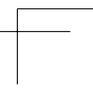
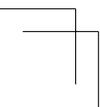
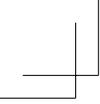


选择行业就是选择趋势。电商行业借助互联网的东风迅猛发展，但现实是，能攫住商机的终究是少数人，是如何将电商行业为己所用的人。

01

解密行业





01 / 第一章

危机下的机遇



扫码伴听

危机下的机遇

一、潜伏中的危机

电商行业是我国科技和互联网经济发展的晴雨表。2G时代，人们利用手机收发信息，接打电话，网购还是个触不可及的概念；3G时代，随着智能手机的普及，人们开始开发手机新功能，如资讯浏览和线上游戏，也在此时，移动端电商方兴未艾，引领第一批勇于吃螃蟹的用户享受网购的便利；4G时代，移动互联网蓬勃发展，App 移动端交易额倍增。这时，随着网速的提升，不少移动端电商不但为用户提供精致图像引导购物，还精心准备了短视频来让用户直观了解产品性状。在5G时代，网络速度极速提升，流量成本进一步下降，移动端电商开始着手应用虚拟现实技术，尝试借助大数据解决综合复杂的互联网问题。时代不断发展，科技不断进步，电商行业也不断迭代更新。有人说它是富含机遇的宝库，是创造奇迹的平台，也是新时代的名利场。作为电商从业者，我们有必要对其进行深度剖析，从而洞悉行业发展态势，开创新思路，解决互联网经济中的现实问题。

历经蓝海红利期后，电商行业面临着前所未有的冲击。原先有利可图的商家因创新能力不足，无法顶住变革带来的压力，以致利润下滑。本就不占溢价优势的中小卖家更是难以分得一杯羹。为了应对重重危机，人们将新型的商业模式整合进移动互联网，使电商发展呈现出前所未有的局面。

众多电商企业被推向转型的十字路口。一方面，现有发展举步维艰，经营惨淡；另一方面，深化“互联网+”思维意味着摒弃原有优势，前景不明。在忧患之际，电商从业者要先做好行业大数据调研。只有知己知彼，才能根据实际情况认清自我定

位和自身症结，及时调整策略，做好阶段性的优化突围。比如一些新兴平台在市场细化方面不辍耕耘，最终得以在大平台的夹缝中平稳发展。

电商行业近十年来的发展变革为电商从业者提供了丰富的用户关系和团队协作方面的行业标杆数据，而在平台运营和视觉包装上，我们可借鉴的经验不多。在平台发展初期，电商从业者大多注重平台结构建设，忽视外部形象建设，如用户体验和供应链关系维护，这就给竞争对手以可乘之机去打造同质平台，瓜分市场利润。不同于以往的“搭架子”模式，当今的运营重点在于提升平台形象，塑造品牌价值，从而发挥纽带作用，凝聚优质产品内容。

身处互联网商业时代的风口，电商从业者应该清醒地认识到紧迫的市场形势，抓住机遇，迎接挑战。越是看起来浮躁的行业，越要深耕细作，以质求存，以精取胜。图 1-1 所示为天猫国际为电商活动做的街头推广。



图 1-1 天猫国际为电商活动做的街头推广^①

二、机会尽在风起时

在复杂的经济形势下，不可否认，电商行业依然具有蓬勃发展的势头。当下人们的生活压力普遍较大，如何排解心中烦恼？相较于其他途径，网购凭借价优便捷的优势依然是人们的优先选择。而巨大的客源优势又能进一步刺激电商运营发展。

^① <http://fashion.sina.com.cn/s/sh/2016-11-24/1521/doc-ifxyawmn9993030.shtml>.



面对外部环境的剧变，电商从业者只有充分挖掘具有比较优势的资源，才能为自身的整体发展提供最坚实的基础。而我们所具有的资源禀赋就是思路。思路既是发展之本，又是未来之路。面对变局，必须拿出适应性调整策略帷幄千里。

(1) 必须紧紧围绕国内电商行业发展趋势来调整结构、强化运营方法研究，把用户需求作为思路拓展的起点、支点和归宿。

(2) 越是竞争激烈的时期，越有必要在业内达到一流或超一流水平。内容建设要通过数据调研筛选调整，在充分发挥自身特色优势的情况下展现优质内容。在此基础上，要形成几条领先的内容线，吸引优势集群。然后通过内容交叉渗透共振，形成内容运营的综合整体，发挥一条线效应。

(3) 瞄准和赶超行业一流水平。要了解行业内、各品类有关头部内容的最新表现情况；捕捉新的内容生长点；发挥后来者在内容运营上的比较优势。

(4) 在多内容群的基础上，进行交叉综合运用，形成总体拓展优势。

(5) 要从各细分链条中选出运营发展重点，集中资源配置，通过内容管理，确保重点优先发展。

(6) 进行数据应用性研究，充分发挥数据优势，解决新问题，提出运营模式发展新思路。重心在于前瞻，要强化趋势性研究，重视方法论研究。

(7) 着力采用新方法、新工具进行思路拓展。

(8) 坚持开放式发展道路，加强行业内外互动、异业合作。

三、向前走还是向后走

行业的发展往往不按常理出牌。电商的发展逻辑是除旧布新，进入互联网时代，紧跟移动互联网时代之发展潮流，利用现代科学技术条件，发展先进模式，改变人们的消费和生活习惯。近年来，国内电商拥抱变化，飞速发展，取得了前所未有的成绩，甚至推动了整个国家产业链的生态布局，使中国“互联网+”的应用在全球独树一帜。

这时，新的舆论出现了，即所谓的传统购物体验丢失。究其原因是人们对不同模式的理解有差别。由于人们不能在价值体系上达成共识，任何发展都会带来争议。

在这个意义上，不同运营模式的撞击并没有结束，只是刚刚开始。但历史总是要向前走的。

趋势



扫码伴听

02 / 第二章

趋势

一、尊重秩序，趋势才会垂青于你

我国电商行业的现代化发展需要大量政策资源，包括各种制度资源等。相比而言，西方国家同类的发展需要更多的资本和信息资源，而不是政策资源。二者的区别在于国情不同——中国的行业发展需要靠富集的政策资源才能获得“插件化”的配套支持。比如在政策引导下，物流业和供应链管理行业蓬勃发展并在全中国铺展开来，从而助力电商行业的发展。

正如国家会派遣工作组长期入驻大流量电商平台开展工作，电商行业发展依靠丰富政策资源体现了政策化行业的概念。在很长一段时期内，政策化行业将是主导趋势。这既是主观选择，又是客观事实，不容违背。因此，电商从业者要结合政策化行业的特色，认清利弊并借助红利优势优化发展，如图 2-1 所示为国家为支持电商发展创建的自贸区。

从宏观角度讲，中国特色电商行业的发展是有助于国家发展的战略选择，这也是电商行业持续并高速发展的原动力。整体来说，电商行业的发展现状如下。

(1) 判断行业发展和决定未来战略要以国家利益为最高的原则，这是行业立足的根基。

(2) 长远来看，国内互联网将持续普及和优化，因此可集中精力发展互联网经济，这是行业发展的前提。

(3) 不以意识形态在电商行业内划定规则，这是行业跨界发展的前提。

(4) 除拉动内需外，必须全方位参与到国际交易中，这是历史经验总结。

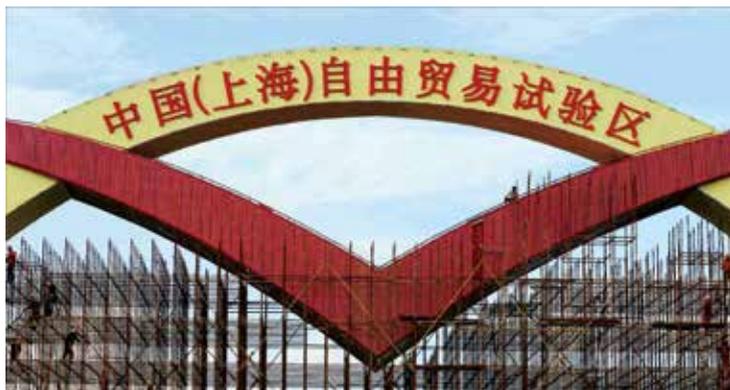


图 2-1 国家为支持电商发展创建的自贸区^①

我们要放远眼光，看重行业对世界的影响。在中国这样一个大国，行业发展必须对世界和人类有较大贡献。因此，电商从业者必须主动思考、创造和输出可利用的价值。无论电商行业如何瞬息万变，电商从业者都要冷静观察，提纲挈领，埋头实干。例如，将电商行业与传统实体行业的进出口贸易相结合形成跨境电商产业链，通过资源优化整合，结果定会大不同，如图 2-2 所示为等待海关查验的跨境电商货物。



图 2-2 等待海关查验的跨境电商货物^②

① 图片来自新华网。

② 图片来自广州海关。

二、好战必亡、忘战必危的线上交易趋势

我们从历史中来，不同时代的历史需求又不尽相同。例如，第一次工业革命的贡献者大多是工匠；到了第二次工业革命，时代需要的是科学家；当前电商行业不断推陈出新，对于电商从业者来说要先确立自我定位，才能更加深入地理解问题，解决问题。毕竟线上交易不是依赖“等靠要”发展起来的。

在这一时期，电商从业者要理顺线上交易的趋势和特点，把握住其中规律，加以创造性利用。

把电商行业发展放在制造业发展的接续产业、互联网商业化和网民对互联网内容及服务的需求的线索中进行比较，可以更深入地理解中国电商行业发展的趋势。

(1) 近年来，实体经济整体发展落后于互联网经济发展。为了扭转这一被动局面，实体经济正依托线上交易盘活。其中开展的以电商平台为载体的供给侧结构改革符合中国内需发展的最基本利益，也是需求分配现代化的必由之路。

(2) 线上交易形式为实体经济带来了前所未有的变化。互联网经济推动了综合国力发展，使经济总量大大增加。更为透明便捷的互联网交易提高了公众生活水平。以电商平台为主的线上交易形式深入人心。接下来要继续坚持和优化线上交易形式，推动电商行业的持续发展。

(3) 经过十几年的线上交易，经济增长形式和平台体制建设已经进入新阶段。实体经济已经逐步建立起依托电商平台发展的新要素供给体制和用户需求体制，各种平台力量在新的机制中不断组合。在这种新的机制中，实体经济和平台载体循环和运转，固化了新逻辑。平台化电商带动了实体经济的资源分配和宏观运营管理，开发出互联化的运行模式，打造了供给侧内容的组成结构及国内外供给侧的耦合关系，协调了平台载体上的各类活动，开创了全新的供需局面。上述变革都是未来线上交易发展的有力保证。

(4) 实体经济目前在视野、经历、价值取向上均已发生了重要的变革。现代化的线上交易已经成为坚定的发展目标。随着认知深入，实体经济积蓄更强大的动力推进电商平台的发展进程。它们已将线上需求量视作产出晴雨表，为电商定制产品也成为其越来越重要的生产组成部分。这是实体经济现代化和线上交易普及化的又一特征。



三、不要与社群趋势为敌

电商从业者要明确其自我定位是否能在当今电商行业中获得预期的效果。在当今行业竞争突飞猛进的态势下，电商从业者找准自身位置越来越有必要。但究竟电商行业的本质是否就此发生变化，仍值得人们深思。

未来电商行业发展的原则将是：

- 少数派的实力；
- 半直接干预；
- 特色化分工。

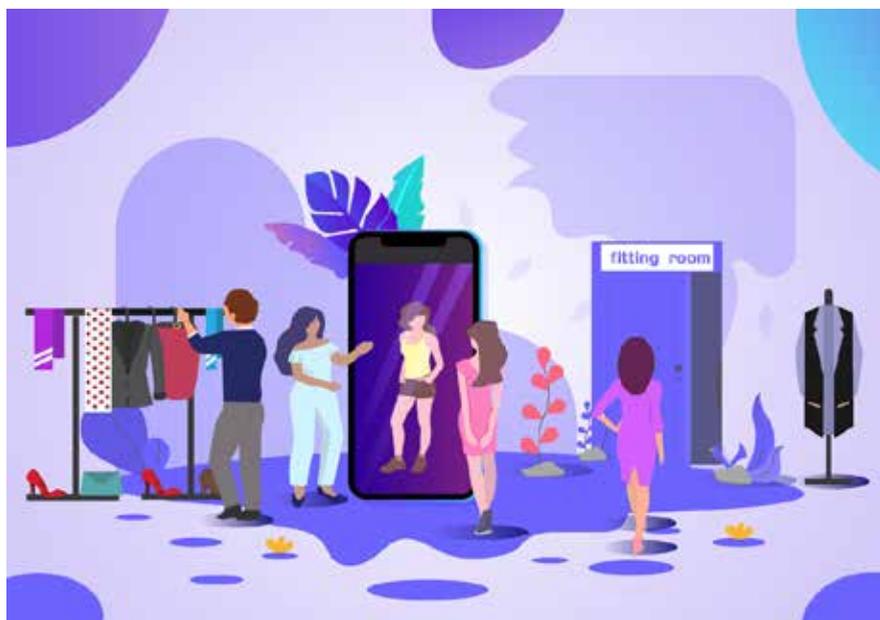
电商的概念不只局限于在各个平台购买东西，未来的移动生活社区化将成为新趋势。鉴于此，要以人为先，即把电商行业体系分解成更小的系统，把行业实力分解到更小的份额，使一般用户能参与电商内容运营，能行使一部分的平台行为。这也是社群电商的必由之路。

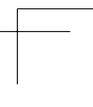
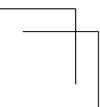
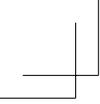
现在的问题不是平台是否要引导用户生成内容（User Generated Content，UGC）模式加入社群建设，而是 UGC 主动融入平台。谁先打开这一需求入口，谁就赢得了未来的用户。

电商从业者要一切以用户为中心，这是亘古不变的真理。要想和用户打成一片，就要深谙用户心理和需求，得到用户认可。这是电商从业者的要务。

02

用 户





03 / 第三章

用户价值



扫码伴听

用户价值

一、用户价值的观念越狱

电商行业的用户群是充斥着人情关系的庞大载体。“人情有好恶，故赏罚可用，故禁令可立，而治道具矣。”抓住人性特点是搞好电商运营工作的关键，这对于广大B端、C端电商从业者来说极其重要。

电商从业者要想体现自身价值，就不能把用户看作单纯的买家，把电商运营看作简单的买卖关系。电商从业者要牢记，用户是电商行业最重要的资产。因此，电商从业者务必转换思路，革新观念，将自身的IP建设、品牌建设及服务建设与用户需求精准对接，通过提升自身价值来赢得用户。只有获得用户的大力支持，B端、C端电商才拥有发展前景。

十余年来，电商行业不断壮大，而实体行业的卫道士早已偃旗息鼓。在无数次的电商活动中，在令人垂涎的价格面前鲜有人不为所动。尽管夹杂些许无奈，正如行业的逻辑，我们应该依据“实际上怎样”而非“应当怎样”判明电商的前途，这并不是什么是非观，而是客观事实。

为了看清事物的要害，绝不能仅仅满足于从学理上寻找借口或在道德上横加指责，因为我们是服务用户的。问题的要害在于，我们据以褒扬或谴责的被人性包裹着的电商行业规则的特性是什么，也就是人性在电商行业中所起的作用，从而利用其特性帮助我们开展相关工作。用户行为正在为电商从业者提供在常规店铺运营视角下并不具备却非常需要的行业规律。就像前文所阐述的那样，电商的本质是通过电商从业者创建多样的活动，来让用户发现自身产品和服务的有用性。

所以，如果用户必须被征服，那么就必须建立一种与征服的必然性相一致的新规则，并且，电商从业者必须在这一必然存在并永远不会被说破的看不见的规则下重新认识用户的本性。在这样一个行业形态下要想脱颖而出，就必须使自己与其他人的见解区分开来，对电商从业者而言，更适合的方式似乎是追随事物有效的真理，而不是其想象的真理。许多人都把电商行业想象成用户领券包邮后在家里等待快递送到手上，但电商从业者可不能为了应当做什么而置实际上做什么于不顾，因为一个认为所有事情都理所应当的人，终将在险象丛生的电商行业中化为齑粉。

二、精准用户才是价值用户

现今电商行业有两种发展倾向：一种是电商只注重与大品牌、大团队架构关系并谋求合作，极力提高格调，却忘记了以用户为本的原则；另一种是电商只注重开展活动，甚至为了做活动而做活动，对用户需求的置若罔闻。这两种倾向的共性在于，电商从业者都意识到流量的重要性，但不知如何获取。前者搭建品牌屏障后无形中疏离了基础用户，而后者拆除电商与用户间的边界后打乱了原有运营秩序。对于电商行业来说，最可观且永续的流量是由基础用户贡献的。为此，电商从业者在设计营销思路时，一定要密切关注基础用户的需求，从而保证流量源源不断。图 3-1 所示为京东平台的用户画像大数据分析图。

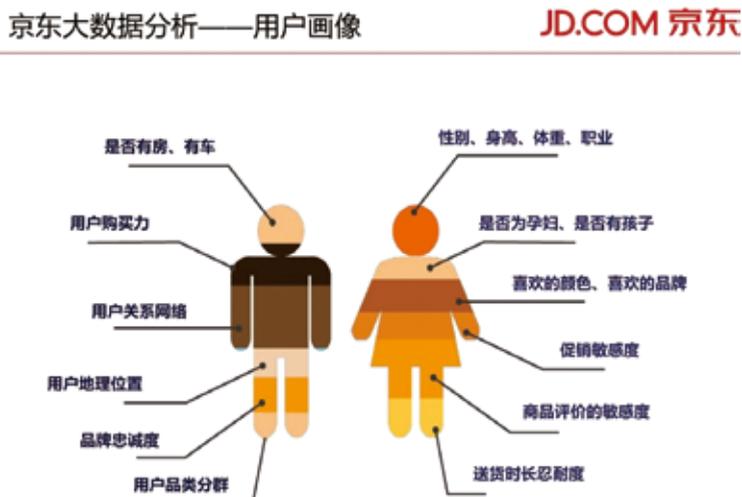


图 3-1 京东平台的用户画像大数据分析图

04 / 第四章

用户需求



扫码伴听

用户需求

一、“回头”客反对回头客

在电商从业者的运营工作中，培养用户、维护用户关系是必不可少的工作。电商从业者要想培养黏性用户，首先要了解用户结构和特点，从而有的放矢地设计运营策略，精准地笼络人心。

从电商行业大数据可见，高客单价（Average Transaction Value，指店铺中每一位用户平均购买商品或服务的金额）、UV 价值（用以衡量店铺中商品或服务被用户认可和实现销售转化的程度的指标，UV 价值 = 销售额 / 访客数）高的产品出货量日益增加。这是电商行业发展到今天，用户对互联网购物的信任使然。那么，我们可以根据类似数据判定未来网销内容中高客单价的产品比率会逐渐增加吗？我们可以据此将电商内容运营的供给侧向高端产品和服务调整吗？答案并不尽然。我们之所以看到高客单价交易比例明显增加，是因为过去交易体量较小。此外，高客单价与非高客单价成交量相比仍是九牛一毛。这恰恰说明电商行业的目标用户依然以普通用户为主。因此，分析和维护普通用户关系就是电商从业者的主要任务，如图 4-1 所示为顾客满意度与顾客期待关系图。

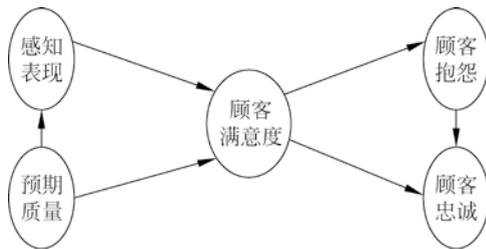


图 4-1 顾客满意度与顾客期待关系图

二、用户的格调决定用户需求

普通用户究竟是怎样的一个群体呢？它是由存在于我们身边的现实社会中的你、我、他组成的。这个群体的突出特点是存在感不强，但内心又渴望被关注。他们的大多数知识储备不算丰富，但乐于附庸风雅。他们想要彰显自己的个性，但在现实中又常被趋同心理压制。他们默默关注潮流动态，易受社交媒体的影响。因此，电商从业者在设计推广方案时要善于把控概念，迎合普通用户的从众心理，从而打造出备受认可的品牌以转化流量。

电商的本质是买卖。因此，电商从业者要以“促成交易”为目的，让用户在不付出额外代价的前提下获得满足感，甚至成就感。举例来说，目前国内的图书市场供应林林总总的图书以飨读者。尽管书商未必了解图书的属性，如内容、主题和知识含量等，但他们默契地将图书销量作为评判图书价值的唯一标准，毕竟这关乎书商自己的生计。那么如何打开市场、促成图书销售，这就需要借助外力和消费者的从众心理，用特定的书籍包装体现一股潮流和一种心理偏好，从而刺激购书需求。反之，如果没有从众心理的暗示和外力引导，人们可能不会有通过阅读获取具体知识的冲动，即便再好的书也无异于废纸堆了。

由此来看，人们往往在购物前经历一番思想活动。而电商从业者要通过运营逻辑来引导用户消费。换言之，电商运营的结果不是一味向用户保证产品有多好，而是通过可量化的数据让用户发掘产品的实用价值（如物美价廉）和附加价值（如能满足用户的潜需求）。图 4-2 所示为针对对价格敏感的用户群设计的电商广告。



图 4-2 针对对价格敏感的用户群设计的电商广告^①

^① 图片来自易迅网上商城。



三、“窃钩者诛，窃国者侯”的信任逻辑

从本质上来讲，电商从业者的运营逻辑就是研究用户心理和人性。一言以蔽之，电商从业者的运营目的就是把互联网交易原则与人性联系起来，从而设计出符合用户心理的产品和营销趋势来进行消费引导。

互联网经济发展之初确实是无序的状态，根本原因在于电商从业者忽视了用户行为准则。但是任何一种有活力的经济形态都有一套自我净化机制。从目前的发展来看，电商行业必然越来越走向规范化，用户也必然越来越重视考察电商信誉。因此，对于电商从业者来说，优先建立好自身的一套完备的信誉体系才是长久之计。这些信誉不仅指传统意义上的品牌、评价和质量，更是指在新媒体时代需要利用好周围的一切，为自身信誉做强有力且系统化的背书。

当今的“信任”是一个有趣的概念。要建立信任，首先要使信任外化，即能让用户看到值得信任的内容，而非凭空猜测信任度。这就要求电商从业者突出信任度，从而让信任度超出用户预期。图 4-3 所示为三只松鼠的品牌视觉形象设计，该设计让用户置身于一个恬静的场景中，感到祥和安稳，从而产生对该品牌的信任感。相比之下，有些商家急功近利推销产品的视觉效果，却难以通过视觉给用户带来强烈的信任感，如图 4-4 所示。



图 4-3 三只松鼠的品牌视觉形象设计



图 4-4 不理想的视觉效果

越来越多的普通人已经习惯了平淡的生活，但是所有人都向往幸福。当幸福真的降临，几乎没有谁会抗拒。这样的心理就给电商行业创造了新机会，即打破用户一潭死水般平静的生活，让用户重燃追求幸福之光，并通过电商行业得以满足。

四、用户的“潜需求”才是用户需求

电商的问题不在于用什么样的内容来构筑行业的秩序，而在于需要秩序本身。内容总是随着行业需要的发展而发展的。

关注用户思维首先要注意人的内心世界，要注意人生命的意义，要注意现代科学技术在给人们带来便捷的同时，对人性可能的负面影响。实质上，理解用户思维是要更多发挥人的本性和人的欲望，现代文明约束了人的生命本能，电商从业者正要利用这一需求，站在“上帝”视角做好引导工作。电商从业者要深知价值是基于用户潜需求引导出来的。

在给电商学员讲课时，学员中很多是老板，因此觉得自己对行业有很好的了解。



面对这样一种局面，我需要向他们传递一种信息，即你们必须对我友好。因为你们是用户，我是服务者。但我在提供服务，即讲课时，你们只知道我讲了些什么，永远不知道我有哪些本来可以讲的东西没有讲。所以你们对我友好的必要性在于，使我尽可能地多讲，甚至是拓展开地讲。但是如果这样，学员就会有抵触：“你怎么会这样利用你的权力对待你的用户呢？”他们一定难以接受。而如果将沟通方法调整成：如果大家与我积极互动，这样就会大大增加课堂活力，余下的时间我可以给大家拓展一些自己做过的实战项目，向大家分享一些“套路”。这样大家就会非常乐于接受。

虽然逻辑上两者完全一样，但是结果却大相径庭。把一件产品的品牌宣传到爆，然后以此绑定该产品的附加价值，让用户广泛接受它的价格预期，再将其赋予一个类似于该价格预期的价格，然后通过满减、包邮、优惠券、限时购等方式把价格降下来，这样的方法要比不做树立品牌形象的预备工作，硬生生地将产品本身的价值直接量化成价格并出售，效果要好得多。

五、先合情，再合理

在现代社会中，人们的心理作用越来越重要，心理感觉对人的行为和意识有着比其他因素都大的作用，越是现代化的社会越是如此。在未来的发展中，这个问题会越来越突出。社会政治经济发展越快，人们的心理就越敏感、越脆弱。社会的进步往往发生在科技发展变化较快的时候，电商从业者就要利用好这一局面，形成新机会。

人的思想难免受到其身边看到的各种信息的影响，那么，对定向人群设定好定义的信息，转化便可成为必然。比如歌手如果想红，他必须要有庞大的粉丝群体，而他要做的事，就是靠他的产品——歌曲，去迎合这些粉丝的喜好。粉丝即是大众，而多数的大众是苦痛的。可歌手不能说，说了就会掉粉。所以他们往往选择伤感的、失恋的、不得志的、被抛弃的内容写成歌词，以表现出对那些苦痛的粉丝内心的理解和心灵的慰藉。粉丝听到这些“产品”，觉得歌手太理解他们了，原来也有过和自己惊人类似的感受和经历，便又会“变本加厉”地去消费歌手的“产品”，甚至替歌手担忧生活上的困扰，却对歌手用超高收入到国外度假“毫不知情”。这一经营理念正是先迎合了粉丝的“情”，再迎合了“歌曲”作为产品进

行营销的理。

迎合用户不是欺骗，而是一种经营。认清绝大多数用户都是普通人这个事实，知道他们不如意时嘴上说的“过几年一定会好”的说法一定不成立，就会采取抚慰而非教育的指导思想输出产品和服务。毕竟社会精英是有限的，对于广大普通人，如果自己行早就行了，不行也就一直不行了。好的营销不是把事实讲得一针见血，而是想人所想，千方百计地近人情。这虽然不是超常的路子，却是普通人最需要的路子。这就是用户需求，也是电商运营中最需要的。

记得当年一个卖益智玩具的客户，其产品销量不太理想，他说这类玩具的主要对象是成年人，但因其是玩具，会被成年人“瞧不起”，所以没什么人买。后来我给他讲了这些“成年人”的思维，一把年纪的人怎么可能玩“玩具”，要调动他们内心的“上进”而不是单纯为了玩的潜需求。后来他按照我的建议把营销文案改成了“1%的人才能玩转的游戏”“靠智商才能解锁的游戏”“这款游戏没人敢玩”，销量就不一样了。用户行为一定是符合正态分布的，越是现实中成就不了自己的人，越需要“托物言志”，越需要“马上证明给你看”，因为多数人的行为方式缺少立长志的习惯，根本等不及来自时间的历练。掌握这一点，迎合性地将你的产品“配”上用户想要的“思想”，用户便“扑面而来”了。

可能有人会说，这些都是过时的老把戏了。实际上，作为电商运营人，想用户所想，是永恒的命题。好的用户维护和营销策略不是是否规避“老把戏”，而是要用通用活，要有效。试看各大平台各行业头部的营销数据，又有哪个不是在一遍又一遍地上演这些“老把戏”。

用户维护工作绝非让用户听明白多真实的道理，而是把用户服务得开心。只有用户开心了，成交转化才有可能。

从用户角度讲，所有用户都会说，在选购产品时一定要真货，绝不忍受假货；食品一定要健康的，不能有不健康的任何添加。这些话听起来没有一句是不对的，然而可能存在这种情况：你卖的产品用的是正品产品实拍图视觉效果，用户可能认为它是假货，而另一家店直接用模型渲染的产品视觉效果，用户反倒会认为店铺很有实力，从而相信产品的可靠性，也就成交了。图 4-5 所示为同款产品实拍图和模型渲染图的视觉对比。