度。

### 3. 网店运营协同化思维

协同一词来自古希腊语,又称协和、同步、和谐、协调、协作、合作,这些都是协同的基本范畴。协同的定义,《说文》提到“协,众之同和也。同,合会也”。所谓协同,就是指协调两个或者两个以上的不同资源或者个体,同步地完成某一目标的过程或能力。网店运营协同化主要针对多平台模式下,提供从多渠道订单管理、仓储物流、财务记账与结算、会员管理、客户服务到商品资源配备分布等各种业务形态组合的解决方案,实现统一经营、统一管理、统一监督、统一服务等有效操作。例如,不同平台的网店在同一时间会同时产生订单,为了不延误发货,网店运营人员就要在多个平台的后台切换,查看订单,这样不仅效率低下,而且非常容易出错。如果能够利用协同运营软件等手段实现网店协同化运营,就可以轻松收集多个平台的订单数据,提高工作的效率。在多平台的模式下,各个平台数据格式往往各不相同,通过协同软件可以将不同格式的数据转化为统一的数据信息,生成标准的订单数据、会员数据、交易流水数据、商品数据,不需要再考虑数据格式的多样性,同时还可以集成主流的支付平台、第三方仓储服务商,对外提供标准业务接口,方便企业完成销售平台集成、财务系统集成、第三方仓储服务商集成、独立仓储系统集成、税控集成等,大幅降低网店运营的工作量,提供多角度的运营管理结果汇总及明细统计,可以通过PC客户端和移动手机客户端对渠道业绩、营销活动、订单作业、仓库作业进行监测,起到类似于仪表盘的作用,让网店运营决策人员能够随时随地透视整合业务,提升决策的及时性和精准性。

## 1.2 宏观环境分析

### 1.2.1 宏观环境调研方法

新零售重构了传统零售系统中“人、货、场”的结构关系,以更高的效率和更好的体验将商品销售给终端消费者。为了更好地理解新零售背景下的宏观环境,需要采取有针对性和可操作性的方法开展调研,然后再利用PEST分析模型,从政策法律环境、行业经济环境、社会消费环境、技术应用环境四个方面进行宏观环境分析,准确谋划网店定位。常见的调研方法主要有四种,分别是访谈法、问卷法、文献法和观察法。

#### 1. 访谈法

访谈法是指调查者根据需要,通过面对面口头交流的形式,向受访者提出相关问题,并根据回答收集材料,以此用于后续情况分析的一种调研方法。

访谈法的优点分别是信息获取准确、控制性强、适用范围广。访谈法是调查者通过直接的沟通获取到的调查内容和信息,相比较于其他的调研方法而言,访谈法的私密性较强,沟

通更为深入,因此信息获取也相对比较准确。由于访谈大多数时候是面对面的沟通和交流,因此调查者可以适当地控制访谈环境,努力掌握访谈的主动权。市面上的很多调研方法受被调查者的文化水平、信息接收程度等方面的限制,适用范围较窄,而访谈者只需要保证受访者有基本的语言表达能力,就能够成为信息的提供者,在这一方面,访谈法大幅优于问卷调研法。

但是访谈法也有缺点,主要是对于访谈人员要求较高以及调研成本高。访谈法要求访谈人员具备基本的沟通能力、控场能力、客观记录能力等多种能力,这些能力在实际调研过程中对调研人员的选择有很高的限制性。访谈法是点对点的调研方法,相比较于其他调研方法而言,它的时间成本、人力成本都会更加高昂。

## 2. 问卷法

问卷法即问卷调查法,是指调查者通过设计与调研主题相关的问题表格,邀请被调查者按照表格所问填写答案,从而获取调研信息的一种调研方法。

问卷法的优点主要表现在两个方面,分别是调查范围广、成本低。问卷法是一种普适性的调研方法,它能够突破时间和空间的限制在最大范围内完成对于调研对象的调查和了解,因此其调查范围比较广泛。问卷调研只需要在前期设置好相应的问题,就可以将其投入问卷的分发和回收当中,如果调研对象远隔千里,问卷还可以通过电子版的方式进行发放,大幅节省了人力和物力成本,是一种简单、直接、成本较低的调研方式。

问卷法的缺点也体现在两个方面,分别是有效性较差以及对于被调研者有要求。问卷法和访谈法不同,它是一种缺乏互动性和可控性的调研方式,问卷发出后,调查者对于整个调研过程就失去了可控性,调查者既不能保证问卷填写者能够真实客观地填写问卷内容,也无法在问卷填写人对于问卷存疑时对于问题进行进一步的阐释说明,这样一来,问卷回收后可供参考的样本量大幅降低,从而影响到调研结果的有效性。问卷法对于被调研者有一定的能力要求。首先,被调研者至少应该具备基本的文化水平,保证能够顺利填写问卷;其次,被调研者还需要具备一定的文字理解能力和问题分析能力,能够在没有第三方解释的情况下准确理解问卷内容,选择与自身情况相匹配的选项内容。

## 3. 文献法

文献法,也称历史文献法,是指通过阅读、分析、整理有关文献材料,全面、正确地研究某一问题的方法。

文献法的优点主要表现在超越时空限制、非介入性调查保证调研过程的客观性、成本较低。文献法的第一个大的优势就是超越了时空限制,只要调查者想要获取,只要有相应的合适的渠道,调查者都可以从古今中外的浩如烟海的资料中搜寻到自己想要的资料,真正实现与古人对话,与名人交流。文献法是一种间接的非介入性调查,它只调查和研究各种文献,并不与被调查者联系,也不干预被调查者的任何回应,这就避免了调查者和被调查者在互动过程中可能出现的各种反应性错误,至少保证在整个调研过程中的相对客观性。文献法是一种方便、免费、安全、自由的调研方法,是在前人和他人工作成果的基础上开展的一种调研方式,也是获取信息的一种途径。它不需要大量的研究人员和专业设备,与其他的调研方式相比,它可以运用更少的人力成本、更短的时间、更有限的资金获取到更丰富的信息数据。

文献法的缺点也很明显,主要表现在资料信息可能存在过期情况、信息难以直接获取。