

# 项目 1

## 运营筹划

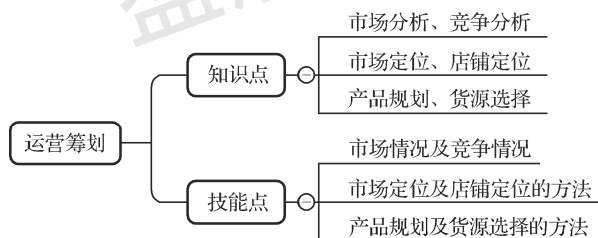
### 项目重点和难点

分析市场规模的大小及其变化；分析品类的发展方向；分析行业集中度；产品规划；货源选择。

### 思政目标

正确把握“百年未有之大变局”，准确识变、科学应变、主动求变，善于在危机中育先机、于变局中开新局，培养“观察细致、探索质疑”的职业素养。

### 项目导图



### 引例

项总是台州龙正电子商务有限公司的老板。该公司位于彩灯生产基地——临海市东塍镇，全镇有灯企上千家。由于东塍镇的彩灯行业积极转变经营思路，搭上了电子商务发展的快车，如今，东塍镇已成为全国最大的彩灯电商货源地之一。看到东塍镇的彩灯网络销售火爆，项总也想尝试一下，于是拉上几个朋友准备开一家销售彩灯的网店。在着手准备时，他碰到了几个问题：彩灯网络零售市场如何？如何开展网络零售工作？开展网络零售工作的成本如何？为此，他求助于电子商务专业的老师——葛青龙。

### 引例分析

葛老师为项总进行了如下分析。



- 分析彩灯市场的需求情况、发展趋势。
- 分析竞争对手的产品、网络经营情况。
- 分析台州龙正电子商务有限公司的产品、管理层对电子商务的态度、网络市场定位情况。
- 分析当前网络平台及网店创业的成本投入及人员配置。

总结：葛老师协助项总分析网络市场前景、竞争对手、自身优势，分析各大网络零售平台的优劣并进行抉择，分析台州龙正电子商务有限公司开展网络零售工作需要的人员、产品等投入情况。

## 任务 1.1 洞察市场

### 1.1.1 市场分析

#### 1. 市场分析的概念与目的

##### 1) 市场分析的概念

市场分析是指为了实现一定的商业目的，通过科学的方法，对市场的规模、结构、周期及消费者进行经济分析的行为。

首先，市场分析必须围绕商业目的，才能让分析行为有的放矢和更加高效。这就要求分析人员在分析之前构建好分析模型，并根据分析模型进行数据收集。

其次，市场分析需要借助系统、科学的数据统计分析方法，分析人员在收集数据时需要注意数据来源的准确性。传统的数据收集，由于信息工具尚未普及，多会借助传统的抽样调查等方法进行，这些方法成本高、耗时长，准确度还会由于样本等原因出现偏差，而互联网技术让数据收集变得更加便捷、高效、准确，为市场分析提供了更可靠的数据来源。

##### 2) 市场分析的目的

市场分析是围绕一定的商业目的而展开的经济行为。那么，这些商业目的有哪些呢？针对电商环境，市场分析的目的有以下4个。

##### (1) 分析市场规模的大小及其变化。

市场规模的大小决定了行业的天花板。一切商业行为都有一定的目的，而确定目的的第一步是了解市场规模的大小。由于市场的发展是动态的，因此企业必须实时地监控市场的发展。

##### (2) 分析品类的发展方向。

① 消费者的需求。随着行业的发展，消费者的需求会发生结构性的变化，有的需求会增长，有的需求会衰退，在这当中蕴含着一定的商机与风险。

② 电商平台的引导。电商平台在发展时，会基于市场竞争的考虑，或者从规范市场的角度出发，对部分品类进行引导，这时可能会造成某些品类的需求出现增长。

③ 商家的商业竞争。商家为了利润及长远的发展，可能会重点投资某些品类，特别是



某些依赖新品研发的品类。新品往往会带动整个行业的发展加速。

### (3) 分析消费者的消费层次。

在市场发展的过程中，消费者的消费层次也会发生变化，部分品类的消费者的消费层次会上升，部分品类的消费者的消费层次会下降。不同消费层次代表着不同的竞争环境，分析消费层次有利于更精准地定位市场，有利于发现蓝海市场。

### (4) 寻找行业发展的周期规律。

行业发展具有一定的周期性，有的是随季节变化的；有的是随节日变化的；有的则在大促中变化非常大。因此，企业需要对行业的发展周期进行分析，以便安排全年的生产计划及营销节奏。

## 2. 市场分析的维度与方法

围绕市场分析的目的，企业需要采取一定的市场分析的维度与方法。

### 1) 市场容量分析

#### (1) 市场容量分析的意义。

在电商运营过程中，销售目标的设定尤其重要。销售目标定高了，容易导致团队压力过大，还会积压库存、占用资金，导致库存周转变慢；销售目标定低了，容易导致企业错过市场机会，不利于企业的成长。因此，市场容量分析有助于设定科学的销售目标。

#### (2) 市场容量分析的步骤。

电子商务市场有别于线下市场，线下市场可能因为地域不同，造成市场的不完全竞争，而电子商务市场打破了地域的壁垒，往往会造成线上市场的行业集中度远远高于线下市场。因此，在做市场容量分析时，企业可以用 TOP 品牌成交额累加得出的结果替代行业的市场容量。

市场容量分析一般分为以下几个步骤。

① 确认某个品类的热销品牌排名。我们借助分析工具对所需要了解的行业进行分析，这里以魔镜工具为例分析装饰灯行业。装饰灯行业热销品牌排行如图 1-1 所示。

| 行业 装饰灯     |         |
|------------|---------|
| 热销品牌排行     | 热销子类目排行 |
| 热销店铺排行     | 热销宝贝排行  |
| 行业热词排行     |         |
| *数据采集于公开网页 |         |
| 排名         | 品牌名称    |
| 1          | 雨靛      |
| 2          | 钱康      |
| 3          | 赛格      |
| 4          | 喜鹿      |

图 1-1 装饰灯行业热销品牌排行

② 计算单个品牌在某天的销售额。打开品牌详情页面，可以看到该品牌的数据。销售额的计算公式：销售额=访客数×转化率×客单价。依据这个公式，我们可以计算出单个品牌在某天的销售额。

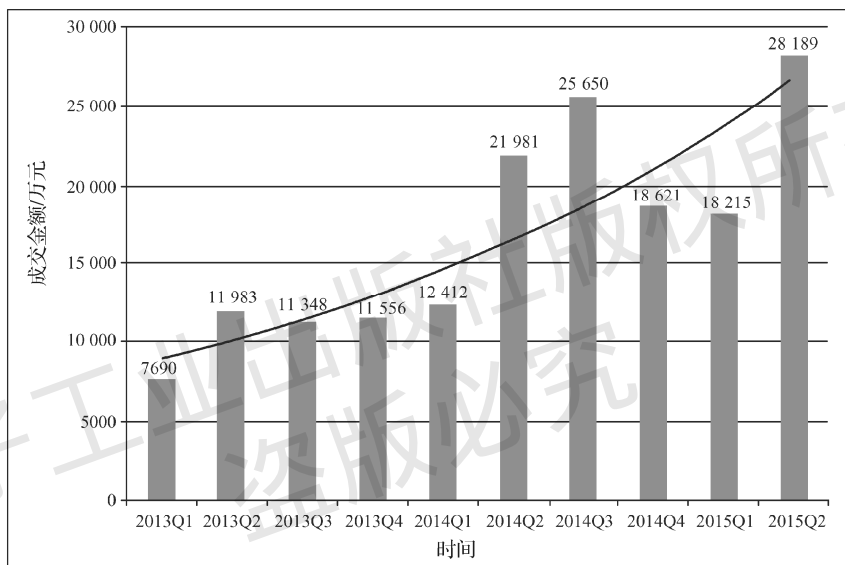
③ TOP 品牌成交额累加。在逐一计算出该品类 TOP 品牌的成交额后，我们通过累加

行业 TOP 品牌成交额的方式得到本行业的市场容量。

### （3）行业趋势分析。

① 成交同比分析。在分析完市场容量后，我们还可以对目标品类进行成交同比分析，分析该品类相对于上一年的成交情况，从而有助于分析行业今年相比去年的变化情况。这些更有利于我们正确理解和判断行业，当变化波动较大时，我们需要有针对性地进行分析，找出原因。

② 成交环比分析及增长曲线。成交环比分析是分析行业发展趋势的重要手段，可以分析过去一段时间的增长趋势。如果某个品类的季节性很强，那么我们可以按照全年的数据来统计；如果该品类的季节性不是很强，那么我们可以按照季度或者月度的数据来统计，如图 1-2 所示。



| 时间      | 2013Q1 | 2013Q2 | 2013Q3 | 2013Q4 | 2014Q1 | 2014Q2 | 2014Q3 | 2014Q4  | 2015Q1 | 2015Q2 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 成交金额/万元 | 7690   | 11983  | 11348  | 11556  | 12412  | 21981  | 25650  | 18621   | 18215  | 28189  |
| 同比增幅    |        | 55.83% | -5.30% | 1.83%  | 7.41%  | 77.10% | 16.69% | -27.40% | -2.18% | 54.76% |

图 1-2 电动车行业成交环比分析

③ 行业所处阶段分析。在分析完市场的发展趋势后，我们便可以根据市场的发展趋势得出该行业是处于导入期、成长期、成熟期还是衰退期。如果处于导入期和成长期，那么此时市场中的竞争对手较少、行业增长快速，我们可以加快市场的推进速度，迅速占领市场；如果处于成熟期，那么此时市场上某些行业巨头已经占领一席之地，我们需要对该行业进行细分，以差异化的产品和服务抢占细分领域的市场份额；如果处于衰退期，那么该行业可能已经危机四伏，我们需要考虑退出机制。

## 2) 品类结构分析

### （1）品类结构分析的意义。

在电商运营过程中，企业经常会遇到已经选择了一个行业，但是不知道重点在哪里的问题。例如，经营女装店，不知道重点是销售连衣裙还是销售裤子；经营母婴店，不知道先从哪个品类入手。这时，企业需要分析品类结构。品类结构分析对于细分品类越多的类目越实用，相反，如果该类目的品类较少，进行品类结构分析的意义就比较小了。



## (2) 品类结构分析的方法。

下面以尿片/洗护/喂哺/推车/床品类为例,打开生意参谋市场行情工具的行业大盘页面,选择需要查询的时间,就可以查看所有品类成交数据的构成。将所有数据放入 Excel 表格中,形成如图 1-3 所示的表格。在收集数据以后,我们要对数据进行分析:分析这些品类的变化情况,有些品类的排名长期处于排行榜的顶部,有些品类的排名在上升,有些品类的排名在下降;有些品类的市场份额(对应图 1-3 中的“成交占比”)在扩大,有些品类的市场份额在缩小。我们可以从以下几个维度对数据进行分析。

① 排名长期处于排行榜顶部的品类。纸尿裤/拉拉裤/纸尿片、四轮推车、婴儿床/儿童床、奶瓶、睡袋/防踢被、湿巾、餐椅,这些品类的排名长期处于排行榜的前几名,这些品类在母婴类目中占有重要地位。如果企业要经营母婴店,就需要加大对这些品类的投入,从而维持店铺在类目中的地位,争取日常运营中的活动流量,通过这些品类来获取新客户。

② 排名上升的品类。儿童餐具品类的排名在 2011—2014 年一直在上升,由于家长很注重培养宝宝的独立意识,因此很多家长会给宝宝购买餐具;另外,宝宝体温计/体温枪的排名也在上升,这得益于品牌商发现了家长对于宝宝的身体有微诊断的需求,从而开发了功能多样的体温计/体温枪,推动了该品类销量的增加。

③ 市场份额缩小的品类。小围嘴品类的市场份额一直在缩小,可能是因为很多母婴店在选择赠品时,首先考虑到的就是小围嘴,从而导致客户日常购买的需求量减少;三轮车品类的市场份额在 2013 年和 2014 年持续缩小,这是因为四轮推车成为替代品;纸尿裤/拉拉裤/纸尿片品类的排名虽然一直是第一,但其市场份额一直在缩小。对于市场份额缩小的品类,我们需要认真分析市场份额缩小的原因,并制定相应的对策。

## 3) 生命周期分析

### (1) 生命周期分析的意义。

电商运营有其特殊性,企业需要通过打造热销单品来抢占搜索流量入口,在品类开始起量时,就需要提前加大推广投入,策划相应的营销活动,以便提前占领销售先机。因此,掌握品类热销的节奏就变得尤其重要,同时,产品备货需要一定的周期,所以从生产角度来说,企业同样需要了解品类热销节奏的变化。

### (2) 生命周期分析的方法。

① 品类访客分析。访客数是指在一段时间内,该品类的访问人数的总和,其中不仅包括通过搜索引擎进来的访客,还包括被营销活动吸引来的访客、商家推广带来的访客及自主访问的访客。

② 收藏及加购(加入购物车的简称)次数分析。随着访客数的增加,随之而来的是收藏及加购次数的变化。这些变化会带来行业销售的变化。

③ 交易指数变化。交易指数是销售额的指数化,一般用来判定某个品类的全年成交量的走势。

### (3) 影响品类生命周期的因素。

① 季节。一般羽绒服、连衣裙、泳衣等品类受季节的影响较大,这些品类的运营重点在于把握时间节点。每个季度初这个时间节点对这些品类来说是非常重要的。



| 2011 |             |       | 2012   |    |             | 2013  |        |    | 2014        |       |         |    |             |       |        |
|------|-------------|-------|--------|----|-------------|-------|--------|----|-------------|-------|---------|----|-------------|-------|--------|
| 序号   | 子行业         | 成交占比  | 环比增幅   | 序号 | 子行业         | 成交占比  | 环比增幅   | 序号 | 子行业         | 成交占比  | 环比增幅    | 序号 | 子行业         | 成交占比  | 环比增幅   |
| 1    | 纸尿裤/拉拉裤/纸尿裤 | 36.4% | 200.4% | 1  | 纸尿裤/拉拉裤/纸尿裤 | 33.8% | 96.3%  | 1  | 纸尿裤/拉拉裤/纸尿裤 | 31.7% | 50.1%   | 1  | 纸尿裤/拉拉裤/纸尿裤 | 28.7% | 48.3%  |
| 2    | 四轮推车        | 7.8%  | 82.7%  | 2  | 四轮推车        | 9.1%  | 57.8%  | 2  | 四轮推车        | 10.7% | 50.1%   | 2  | 四轮推车        | 12.6% | 92.2%  |
| 3    | 婴儿床/儿童床     | 5.4%  | 52.9%  | 3  | 婴儿床/儿童床     | 5.9%  | 75.6%  | 3  | 婴儿床/儿童床     | 4.9%  | 40.8%   | 3  | 婴儿床/儿童床     | 4.9%  | 63.7%  |
| 4    | 奶瓶          | 4.3%  | 104.8% | 4  | 奶瓶          | 4.3%  | 67.3%  | 4  | 奶瓶          | 3.9%  | 47.8%   | 4  | 奶瓶          | 3.4%  | 42.9%  |
| 5    | 睡袋/防踢被      | 3.1%  | 56.7%  | 5  | 睡袋/防踢被      | 3.1%  | 70.8%  | 5  | 睡袋/防踢被      | 3.0%  | 55.6%   | 5  | 睡袋/防踢被      | 3.1%  | 65.8%  |
| 6    | 湿巾          | 3.0%  | 57.2%  | 6  | 湿巾          | 2.8%  | 59.8%  | 6  | 湿巾          | 2.9%  | 66.0%   | 6  | 湿巾          | 3.0%  | 70.9%  |
| 7    | 餐椅          | 2.3%  | 59.4%  | 7  | 餐椅          | 2.6%  | 86.4%  | 7  | 餐椅          | 2.8%  | 77.8%   | 7  | 餐椅          | 2.8%  | 59.4%  |
| 8    | 其他婴童用品      | 2.3%  | -15.0% | 8  | 背带/背袋       | 1.5%  | 77.4%  | 8  | 背带/背袋       | 1.3%  | 43.0%   | 8  | 汽车座椅        | 1.7%  | 139.8% |
| 9    | 背带/背袋       | 1.4%  | 96.4%  | 9  | 沐浴乳/沐浴露     | 1.4%  | 99.0%  | 9  | 儿童餐具        | 1.3%  | 133.7%  | 9  | 汽车座椅        | 1.4%  | 0      |
| 10   | 宝宝理发器       | 1.4%  | 96.4%  | 10 | 宝宝理发器       | 1.3%  | 54.8%  | 10 | 沐浴乳/沐浴露     | 1.3%  | 48.4%   | 10 | 儿童餐具        | 1.3%  | 61.8%  |
| 11   | 小围嘴         | 1.2%  | 192.2% | 11 | 小围嘴         | 1.3%  | 123.0% | 11 | 隔尿床垫        | 1.2%  | 69.1%   | 11 | 宝宝体温计/体温枪   | 1.2%  | 112.8% |
| 12   | 沐浴乳/沐浴露     | 1.2%  | 87.7%  | 12 | 其他婴童用品      | 1.3%  | -4.6%  | 12 | 其他婴童用品      | 1.1%  | 46.7%   | 12 | 浴盆          | 1.1%  | 82.9%  |
| 13   | 奶瓶消毒器/消毒锅   | 1.0%  | 59.0%  | 13 | 隔尿床垫        | 1.2%  | 135.7% | 13 | 汽车座椅        | 1.1%  | 131.9%  | 13 | 床护栏         | 1.1%  | 73.9%  |
| 14   | 婴童床品套件      | 1.0%  | 55.3%  | 14 | 婴童床品套件      | 1.0%  | 78.0%  | 14 | 宝宝理发器       | 1.1%  | 38.8%   | 14 | 隔尿床垫        | 1.1%  | 39.8%  |
| 15   | 三梭推去        | 1.0%  | 114.3% | 15 | 婴童抱被/抱毯     | 1.0%  | 117.1% | 15 | 床护栏         | 1.0%  | 196.0%  | 15 | 沐浴乳/沐浴露     | 1.0%  | 34.9%  |
| 16   | 隔尿床垫        | 0.8%  | 158.6% | 16 | 奶瓶消毒器/消毒锅   | 1.0%  | 69.6%  | 16 | 奶嘴/安抚奶嘴     | 1.0%  | 1308.1% | 16 | 抱婴腰带/腰凳     | 1.0%  | 140.1% |
| 17   | 学步车         | 0.8%  | 57.3%  | 17 | 浴盆          | 0.9%  | 91.2%  | 17 | 浴盆          | 1.0%  | 68.6%   | 17 | 背带/背袋       | 1.0%  | 23.9%  |
| 18   | 浴盆          | 0.8%  | 105.4% | 18 | 小围嘴         | 0.9%  | 26.6%  | 18 | 婴童枕头/枕芯     | 0.9%  | 90.9%   | 18 | 婴童枕头/枕芯     | 1.0%  | 70.9%  |
| 19   | 婴童抱被/抱毯     | 0.8%  | 100.0% | 19 | 儿童餐具        | 0.9%  | 93.3%  | 19 | 婴童抱被/抱毯     | 0.9%  | 39.4%   | 19 | 婴童抱被/抱毯     | 0.9%  | 63.4%  |
| 20   | 成套桌椅        | 0.8%  | 47.4%  | 20 | 儿童餐具        | 0.8%  | 80.2%  | 20 | 宝宝体温计/体温枪   | 0.9%  | 144.5%  | 20 | 宝宝理发器       | 0.9%  | 29.2%  |
| 21   | 儿童坐便凳       | 0.8%  | 74.6%  | 21 | 婴童枕头/枕芯     | 0.8%  | 89.8%  | 21 | 小围嘴         | 0.8%  | 49.8%   | 21 | 其他          | 0.9%  | 0      |
| 22   | 儿童餐具        | 0.8%  | 50.4%  | 22 | 汽车座椅        | 0.8%  | 147.6% | 22 | 三梭推去        | 0.8%  | 3.4%    | 22 | 奶嘴/安抚奶嘴     | 0.9%  | 43.7%  |
| 23   | 婴童枕头/枕芯     | 0.7%  | 86.4%  | 23 | 宝宝防晒乳/露     | 0.7%  | 84.1%  | 23 | 婴童床品套件      | 0.8%  | 25.9%   | 23 | 婴童床品套件      | 0.8%  | 57.8%  |
| 24   | 学步带         | 0.7%  | 242.7% | 24 | 纱布尿布        | 0.7%  | 118.6% | 24 | 奶瓶消毒器/消毒锅   | 0.8%  | 26.9%   | 24 | 儿童坐便凳       | 0.7%  | 52.7%  |
| 25   | 宝宝洗衣液       | 0.7%  | 43.4%  | 25 | 宝宝洗衣液       | 0.7%  | 65.9%  | 25 | 宝宝洗衣液       | 0.7%  | 91.4%   | 25 | 宝宝洗衣液       | 0.6%  | 48.9%  |
| 26   | 宝宝防晒乳/露     | 0.6%  | 205.1% | 26 | 学步车         | 0.6%  | 35.6%  | 26 | 爽身粉/痱子粉     | 0.7%  | 91.4%   | 26 | 水杯          | 0.6%  | —      |
| 27   | 暖奶器/加热器     | 0.6%  | 140.8% | 27 | 婴童床垫        | 0.6%  | 109.1% | 27 | 儿童坐便凳       | 0.7%  | 41.8%   | 27 | 食物研磨器       | 0.6%  | 45.8%  |
| 28   | 爽身粉/痱子粉     | 0.6%  | 16.4%  | 28 | 宝宝洗衣皂       | 0.6%  | 103.9% | 28 | 宝宝洗衣液       | 0.7%  | 72%     | 28 | 宝宝洗衣皂       | 0.6%  | 39.8%  |
| 29   | 纱布尿布        | 0.5%  | 113.6% | 29 | 爽身粉/痱子粉     | 0.6%  | 70.9%  | 29 | 食物研磨器       | 0.7%  | 111.6%  | 29 | 奶瓶消毒器/消毒锅   | 0.6%  | 28.5%  |
| 30   | 汽车座椅        | 0.5%  | 151.2% | 30 | 宝宝体温计/体温枪   | 0.6%  | 126.0% | 30 | 抱婴腰带/腰凳     | 0.7%  | 225.8%  | 30 | 其他婴童用品      | 0.6%  | -16.5% |
| 31   | 宝宝洗衣皂       | 0.5%  | 185.7% | 31 | 床护栏         | 0.5%  | 199.9% | 31 | 学步车         | 0.6%  | 54.2%   | 31 | 三梭推去        | 0.5%  | 7.8%   |
| 32   | 婴童床垫        | 0.5%  | 120.9% | 32 | 食物研磨器       | 0.5%  | 176.9% | 32 | 纱布尿布        | 0.5%  | 20.2%   | 32 | 婴童床垫        | 0.5%  | 64.0%  |
| 33   | 布袋裤         | 0.5%  | 58.2%  | 33 | 暖奶器/加热器     | 0.5%  | 29.2%  | 33 | 防撞条         | 0.5%  | 76.5%   | 33 | 小围嘴         | 0.5%  | -2.0%  |
| 34   | 防撞条         | 0.4%  | 102.8% | 34 | 布袋裤         | 0.5%  | 72.3%  | 34 | 婴童床垫        | 0.5%  | 31.4%   | 34 | 浴巾          | 0.5%  | —      |
| 35   | 其他          | 0.4%  | -21.8% | 35 | 护臀膏         | 0.4%  | 69.6%  | 35 | 婴童凉席系列      | 0.5%  | 81.6%   | 35 | 摇椅          | 0.4%  | 83.2%  |
| 36   | 护臀膏         | 0.4%  | 72.7%  | 36 | 防撞条         | 0.4%  | 67.3%  | 36 | 护臀膏         | 0.4%  | 61.3%   | 36 | 爽身粉/痱子粉     | 0.4%  | 5.3%   |
| 37   | 三角巾         | 0.4%  | 228.6% | 37 | 成套桌椅        | 0.4%  | -4.0%  | 37 | 儿童椅         | 0.4%  | 136.0%  | 37 | 纱布尿布        | 0.4%  | 45.1%  |
| 38   | 宝宝体温计/体温枪   | 0.4%  | 167.6% | 38 | 洗浴护肤礼盒      | 0.4%  | 116.9% | 38 | 摇椅          | 0.4%  | 67.7%   | 38 | 护臀膏         | 0.4%  | 57.6%  |

图 1-3 尿片洗护/喂哺/推车/床品类 2011—2014 年度的成交动态分析



② 传统节日及特殊时间。有些品类受传统节日的影响更大一些，如月饼、粽子等传统节日食品。另外，在七夕及情人节之前，巧克力会热卖；在开学前，书包会热卖。在这段时间，整个类目的转化率会有所提升，因此企业在运营时，需要特别注意在这些节日及特殊时间之前进行店内活动策划及加大推广力度。

③ 平台活动节奏。淘宝网及天猫每年举行的大型促销活动有“双11”“双12”“天猫新风尚”“6·6大促”“9·9大促”“年货节”等。企业要参加这些活动，需要提前进行产品规划、流量规划、活动策划、视觉策划、客服话术梳理及物流方案匹配等，并且需要集合整个企业的力量，进行全盘规划与准备。

#### 4) 客户分析

企业可以从以下几个方面来分析客户，以指导产品的设计、产品的定价及广告的投放方案。

##### (1) 搜索行为分析。

客户在购买产品前，基本上会有两种行为：一种是浏览淘宝网及天猫上包括活动及广告在内的各种网页；另一种是通过搜索功能寻找自己需要的产品。搜索行为反映了客户在购买产品之前的心理需求，所以分析搜索行为有利于了解客户的购物需求。

##### (2) 产品属性需求分析。

企业通过客户的搜索行为，还可以分析出客户对一些产品属性的需求。

##### (3) 客户画像。

企业需要了解客户，借助一些数据工具来分析客户到底是一群什么样的人。

① 客户人群分析：分析客户的男女比例、年龄构成、所处的地域、选择的价格范围。

② 客户属性分析：选择需要重点分析的客户群体，看他们具有什么样的特征，这些特征可以为日常营销提供帮助。

③ 来访时段分析：分析客户来访高峰，为投放分时广告提供依据；另外，店铺中产品的上下架时间、客服的排班及换班的安排都可以参考客户来访高峰，客服尽量在客户访问量少或下单量少的时间段换班。

④ 客户搜索行为及偏好分析。通过客户的搜索行为，企业可以发现客户的偏好，如购买意向较高的品牌、型号及材质等。



#### 想一想

我们可以利用哪些数据分析工具进行市场分析？

## 1.1.2 竞争分析

### 1. 竞争分析的概念与目的

#### 1) 竞争分析的概念

竞争分析是指企业通过科学的统计和分析方法，确认竞争对手，分析竞争对手的数据，并对其发展目标、拥有的资源、具备的能力和当前的战略等要素进行评价，从而决定自身的战略。

## 2) 竞争分析的目的

竞争分析的目的主要有 3 个。

① 企业为了解整个行业的竞争格局,会对整个行业目前的竞争激烈程度及未来的走势进行分析和预判。

② 在分析行业竞争格局的基础上,企业还可以对竞争对手进行分层,锁定竞争对手。企业把竞争对手分为行业标杆竞争对手和直接竞争对手。在运营上,企业需要向行业标杆竞争对手学习;而在能力上,企业需要赶超直接竞争对手。

③ 在锁定竞争对手以后,企业需要对竞争对手进行分析,分析竞争对手的发展目标、拥有的资源、具备的能力和当前的战略。



行业集中度分析

## 2. 竞争分析的维度与方法

### 1) 行业集中度分析

#### (1) 行业集中度的定义。

行业集中度是指在某一类目的市场内,前  $n$  家排名最靠前的品牌或者店铺(成交销量、成交笔数、流量等份额)的总和占整个市场容量的大小。它是描述整个行业的市场集中程度的指标,表示企业的数目及相对规模的差异,是市场竞争激烈程度的重要量化指标。

#### (2) 行业集中度分析的方法。

企业可以以成交销量、成交笔数、流量等为指标,构造图表来分析行业集中度的情况。某行业 2011—2015 年的行业集中度分析图如图 1-4 所示。

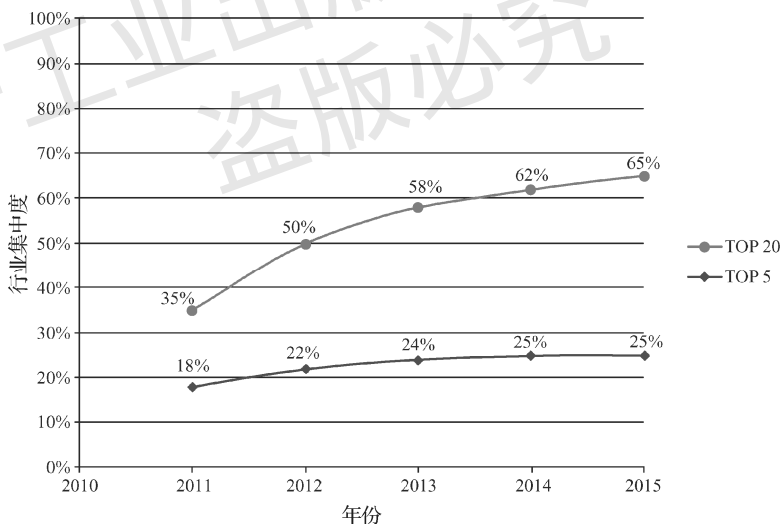


图 1-4 某行业 2011—2015 年的行业集中度分析图

#### (3) 行业发展的 3 种状态。

① 散点式市场。一个类目在发展初期,品牌规模较小,市场份额不大,在市场上缺乏领导品牌,如图 1-5 所示。在此类目中, TOP 5、TOP 10、TOP 20 名的品牌的市场份额总和占比较小。企业可以通过分析市场中的机会,来判断市场未来的发展趋势。此时尚未形成强势品牌,竞争较小,市场推广费用也不是很高,如果有机会,企业就应该加大投入,抢占市场份额。

② 块状同质化市场。在块状同质化市场中,初期头部品牌的产品差异不大,随后头部



品牌的行业集中度会迅速升高，占领行业大部分的市场份额，如图 1-6 所示。此类状况多出现在产品较难进行差异化的行业中，头部品牌以规模取得低成本优势，占领市场。一般此类市场的竞争较大，进入此市场需要的资金较多，如果产品不能差异化，企业取得成功的难度就较大。

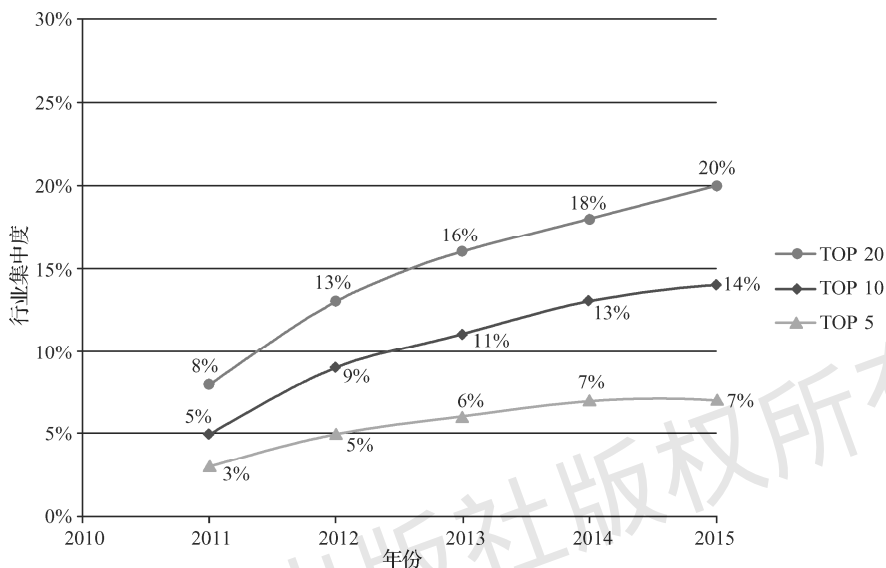


图 1-5 散点式市场行业集中度分析图示例

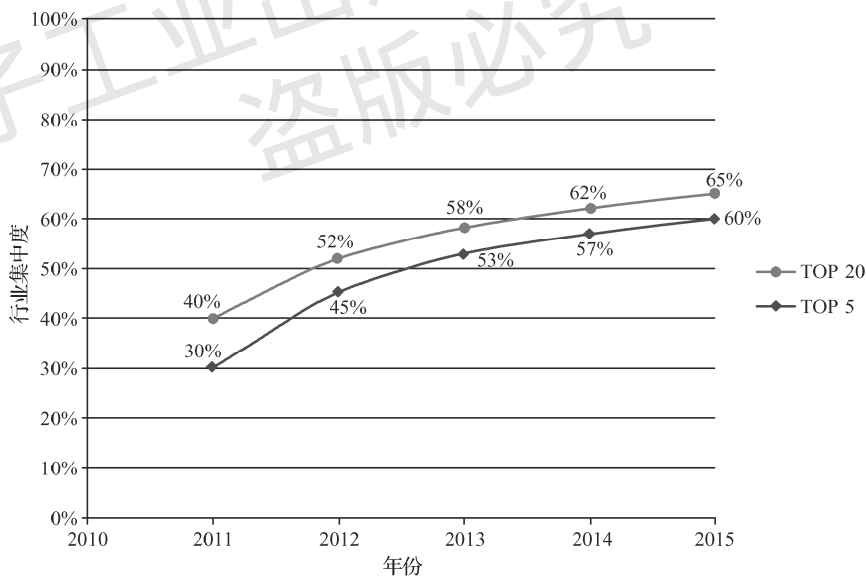


图 1-6 块状同质化市场行业集中度分析图示例

③ 团状异质化市场。在团状异质化市场中，头部品牌的市场份额趋于稳定，但是中部或腰部品牌通过差异化的产品及服务，在市场上所占的份额迅速扩大，如图 1-7 所示。一般这样的行业蕴含机会，企业应该通过差异化产品及服务的方法迅速占领市场。

(4) 行业集中度的影响因素。

① 产品的本质属性。

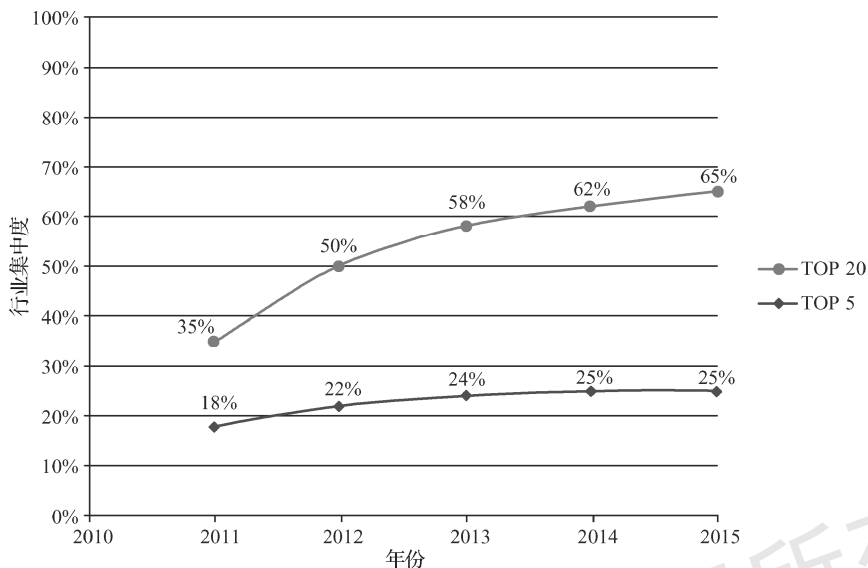


图 1-7 团状异质化市场行业集中度分析图示例

- 行业发展阶段。散点式市场的形成一般与行业的发展阶段有关，行业形成散点式市场是暂时的，散点式市场随后会迅速发展成块状同质化市场或团状异质化市场。企业应该抓住机会，因为越是在行业早期，行业集中度越低，随着行业的发展，行业集中度会逐步升高。
- 保质期。在电子商务市场中，生鲜企业大多是本地化的，呈散点式分布。随着物流的发展，生鲜异地配送成为可能，次日达、当日达业务覆盖的范围越来越大，人们甚至在国内足不出户就能买到全球各地的生鲜美食。
- 地域。在传统的行业中，存在一些地域保护，如很多品牌在每个省份，甚至每个城市都有代理商，而代理商是有地域保护的，这些因素造成行业集中度低。
- 储运成本。例如，桶装纯净水、啤酒、钢琴、大型家具等，这些产品由于运输费用过高或者在运输中容易被损坏，一般多在原产地销售，这也是造成行业集中度低的一个原因。
- 实现规模化的难度。某些产品无法快速低成本复制，如工艺品大多是由手艺人生产的，这些产品难以实现规模化生产，即使市场需求量大，也难以快速复制，甚至有部分手艺人为了维持产品的溢价能力，而限制产品的产量。
- 原材料。一些行业的产品原材料集中在某个地方，如矿泉水必须依托水源地，所以行业集中度低。

② 业内品牌的实力。在部分行业中，由于头部品牌的实力过于强大，制约了腰部以下品牌的发展，因此一般这些行业的行业集中度较高。而在另外一些行业中，由于品牌的实力都比较弱，又都专注于自身的市场，顾此失彼，因此市场竞争较小，行业集中度也较低。

③ 客户的需求。例如，目前在女装市场中实力较强的有韩都衣舍、裂帛、茵曼、妖精的口袋等品牌，由于风格定位各不相同，各自都有自己的客户人群，即使某个品牌加大了推广力度，也很难影响到其他品牌的市场份额，因此行业集中度不会很高。



④ 产品差异化程度。有些行业的产品很难进行差异化，同质化竞争很容易使市场进入价格竞争。在价格竞争中胜出的行业头部品牌，由于规模经济取得了更大的成本优势，占领了更大的市场份额，造成行业集中度过高，限制了中小品牌的发展。

## 2) 竞争品牌分析

企业在做竞争分析时，除了要分析行业集中度，还要分析竞争品牌，了解品牌的竞争格局及单个品牌的市场表现。

### (1) 品牌搜索指数分析。

企业在分析一个品牌时，要看这个品牌的搜索指数，因为它反映了一个品牌在市场上的知名度。企业在分析品牌搜索指数时，一般要看两个指数：一个是百度搜索指数，另一个是淘宝搜索指数。

### (2) 品牌竞争排名分析。

企业可以通过生意参谋的市场行情工具查看品牌的市场表现，掌握品牌的成交额排名情况并分析品牌是线下知名品牌还是淘品牌，了解品牌所对应的客户年龄段及客单价，以及在这段时间内的市场增长情况、整体流量获取能力、搜索流量获取能力和流量消化能力。

### (3) 品牌竞争格局分析。

在分析品牌竞争格局时，品牌的动态排名数据也是非常重要的。通过分析竞争品牌的优势品类及季节影响，企业可以做出正确的运营决策。

### (4) 品牌详情分析。

每个品牌都应关注自身及竞争对手在市场上的数据表现情况，包括访客数、收藏人数、加购人数、卖家数、转化率、客单价等，进而计算收藏率及加购率等指标。访客数反映品牌的引流能力，卖家数反映品牌线上分销的实力及分销商对品牌的认可度，收藏率、加购率、转化率及客单价代表品牌的流量消化能力。

### (5) 品类构成分析。

每个品牌都有自己的产品策略，有的是多品类运作，有的是单品类运作；每个品牌都有自己的优势品类及劣势品类。企业可以据此分析竞争对手在不同季节的品类构成情况。

### (6) 热销店铺的构成分析。

品牌商面临的是市场上各大同类品牌的竞争，而代理商面临的是品牌内部的竞争，所以代理商要分析品牌的竞争情况，分析品牌热销店铺的情况，分析这些店铺的实力、优势品类、获取流量的能力、承接流量的能力。

## 3) 竞争对手分析

在了解市场总体的发展情况后，企业也要了解竞争对手的情况。由于目前网络零售以第三方平台为主，因此企业在做竞争对手分析时，应主要以第三方平台上的商家为主。

### (1) 通过手动搜索分析竞争对手。

① 通过手动搜索分析商家的动态经营及注册信息等情况。例如，在淘宝网上搜索经营太阳镜的店铺，查看店铺的信息、热销商品情况，手工统计、分析目前市场上的商家情况、店铺经营情况及其他信息，如图 1-8 所示。

② 查看店铺的服务、经营资质、动态评分等信息，分析其经营情况。图 1-9 所示为某太阳镜网店的店铺信息，左侧显示的是卖家信息、店铺服务、店铺经营资质，右侧显示的

是店铺半年内动态评分、店铺 30 天内服务情况。



图 1-8 “太阳镜”的搜索结果



图 1-9 某太阳镜网店的店铺信息

③ 进入店铺，分析其每款商品的总销售业绩，查看所有商品及显示的总销量（总销量一般是该商品上线以来的总销量）。某太阳镜网店的商品展示页面如图 1-10 所示，该页面展示了商品的总体销量，企业据此可以综合分析出该商家所有商品的累计营业收入。

(2) 借助第三方工具——看店宝来统计竞争对手。

① 打开看店宝，利用淘宝店铺搜索关键词。如图 1-11 所示，在看店宝中搜索关键词“太阳镜”，可以查看主营该商品的店铺列表及店铺对应的信用等级、DSR（动态评分）、商品数、月销笔数、主营描述等信息。



图 1-10 某太阳镜网店的商品展示页面

请输入关键词     只列出指定地区店铺 (多个地区使用, 区分)

天猫(商城) 淘宝 金冠 皇冠 钻级 心级 全球购 排序方式 > 默认排序 销量从高到低 信用从高到低

相关业务的店铺共有 65330 家

| 店铺名称              | 淘宝商家 | 信用   | 好评率    | DSR  | 所在地   | 商品数 | 月销笔数 | 主营描述     |
|-------------------|------|------|--------|------|-------|-----|------|----------|
| 太阳镜批发零售           |      | ☆☆☆☆ | 98.32% | 4.81 | -     | 22  | 2123 | 眼镜 太阳... |
| 太阳镜墨镜眼镜框架太阳帽店     |      | ☆☆   | 99.28% | 4.73 | 辽宁 大连 | 493 | 812  | 复古 韩版... |
| 眼镜店眼镜配件鼻托工具眼镜布... |      | ☆☆☆☆ | 99.06% | 4.83 | 北京    | 298 | 647  | 眼镜 近视... |
| 太阳镜商城             |      | ☆☆☆☆ | 98.88% | 4.76 | -     | 181 | 819  | 墨镜 眼镜... |
| 太阳镜               |      | ☆☆☆☆ | 97.85% | 4.68 | -     | 39  | 528  | 眼镜 潮...  |
| 太阳镜               |      | ☆☆☆☆ | 99.78% | 4.76 | 北京    | 29  | 655  | 眼镜 眼镜... |
| 太阳镜太阳镜商行          |      | ☆☆☆☆ | 98.09% | 4.78 | -     | 186 | 316  | 高档 男女... |
| 太阳镜工厂店            |      | ☆☆   | 99.44% | 4.88 | -     | 70  | 325  | 太阳镜 偏... |
| 太阳镜旗舰店            |      | ☆☆☆☆ | 99.43% | 4.75 | -     | 27  | 112  | 墨镜 太阳... |
| 太阳镜               |      | ☆☆   | 99.10% | 4.77 | -     | 169 | 233  | 墨镜 眼镜... |

图 1-11 竞争对手搜索列表

② 利用看店宝查看竞争对手店铺的具体经营情况。竞争对手店铺的基本信息如图 1-12 所示。

店铺基本信息

|                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| 店铺类型: 天猫店铺          | 店铺粉丝数: 12000              |
| 所在地区: 台州市           | 信用等级: -                   |
| 好评率: -              | 店铺宝贝数: 共 143 件宝贝          |
| 掌柜旺旺: [模糊]          | 创立时间: 2013-03-20 11:40:55 |
| 客服电话: 高级版功能         | 经营资质: [9] 天猫9年店           |
| 主营类目: ZIPPO/瑞士军刀/眼镜 |                           |

你还可以查看该店铺的: 全店宝贝数据 新品上架记录 DSR补单计算 隐形授权 相似店铺 店铺引流词 店铺直播分析 店铺带货分析

图 1-12 竞争对手店铺的基本信息



③ 查看竞争对手店铺某商品的具体信息，如创建时间、上下架时间、基本属性、评价标签等信息，如图 1-13 所示。



图 1-13 竞争对手店铺某商品的具体信息

## 任务 1.2 精准定位

### 1.2.1 市场定位

#### 1. 定位的概念

何为定位？定位就是确定某个品牌、店铺、产品在电子商务市场中的位置。其本质和最终目的是在现有目标客户群体或潜在客户心中占据有利的位置，在扩散其影响力或提升销量的同时开展营销。

美国著名营销大师艾尔·列斯与定位之父杰克·特劳特说：“我们目前已处于一个传播过多的社会中，而消费者只能接受有限的信息，消费者抵御这种‘信息爆炸’的最有力的武器就是最小努力法则，即痛恨复杂、喜欢简单。”

面对铺天盖地的产品宣传、层出不穷的促销手段，电子商务是否应该回归产品最原始的本质呢？人们通常认为，网购第一平台是淘宝网，阿芙就是精油，七格格的衣服就是“潮”……很多淘品牌在无形之中占据了人们的认知意识，并在行为和形态上掌握了人们的购买欲望，形成了营销的核心目的，电子商务已经在不知不觉间进入定位和细分的领域。

#### 2. 行业定位

市场定位中的行业定位是指在一个整体的大环境下，选择自己的行业。在选择行业的过程中，企业会面临两种情况：首先，传统行业的企业进入电子商务行业，一般不做重新



定位，他们在现有的产业链优势的前提下，会选择已有的、成型的行业体系；其次，有些经营了一段时间的企业，当想换一个行业时，也要做行业的选择，确定一个行业，这就是行业定位。在行业定位的前提下，商家普遍会选择3个大的方向：大众化定位、差异化定位、细分化定位。

#### 1) 大众化定位

大众化定位是最常见的一种定位方式，其主要的表现形式有以下4种。

##### (1) 人卖亦卖。

人卖亦卖的定位方式往往取决于渠道和行业的限制，或者由分销、一件代发、厂家销售额限制等因素决定。很多中小商家在行业和渠道上无法突破限制，造就了这样的局面，在短期内，或者在发展初期这些情况商家是无力改变的。

##### (2) 红海聚集。

目前，淘宝网上没有绝对的蓝海，大多数商家都在红海中聚集，形成集中竞争。例如，女装、化妆品、家居、家纺、3C配件等大类目，更是商家们看重的，因为这些大类目的市场份额大。

##### (3) 杂货类型。

杂货类型的商家普遍是由两种原因造成的。一种是先天的，如前文所述的人卖亦卖和红海聚集，导致产品线很长，没有重点产品，这类商家共同面临的一个问题是资金周转率低，即库存量大。另一种是后天的，如一个卖化妆品的商家，在初期只有3款主打产品，在后期追加了5款产品，销量很好，但是随着客户需求的不断增加、对业绩的不断追求，最终其产品达到了102款。面对诱惑和取舍，商家往往是不理智的，最终可能会失去很多。

##### (4) 追踪爆款。

追踪爆款型商家为克隆技术的先驱实践者。他们对于热卖品的嗅觉敏锐度处于行业的前端，有着快速的追踪能力和极强的复制能力。爆款一般在其发展期或者成熟期才会被捕捉到。生命力短暂和后续产品良莠不齐是这类商家的通病。一旦对于爆款的把握不准确，或者产品渠道发生变故，这类商家就失去了核心竞争力。

#### 2) 差异化定位

##### (1) 理念差异化。

产品本身在理念上、文化上的不同，造就了差异化的定位，如食品类目的知名品牌壳壳果，其主打的是新鲜的理念，迅速占领了市场，和其竞争对手新农哥的性价比理念形成了差异化。壳壳果发现，很多线下销售的坚果无法满足客户对新鲜的要求。基于追求新鲜这个理念，壳壳果成为坚果类目中的特色品牌。

##### (2) 盈利模式差异化。

盈利模式的差异化可以分为几个导向：批发、低利润、性价比、高利润。

##### (3) 风格差异化。

从风格差异化定位入手的以服饰类目居多，其中又以服装为主流。裂帛以其“中国风”的鲜明定位占领了较大的市场份额。其产品风格鲜明，文案和视觉效果都符合产品的特色，看似小众，却“掠夺”着大众的眼球。裂帛是风格差异化定位的代表品牌。

##### (4) 受众人群差异化。

妈妈装、老年装以中老年人为受众人群的服饰占据了女装市场的一席之地，同时，大

码女装也没有淡出历史舞台，反而越来越好。受众人群差异化成为越来越多的商家走定位捷径的一种方式。

差异化包括：理念差异化，即创造一种新理念，以区别于竞争对手；盈利模式差异化，即广义的在高溢价和低利润间抢占市场；风格差异化，大多应用于风格区分较明显的类目；受众人群差异化，很多商家的产品面对的受众人群差异很大。

### 3) 细分化定位

市场定位以细分和突出产品卖点为核心。在电子商务市场中，细分化定位是一种较容易入手且十分精准的定位方式。淘宝商家要具体落实类目的细分，如一级类目向二级类目、三级类目的细分等。

#### (1) 一级类目向二级类目延伸。

在大类目下专做某个唯一的二级类目的产品为细分化的第一步。例如，传统行业的毛毯巨头——真爱品牌，对其产品线做了重大调整，当将一级类目向二级类目延伸时，选择了自己最有优势的核心产品——毛毯。将某一类目冲至类目第一，成为很多对产品线有严苛追求的商家的选择。

和很多传统行业的企业进驻电子商务行业面临的问题一样，真爱美家在运营初期也存在定位模糊的问题。经过调整，真爱美家将市场二级类目中的毛毯作为切入点，迅速占领市场，成为二级类目定位和调整定位的成功典型。

#### (2) 横纵和纵横。

横纵和纵横是细分类目未来的一个趋势，即定位会进入细分的时代、整合的时代，遵循在整合的基础上继续细分，细分过后继续整合的循环模式。其中，和田玉枣就是这一领域的杰出代表，其单品先按照大小进行细分，再进行整合，根据不同的生产时间进行再次细分，其年产值过亿元的销售额让很多同行羡慕不已。和田玉枣是按照种类、大小、星级进行细分的，同时根据包装和用途的不同进行二次整合营销。和田玉枣的横纵和纵横细分如图 1-14 所示。



图 1-14 和田玉枣的横纵和纵横细分



### (3) 细分风格。

细分风格在服饰类目中居多，表现形式主要为功能性的细分。例如，男裤品牌麻吉，其产品一年四季都为工装裤，将细分风格做到极致。

### (4) 精细化二级类目或三级类目。

精细化二级类目或三级类目在很多集市商家中最为常见，如经营丝瓜水、芦荟胶等化妆品的商家初尝甜果。精细化类目除在产品线上的缩减之外，在淘宝网上还出现了一种极致的现象，即细分至三级类目下的唯一单品。例如，某集市商家店内只有一款产品，细分到三级类目，月营业额为60万元，纯利润为20万元，甚为可观。

行业定位在差异化和细分化上已经摸索出一套属于自己的体系，其中更多的新商家或调整定位的商家选择细分化。而细分定位就是一级类目向二级类目的延伸，只做二级类目中的一个分支，做专做细，如老年装、大码女装等；细分定位也可以是一个大行业中的一部分分支，如和田玉枣、手工皂、精油等；极端的细分定位甚至只有一种或一款产品，如丝瓜水、芦荟胶等。

## 1.2.2 店铺定位

### 1. 店铺类型的定位

店铺类型的定位是战略上的开端，在哪里选择平台、在哪个平台开设店铺都成为重要的步骤。淘宝网和天猫各有优势。

店铺类型的模式选择是开店的重中之重，集市店铺和天猫店铺，无论是在宣传推广、市场份额、人群定位，还是在资源配备等方面，都有很大的差异。在选择最适合自己的店铺类型时，商家应该着重针对自己的各项优势，结合自己的资源和团队配备进行选择。当然，如今有很多企业已将淘宝网和天猫当作两个平台进行两线齐开的运作了。同时，很多集市商家也相继开创了属于自己品牌的天猫店铺。

### 2. 盈利模式的定位

盈利模式也能造就一个店铺的定位。部分品牌或自身有优势的产品，将高利润作为其盈利模式的唯一定位。集市商家，以批发为目的，以自有渠道等优势，迅速占领市场份额，以分销的模式增大出货量。传统线下品牌、知名品牌等迅速占领电子商务市场，提倡高市场占有率。新商家在分销平台上进货，同类同质产品居多且无核心竞争优势，多以低利润抢占市场份额。

### 3. 风格文化的定位

淘宝网和天猫的风格文化定位不同。天猫以其迅猛的发展势头，吸引了很多自主品牌和线下传统品牌入驻，品牌风格在天猫更为常见。2008年后，品牌风格迅速发展，天猫抢占了大量的电子商务市场份额，更多淘品牌进入人们的视线。

淘宝网上有着很多商家，其庞大的市场规模和市场占有率是其先天优势。大多数的淘宝集市商家以售卖产品为目的，少数商家以品牌为最终追求的目标。淘宝网和天猫的最终目标都是占领电子商务市场。

### 4. 目标客户群体的定位

目标客户群体的定位可以细分为多个维度。例如，针对性别的定位有男性、女性。而除了人群，还有年龄、职业、场景、风格等不同的定位维度。



### 1) 性别

商家需要明确目标客户群体的性别，或许很多人觉得这是一句很好笑的话。其实，本意是商家需要了解真正为此付费而形成购买行为的人是谁。例如，男装的目标客户群体就是男性群体吗？相关数据显示，40%的男装购买群体为女性群体；而经营母婴用品、老年装、保健品等产品的商家，更需要在目标客户群体的性别上仔细斟酌。

通常，在性别的选择上，除了产品本身的定位，一些居家使用、装饰用途的产品也需要有性别定位。而对于特殊的产品，如儿童用品，商家是否需要明确目标客户群体的性别？显然，儿童用品的目标客户群体通常为女性群体，因为实际购买儿童用品的不是儿童，而是女性群体。

### 2) 年龄

很多商家认为自己的目标客户群体是18~35岁的女性群体，或者25~35岁的女性群体，其实不然。我们仔细分析一下目标客户群体的年龄段：首先，18~23岁的目标客户群体大多为在校学生，有一定的消费基础，花的是家长的钱，所以他们在低价和高性价比上有较高的追求，其中也有人喜欢购买昂贵的产品；其次，24~28岁的目标客户群体为刚刚走出校门或处在升职期的年轻人，他们往往需要构建家庭，在普通人的理念中，这部分人是最有消费能力的，但是多方数据显示，迫于家庭的压力等，这部分人的消费能力略有下降；再次，29~35岁的目标客户群体，在为父母、子女购买产品时，会偶有大手笔的投入，其消费能力呈现上升趋势；而36岁以上的目标客户群体，因网络使用问题，其消费能力略有下降。

在服饰方面，女性平均每3年为一个社会角色的转变期，女性年龄层次可以细分到每3岁为一个年龄段，而每个年龄段的女性对服饰的需求和喜欢的风格不同。

### 3) 职业

目标客户群体的职业不同，定位也有所不同。不同职业的目标客户群体对产品文化的追求、对品牌附加值的心理追求等不同。目标客户群体的收入水平对产品的定价策略和店铺的盈利模式具有决定作用。例如，收入水平较高的白领或金领人群，他们具有一定的消费能力，针对这样的目标客户群体，产品的定价可以相对偏高；收入水平相对较低的目标客户群体更加追求产品的性价比，针对这样的目标客户群体，产品的定价就要相对较低。

### 4) 场景

有人曾经做过这样一个实验，根据女性在社会中的不同地点、不同场合、扮演的不同角色，进行场景定位。例如，某女是管理层的职业女性，是高端消费人群的代表，但是她可能在生活中是一个小女人，因此商家需要进行差异化定位，将产品进行场景分类。在经过这样分类后，类目页面的点击量占到了全页面点击量的30%~40%，类目页面的转化率比单品搜索的转化率提高了近1倍。户外、家居、家纺、化妆品等类目也是一样的情况。在办公场景中，人们更追求产品本身的功能性和观赏性，除此之外，对于品牌的追求也成为人们工作之余的谈资；而在生活（娱乐、休闲、旅行等）场景中，人们会追求产品的舒适感、实用性等。

### 5) 风格

这里所说的风格定位是指目标客户群体的风格定位，或者产品本身的风格定位。

风格反映的附加值或价值包括3个方面。一是时代的特色，如在20世纪六七十年代，人们追求质朴、实用的风格；在八九十年代，人们追求时髦的风格；在21世纪初，数种风



格并进。二是材质和技术的区别性，不同材质或技术所带来的风格要符合目标消费者的审美标准。三是在消费水平日益提升的今天，人们对于心灵的追求、对于产品本身文化的追求、对于品牌赋予产品的生命力的追求。目前，女装类目的风格出现了 46 种，而主流的服装风格有 18 种，分别是瑞丽、嘻皮、百搭、淑女、韩版、民族、欧美、学院、通勤、中性、嘻哈、田园、朋克、OL、洛丽塔、街头、简约、波西米亚。

文化塑造产品定位，文化除了在店铺的装修上有所展现，还在包装上有所展现。

### 5. 如何调整店铺定位

某化妆品店铺成立于 2005 年，信用等级为四皇冠，日均销售额在 2000~4000 元，始终呈现销量递减的趋势。该店铺尝试了多种方法都没能改变其现状。2011 年 10—12 月，该店铺开始着重调整产品线，通过产品线“瘦身”，将 146 款单品删减至 30 余款；整合产品线，将整体销售的产品进行统一包装，如将手工皂包装成数只装、高端包装、不同用途的包装等，以提升客单价；更替产品线，将一些没有销量的产品替换成类似的有销量的产品。截至 2012 年年初，该店铺的日均销售额近 1 万元，并持续增加。

产品线过长在实际运营中会造成诸多问题，如资金周转率低、人工成本高、推广成本高、店铺内无重点打造的明星单品。

调整店铺定位，通常为调整店铺的产品线。店铺在面临转型期、盈利模式变更期、品牌化的升级期时，都会面临定位的调整。调整店铺定位大致分为：产品线“瘦身”，即只保留现有热卖产品、核心竞争力产品、市场相对空白的产品等；产品线更替，这是较大的变动，往往需要天时、地利与人和，因为牵一发而动全身。

如何判断商家的定位是否正确？我们可以利用生意参谋，当发现目标客户群体的客单价与定位严重不符时，或者发现购买产品的客户群体和商家定位的目标客户群体的年龄段发生严重偏差时，就说明商家的定位错了，需要调整。

## 任务 1.3 确定产品

### 1.3.1 产品规划

#### 1. 产品规划的概念

产品规划就是根据市场分析、竞品分析、产品测试分析的数据结果，以及企业的营销目标、策略，规划各类产品的结构占比、各款产品的定价及营销定位，指导产品的组织及生产。

产品规划的目的是通过数据分析，明确消费者的产品需求，组织产品的开发及生产，从而降低产品的滞销率。

#### 2. 品类规划的方法

##### 1) 类目覆盖

通过分析市场，企业可以了解消费者需要什么产品。这里以一个二级类目下的细分品类数据为例，如图 1-15 所示。

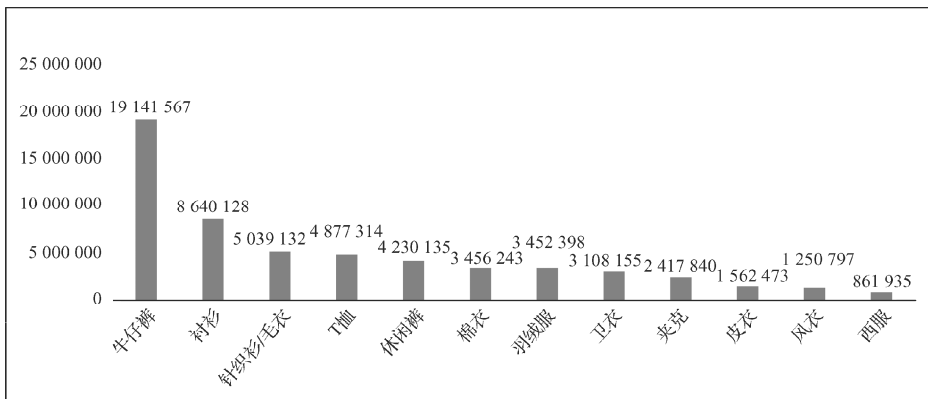


图 1-15 2016 年 11 月男装成交量分布（单位：件）

在实际进行产品覆盖时，要做到全品类覆盖往往不太容易，因此企业可以选择覆盖重点品类。然而，企业应该覆盖头部市场，还是覆盖长尾市场，需要根据行业的实际情况来分析。

根据价值洼地理论，越是靠前的头部市场，其价值往往也越大，这种高价值的细分品类也是头部企业的必争之地，市场竞争非常激烈；而靠后的长尾市场上的竞争相对较弱。

一般来说，竞争力相对较强的企业可以选择头部市场作为重点覆盖品类，它们结合自身的品牌度及营销能力往往可以在红海市场中占有一席之地。但是一些中小型企业进入红海市场，面对相对比较激烈的竞争明显是不合适的。笔者建议中小型企业选择长尾市场作为重点覆盖品类进行突破，在逐渐成长后寻找机会切入头部市场。同时，企业还要注意产品的品牌定位，即品牌在消费者心中的形象。最终，企业结合市场成交额、企业竞争力、品牌针对人群等信息，确定首先要覆盖的子类目，形成产品类目覆盖。

## 2) 属性覆盖

在完成产品类目覆盖后，企业还需要对覆盖的每个类目进行属性覆盖，因为每个类目都有很多不同的属性。在同一个类目下的产品，其某个属性不同，就会有极大的差距。例如一件毛衣，在款式这个属性中，“套头”和“开衫”这两个属性完全不同，其产品也截然不同。因此，企业首先要了解所覆盖的每个类目的属性有哪些。男装衬衫类目的属性如图 1-16 所示。

| 所有分类 > 流行男装 > 衬衫 > |      |     |           |      |                |
|--------------------|------|-----|-----------|------|----------------|
| 品牌:                | 花花公子 | 金利来 | DEEPOCEAN | 雅戈尔  | Afs Jeep/战地吉普  |
|                    | 七匹狼  | 南极人 | Romon/罗蒙  | 优衣库  | TOMMY HILFIGER |
| 袖长:                | 长袖   | 短袖  | 七分袖       | 五分袖  |                |
| 厚薄:                | 常规   | 薄款  | 厚         | 加厚   |                |
| 适用季节:              | 春季   | 夏季  | 四季        | 秋季   | 冬季             |
| 筛选条件:              | 选购热点 | 尺码  | 适用对象      | 服装版型 |                |

图 1-16 男装衬衫类目的属性

在这些属性中，企业要区分出关键属性和非关键属性。所谓关键属性，是指那些让产



品出现明显差别的属性。例如，在男装衬衫这个类目中，“袖长”就属于关键属性，而“尺码”等一些属性则属于非关键属性。在做产品规划时，企业要参考市场分析得到的属性成交额分布数据。有些企业根据自己的想法、猜测来进行产品规划，这样就有很大可能在市场需求极大的类目中规划出一个不受消费者青睐的产品。

从关键属性覆盖的层面上说，在资源预算充足的情况下，企业要对关键属性的最优属性进行覆盖；对于主力品类，也可以采取多属性覆盖策略，增强单个品类的竞争力。当然，在类目足够大的情况下，企业也可以用长尾思路去切入末端较小的关键属性市场，但是一定要思考这个关键属性成交额相对较少的原因。如果是因为产品的升级换代或者消费者抗拒某类属性，那么笔者建议企业不要覆盖这个关键属性。如果消费者的接受能力没有问题，只是因为市场的推动力不足，那么企业可以对这个关键属性进行覆盖，形成缝隙市场，进行突破，或者将覆盖这个关键属性的产品作为品类下的第二梯队产品。

企业在产品类目覆盖的基础上，结合经营策略，针对这些覆盖的目标类目进行关键属性的覆盖，最终形成产品类目覆盖表、属性覆盖表，这时产品规划就比较明确了。

### 3) 系列规划

企业分析完子类目成交额分布及子类目下的关键属性的成交额分布，就完成了产品的类目覆盖及属性覆盖，整个产品开发的布局也已经明确。接下来，企业要对现有的产品进行开发布局，将产品系列化。基于目前市场的多样化、个性化需求，产品线也要系列化，以便于精准覆盖消费者的需求。在零售市场中，一款产品吃遍天下的案例比比皆是，而在电子商务市场中，信息对称度极高，消费者的选择更多，精准匹配消费者需求的产品线将会具有更强的市场竞争力。

## 3. 产品定位

网店的產品是营销之本，网店的差异化需要通过产品的差异化来实现。而要体现产品的差异化，归根结底就是要做好产品定位。

### 1) 引流款产品

顾名思义，引流款产品就是网店的主推产品。

将产品定位为引流款，就意味着这个产品就是网店最大的流量来源通路。可以作为引流款的产品，一般为大部分消费者能接受的、非小众的产品，因为这些产品的转化率高。

企业在选择精准的引流款产品时，要做好数据的测试工作，应选择转化率高、地域限制较少的产品。企业要观察产品的数据，在初期可以给予产品较少的推广流量，在经过测试后，再稳步增加。

### 2) 利润款产品

将产品定位为利润款，就是要让此产品为网店带来更多的销量和利润。

利润款产品对数据挖掘的要求比引流款产品高，企业在选择利润款产品时，应先锁定目标人群，精准分析目标人群的爱好的，利润款产品的目标人群应该是某一特定的人群，如一些追求个性、追求潮流的人群；然后考虑产品的款式、卖点、设计风格、价格区间等多方面的因素，做出决定。

目标人群要选得精准，推广也要精准。企业可以通过少量的定向数据测试，或者通过预售产品等方式对产品进行调研，以做好供应链的轻量化。

### 3) 活动款产品

企业在选择活动款产品时，要明确活动款产品要达到的目的是什么：是清库存、冲销



量，还是体验品牌。目的不同，操作方式就不同。

### （1）清库存。

以清库存为目的的活动款产品，多是一些款式陈旧或者尺码不全的产品，虽然牺牲了消费者对产品的体验感，但低价是对消费者最好的弥补。

### （2）冲销量。

网店想要获得更多的利润、提高知名度，冲销量就是一种不得不采取的方式。以冲销量为目的的产品，最好是一些大众喜欢的产品。

### （3）体验品牌。

在淘宝网和天猫平台上，很多活动款产品的销量是不计入主搜排序的。活动款产品只作为让消费者感知品牌的一个渠道。活动款产品应该是大众款产品，且折扣较低，让消费者看到基础销量的价格与活动价格的差距，从而产生购物冲动。

同时，网店还要做好后续的售后跟踪，提升活动后的产品复购率。注意：那些因贪图便宜而购买产品的消费者，一定不是终端的目标消费者。活动产生的复购仅仅为一小部分，而给购买过产品的消费者提供优惠及福利，是做活动的另外一个理由。

### 4) 形象款产品

形象款产品的作用是提升品牌的形象。它能让消费者停留与产生期待，却不是所有消费者都有能力消费的。因此，形象款产品应该是高品质、高调性、高客单价的小众产品。形象款产品只占网店产品的极小部分，网店只需设置3~5款形象款产品即可，应该把重点放在前面提及的3款产品上。

总之，想要做好产品差异化，企业就要对网店的的产品进行定位（引流款产品、利润款产品、活动款产品和形象款产品），只有不断提高产品的转化率，才能让网店获得更多的销量。



## 想一想

什么是产品定位？

## 1.3.2 货源选择

### 1. 进货方式

#### 1) 玩票探路

出售闲置物品、少量进货兼职开店、代销都属于玩票探路方式。通过体验，我们可以初步判断开网店的前景，并根据探路的情况来决定是否要将开网店作为自己的事业。

#### （1）出售闲置物品。

出售闲置物品是最简单易行的方式。该方式不存在选择货源的问题，只要是自己现有的并愿意拿出来卖的物品，都可以成为网店的的产品。若能卖出去，则一方面可以化“腐朽”为现金，另一方面可以有一个途径减少自己的闲置物品，一举两得，何乐而不为呢？开这种网店的人基本上不存在任何压力，心态也会相当轻松，可以不计结果，只求尝试的过程。当然，也确实有成功的商家是从出售闲置物品开始的，所以这种探路式的网上创业也是可以尝试的。



### (2) 少量进货兼职卖。

这种方式需要进货，一般是少量进货。开这种网店的人常常本着“卖得出最好，卖不出自己用”的心态。开这种网店的风险小，特别是对那些天天跟计算机和网络打交道的人来说，利用现有资源开网店，可以多一份收入。但是开网店需要花费工作以外的时间和精力，想做得好，可能会很辛苦。当然，如果我们用心做，就有可能成为专职店家。

### (3) 代销。

采取代销方式，我们不需要进货，也不需要发货，所要做的只是将产品销售出去。我们只要找到实力比较强、店铺比较大、有代销需求的上家，谈好利润分配和提成标准，就可以销售他的产品。

做代销，我们需要找到一个信用有保证的大商家，因为我们看到的仅仅是一张图片，对产品没有太大的把握，却要把它推销给其他人，存在一定的风险，而且让商家提供代销，是需要协调和机会的。

以上3种是比较常见的玩票探路方式。通过这些方式，如果你认为自己在电子商务行业中会有很好的发展，或者说兼职已经做得很不错了，那么可以考虑全职去做，扩大经营。有很多成功的大商家都是从兼职起步，凭着自己的执着和努力，获得成功的。

## 2) 寻找货源

### (1) 自身的货源。

自身的货源就是不用进货，靠自己的创意和手工艺制造的产品。例如，手工制作的毛衣、裙子、小布鞋、小玩偶、项链、刺绣作品、画、书法作品、食品等。但是这些产品需要具有一定的水准。

### (2) 需寻找的货源。

大多数人没有现成的资源而需要寻找货源。寻找货源可以从几个方面着手：自己的兴趣和能力、产品的获取途径和可行性。

寻找货源要从自己的兴趣和能力出发，尽量回避自己不熟悉、不擅长的领域。因为对于自己不熟悉或一无所知的产品，我们很难成功地将其推销给别人。

例如，很多女性想要开一家服装店，这常常是兴趣使然，但存在几个问题：是否具备一定的眼光？是否有一定的时尚敏感度？兴趣可能谁都有，但是能力（一定的眼光和一定的时尚感知度）不是谁都具备的，这就不难解释为什么有的服装店红红火火，有的却冷冷清清了。

还有一些比较专业的产品，如乐器、古玩、软件等，商家具备一定的能力才能经营，所以兴趣和能力仅仅是选择产品的最初条件。

另外，产品的获取途径也很重要。即使商家对某种产品有兴趣，也具备专业能力，但没有途径得到货源，也是无法做成的。

自己的兴趣和能力、产品的获取途径都具备了，商家还要考虑这种产品在网上有没有市场、需求有多大，即产品的可行性有多大。商家开网店的最终目的是盈利，如果不能实现这个目的，网店就不能算成功。

### (3) 创意的货源。

并不是所有产品都是看得见、摸得着的。你有没有想过卖点子、笑话、婚庆服务、西点制作技巧等这些产品呢？



### 2. 进货渠道

在确定要经营的产品后，商家还要确定进货渠道。进货渠道直接关系到网店能否成功地开起来。进货渠道主要有以下几个。

#### 1) 厂家

优点：货源充足，价格较低。缺点：要求的起批量大，容易压货；换货麻烦，服务滞后。

从厂家进货最大的优势是进价较低，因为没有经过批发商的中间环节，但是，对刚起步的商家来说，直接从厂家拿到货的机会并不多。因为大多数厂家不屑于与小规模的商家打交道，厂家面对的主要是进货需求量很大的一级经销商。厂家要求的起批量非常大，以服装为例，厂家要求的起批量至少为 100 件甚至 1000 件，若进货量达不到起批量，商家就拿不到最低价格。而进货量达到起批量，会造成较大的资金压力，而且容易造成产品积压，风险很大。

#### 2) 批发市场

优点：品种丰富，服务周到。缺点：价格偏高，信用不明。

对初次开网店的商家来说，批发市场是较实用的进货渠道，因为它包容性大、要求低。全国各地都有自己的批发市场，不同种类的产品也有自己特定的批发市场。批发市场的产品种类繁多，商家可选择的范围较大，产品起批量较小，因为批发商也要争取客户，所以其售后服务比较到位，还可提供退换货等服务，这对刚起步的商家来说都是比较有利的。

由于批发市场的店铺多、产品品种多，批发商的诚信及产品质量也良莠不齐，初入批发市场的商家在进货的过程中要有一个摸索的过程，慢慢找到产品的质量和价格及自身的诚信等都比较优秀的批发商。因此，初入批发市场的商家最好先通过小批量合作摸清情况，再进行大规模的合作。

商家从批发市场进货需要注意的一些要点如下。

(1) 多逛多看，做到心中有数（对批发市场的整体分布有大致的了解，对同类产品店铺的不同特点有所掌握）。

(2) 批发商的态度和服务比价格更重要（在价格差别不大时可以忽略价格，选择态度诚恳、正直守信的批发商；注重能否退换货，因为这关系到能否长期合作及能否合作愉快）。

(3) 批发商的推荐可以参考，自己的主见更要坚持。

(4) 新的产品可以小量进货（没必要同款大量购入），根据销售情况决定是否进行二次进货及二次进货量。

(5) 选择货源稳定的批发商，建立长期、稳定的合作关系。

#### 3) 1688

优点：途径便捷，产品丰富，可使用支付宝支付货款，信用有保证。缺点：有些有进货量的要求，产品质量存在风险。关键点：推广、洽谈。

商家从 1688 进货的主要优势在于便捷，不需要奔波劳累，在家中便可进货。商家可以用淘宝账号直接登录 1688，搜索并选择产品，用阿里旺旺与供货商沟通，整个过程足不出户即可完成。1688 上有大量的厂家、公司，它们提供了丰富的产品，商家可以使用支付宝支付货款，安全有保障。商家选择与诚信通会员合作，可使交易更有保证。另外，大部分供货商都可以提供产品图片数据包，这也解决了图片处理的问题。而且淘宝支持商家从 1688



进货，会不定期地针对从 1688 进货的淘宝会员做推广活动。

#### 4) 品牌代理商、经销商

优点：产品的品牌价值、销售有保证，店铺专业。缺点：进货途径少，产品较难获得。能获得某个品牌的代理销售权，对经营网店来说是一个先天优势。

### 3. 产品选择

在确定进货渠道之后，商家接下来要做的就是进货。商家在产品选择上需要把握细节，因为这关系到生意的好坏。

#### 1) 价位

商家应根据店铺价位来选择产品。产品按价位可以分为低价跑量式、中档大众式、高档精品式 3 种，同类产品也会有不同的价位，相应地，其在质量或其他因素上也存在一些区别。不同合作模式对应不同的进货价格，在协商价格时，商家要适当议价，切忌死缠烂打，保持给供货商的良好印象是合作的基础。商家要灵活，如可与供货商协商根据销量变动折扣、销售返点等。

#### 2) 数量

商家在初期进货时，应该尽量多选几款产品，每款产品的数量可以少一些。产品款式多可使店铺看起来产品丰富，让客户认为有挑选的余地，从而产生挑选的兴趣。商家在刚开店时，对客户需求的把握不足，应避免同一款产品进货太多，以免造成积压，不利于及时更新产品，从而造成恶性循环。

#### 3) 市场需求

商家在进货时还要考虑市场需求，要考虑自己进的货是不是目前流行的、是否适合目前的季节、是否能满足客户的需求。商家应在对市场进行全面了解和分析后有根据地进行进货，而不能凭自己的兴趣想进什么货就进什么货。

#### 4) 质量

在进货时，产品质量的把关是一个非常重要的环节。产品质量的好坏在经营中起着决定性的影响。如果产品质量不过关，就会在销售中产生很多麻烦。因为开网店并不是把产品卖出去就可以了，商家还要做很多后续的工作，包括售后服务等。客户对所购买产品的质量是非常挑剔的，若对产品质量不满意，则有权要求退换。一款质量有问题的产品，会使商家陷入无休止的退换货纠纷当中，这对生意是极其不利的。因此，商家在进货时要把好质量关，防患于未然。如果商家在进货时觉得某款商品不错，但是在销售过程中，客户不断反馈对这款产品质量的质疑，或者不断有退换货情况出现，那么商家应及时将这款商品下架，停止销售。

#### 5) 持续优化

在与供货商交往的过程中，商家要注意持续优化双方的合作关系。在发现问题时，商家要及时解决，让双方的合作关系不断融洽、升级。

对开网店来说，货源是关键，找到好的货源是开好网店的第一步。

## 成功实战派

### 细数 10 个小而美的淘宝店铺

小而美出自马云对淘宝的战略规划之 100 万个 100 万，即 100 万个年销售额 100 万元



的小而美店铺。小而美可以是经营方式的创新，可以是满足某个群体认同的需求，可以是店长个性化的诠释需求，也可以是让消费者感动的独特服务……

### 【定位篇】

#### 1. 海伶山珍：舌尖上的土特产

早在 2009 年，农产品电商意识还未兴起时，海伶山珍就走上了土特产的细分道路：食品中的土特产，土特产中的青川野生土特产。海伶山珍把“山里人的货”搬到线上，2012 年的年销售额达到 350 万元。销售额增长也许并不算特别快，但该店铺已经拥有几万名老客户。

海伶山珍能够走到今天，很大一部分原因是口碑的传播。店主赵海伶专门开通了博客，她把每次进山取货的图片放到博客和店铺的首页及产品的详情页上（见图 1-17），所有图片都让消费者感受到了现场的真实感。其博客开通没多久，其博客的点击量就超过了 30 万次，消费者对这些信息的敏感度可想而知。此后，海伶山珍的官方微博、赵海伶的个人微博上也常常出现赵海伶进山取货的图片。



图 1-17 海伶山珍

赵海伶较早地给店铺注册了商标，对店铺产品进行统一包装，并在店铺中添加食品流通许可证、产品生产许可证，让消费者感受到店铺产品品质的保障，在一定程度上拉高了竞争门槛，避免店铺陷入同质化、价格战的混战中。

#### 2. A&I 女包：材质小而美

目前，市场上的包包材质主要为皮革、PU（聚氨酯）、布料、PVC（聚氯乙烯）、塑料等，将汽车安全带作为包包的制作材料，对大多数人来说是很新鲜的事。事实上，在 2006 年第一款安全带包就已经问世。A&I 是我国第一个申请安全带包专利的品牌，A&I 女包如图 1-18 所示。



图 1-18 A&I 女包



用安全带做包包，会好看吗？细分市场的盘子究竟有多大？又有多少消费者能够接受这样的创意？这对专门销售安全带包包的 A&I 旗舰店来说，是需要面对和尝试解决的问题。

安全带包，最大的亮点便是安全带，安全带的优势在于结实、牢固，也让人有一种笨拙、不够洋气的感觉。A&I 旗舰店有专门的设计团队和专业的设计师，在包包的款式、视觉的设计上，都采用了绚丽的色彩，每款包包的编织方式都不一样，可谓物尽其用。A&I 旗舰店每季度都会推出新的款式，但不变的永远是材质。这些都在一定程度上改变了消费者对安全带的成见。A&I 旗舰店在产品的详情页上多处突出了包包的工艺和品质、质量和环保性。A&I 女包从材质上和皮包形成了错位竞争。

### 3. 伦芭童装：专注花童礼服

在各大品牌和平台争相抢占母婴市场的环境下，细分化似乎是中小商家不错的出路。天猫伦芭旗舰店是较早走上童装细分道路的店铺。该店铺主营女童的生日、宴会、舞台等各种场合的礼服（见图 1-19）。其产品定位为 1~1.5 米的女童的夸张的公主服装。自上线以来，该店铺基本靠妈妈们的口碑传播。好处：一是其产品的功能性决定了产品的淡旺季没有一般服装那么明显；二是该店铺适合在 QQ 群、微博、微淘、帮派等 SNS 社区（Social Networking Services，社会性网络服务）做推广；三是在做付费推广时，该店铺可精选直通车长尾词，竞价偏低且效果好。



图 1-19 伦芭童装

## 【文案篇】

### 4. 木木三：走心的文艺店铺

金冠女装店铺、夏装产品的售价基本在 50 元以下，凭这两点，大多数人都会认为这是一家销售低价产品的店铺，DSR 肯定很低。当看到这家店铺的好评率接近 100%，各项 DSR 均高于行业 40% 以上时，你一定会想知道这是一家什么样的店铺。用一些网友的话来说，这家店铺就是一个奇迹，店主“三哥”更是一个奇迹。

对于低价走量的女装店铺，消费者的感觉普遍是不好的，但木木三之所以能与其他低价走量的店铺不同，关键在于其产品的物美价廉和高性价比。当然，店主“三哥”也功不可没。

“三哥”是一个文艺女店主，犀利有个性，在店铺中写了一些真实且用心的文字，通过豆瓣和这些文字吸引来一批客户，用性价比超高的“白菜价”产品，牢牢“黏住”这些客户，这些客户又口口相传，为店铺带来更多客户。木木三女装如图 1-20 所示。



图 1-20 木木三女装

### 5. 乔丢丢：文艺撒手铜

走腔调、走文艺，在淘宝女装市场中早已不是什么新鲜事，只要能从众多的文艺范儿里走出自己的特色来，就能吸引特定的消费者。

乔丢丢原创女装店铺的首页以文艺风的报纸排版形式呈现（见图 1-21），如设置了“头条”“号外”等栏目。同时，每款产品的卖点也很突出，如“恋恋和风”“黑色幽默”“矛盾体”“野孩子”等。



图 1-21 乔丢丢原创女装



图 1-22 叁陌绽放

该店铺通过这些文字的诠释，赋予了每款产品不同的个性和生命，并辅以成篇的文章去解析产品。该店铺具有旧报纸的质感和复古文艺范儿，不落俗套。

#### 【服务篇】

### 6. 叁陌绽放：100%的店铺好评率是如何炼成的

不设阿里旺旺、不亮灯，全场自助购物，店铺每周二上新，每次 16 件——叁陌绽放看似有点“拽”，但从开店以来，一年升皇冠，两年升三皇冠，且始终保持着 100%的店铺好评率，如图 1-22 所示。

有着森女范儿的叁陌绽放，没有客服，产品不多，却能让进入店铺的消费者感受到舒适。就像店主说的：“我们是一家不开阿里旺旺的自助购物店，在万千店铺中，希望保守一份不同。员工不要太多，但要像家人一样；产品不要太杂，但要让消费



者真心喜欢；发展不要太快，能时常回头望望来路……”

与其去做一些难以处理的服务，不如专注把产品做好，这样消费者才会真正喜欢产品，从而产生口口相传的口碑效应。当然，这并不意味着可以忽略消费者的需求和体验，对于消费者的退换货、各种疑问，店铺都会在第一时间处理。同时，店铺还会给消费者送上各种明信片、小礼物等，通过这些贴心的服务，让消费者买得自在。

### 【原创篇】

#### 7. Elwing: 模特店主湿定制

一进入 Elwing 店铺的首页，我们就可以看到满屏的漂亮图片，完美的穿搭、时尚的造型、超赞的外景，不禁让人感慨：不愧是专业的！所谓背靠大树好乘凉，Elwing 的一位店主是瑞丽的人气模特，自然能给店铺带来超高的人气。而另一位留学法国的设计师女店主，则为店铺带来了独家设计的产品，如图 1-23 所示。



图 1-23 Elwing 女装

一位是瑞丽的人气模特，一位是留学法国的设计师，可谓将店铺的复古和时尚风格结合得相当完美。除了模特漂亮，店铺的服装搭配、视觉设计、图片拍摄都会让消费者流连忘返。同时，店主会把店铺的衣服赠送给其他瑞丽模特、时尚达人或者主持人等，通过关键意见领袖进行传播，获得一批忠实粉丝。

Elwing 的优势，对大多数淘宝店主而言是很难模仿和复制的。但大多数淘宝店主可以学习的是，Elwing 的定位明晰，坚持复古小女人风格；价位中端，每款衣服都是店铺的原创新设计，是独一无二的，200 元左右的价位，易于被消费者接受。

#### 8. Saint Moi: 中小商家也开实体店

这家定位原创设计快时尚潮流女装的淘宝女装店，于 2009 年开店，由店主自己设计衣服，由广州本地的工厂代工生产。网店大概每半个月上新 20 款衣服，一个款式卖完了，一般不会补货，很多消费者抱怨买不到自己看中的衣服。为满足消费者及时性的要求，Saint Moi 从 2011 年起，陆续在上海、成都、杭州开了实体店（见图 1-24），都位于小区内。线上与线下互补，消费者有了双重渠道可以选择，对于网上售罄的衣服，消费者可以到实体店购买。

店主将实体店设计成与品牌形象相符的简约风格：客厅被装修为服装展厅，并配有个性化的设计和柔软的沙发；一间卧室被改造成试衣间，穿衣镜覆盖一面墙壁，地上铺了厚厚的一层地毯，消费者可以一次拿 10 款衣服进去试。这一切，就像有店员拿着衣服上门服务一样，让消费者充分感受轻松、随意的购物环境。



图 1-24 Saint Moi 原创设计快时尚潮流女装

在享受一对一服务的同时，消费者还能听到专业、有效的衣着搭配建议。为保证每个时间段只接待一位或同一拨消费者，消费者来实体店体验前必须通过电话或私信预约。这样一来，Saint Moi 巧妙地将微博营销和饥饿营销结合起来，更多的等待订单在微博上被展现。当你看到某家店铺前大排长队时，是不是也有想进去消费一番的冲动呢？

### 9. 螃蟹秘密：创意视觉带来的惊喜

把内裤穿在脸上拍照，估计只有螃蟹秘密能做到吧，而且这图片还火了（见图 1-25）！从开店首日的 55 元销售额，到单日 47 000 元的销售额，螃蟹秘密仅用了一年多的时间。



图 1-25 螃蟹秘密

如果要说是什么让螃蟹秘密一路前进，那么创意的视觉设计功不可没。螃蟹秘密凭借极佳的视觉表现力赢得了淘宝扶持计划精品网货的青睐，参与了 3 期主题推广活动，其销售额一路突飞猛进。

图片并不是一个店铺的关键，但是一张好的图片绝对能让店铺更上一层楼，螃蟹秘密就是如此。内裤的舒适度是非常重要的，将内裤的透气性转化为内裤的呼吸，而什么东西最能诠释呼吸呢？鼻子！于是，一张极具表现力和震撼力的图片就这样诞生了。

### 10. 花笙记：传统也能引领时尚

看多了千篇一律的男装款式，花笙记很容易让人有眼前一亮的感觉，如图 1-26 所示。花笙记唐装融合了中国传统工艺与时尚设计，成为能被年轻人接受的唐装。尽管花笙记的定位偏高端，但它依然备受年轻人的推崇。



图 1-26 花笙记

花笙记能在众多男装品牌中脱颖而出，很大原因在于其独特性。唐装本身是一个比较小的类目，花笙记改良的唐装，不仅传承了民族传统的文化，还激发了传统男性刚韧、坚毅的特性，在款式和精神层面上都俘获了男青年的心。

一千个人眼里，有一千种小而美，但大家的共同点是细分、精准。找到特定的消费者，做好特定的产品和服务，你就是小而美。



### 经典实训

## 实训 1.1 本地区电子商务发展状况调研



### 实训目的

通过从网上搜索相关资料，学生要了解本地区电子商务发展状况，为自己开网店做好市场调研并寻找产品资源。



### 实训内容与步骤

请登录阿里巴巴中国站，调研你家乡所在省、地区的企业的电子商务发展状况，将调研结果填入表 1-1 中，并对调研结果进行必要的分析和判断。

表 1-1 \_\_\_\_\_地区企业的电子商务发展状况对比分析表

调研时间：\_\_\_\_\_

调研人：\_\_\_\_\_

| 调 研 范 围 | 注册企业/个 | 占全国百分比 | 诚信通<br>用户/个 | 占全国百分比 | 诚信通用<br>户转化率 |
|---------|--------|--------|-------------|--------|--------------|
| 所在省     |        |        |             |        |              |
| 所在地区    |        |        |             |        |              |
| 调研结果    |        |        |             |        |              |



## 实训提示

在调研时，学生要重点分析上规模的商家，了解商家的经营产品品类、销量、信用等。



## 思考与练习

通过本次调研，请你回答下列问题。

(1) 本地区在网上销售的产品有哪些？

(2) 本地区在网上销售的产品中最有优势的产品是什么？请结合当地的实际情况分析原因。

## 实训 1.2 网店定位和消费群体分析



### 实训目的

通过查看网店的相关资料，学生要学会分析网店定位及消费群体情况。



### 实训内容与步骤

(1) 进入一家网店首页，查看开店时长（推算创店时间）及店铺所在地，如图 1-27 所示。

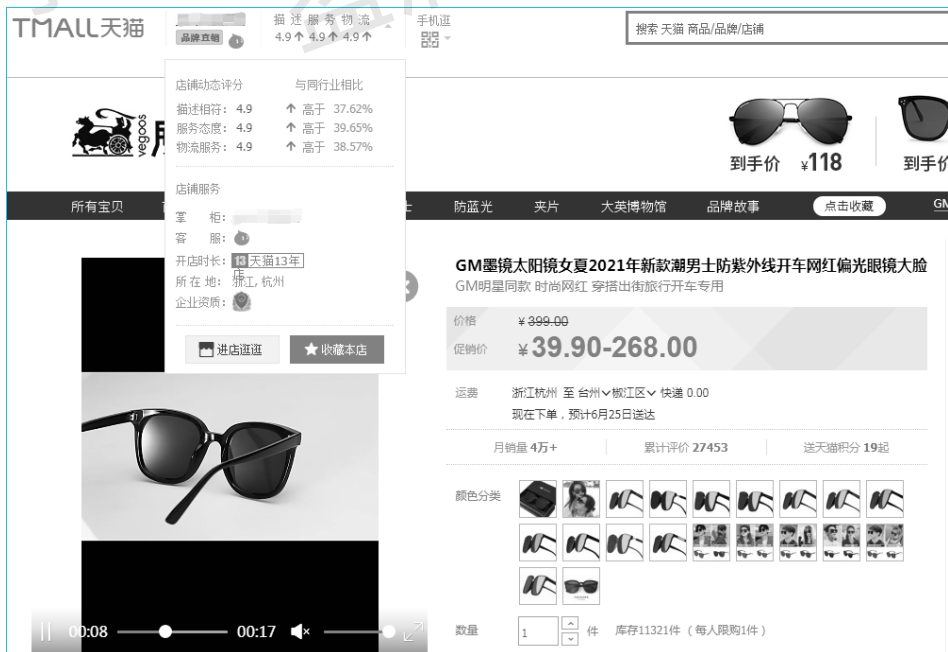


图 1-27 某网店的首页



(2) 进入信用评价自定义页面, 查看店铺半年内动态评分、店铺 30 天内服务情况, 如图 1-28 所示。

**卖家信息**

天猫 Tmall.com 13年店

和我联系

当前主营: 玩乐/收藏

所在地区: 杭州

**店铺服务**

卖家已向消费者承诺:

正品保障 提供发票 七天退换

卖家当前保证金余额 ¥50,000.00 元

若卖家未履行上述承诺, 淘宝使用保证金进行先行赔付。了解赔付流程

**店铺经营资质**

认证信息: [认证图标]

执照信息: [执照图标]

**店铺半年内动态评分**

宝贝与描述相符: 4.9分 < 比同行业平均水平高 37.62%

卖家的服务态度: 4.9分 < 比同行业平均水平高 39.65%

物流服务的质量: 4.9分 < 比同行业平均水平高 38.57%

评分分布: 4.9分 共96871人

- 5分: 96.27%
- 4分: 2.25%
- 3分: 0.86%
- 2分: 0.13%
- 1分: 0.48%

**店铺30天内服务情况**

|             | 本店值     | 行业均值    |
|-------------|---------|---------|
| 纠纷退款率:      | 0.0000% | 0.0003% |
| 仅退款自主完结时长:  | 0.16天   | 0.19天   |
| 退货退款自主完结时长: | 2.56天   | 3.29天   |
| 退款自主完结率:    | 99.97%  | 99.68%  |

纠纷退款率: 0.0000%

纠纷退款率 = 判定商家责任退款生效笔数 / 支付宝成交笔数

图 1-28 信用评价自定义页面

(3) 进入所有宝贝页面, 并按销量排序, 如图 1-29 所示。查看总销量比较多的宝贝(对商品的称呼, 后文同), 并分析这些宝贝针对的消费群体。

综合排序 销量 新品 收藏 价格 口碑

店铺VIP商品 大图 小图

1/2 < >

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <p>¥22.9</p> <p>偏光近视太阳镜眼睛朝墨镜夹片式开车司机夜视镜炫彩眼镜男女款</p> <p>总销量: 334802   评价: 67731</p> | <p>¥35</p> <p>超轻夹片式司机墨镜太阳镜夜视镜偏光镜开车钓鱼近视复古眼镜男女</p> <p>总销量: 232971   评价: 661</p> | <p>¥39</p> <p>户外男士太阳镜偏光镜蛤蟆镜女复古墨镜司机驾驶近视太阳镜夹片</p> <p>总销量: 66849   评价: 1</p>       | <p>¥9.9</p> <p>新款硅胶眼镜固定防滑套 耳套 耳勾 耳托 眼镜绳 配件 眼镜脚脚套</p> <p>总销量: 65684   评价: 7307</p> | <p>¥12.8</p> <p>肩部包邮 4对套防滑套 耳套 耳勾 耳托 挂固定 配件 眼镜脚脚套</p> <p>总销量: 49281   评价: 4798</p> |
| <p>¥38</p> <p>2016新款近视偏光太阳镜夹片式眼镜户外眼镜墨镜男女款蛤蟆镜水</p> <p>总销量: 38474   评价: 367</p>    | <p>¥9.9</p> <p>户外超轻夹片式司机墨镜太阳镜夜视镜开车钓鱼近视眼镜男女款朝</p> <p>总销量: 23584   评价: 4024</p> | <p>¥4.8</p> <p>洛尼菲乐硅胶鼻托 防滑鼻垫 板材眼镜配件 太阳镜框架贴 增高鼻托</p> <p>总销量: 12898   评价: 573</p> | <p>¥68</p> <p>太阳镜女明星款2016大框蛤蟆镜女士墨镜潮女复古防紫外镜太阳眼</p> <p>总销量: 11294   评价: 14</p>      | <p>¥89</p> <p>韩版眼镜韩国复古墨镜男女士太阳镜潮人超明星款大框时尚个性</p> <p>总销量: 10919   评价: 29</p>          |

图 1-29 所有宝贝按销量排序的结果



### 实训提示

在调研时，学生要重点分析行业中比较有代表性的网店，了解商家的定位。



### 思考与练习

通过本次调研，请你回答下列问题。

(1) 说明网店的创店时间、店铺所在地、评价数、好评率、实物与虚拟产品的评价比例，以及消费者保障承诺履行情况。

(2) 从网店的数量、结构、特性、价格定位，以及装修风格、评价内容等方面来分析网店面向的消费群体。



### 项目小结

本项目的内容包括：市场分析的概念与目的、市场分析的维度与方法；竞争分析的概念与目的、竞争分析的维度与方法；市场定位；店铺定位；产品规划；货源选择。



### 项目测试

#### 1. 单项选择题

(1) 行业头部品牌的市场份额趋于稳定，但是中部或腰部品牌通过差异化的产品及服务，在市场上所占的份额迅速扩大。以上描述的是（ ）的发展状态。

- A. 散点式市场
- B. 块状同质化市场
- C. 团状异质化市场
- D. 以上都不是

(2) 和田玉枣是按照种类、大小、星级进行细分，同时根据包装和用途的不同进行二次整合营销的，属于（ ）。

- A. 大众化定位
- B. 差异化定位
- C. 细分化定位
- D. 以上都不是

#### 2. 多项选择题

(1) 下列选项属于大众化定位的是（ ）。

- A. 人卖亦卖
- B. 红海聚集
- C. 杂货类型
- D. 追踪爆款

(2) 下列选项属于差异化定位的是（ ）。

- A. 理念差异化
- B. 盈利模式差异化
- C. 风格差异化
- D. 受众人群差异化

#### 3. 分析题

(1) 如何分析市场容量？如何分析市场趋势？如何分析行业结构变化？

(2) 如何分析目标市场中的竞争品牌、竞争店铺及竞争产品？