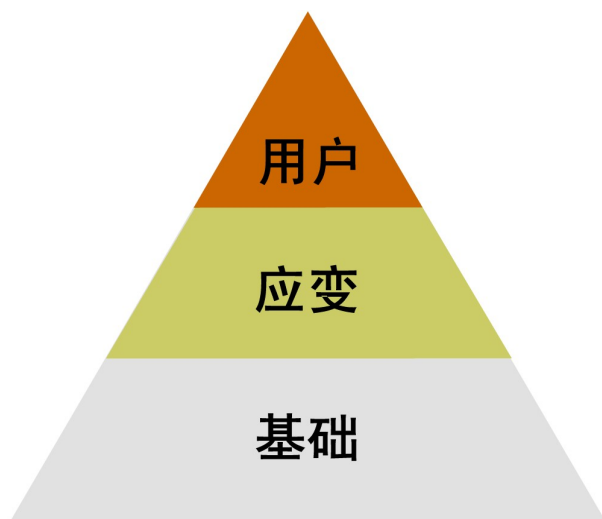


《B2C 手册》

2011 版

阅读对象：B2C 经营者、企业家

作者：林源虎 Tiger Lin



B2C 研究 - TigerLin.org
www.tigerlin.org
tigerlin.shanghai@gmail.com
021-31266048

目录

前言：B2C 的根本！

第一部分：B2C 经营原理

- 1.1 基础
 - 1.1.1 切入点（方向）
 - 1.1.2 经营资源
 - 1.1.3 执行力
- 1.2 应变
- 1.3 用户
- 1.4 如果“基础”或“应变”不足

第二部分：执行力概述

- 2.1 流程&系统
- 2.2 精神
- 2.3 团队
- 2.4 沟通
- 2.5 评估

第三部分：执行流程的基本原理

- 3.1 目标/需求/问题
- 3.2 分析&策划方案
 - 3.2.1 方案表样例（页1）
 - 3.2.2 方案表样例（页2）
- 3.3 决策
- 3.4 任务及总任务
 - 3.4.1 任务表样例
 - 3.4.2 总任务时间表样例
- 3.5 验收
- 3.6 评估
 - 3.7.1 举例说明（页1）
 - 3.7.2 举例说明（页2）
- 3.8 创新与改进

第四部分：B2C 系统

- 4.1 执行系统
 - 4.1.1 角色与功能需要
 - 4.1.2 任务系统
 - 4.1.3 策划方案与决策系统
 - 4.1.4 问题及需求系统
 - 4.1.5 内部交流系统
 - 4.1.6 日志及总结系统
 - 4.1.7 评估系统
 - 4.1.8 日常工作的任务
 - 4.1.9 权限管理及信息安全
- 4.2 分析系统
 - 4.2.1 基本流量分析
 - 4.2.2 用户购买行为分析
 - 4.2.3 转化率分析
 - 4.2.4 促销效果分析
 - 4.2.5 广告分析
 - 4.2.6 产品分析
 - 4.2.7 整体营销分析
- 4.3 客户关系管理系统
 - 4.3.1 用户基本资料
 - 4.3.2 用户购买及参与互动
 - 4.3.3 用户沟通记录
 - 4.3.4 用户需求描述及评估体系
- 4.4 供应链系统
 - 4.4.1 仓库管理系统（WMS）
 - 4.4.2 供应商管理系统
 - 4.4.3 物流配送管理系统
 - 4.4.4 订单管理系统（OMS）
- 4.5 B2C 商城系统
 - 4.5.1 产品管理
 - 4.5.2 会员管理
 - 4.5.3 促销管理
 - 4.5.4 购物管理
 - 4.5.5 站内互动管理
 - 4.5.6 网站管理
- 4.6 人力资源系统
- 4.7 财务管理系统
- 4.8 系统能力

第五部分：B2C 经营实务

- 5.1 B2C 的预算
- 5.2 团队建设
- 5.3 营销前准备
 - 5.3.1 营销切入点
 - 5.3.2 设计购买动力与传播方式
 - 5.3.3 B2C 商城
 - 5.3.4 B2C 基础系统
 - 5.3.5 产品及供应链准备
 - 5.3.6 基本服务体系
- 5.4 营销策划与执行
 - 5.4.1 策划
 - 5.4.2 决策
 - 5.4.3 执行
 - 5.4.4 评估
 - 5.3.5 调整
- 5.5 第一批用户
- 5.6 高速增长

后记：B2C 三大基因

前言：B2C 的根本！

尊敬的 B2C 经营者和企业家：

你们好！

去年（2010 年）我写了《B2C 手册》2010 版以及其他几个版本的 B2C 经营参考资料，发表于 B2C 研究网站上，提供免费下载阅读，初步得到了一些 B2C 经营者、企业家及从业人员的认同。本册（2011 版）将尝试更加系统地阐述 B2C 的系统建设，从本人近一年来更多的相关交流与思考，以及 B2C 咨询实践过程中的现场体验，进一步归纳整理，提炼出可能具有共性的经营要素，希望对您有所启发和帮助。

我们通常过多地关注 B2C 经营的表象，而忽略了内功的建设，往往一个成功的 B2C 公司并非是因为他们有很好的策略，而更是系统地完善和执行得到位，很多策略你能够想得到，但未必做得到，或者未必做得足够好。

《B2C 手册》是一套专为 B2C 经营者和企业家而编制的参考资料，手册凝结了作者 10 年电子商务的经验积累，并结合目前国内 B2C 成功案例的精华，归纳总结而成。其中涵盖了 B2C 网站经营过程中可能遇到的各种问题，以及 B2C 管理中涉及到的各个方面。

《B2C 手册》宗旨：

系统思考、激发创新；

实战导入、减少失误；

协助 B2C 网站更好地提高投资效能，减少不应有的财务与时间损失。

倡导 B2C 商业精神！

非常感谢您的支持！

此致

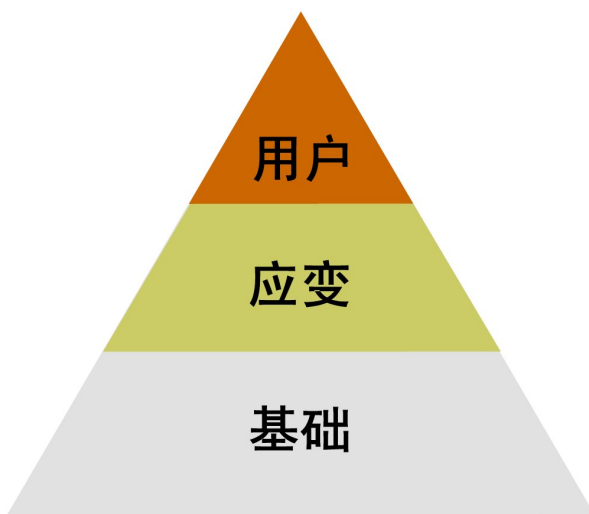
敬礼！

林源虎 Tiger Lin

www.tigerlin.org

2011 年 上海

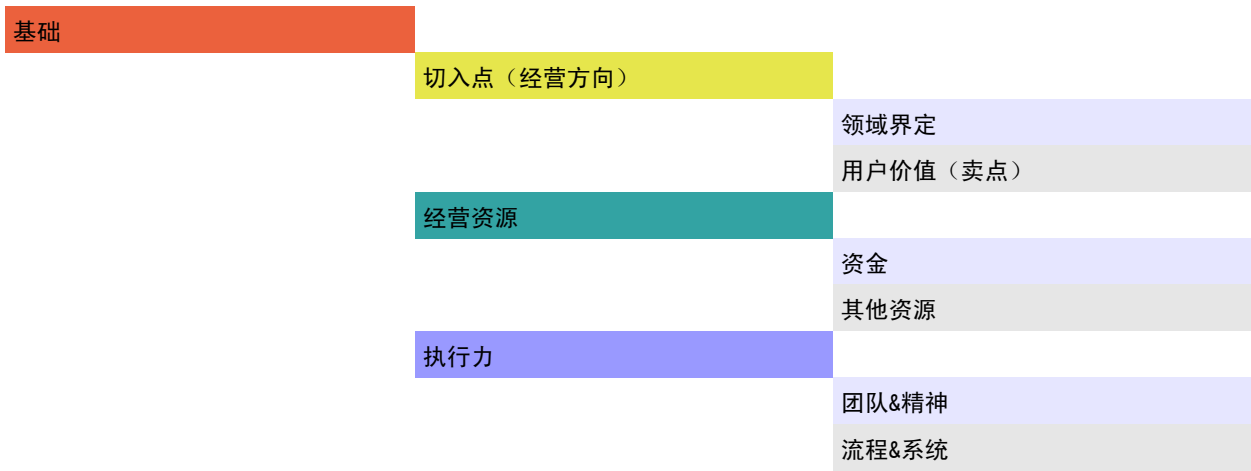
第一部分：B2C 经营原理



B2C 经营原理图



1.1 基础



“基础”即 B2C 的经营基础，是 B2C 事业大厦的地基，地基往往决定楼有多高、决定楼有多大的抗风险能力。“基础”由如下几个部分组成。

切入点（经营方向）

即为领域的界定和用户价值的组合。比如你界定在网上销售服装，同时要考虑你的服装能给用户带来的价值，是更加便宜、更加潮流、或者更具有个性化等等。

经营资源

通常是指你能够掌控的资源，比如投入的资金、供应链优势、具有影响力的品牌、良好的初始团队等等。

执行力

是达成目标的能力。企业的执行力往往体现在团队协作的能力上，不仅具有一种努力奋发的精神，也要具有良好的团队协作方法，往往是非常细节的执行流程和高度信息化的执行系统。

Tiger 提示：“基础”是 B2C 事业大厦的地基，是 B2C 成功的根本所在。

1.1.1 切入点（经营方向）

切入点就如同钉子一样，要“尖”、要“强”，找准市场的缝隙，才更容易切进去，打开一片新的天地。



切入点：
如钉子一样“尖”

领域界定

在刚刚进入市场的阶段，应界定清晰的领域。比如卖服装，要清晰卖怎样的服装、面对哪些细分群体、如年龄段、职业类型、性别等，卖任何产品都应清晰哪些人最可能成为我们的用户。

用户价值（卖点）

界定领域的同时，也要清晰我们能给目标群体的用户带来怎样的价值，是相对同类产品更便宜了、还是同等价格更加时尚潮流了、或者服务更有保障了等等。

选择切入点时，要客观地进行自我评估，更多地了解用户、了解同类产品及同类商家，确实能够确定我们的优势所在，并用适合的方式传递给用户，只有用户感受到的才是有效的。

Tiger 提示：“切入点”选对了，您的B2C事业就会更容易起步。

1.1.2 经营资源

经营资源是指有助于 B2C 经营的一切可利用资源，比如：资金、品牌、货源、管理、用户、媒介等等。



资金

资金如同一个公司的血液，是一项必不可少的资源。那么，做好 B2C 商城需要投入多少资金呢，这需要根据你的经营目标和具体的状况来进行预算。

其他资源

除了资金以外，如果你卖的产品具有一定品牌、你个人拥有一定影响力、你可以更低的价格得到货源、具有丰富管理经营的初始团队、有一定的用户基础或者媒介优势等等，这些也可能有助于你的 B2C 商业发展，对你来说也同样是非常宝贵的资源，这些资源也往往可以让你用更少量的资金达成经营目标。

如果将 B2C 事业形容成一个高楼大厦的话，那么经营资源就是资金，就是钢筋、水泥等建筑材料，以及挖掘机等建筑工具，没有这些资源，你的“高楼大厦”可能仅仅是一个梦想。

Tiger 提示：“经营资源”是基础中的基础，在决定要做 B2C 事业的时候，先盘点一下自己的资源有多少。

1.1.3 执行力

执行力就如同钉钉子，只有钉子、锤子等资源还不够，要有人用力“钉”，才会达到期望的结果。作为一个B2C公司，执行力是推动发展有效动力，达成目标的关键所在。



团队&精神

良好的团队是执行力的必要保障，而良好的团队必然伴有团队的精神。

流程&系统

有效的执行往往来自于有效的协作流程，流程要渗透到每一个细节；而系统则是使得流程得以高效运转的基本保证。

打造强大的执行力并不简单，若希望你的团队更有力量、更加灵活而具有应变能力、更加迅速地达成目标，这一切需要在每一项工作、每一个细节下足功夫。（关于执行力将在“第二部分：执行力”进行更详细说明）

Tiger 提示：“执行力”的打造，将是B2C经营过程最重要的工作，也是持续而长久的工作。

1.2 应变

这里的创新是指“与市场互动”，主动进攻称之为“主动创新”，针对市场的应对反应称之为“应变反应”。在市场的实战中，往往需要更加灵活，更加快速的反应，你不知道市场明天又会有什么变化，尤其是快速变化的网购市场。



应变：

应变

主动创新

应变反应

是指“与市场互动”

主动进攻为“创新”

应对反应为“应变”

创新

在市场实战中，主动进攻称之为“创新”。与市场共舞，有时候需要我们主动出击，去带动和引领市场的走向。

应变

针对市场的应对反应称之为“应变”。应变的反应速度和应对能力，往往是 B2C 致胜的关键。良好的应变反应，也同样是创新的过程。

如果说基础具有一定的稳定性，那么应变就更具有机动灵活性，市场不是一成不变的，时常需要我们去激活、去应对，客户也不是一成不变的，需要我们不断的互动，时刻抓住时机，激发用户的购买欲望。

Tiger 提示：“应变”也同样需要在细节上努力，不仅是应变的思维，更是应变的执行。

1.3 用户

B2C 的用户主要是指购买用户，可以将用户分为“忠实用户”和“动态用户”两类。



忠实用户

指时常重复购买的用户，界定重复购买频率根据网站的产品而不同。在 B2C 的经营过程中，忠实用户是非常重要的基础，不仅可以产生重复购买，而且也可能是促进周围人购买的影响中心。

动态用户

一般是指仅仅购买了一次的用户，或者只是偶尔购买的用户。

如果动态用户的比例过高，你的经营可能不够稳定，如果忠实用户的比例过高，那么你可能需要更多地吸引新用户。

Tiger 提示：更多地吸引新用户，更好地服务忠实用户，才可能稳步而快速地增长。

1.4 如果“基础”或“应变”不足

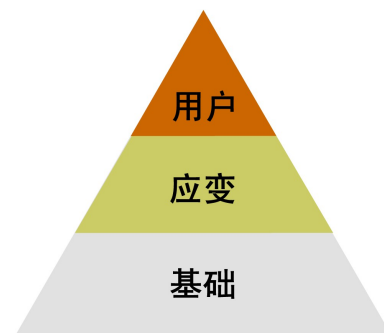
B2C 经营其实很简单，如右图所示，只要把握好“基础”、“应变”、就会带来“用户”，也就是销售额。

什么是“基础”？

简单说，基础是“切入点+经营资源+执行力”。

什么是“应变”？

“基础”是相对稳定的部分，而“应变”则是动态的部分，创新分为“主动创新”和“应变反应”两种。



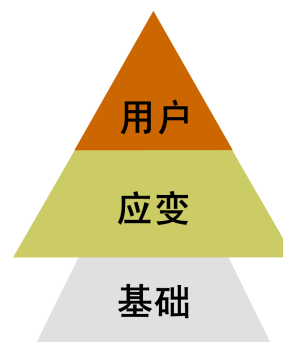
“基础”不足会如何？

如右图所示，如果基础不足，就难以服务更大的用户群体。即使你用良好的创新引进了用户，也会因为基础不足而大量流失……。

基础不足的两个方面：

1. 执行力体系不足
2. 方向偏差

即使在执行力体系较好的前提下，如果方向偏差也会造成大量用户流失。



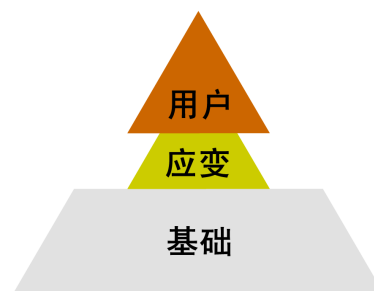
“应变”不足会如何？

如右图所示，同样的道理，如果创新不足，也难以留住更大的用户群体。即使你的基础较好，由于应变不足，也会造成大量用户的流失，甚至会破坏原有的基础……。

应变不足的两个方面：

1. 不能创新地带给用户价值和惊喜
2. 遇到某些事件应变不利

应变也同样有方向偏差，效果不佳的情况。



Tiger 提示：“基础”和“应变”做得好，“用户”才会稳步增加。

第二部分：执行力

简单说执行力就是现实目标的能力，对于 B2C 商城而言，也就是实现经营目标的能力。面对日新月异的网购市场，B2C 更需要快速而到位的执行力。



执行力导读

- 2.1 流程&系统：执行力不是一句空话，需要合理的流程以及数字化的系统来保证，流程和系统要渗透到团队的每个成员、每个细节。
- 2.2 精神：看似无形的“精神”，却是公司的灵魂，我们的愿景和目标，给客户带来的价值和意义，都将是我们行为的动力。
- 2.3 团队：团队与普通人群的最大区别是具有共同的努力方向，并可以凝聚成巨大的整体力量。
- 2.4 沟通：包括内部沟通、与客户沟通、与供应商沟通、与合作伙伴沟通等等。
- 2.5 评估：不断总结和评估才能不断优化。

Tiger 提示：如果你的 B2C 做得不够好，通常不是因为你不夠聪明，而是你的执行力还不够。

2.1 流程&系统

具体落实执行力要从“流程&系统”入手，执行力提升的过程，也是流程不断优化的过程、以及系统不断完善的过程。

流程&系统

细节与数字化

细节

执行的流程不仅停留在概念上，而需要落实到每一个部分、每一个细节，每一个细小的事情都要有人负责，每一项细微的环节都要有执行的标准。

数字化

这里说的系统是建立在数字化基础上的，我们工作中的每一个执行，去完成的每一项任务，都应有系统的记录，以及数据量化的分析，这样我们才可能更快速地反应，更准确地决策与执行。

流程和系统的建立与完善，往往是一个循序渐进的过程。流程更合理了、系统更完善了，你的执行力也就会变得更加强大了。关于流程和系统的内容，将在本手册的第三部分进一步阐述。

Tiger 提示：“流程&系统”是执行力的基础，而执行力是B2C成功的基础。

2.2 精神

这里的精神是指“企业精神”，企业精神是一个复杂的概念，不同角度的解释也不同。我们着重于“愿景&目标”、“价值观”等。团队努力的方向一致、对未来有强烈的渴望，会带来执行的巨大驱动力。



愿景&目标

共同的愿景&目标会使团队具有共同的渴望、共同的信念、共同的努力方向。人们的努力往往都是为了更加美好的未来，如果我们将公司的美好未来与每个成员连接在一起，那么这个未来图景将是团队的巨大驱动力。

价值观

“什么是值得的？什么是不值得的？哪些是需要坚持的？哪些是需要放弃的？”这些往往取决于我们的价值观。公司的成长过程会有许多的选择和决策，有一些关键的决策可能决定未来的命运。

精神看似无形，却影响着一个事业的走向和成败。B2C是一个快速发展的领域，越是处于一个高度变化的环境，基本的精神就会越重要，有时候成败仅仅是一瞬间的事情。

Tiger 提示：“精神”无处不在，有些东西需要不断地应变，而有些东西更需要长久地坚持。

2.3 团队

团队与普通的团体不同，并非是简单的多人组合在一起，而是有组织的、有目标的、可实现良好绩效的有效团体。团队区别与普通团体的最大区别，是具有目标性以及良好的绩效（ $1+1>2$ ）。



目标性

我们上一节谈到了共同的愿景和目标，这是团队的必要条件，有了共同的目标，团队才可能具有整体的力量。目标性也包括团队里的个人，每个人也应具有自己的工作目标。

良好的绩效（ $1+1>2$ ）

团队的组合力量如果简单用公式来计算的话，就应该是 $1+1>2$ 。我们说一个伟大的公司往往是一群平凡人的不平凡组合，B2C 作为一种现代型公司模式，就更需要 $1+1>2$ 的优质团队组合。

B2C 团队往往比传统的企业团队要求更高，需要更强的协作与互助。我们面对的是高速变化的市场环境，在执行流程中不允许任何一个环节出现问题，要求团队的每个成员都要保持高度的认真与投入。

Tiger 提示：团队的是 B2C 事业大厦永远的根基，尤其是快速发展的公司，团队增长也很快，团队建设的根基更要扎实。

2.4 沟通

经营管理中的沟通包括多种形式，交谈、会议、邮件、短信、报告、分配任务、培训等等。有人说经营管理的过程，也是沟通的过程，与公司员工沟通、与用户沟通、与合作伙伴沟通、与供应商沟通……。



沟通绩效

经营中的沟通往往具有目的，沟通本身只是手段。比如一次会议往往是要找到某种问题的解决方案、一个交谈往往是启发思路或激励员工、一份报告往往是前一阶段工作的总结和下一步计划等等，沟通的效果可能直接影响工作的绩效。

开放性、平等性

B2C 公司需要更具有开放性和平等性的沟通，开放性可能是跨部门、甚至跨公司，平等性更体现在不仅仅是听从领导的指挥，而更是发挥每个人的智慧，让更多的人成为事业的推动力量。

B2C 网站本身就是与用户沟通的载体，内部的许多沟通（包括合作伙伴之间）也需要通过高效的网络来实现，我们传递信息和解决问题的速度，将成为我们重要的竞争力，也是经营 B2C 所必需具备的基础之一。

Tiger 提示：沟通的关键在于“通”，良好的沟通可以通向对方的内心，影响对方的行动。

2.5 评估

所有的执行需要评估，每一个员工的工作也同样需要评估。一切用数据说话，这大概是 B2C 经营过程中的一个写照，评估的作用通常是将模糊的事务以某种方式转化为数据表达。



即时评估（评估是快速反应的重要依据）

假如我们推出了一个营销策略，并进入执行，可是通过一段时间的市场反馈，我们发现这个策略有很多弊端……。此时，通过评估得到结果的速度非常重要，及时发现问题才可能迅速调整策略，从而提升执行的绩效。

客观与公平

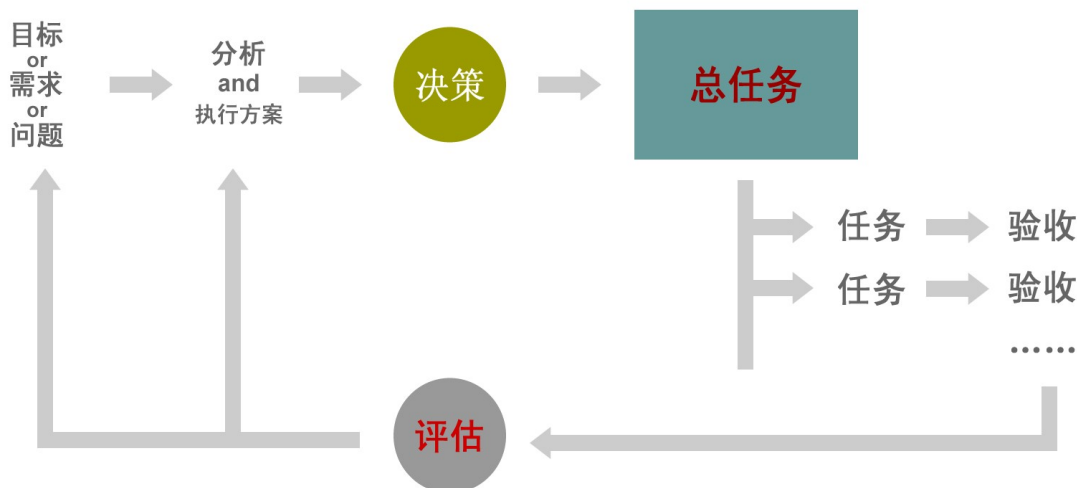
无论是评估执行的绩效还是员工的工作，都需要客观与公平。只有客观才能及时发现问题，并迅速调整；只有公平，才能让员工信服，及时肯定员工的成绩，纠正存在的问题，给每一个团队成员公平的机会和未来。

B2C 公司需要的评估往往非常细节，细节到每一个执行的任务、每一个流程的环节。我们每服务一个用户，都需要多人共同的努力来实现，要达到高效的运转，则需要在每一个细节下工夫。

Tiger 提示：评估体系是 B2C 快速反应和高效执行的必要条件。

第三部分：执行流程的基本原理

B2C 执行系统是执行力的基础系统，通常包括流程、沟通、绩效、决策几个部分，在执行系统运行过程中，既需要合理的流程、有效的沟通、良好的绩效以及准确而快速的决策。



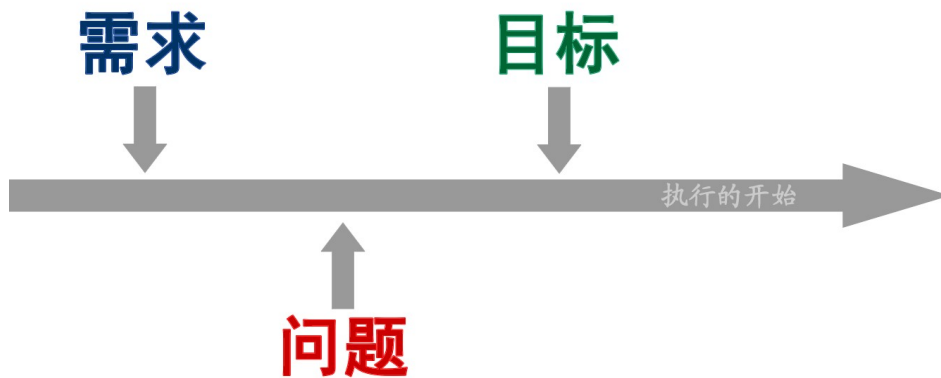
流程&系统导读

- 3.1 目标/需求/问题：漫无目的的执行往往徒劳无功，每一个执行我们都应该清晰目的是什么，可能带来的成果又会怎样。
- 3.2 分析&执行方案：每一个执行我们都应该清晰目的是什么，可能带来的成果又会怎样，漫无目的的执行往往徒劳无功。
- 3.3 决策：决策是否合理，一定要伴随相应的评估，如果不太确定的决策，可以先小规模尝试，试好了再增加力度。
- 3.4 任务及总任务：任务的关键是保质、保量、按时完成。
- 3.5 验收：执行任务是不折不扣的，严格验收才能确保执行到位。
- 3.6 评估：做一个 B2C 公司如同做人，只要我们不断改进和超越自我，就一定能达成更大的辉煌。
- 3.7 举例说明：一项任务的执行一定有始有终，一旦决策就努力做到最好。
- 3.8 创新与改进：创新与改进是 B2C 不断发展和进步的源泉。

Tiger 提示：在执行的任何环节出现问题，都会导致一定损失，这些损失往往是无形的，有些甚至是致命的。

3.1 目标/需求/问题

目标、需求、或问题通常都是执行的开始，我们的每一个执行动作，一定有其目的，或者达成某种目标；或者解决用户的某种需求；或者发现了某种问题需要解决。



目标：通常是指我们期待的结果。比如：我们刚刚建立 B2C 网站，希望清晰地表达出我们所售商品的特别优势，那么，从网站的风格设计、产品的展示方法、功能结构、甚至某些细节的文字表达等等，都为了让用户更容易理解我们的特色，更容易感受到我们能为他们带来的价值。

需求：在 B2C 经营过程中，用户会不断反馈出更多的需求，而这些需求又成为我们努力的方向。

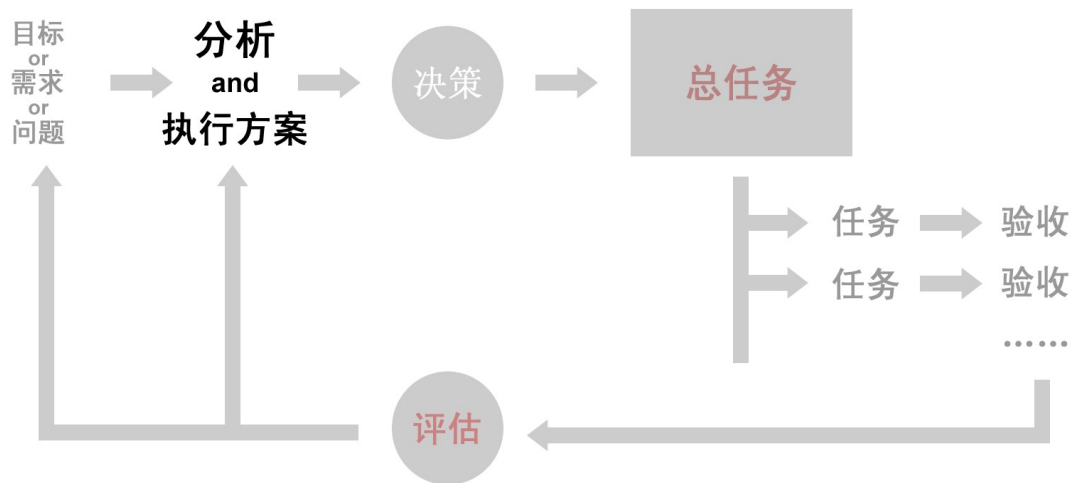
问题：问题通常指现状离要求的距离。比如我们要求物流配送能够当日到达，而现实情况却难以实现，那么这可能会成为我们需要解决的问题，这个解决的过程就自然进入了执行的流程。

B2C 经营与传统企业相比的一个特点是速度不同，B2C 往往需求更快速地解决问题，提出的目标更加高效地达成，以及迅速发现用户需求，并达到用户满足。

Tiger 提示：漫无目的的执行往往徒劳无功，每一个执行我们都应该清晰目的是什么，可能带来的成果又会怎样。

3.2 分析&执行方案

在整个执行流程中，正确的分析与可行的方案往往决定执行的走向和成果。良好的分析往往基于准确的数字，而良好的方案也往往基于现实的执行能力。



分析：当我们面对一些问题和需求的时候，首先应该进行分析，找到问题和需求的关键点，分析通常要基于现实数据，才可能进行准确地判断，一个 B2C 公司的分析能力是关键点能力之一。

执行方案：方案的关键在于可执行，如果一个无法执行的方案也只是一个空架子。在进行方案策划的时候，要充分考虑我们自身团队的执行能力，好的方案所预测的执行结果应该跟实际结果基本吻合。

B2C 经营过程中的分析与方案的策划有时候是一瞬间的事情，由于 B2C 面对的是瞬息万变的网购市场，快速的反应能力可能会决定经营的成败。

Tiger 提示：每一个执行我们都应该清晰目的是什么，可能带来的成果又会怎样，漫无目的的执行往往徒劳无功。

3.2.1 方案表样例（页 1）

如下为执行方案样列表。

执行方案主题

策划提出人：

策划时间：

策划执行人：

执行时间：

至

实际完成时间：

策划方案描述：

方案主题：

方案目的：

方案说明：

方案优点：

(如有附属图片或参考样页，也在此标注图片名称或样页地址)

方案执行分解：

分解成任务	执行人	执行难度（1-10）	工作量（小时）

整体方案预计执行时间：

个工作日

(工作难度和工作量由具体执行人提出，工作难度评级 1-10，10 为最高难)

需要投入：

总投入预算：

投入方向列表：

实际投入支出：

策划方案讨论：

参与讨论人：

讨论时间：

讨论目的：

讨论内容记录：

讨论决策：

(讨论考虑问题：策划方案的可能效果、可能需要的投入、需要的执行难度、评估方法、与公司目标是否吻合等)

3.2.2 方案表样例（页 2）

如下为执行方案样列表（续上页）。

备注说明：

（填写备注说明）

方案执行评估：

评估方法：
评估阶段：
评估结果：

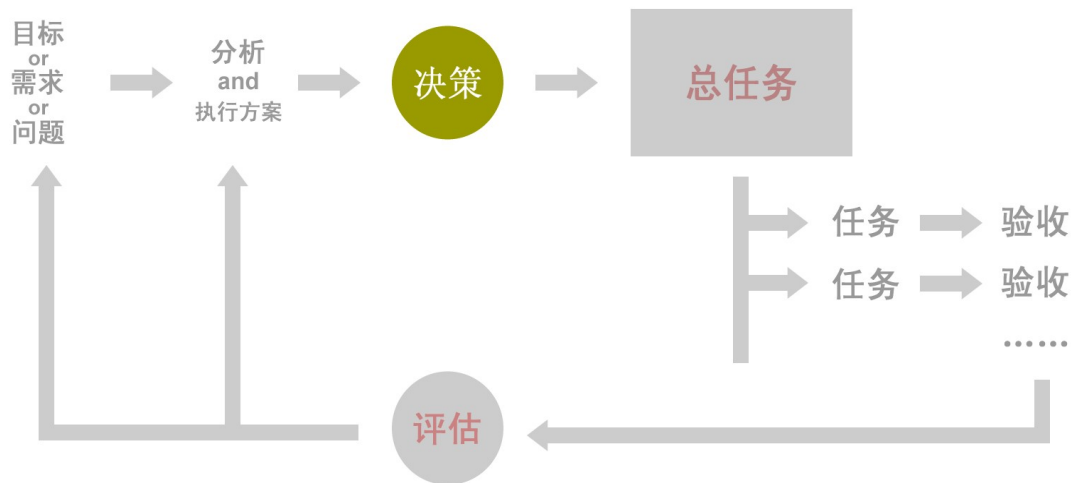
（通过评估结果的实际数据，可以看出策划方案是否达到了预期的目标）

如上样例表格可以作为部分执行策划的参考。在建立方案的时候，就应该考虑到我们的执行能力，达到目标所需要的投入、人员、工作时间等因素，以及执行完成之后的评估方法。

Tiger 提示：本例只是抛砖引玉，在实际经营过程中应根据自身情况而灵活应用。

3.3 决策

在执行流程中，时常会伴有大大小小的各种决策，大到整体战略决策，小到一个细节的完善。这里的关键是不同的决策要由不同的人做出，适当的人做出适当的决策。



决策的关键是正确而快速，不同的决策，要由不同的人做出。

比如，用户售后服务退换货问题，就应该在规定的框架内由客服人员做出具体决策。我本人经历过凡客诚品、当当网、卓越亚马逊的退换货，凡客和卓越都非常顺利，一个电话就搞定，无需说明太多的理由，只要确认退换货的需求；而当当的客服告诉我，只有“质量问题”的前提下，才可以退换货。这就很难说得清楚，一双鞋不合脚算不算“质量问题”，亦或是我的脚有“质量问题”，不愿意过多纠缠，只好遗憾地选择放弃了。

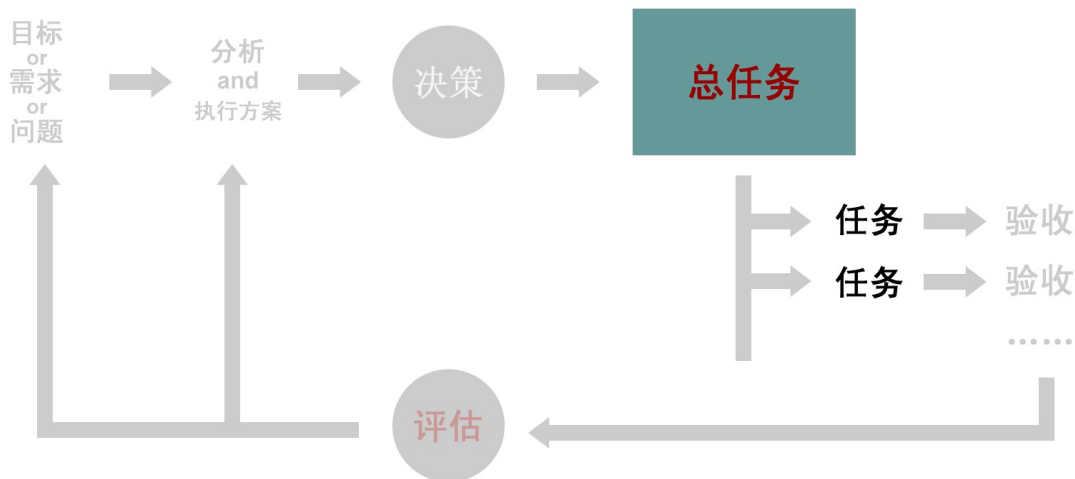
再比如，市场部做出一个营销方案，需要少量的资金投入以及技术人员的支持。那么，此时的决策应该由市场部负责人做出、还是CEO做出、或者领导层集体做出决策呢？当然，在不同的公司，可能会采用不同的决策方式，关键是准确而快速，并且决策以后就应全力执行，并通过数据来评估营销方案的执行结果。

我们在经营过程中，有时候决策过于复杂，有时候过于草率。决策复杂可能贻误战机；而决策草率会使我们做了不少无用功。

Tiger 提示：决策是否合理，一定要伴随相应的评估，如果不太确定的决策，可以先小规模尝试，试好了再增加力度。

3.4 任务及总任务

任务是执行的最小单元，员工所做的一切工作，都可以称之为“任务”。而总任务是任务的集合，往往一些比较复杂的工作，需要多人协作完成、需要不同阶段完成等情况，就会形成“总任务”。



任务：任务分配与执行要注意几点。

1. 要有准确的完成时间
2. 要有具体负责人
3. 要有验收人
4. 任务分配的沟通要准确，确认执行人和分配人的理解是一致的

总任务：总任务分配与执行需要注意的几点。

1. 总任务的执行人也通常是子任务的分配人
2. 要懂得合理分解任务
3. 总任务的目标要明确
4. 设计好适当的评估方法

任务的执行有时候是跨部门的协作，对于B2C公司来说，快速反应是关键的能力，那么，在执行过程中，应该脱离部门的条条框框束缚，以执行效能为宗旨，建立以任务为主线的执行关联。

Tiger 提示：任务的关键是保质、保量、按时完成。

3.4.1 任务表样例

如下为任务样例表。

任务主题		
分配人：	执行人：	验收人：
任务主题：		
分配时间：	预计完成时间：	
任务标准与描述：（有些描述可以结合附加文件）		
过程记录：		
完成确认文本：		
验收人签收：	签收时间：	
备注说明：		

3.4.2 总任务时间表样例

如下为总任务时间表样例。

总任务主题

分配人：

开始时间：

年

月

日

执行人：

预期完成时间：

年

月

日

执行日程：

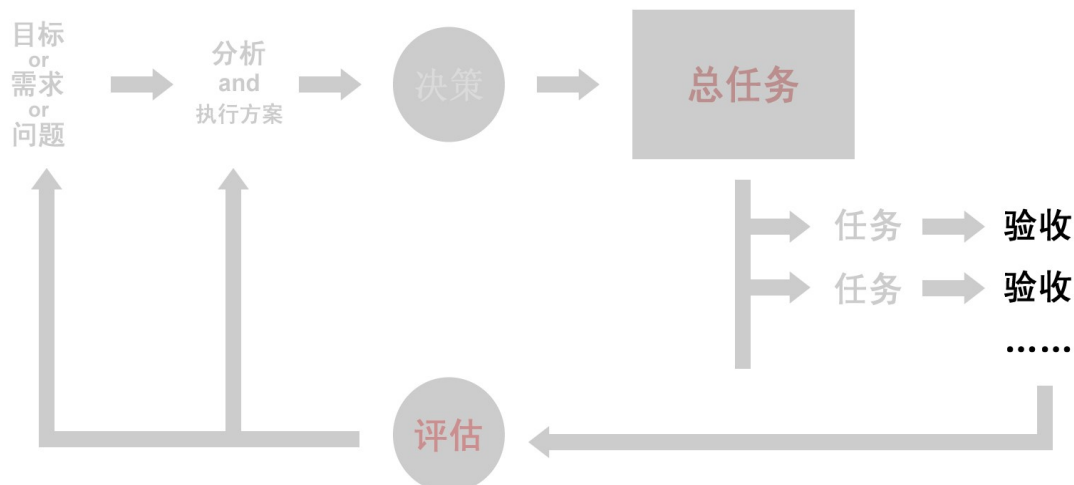
需求沟通	时间：		
文本说明总任务需求以及希望的效果：			
(如果有附属文本，在此填写文本名称及文件地址)			
工作分解	执行人	执行完成时间	验收人
测试或整体验收时间：		预计上线时间：	

制表人：

总验收人：

3.5 验收

验收是一个容易被忽视的环节。如果我们反思一下，往往会发现有些分配的任务没有结果，有些任务分配的时候就比较模糊，分配人和执行人对于“完成”的概念会有误差。



验收：任务的验收应符合一定标准

1. 在任务分配的时候就应有一定的要求或标准
2. 验收不达标时，应该及时返工
3. 确保完成的任务保质保量

验收人：每项任务都应有专业的验收人。

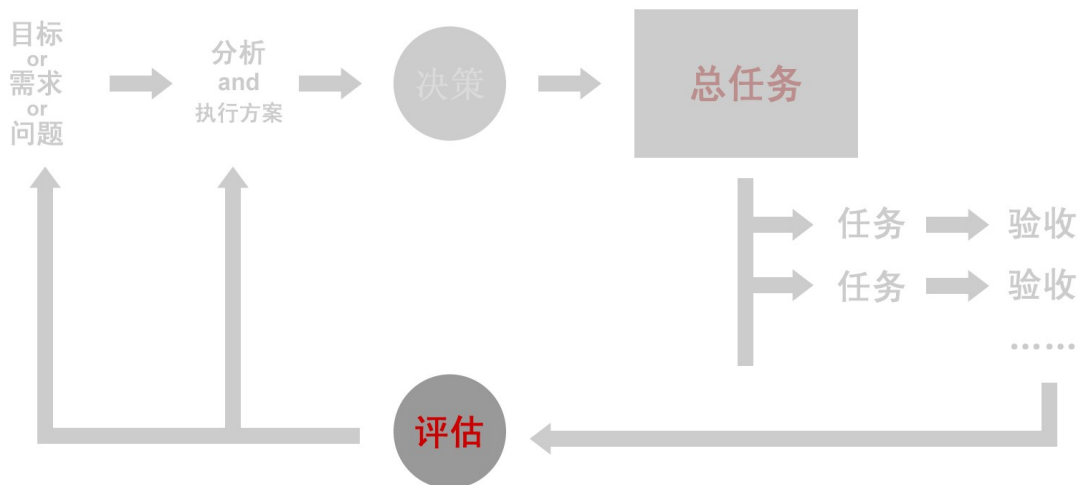
1. 验收人也相当于某项任务的质量负责人
2. 有些工作的标准不容易量化衡量，那么验收人的检查就非常重要
3. 有时候验收人就是分配者本人

验收的关键是要有一定的标准，尽管有些工作看起来是模糊的，不容易量化的，也可能根据工作的目标找到量化的方法，当然，验收人也需要在执行的工作上有一定的专业能力。

Tiger 提示：执行任务是不折不扣的，严格验收才能确保执行到位。

3.6 评估

评估与验收有些不同，验收是任务完成前的检查，而评估则是针对任务完成实际效果的。比如我们新增加一个产品发布，从产品描述、图片、分类、展示方法等等，经过验收以后发布，而对于这个产品的评估往往是经过一段时间来看用户的认可。



评估：每项任务的执行都一定有其目的，我们可按照任务的目的进行量化评估。而评估通常是针对总任务而言的，一项总任务经过决策执行后，到底是否达到预期目标和效果，还有没有需要改进的地方，哪些做得还不够好等等，都会通过客观的评估得出结论。

评估方法：不同的任务会有不同的评估方法，最好的评估是来自客户的反应。比如，我们做了一个营销策划方案，经过一系列的任务执行后，看看客户的反应如何，经过统计分析就会得出结论。

评估后改进：评估的目的绝不是批评责任人，而更是找到我们的差距，找到改进的方法。一个不断改进的公司，才更有希望……。

评估的方法通常开始做方案的时候就考虑到了，随后在执行过程中，只要按照预定的目标和标准进行统计分析即可，评估是一项方案执行所必不可少的一部分。

Tiger 提示：做一个 B2C 公司如同做人，只要我们不断改进和超越自我，就一定能达成更大的辉煌。

3.7.1 举例说明（页 1）

假设我们选择了一个系列的登山鞋产品，认为具有不错的用户吸引力，希望将这一系列产品作为一个阶段的主推，进行一套方案设计，我们的方案大体设计如下。

A 登山鞋系列产品促销方案

策划提出人：张三 策划时间： 2011 年 × 月 × 日
策划执行人：李四 执行时间： 2011 年 × 月 × 日 至 2011 年 × 月 × 日 实际完成时间：

策划方案描述：

方案主题：	A 登山鞋系列产品促销方案
方案目的：	迅速增加用户量（增加 10 万个新用户）
方案说明：	本次促销活动应对国庆长假出游需求，通过 A 系列登山鞋的大力促销，吸收更多用户关注本站户外产品。A 系列作为零利润促销，充足展示性价比，吸引用户购买。
方案优点：	适应国庆长假的旅游需求，同时又是我们网站的特色产品之一。

方案执行分解：

分解成任务	执行人	执行难度（1-10）	工作量（工作日）
供应链准备，提前备好相应库存，并与供应商达成共识	王五	3	5 日
确认相关广告媒介	马六	5	5 日
设计促销网页以及广告图片	冯七	5	10 日
本次促销的分析系统开发	钱八	4	6 日
其他准备（客服人员培训、物流配送力量增加等）	郑九	4	3 日
整体方案预计执行时间：40 个工作日（准备时间 15 日，促销执行时间 25 日）			

（工作难度和工作量由具体执行人提出，工作难度评级 1-10，10 为最高难）

需要投入：

总投入预算：	50 万
投入方向列表：	媒介广告、库存增加等
实际投入支出：	

如上填写了本方案的概况，其中执行分解当中还需要进一步细分，需要投入的预算也需要另有详细预算的文本。

3.7.2 举例说明（页 2）

续上一页。

策划方案讨论：

参与讨论人：张三、李四、王五、马六、冯七、钱八、郑九

讨论时间：2011 年 × 月 × 日 下午 1 时 30 分 至 4 时 30 分

讨论目的：确认此方案的可行性

讨论内容记录：

张三根据我们网站的用户结构，以及主要竞争对手的同类产品分析，此次促销将会获得良好的效果。

并展示了促销的广告语以及策划思路

参加会议人员多数认为可行

讨论决策：

经过决策，同意执行。并提出执行细节需要进一步调整的几个地方。

（讨论考虑问题：策划方案的可能效果、可能需要的投入、需要的执行难度、评估方法、与公司目标是否吻合等）

备注说明：

此方案的执行涉及到采购、库存、物流、技术等多部门协作，由市场部统一协调行动，每个参与人保质保量达成任务目标。

（填写备注说明）

方案执行评估：

评估方法：根据开发的评估系统测算出用户增长量、每个用户的增加成本等数据

评估阶段：从 9 月 6 日到 9 月 30 日

评估结果：

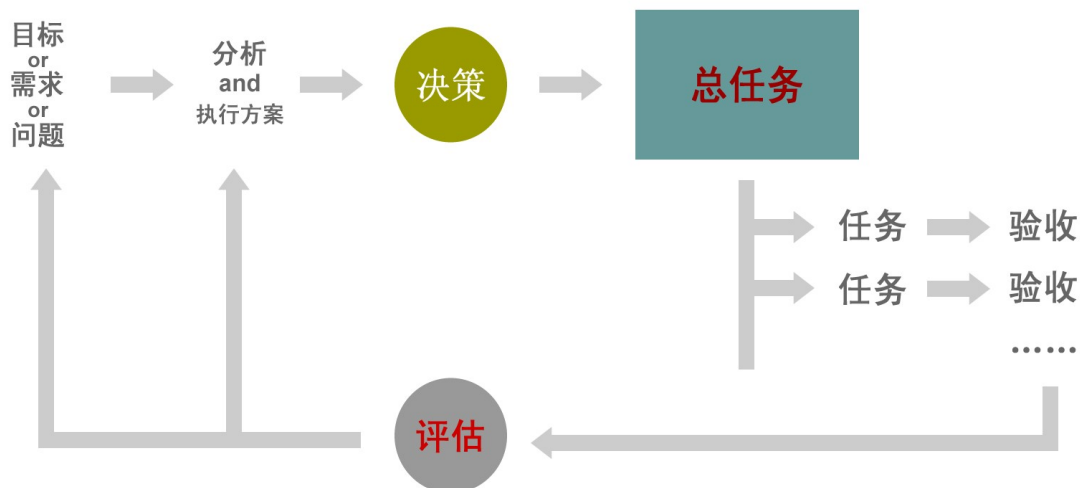
（通过评估结果的实际数据，可以看出策划方案是否达到了预期的目标）

如上基本方案通过以后，就应按步骤开始执行，最终评估整个方案的效果。

Tiger 提示：一项任务的执行一定有始有终，一旦决策就努力做到最好。

3.8 创新与改进

在执行的流程中，有些问题可能是开始没有考虑到的，也可能在过程中找到更好的方法。本节创新与改进主要说明执行流程不是一成不变的，在过程中、细节中都可能进一步的完善和提升。



B2C 经营中创新与改进非常重要，市场瞬息万变，也需要我们具有非常快速的反应能力。如何能让执行更加有效、如何能更加迅速、如何可以让用户有更好的体验等等，都是我们各个不同工作角色所应考虑的问题。

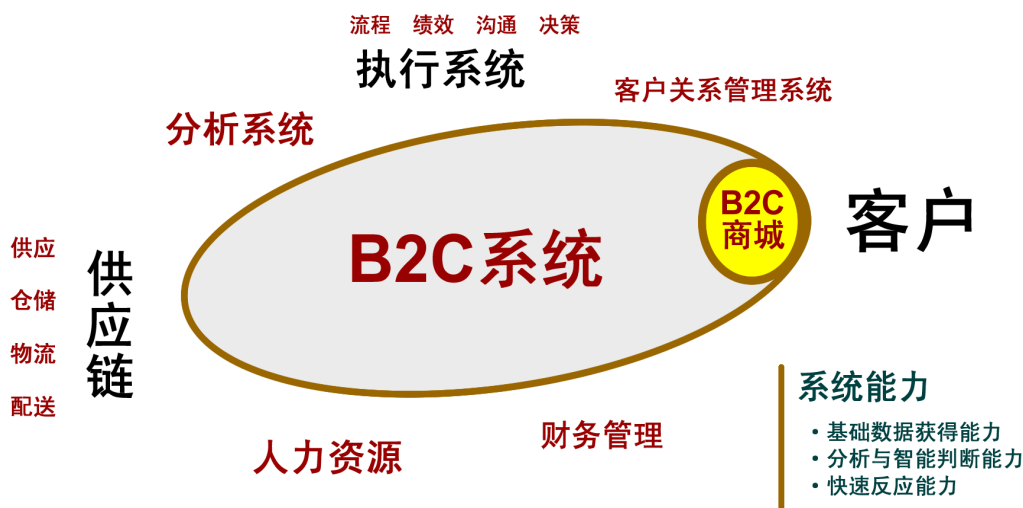
创新与改进并非是凭空想像，而是基于具体的工作目标和内容，比如美工做出另一种设计思路，以提升产品性价比及吸引力；用户购买流程进一步改进，以简化用户购买的步骤，更加清晰表达等等。

创新与改进关系到每一个细节，创新是一种习惯，是一个文化和精神。只有团队中每个成员心中有用户，才能做出更好地创新与改进。

Tiger 提示：创新与改进是 B2C 不断发展和进步的源泉。

第四部分：B2C 系统

许多工作是由多人共同完成的，比如一个用户在网站下了一个订单，那么通常要有订单处理、仓库捡货、配送结帐等环节。这一系列工作环节有序组合在一起，就形成了“流程”，而“系统”则将流程进行高效地信息化管理。



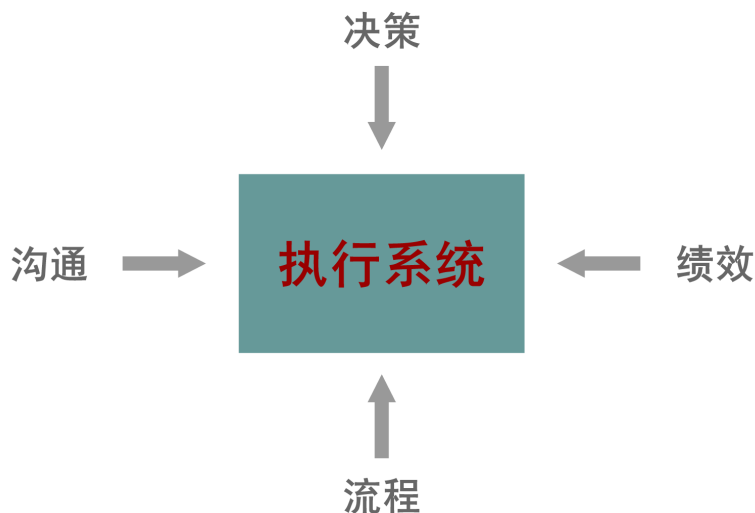
B2C 系统导读

- 4.1 执行系统：B2C事业的成功，执行是硬道理，没有高效的执行力，再好的模式和策略也都是空壳。
- 4.2 分析系统：B2C分析系统如同经营的“眼睛”，从分析中可以发现更多的问题和商机。
- 4.3 客户关系管理系统：网购市场竞争激烈，用户也非常活跃，做好B2C客户关系管理并非易事。
- 4.4 供应链系统：供应链往往是B2C商城的根本的竞争力之一。
- 4.5 B2C商城系统：商城是B2C的店面，也是与用户沟通经营及产品信息的主要窗口。
- 4.6 人力资源系统：人力资源也可称为“人力资本”，是B2C公司最重要的财富。
- 4.7 财务管理系统：多数B2C经营者都往往对资金需求预测不足，足够的资金准备是有必要的。
- 4.8 系统能力：B2C系统的能力不完全取决于有多么强大的系统功能，而更重要的是应用了多少，应用得如何。

Tiger 提示：本部分阐述的“B2C系统”，不可表面地理解为一个软件系统，而更是一个公司的执行文化与行为。

4.1 执行系统

B2C 执行系统是建立高效执行力的基础系统，通常包括流程、沟通、绩效、决策几个部分，在执行系统运行过程中，既需要合理的流程、有效的沟通、良好的绩效以及准确而快速的决策。



流程：通常是指多人有序组合在一起，共同完成一项工作。比如 B2C 网站的用户下了一个订单，由订单处理人员将订单信息传递给仓库，仓库管理人员告知出库负责人，出库负责人找到产品出库后交给配送负责人……，最后送到用户手里进行签收或结帐。整个过程涉及多人的动作，形成了一个从订单到配送的流程。

沟通：整个系统的流程都具有信息的传递与记录分析，每一个执行动作、每一个执行中的汇报、执行中的决策与传达、每一个问题的讨论，都是沟通的过程。

绩效：执行系统通过高效运转的目的是为了提升绩效，让每个人的工作有效地组合在一起，达成更加良好的效果。

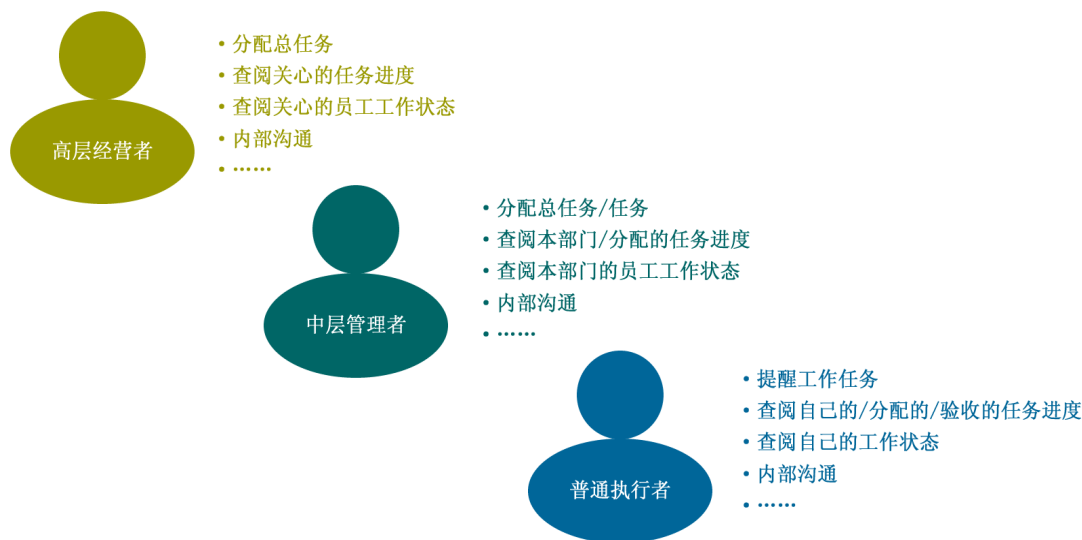
决策：执行过程中经常会遇到需要决策的问题。

每个公司、每天都在进行一些执行的动作，B2C 公司也同样如此。执行系统的目的是整体提升执行能力，通过记录、分析不断优化执行流程，不断提升执行绩效。

Tiger 提示：B2C 事业的成功，执行是硬道理，没有高效的执行力，再好的模式和策略也都是空壳。

4.1.1 角色与功能需要

执行系统的操作人是公司内部员工，不同的角色有不同的需要。



高层经营者：通常高层经营者关注整体执行状况以及所有员工的工作状态。经营者的需求除了少量的总任务分配以外，应以查阅为主，查阅各项工作的进展状况、每个员工的工作状况、绩效评估情况（含员工绩效及任务绩效）、发现流程中的问题、从员工沟通中了解员工的意愿及想法等等。

中层管理者：中层管理者通常最关心本部门的情况，需求查阅本部门执行任务情况、员工工作状态、部门整体绩效、以及总任务执行、分解、推进情况等。

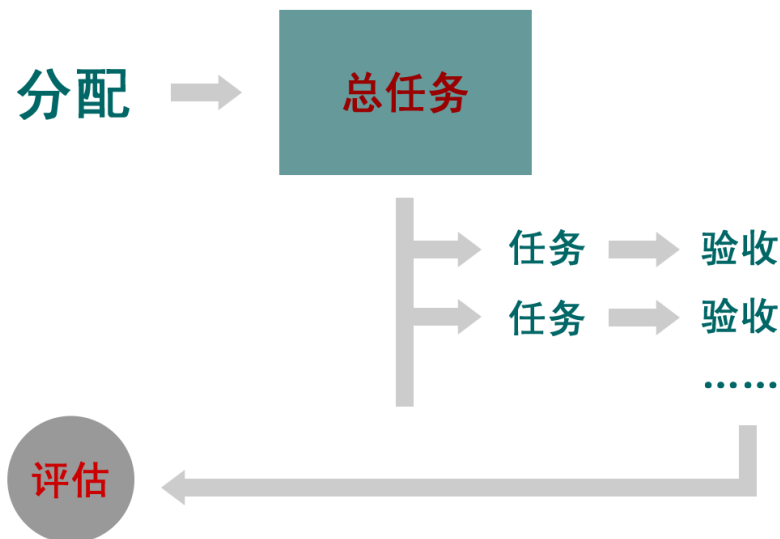
普通执行者：具体执行人通常是负责某一方面的工作，比如技术、美工、客服、采购等，他们最关注自己的任务执行、自己的工作状态、提醒自己哪些任务还没有完成等等。

如上是根据不同工作角色来描述执行系统的使用，本文采用“角色”来描述各种职位，是要提示在执行过程中，往往会跨部门协作共同完成一项总任务，有时候分配给自己任务的人不是自己的上级，任务面前人人平等，每个人都需要对自己的任务负责，而不是看领导的脸色行事，贯彻执行才能畅通无阻。

Tiger 提示：执行系统中每个人都只是一个“角色”，都应努力做好自己的任务环节。

4.1.2 任务系统

任务系统是执行系统的核心部分，包括任务的分配、分解、验收、评估等环节。



任务及分解：通常经营者会分配一项需要多人完成的任务，我们称之为“总任务”，假设总任务的执行者是一个中层管理者，那么 Ta 需要对任务执行进行合理的分解，将总任务分解成若干个具体的子任务，分配给不同的人来执行，这个任务的从属关系需要系统明确显示出来。

执行过程记录：无论是总任务或者子任务都需要执行过程的记录，比如执行者记录执行过程和进展情况，分配者添加一些补充说明、验收人的验收记录等等。

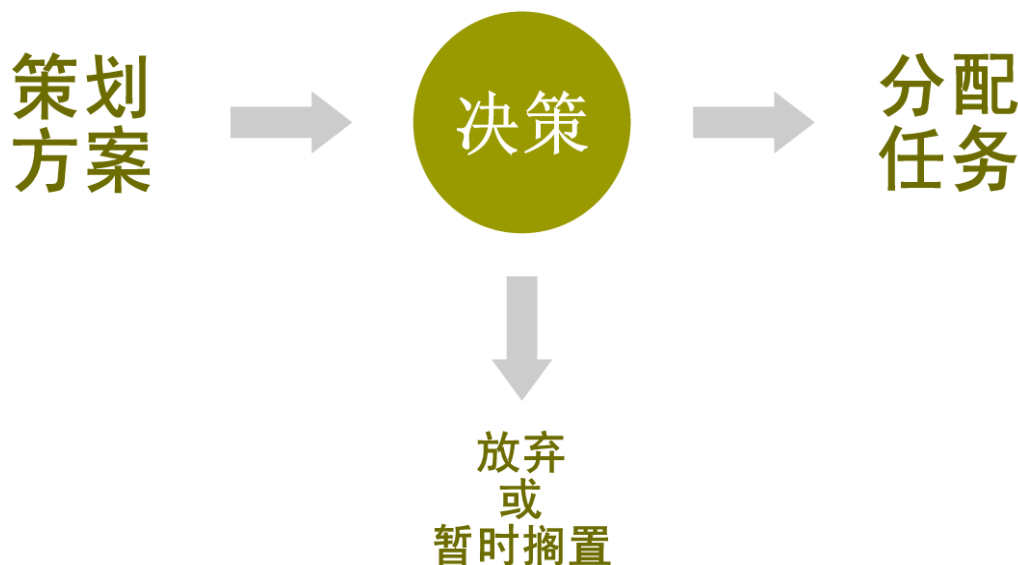
执行进度条：为了让执行过程更加可视化，执行人可以根据执行进度情况添加完成百分比，并附上相应说明。

任务系统的查阅和评估功能也至关重要，每个角色都需要关注和查阅自己关心的任务进展情况，从任务执行过程中及时发现问题，及时解决，确保任务完成。另外，任务系统也应附带简易评估功能，尤其是总任务的评估，这样可以不断改进执行流程与方法，不断提升执行能力。

Tiger 提示：任务系统的开发应该根据公司具体情况，相对于系统本身来说，能够充分应用才是最重要的。

4.1.3 策划方案与决策系统

策划方案与决策是任务分配之前的策划决策过程，在方案的策划阶段，就应充分考虑到执行中可能遇到的问题以及关键细节。



策划方案：策划方案系统应可以记录方案策划的目标、执行工作量、相关投入、评估方法等信息。在决策之前，相关人员也可以通过系统进行回复讨论，以及召开相关会议进行现场讨论。

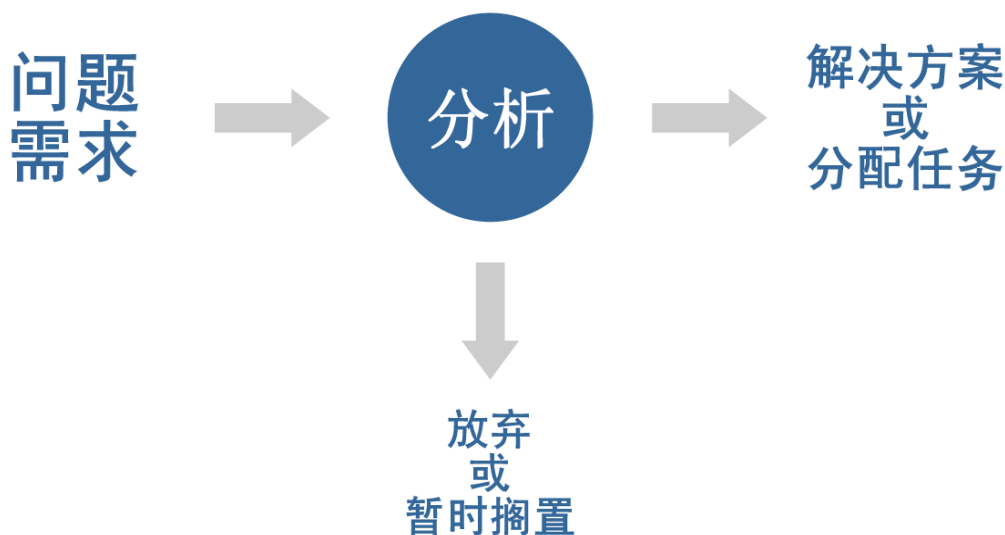
决策：一定由一个人进行决策，在系统中确认决策按钮，并进入分配阶段。

有些策划方案会被否认，那么就进入到放弃或暂时搁置的区域，无论方案是否进入执行阶段，都应该做相关记录，以不断提升方案策划的可执行性，最好的方案绝不是看起来天花乱坠的花拳绣腿，而是最适合执行的，能够达成结果的，基于现实的策划。

Tiger 提示：通过策划方案及决策系统，我们或许能更加清晰策划方案及会议讨论的目的，这些也是执行中的重要环节。

4.1.4 问题及需求系统

问题及需求往往是执行的起源，执行的理由。问题及需求系统可连接客户反馈的问题及需求，并进行量化分析，然后迅速做出决策及执行反应。



问题及需求的产生：问题或需求可能来自于客户的直接反馈，客户调查，也可能来自于客服人员通过与客户沟通过程中发现的问题及需求，有些问题也可能是我们自己发现。

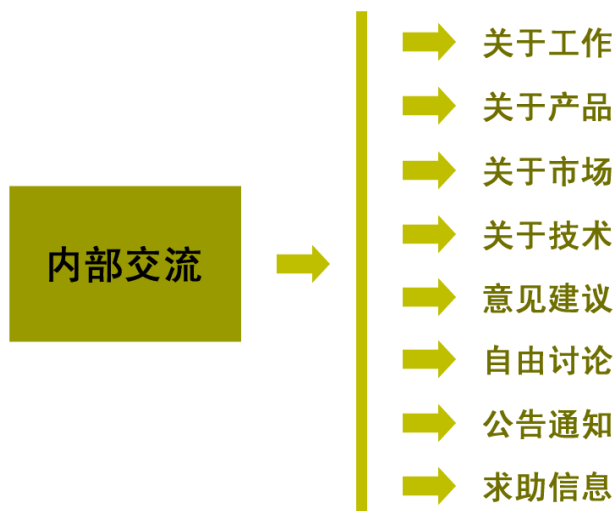
解决过程：客户不断重复反应的问题往往是具有共性的大问题，或许这些问题解决并不容易，那么可能进入一个方案策划以及总任务分配执行流程；还有一些能够快速解决的问题，比如页面上的小错误，这类的问题就应通过系统快速转化为任务执行，迅速解决。

B2C 的快速反应能力之中，重要的组成部分是迅速发现问题和解决问题的能力。有些问题未必是客户说出来的，而是他们的行为告诉我们的。

Tiger 提示：用户价值带来我们的价值，解决用户问题和需求，就是提升我们自身价值的过程。

4.1.5 内部交流系统

内部交流系统如同一个内部的 BBS，激活内部的自由沟通，活跃创新与资源分享。



内部交流包括：内部交流系统可能包括“关于工作”、“关于产品”、“关于市场”、“关于技术”、“意见建议”、“自由讨论”、“公告通知”、“求助信息”等栏目，具体应根据公司的实际需求而设计应用。

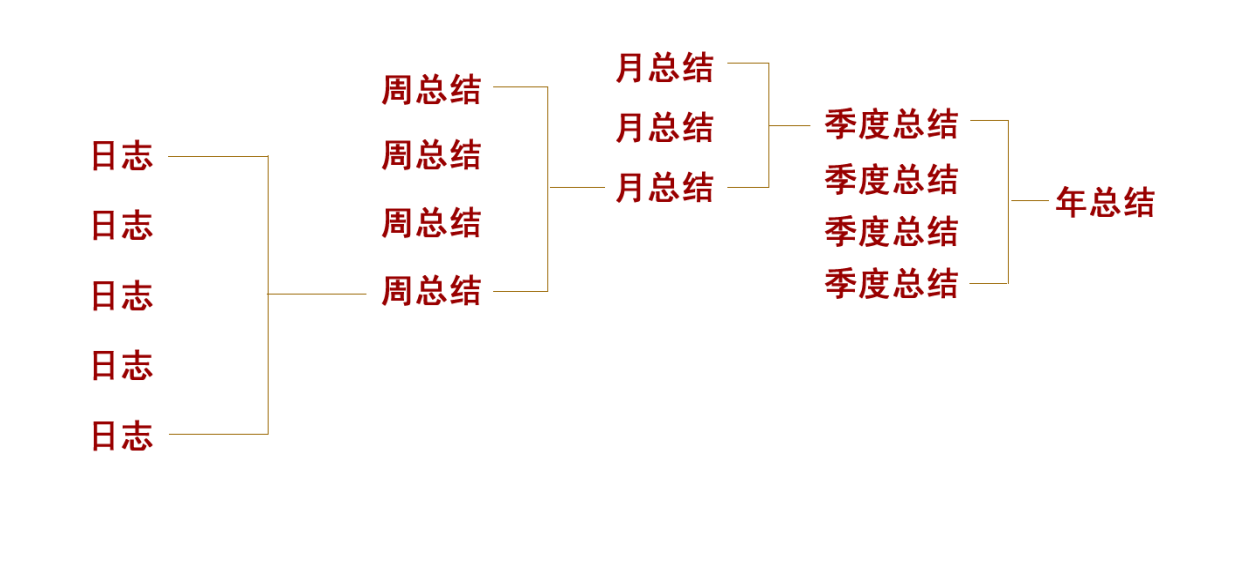
交流对象：内部交流的发布可以针对不同对象，比如探讨技术问题，只有技术人员可以阅读及回复，意见建议也可以针对不同对象提出。比如一个客服人员难以解答客户问题，则可以向其他所有客服相关人员提出求助，寻求最快速和最佳解答。

内部交流是否活跃，一定程度反应员工的工作热情。团队成员在更加融合、相互促进、共同学习的环境中工作。

Tiger 提示：内部交流系统既可以提升团队整体能力，也会加强团队凝聚力。

4.1.6 日志及总结系统

日志系统作为日常工作的记录工具，总结系统包括周、月、季度、年总结，做工作的归纳与总结。



日志系统：日志系统可以随机应用，比如记录一些个人工作随笔、客户联系方式、实时感想等。日志系统主要功能是记录一些随笔信息，以及日程计划的提醒等。

总结系统：总结系统可以设计成文本方式，添加阶段总结，也可以以附件的方式上传总结内容。根据不同工作角度，最好设计成一个可以量化指标评定的方法，既有文本总结，又有阶段评估。

日志与总结系统也是执行系统的重要组成部分，当经营管理者查阅某个员工日志的时候，可以结合当天或一个阶段时间所执行的任务来看。

Tiger 提示：日志及总结应与个人/部门的工作目标以及所执行的任务相匹配。

4.1.7 评估系统

评估系统作为执行与员工工作的评估，有些评估可以随着任务的执行而进行，有些评估需要后期进行。

- 执行评估
- 自我评估
- 团队绩效评估
- 多维评估
- 员工绩效评估

评估什么：每一次执行都需要进行相关评估，从策划方案、决策、到总任务、任务的执行结果。只有不断总结评估，才能不断发现问题，不断进步和提升。同理，团队的执行绩效、员工个人的绩效也需要进行评估。

评估方法：一般有两种评估方法，一个是“自我评估”、另一个是“多维评估”。自我评估顾名思义，就是自己为自己做评估，而多维评估通常只第三方进行评估，或者直属领导人、或者验收人、有时候是多角度的评估。

评估虽然是执行系统的重要组成部分，但不宜过于复杂，过于复杂会增加评估的工作量。当然评估需要公平，但也要每个员工理解，即使认为某些评估不够公平，也往往只是暂时的，努力一定会得到肯定。

Tiger 提示：评估应该结合相应的奖励和惩罚制度，做到赏罚分明。

4.1.8 日常工作的任务

有些工作可能是较长阶段的日常工作，比如一个资讯编辑需要每天发布信息等。作为日常工作的任务，也应该在执行系统中体现出来。

你今天应该完成的信息发布 50 条



当前完成15条

还差35条

日常工作显示：日常工作的显示方法与一次性任务执行会有所区别，如上图显示于具体执行者的执行系统首页中，每天工作都从零开始，当天完成的进度可逐步提高。

日常工作的分配、验收及评估：日常工作往往是直接上级进行分配，尽管是每天重复做的工作，也应有验收的过程，包括评估的方法。比如发布信息也应具有一些标准描述，有相关专业人士进行验收和评估。

对于不同工作角色，日常的工作也不相同，在执行系统中，针对不同工作类型需要开发相应的系统。

Tiger 提示：日常工作虽然平凡，而平凡的积累就可能创造不平凡的成果。

4.1.9 权限管理及信息安全

权限及信息安全管理也是执行系统必不可少的组成部分，不同角色不同权限，系统数据安全也至关重要。

各有不同权限

- 高层经营者
- 中层管理者
- 普通执行者

数据安全

- 服务器管理
- 数据备份
- 网络安全

权限管理：一般来说公司高层具有最高的查阅权，可以查阅到任何任务执行、任何策划方案、任何员工的工作状况。而中层通常具有本部门的查阅权。另外，具体任务的分配人、执行人、以及验收人都具有相应的权限。

信息安全：通常执行系统是挂在互联网上的内部系统，如果有各地分公司都会一体化进行管理，以及出差时也不影响系统应用。这对信息的安全就有更大的挑战，一方面要进行安全备份，另一方面也应随时监控网络安全。

权限管理需要更加细化，而信息安全管理需要更好的技术能力以及相关硬件设备。

Tiger 提示：安全是确保执行系统顺利运转的基本保证。

4.2 分析系统

B2C 分析系统主要指关于用户及营销的分析，如果广义谈分析系统可以涉及到整个 B2C 系统的各个部分。

分析系统

- 基本流量分析
- 用户购买行为分析
- 转化率分析
- 促销效果分析
- 广告分析
- 产品分析
- 整体营销分析

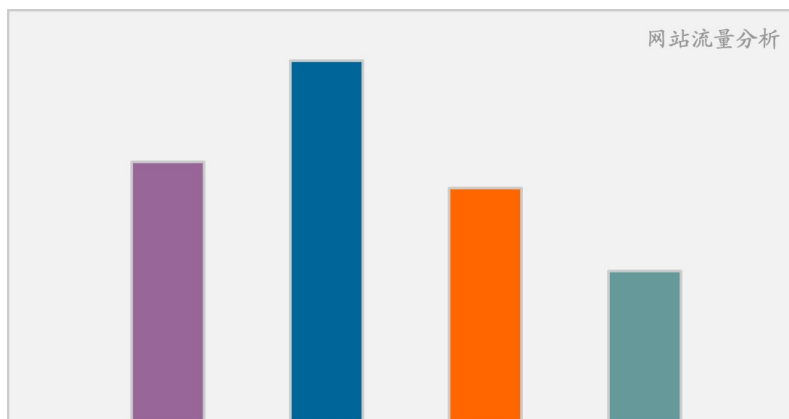
将分析系统分为“基本流量分析”、“用户购买行为分析”、“转化率分析”、“促销效果分析”、“广告分析”、“产品分析”、“整体营销分析”等，如下篇幅将一一阐述。

分析系统的实际开发和应用深度可能无限，B2C 的分析能力直接影响到经营的基本能力，分析能力越强，做出的决策就可能越准确，反应速度也可能越快。

Tiger 提示：B2C 分析系统如同经营的“眼睛”，从分析中可以发现更多的问题和商机。

4.2.1 基本流量分析

B2C 网站的基本流量分析大体包括 IP 统计、PV 统计、在线访客、用户来路、搜索引擎、关键词、用户地区、浏览路径、着陆页、各种时段统计等等。



IP 统计：统计当日唯一 IP 访问记录，大体相当于访问的用户数量。

PV 统计：即 Page View，页面浏览量或称点击量。

在线访客：同时在线量，任何时间可以查阅当时的在线用户情况。

用户来路：即用户从哪里来的。比如：从百度或 Google 等搜索引擎进来的，从其他网站来的、或者直接访问的等等。

搜索引擎：可以统计出不同搜索引擎引进流量的数量及比例等。

关键词：可以统计出用户查阅哪些关键词而进入我们的网站。

用户地区：可以将访问用户按照地区（国家、省、城市等）来分类，可统计出用户来源的地区数量和比例。

浏览路径：可以跟踪某用户在我们网站的浏览路径，都浏览到哪些网页，停留了多久，从哪里离开等。

着陆页：记录用户访问我们网站的第一个页面，统计出数量和比例。

各种时段分析：分析通常可以选择各种时段。

如上只说明基本浏览统计的部分内容，还有浏览深度、SEO、时区、用户浏览器分辨率等等。目前有不少免费的流量统计系统，比如 51.la，CNZZ.com 等。

Tiger 提示：基本流量统计分析可以获得不少基础数据，当然，对于 B2C 经营来说，这些还远远不够。

4.2.2 用户购买行为分析

用户光临我们的网上商城，都看了哪些产品、在哪里停留、将什么产品放入购物车、是否注册、订单及支付情况怎样、购买过程从哪里放弃、购买过哪些产品、是否发表产品评论、是否有退换货、是否咨询客服人员等互动信息等等。

用户网购行为分析：

- 访问的产品
- 关注产品停留时间
- 购物车记录
- 注册情况
- 订单及支付
- 购买过哪些产品
- 从哪里放弃购买
- 参与互动情况
- 退换货情况
- 客服咨询情况



购买行为分析是我们更深入了解用户的重要参考，从中可以了解到用户对我们哪些方面还不够满意、用户更喜爱怎样的产品、我们的购买流程还存在哪些问题等信息，也会更加了解每个用户的需求和喜好。

对用户了解越深，我们做出的决策判断才越准确。

B2C 经营过程中，对用户的分析能力是重要的能力之一。购买行为分析系统可以根据情况越做越细，越做越深，没有止境。我们每做一个经营动作，都可能带来一些用户的反应，如果我们能够迅速分析用户感受，就可以迅速调整经营策略，这些都是 B2C 竞争的根本能力。

Tiger 提示：了解用户无止境，用户的行为可以告诉我们很多，优秀的 B2C 商城，甚至比用户自己都了解他们的需求。

4.2.3 转化率分析

B2C 的用户不是停留在访问，而是购买。有多少用户访问后转化为购买，这样的数据很重要。

转化率分析

用户从访问

转化为……

- 注册
- 咨询
- 购买
- 再次购买

客单价

换货率

退货率

转化率可以从几个方面来分析，从访问转化为购买、从访问转化为注册、从访问转化为咨询、从咨询转化为购买、从注册转化为购买、从购买转化为再次购买等等。另外客单价（每个客户平均购物金额）、换货率、退货率等数字也是重要参考。

转化率是一种综合能力体现，可能有很多因素影响着转化率。我们通过更细节的统计分析，发现问题，不断改进，从而有目标地提升 B2C 整体营销能力。

Tiger 提示：转化率未必越高越好，这只是一个参考指标，不可作为目标来追求。

4.2.4 促销效果分析

促销是 B2C 经营中最常用的策略之一，为了更加清晰每一次促销的效果，我们应该进行促销效果分析。

	促销前	促销期间
销售件数		
销售额		
利润（利润率）		
用户增长速度		
投入		
其他		
促销说明： 说明促销的具体方法，市场背景、期望达到目标等		
执行过程： 执行过程中有多少人参与、如何展开促销的、并统计过程变化情况		

促销效果分析不仅需要一些数据，而且需要描述促销的过程，对促销效果进行整体评估，这样才能达到分析和改进的目的。促销分析应结合用户购买行为分析，从中找到用户需求和我们优势中的共同点，不断优化促销的策划与执行。

促销效果如何要用数据说话，B2C 经营中应根据实际情况不断创新与改进，找到更能够打动用户的方法，也要适应不同时期的需求，比如节假日促销、商城周年庆促销等等。

Tiger 提示：最好的促销策略往往是最适合的，不可盲目学习表面的东西，要找到属于自己的策略和方法。

4.2.5 广告分析

为了更快速获得用户，B2C 商城会做一些广告投入，通过广告分析可以评估出广告是否达成目标，分析广告的效果。

	引进用户访问量	咨询数量	购买量	广告投入
图片广告				
关键词广告				
电子邮件广告				
视频广告				
线下广告				
其他				
另外： 不同媒介、不同策略方案、不同产品等都需要分别进行统计分析……。				

B2C 可以采用的广告种类很多，广告商或者广告媒介的收费方式也有很多种。比如有按照点击收费的、按照销售效果收费的、按照展示时间收费的等等。

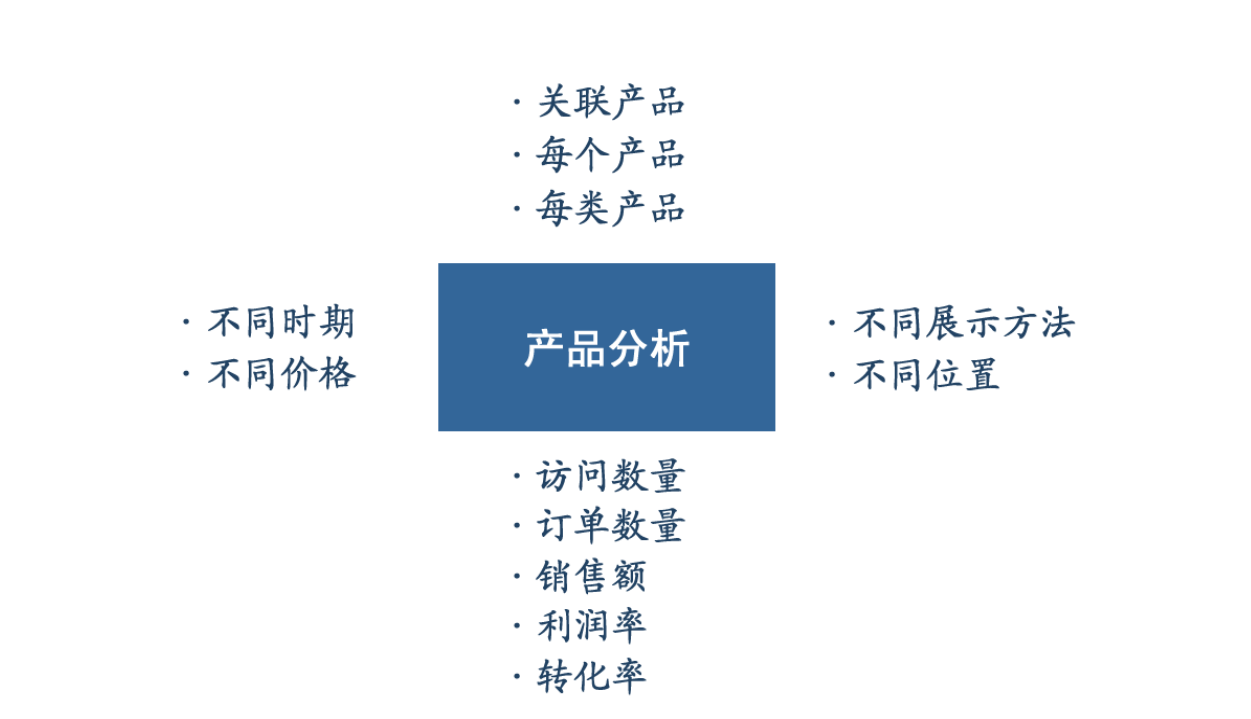
无论选择哪一种广告方式，广告的分析与评估必不可少，B2C 面临的市场环境变化很快，所以广告投放尽可能先做少量尝试，确认效果后，再逐步追加投放量。

有些广告服务公司或者广告媒介服务商会提供广告效果分析服务，不管是采用广告服务商的分析，或者自己开发的分析系统，关键是能够实时把握广告的效果。

Tiger 提示：广告分析是营销决策的重要依据，广告相关的基础工作同样重要，也直接影响广告效果。

4.2.6 产品分析

为了更加清晰 B2C 营销的细节，我们也需要对产品的销售情况进行深度分析。



产品的细微变化也可能对销售情况带来影响，比如我们采用不同的展示方法、将产品放置于不同的位置、在不同时期、不同价格的调整等等。我们跟踪每一个产品、了解每一类产品的情况，不仅能够不断促进销售增长，而且可以优化库存及供应链体系，提升供应周转效率，降低相关成本。

我们不仅可以监测每个产品的销售情况，也能够将产品进行组合及关联，从而提升整体销售。

产品的分析往往是在一定数量基础上，基本数量少，会存在更多的偶然因素，基本数量越大，分析的准确率也就越高。

Tiger 提示：产品分析的最佳状态是能够更准确预估未来的各个产品的销售情况。

4.2.7 整体营销分析

分析系统不仅需要深入到细节，更需要进行整体监测，从如上分析数据中归纳出影响整体营销的分析数据。



如上图列出了一些整体营销分析项目。在不同时期或者不同阶段，我们的经营状况怎么样，当我们一个阶段采用不同侧重点和策略的时候，经营有怎样的变化。用户结构如何，他们还有怎样更深的需求，我们未来的潜在客户在哪里，等等这些问题都需要进行分析和解答。

有时候我们在经营中会不知不觉走入细节，只争一时之勇，一时之势。B2C 是一项长久经营的事业，一时的问题或者高速发展都不能说明一切，我们应该实时有全局的考虑。

Tiger 提示：如果没有全局观的眼睛和头脑，怎能使事业长久，又如何持续发展……。

4.3 客户关系管理系统

B2C 的客户关系管理系统是以用户为中心，是通过用户的基本信息、行为和互动进行深度分析，挖掘用户更多需求，实现更多销售和用户更大满足。

客户关系管理系统

- 用户基本资料
- 购买及参与互动发表
- 用户沟通记录
- 用户需求描述及评估体系

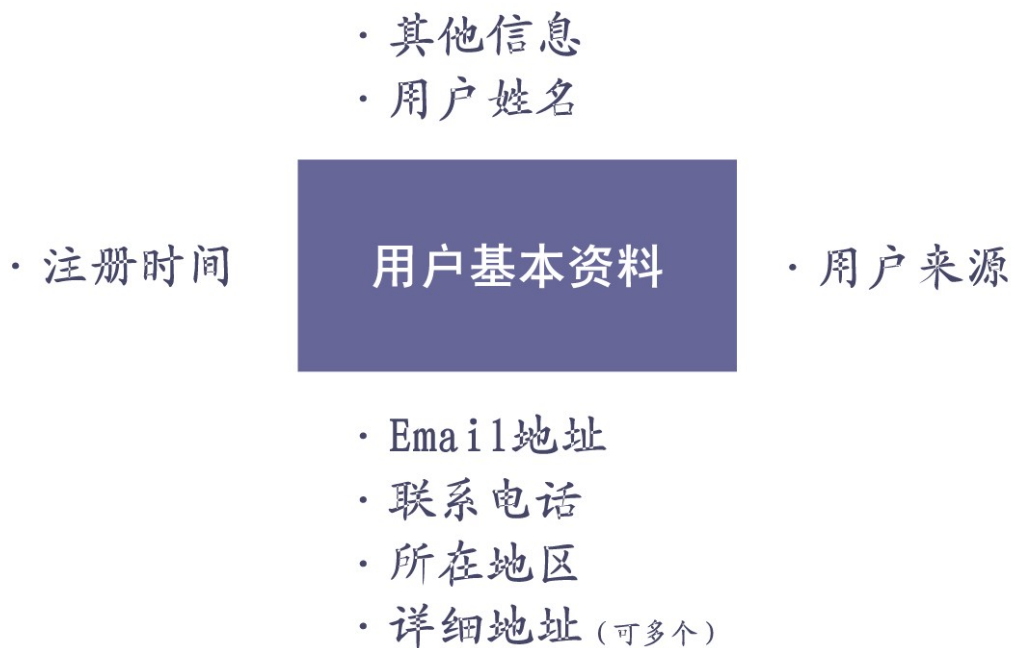
本节将从“用户基本资料”、“购买及参与互动”、“呼叫中心及在线客服”、“用户需求与评估体系”等几方面进行讨论。

客户关系管理系统，顾名思义是要建立更加良好的用户关系，让用户更加信任和喜爱我们的商城，努力找到用户更多、更深的需求，并在我们的商城获得满足。

Tiger 提示：网购市场竞争激烈，用户也非常活跃，做好 B2C 客户关系管理并非易事。

4.3.1 用户基本资料

B2C 用户基本资料，即用户个人的基本信息，可大体参照下图所示。



用户的 **Email** 是基础资料，有些系统可以直接将 **Email** 地址作为用户名登录。如果用户购买了产品，那么姓名、详细地址、以及联系电话（手机/固话）都将自然留给商城。

有些产品或服务或许需要其他的用户信息，也可以根据需求来确定用户基本信息内容。

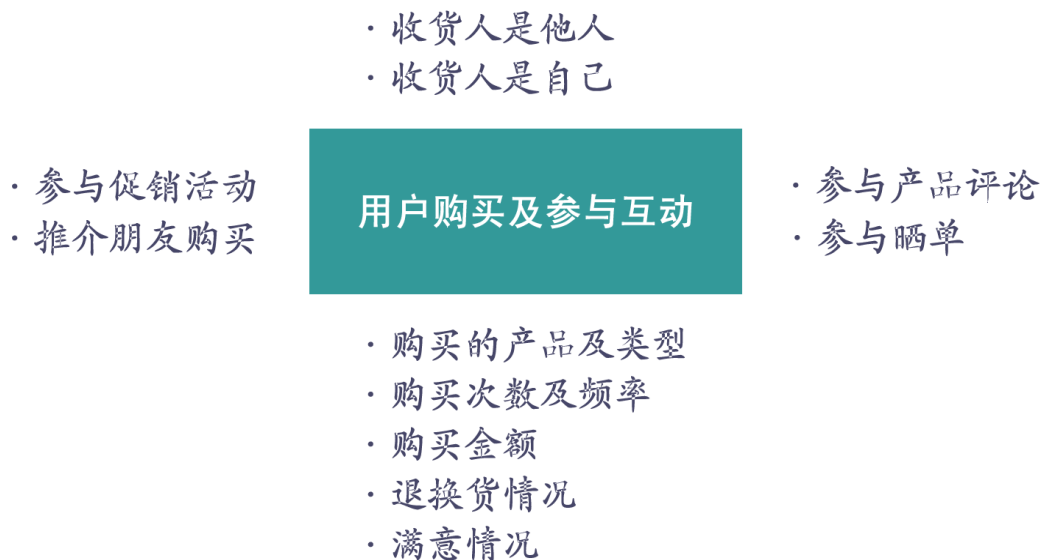
用户来源一般指用户从哪里来，是通过某广告、其他用户推荐、或者搜索引擎等，注册时间顾名思义。

用户的基本资料是用户信息的基础部分，基本上是由用户自己添加或修改的，从用户所在地区可以大体看出我们的用户群体分布情况。

Tiger 提示：每个用户的资料可能会随着在我们 B2C 商城的时间而逐步完善和丰富。

4.3.2 用户购买及参与互动

用户购物体验感觉，最重要的体现不是用户怎么说，而是怎么做，用户购买行为，参与互动行为，都能看出用户的感受。



从用户购买的产品及类型、次数及频率、购买金额等，可以看出用户的需求和喜好，消费能力等信息。从退换货、满意度情况、参与互动等过程，可以了解用户的购物体验。

有些用户是自己购物，有些情况是帮助亲朋购物或者作为礼品赠送。

我们可以将用户的购买及互动行为进行深入分析，一方面分析单一用户的购物体验，另一方面可以分析整体需求以及满意度情况，从这些分析中，不断改进和提升我们服务用户的能力。

Tiger 提示：记录和分析用户购买和参与互动的过程，能使我们更加了解用户。

4.3.3 用户沟通记录

B2C 商城跟用户的沟通方式大体可分为四类：电话沟通（呼叫中心）、在线沟通、配送收货、Email 沟通等。



呼叫中心（Call Center）：以用户来电咨询的方式，为用户解决问题，接受投诉与建议等。呼叫中心可具有较强的用户智能识别、记录、分析等功能。

在线沟通：有时候用户会采用在线的方式跟我们沟通，比如：QQ、MSN 等，或其他在线客服工具。

配送收货：配送人大概是唯一可以与用户面对面接触的人，目前多数配送都交给第三方物流公司，如果我们能将配送人与用户的接触作为一次沟通来看待，那么也许会完全不同。

Email 沟通：通过邮件我们可以针对性推荐用户可能需求的产品、特惠信息等，也可以做相关的满意调查。

记录用户的沟通并分析，可以更直观地发现问题，也可以更多了解用户需求，用户的情况。

Tiger 提示：与用户的每一次沟通，都关系到用户的购物体验，我们应充分重视。

4.3.4 用户需求描述及评估体系

对用户的消费习惯了解有多少，就看能多大程度地描述出用户需求以及评估用户的消费状况。

用户需求描述：

- 购买目的：为自己、为家人、为亲朋等
- 购买偏好：哪种类型的产品
- 决策因素：价格、喜爱、实用、时尚等
- 所在区域：省市区县
- 支付习惯：在线支付、支付宝、信用卡、现金等
- 其他描述

用户评估体系：

- 需求强度：评估用户对产品购买欲望强度
- 消费能力：评估消费的支付能力
- 消费频率：购买的频度
- 参与热情：参与商城互动发表以及其他活动的热情
- 推广意愿：用户是否乐于把我们推荐给朋友
- 其他评估

如上例举了部分用户需求描述及评估的内容，根据不同类型的商城可能有不同的描述及评估方法。

用户需求描述与评估体系，是建立在一些基础数据上的深度分析方法，对用户了解越多，我们的针对性就越强，做出的市场决策就可能越准确。

了解用户是一个漫长的过程，就像我们从认识一个新朋友，然后通过慢慢交往，逐步了解的过程一样。B2C 虽然是一个可以快速发展的领域，但要长期持续经营，需要对用户越来越深的了解。

Tiger 提示：对客户了解越深，B2C 的经营就可能越扎实。

4.4 供应链系统 (SCM)

B2C 的供应链系统是将供应商、自有库存、用户需求整体集成在一个无缝的流程中，更低的成本、更快的速度、更准确的配送、以及更高效的信息流和资金流。



供应链管理的目的

- (1) 提升客户的最大满意度（提高交货的可靠性和灵活性）
- (2) 降低成本（降低库存）
- (3) 整体“流程品质”最优化（错误成本去除，异常事件消弭）

B2C 的供应商：供应商的一体化整合是供应链系统的重要部分，甚至与供应商自身的系统实现对接。

B2C 的自有库存：为了确保用户需求以及配送效率，B2C 通常需要自有库存。库存的多少要根据销售的预期而准备，销售预期越准确，库存的成本就可能越低。

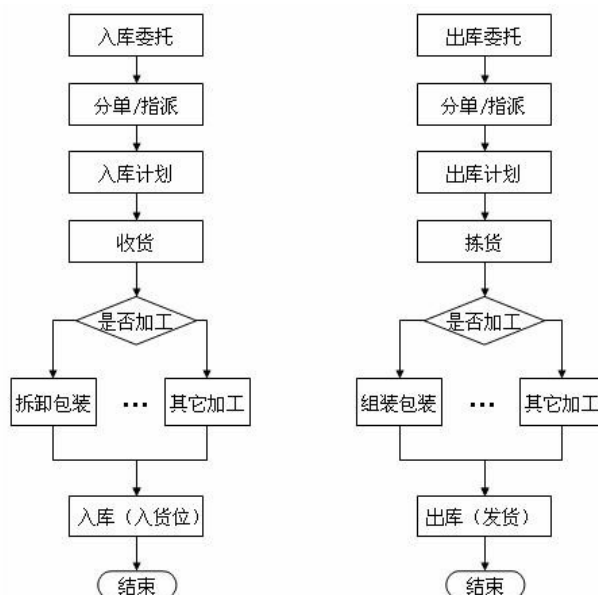
B2C 的用户：对于用户来说更快速的配送、更方便的支付很重要。

整个的供应链系统的流程构建非常重要，应按照自身的业务流程需求而设计，供应链系统并不是越复杂越好，最适合的才是最好的。

Tiger 提示：供应链往往是 B2C 商城的根本的竞争力之一。

4.4.1 仓库管理系统 (WMS)

仓库管理系统是通过入库业务、出库业务、仓库调拨、库存调拨和虚仓管理等功能，综合批次管理、物料对应、库存盘点、质检管理、虚仓管理和即时库存管理等功能综合运用的管理系统。



仓库管理系统（Warehouse Management System）通常包括如下功能：

1. 功能设定模块：自定义整个系统的管理规则，包括定义管理员及其操作口令的功能等
2. 基本资料维护模块：对每批产品生成唯一的基本条码序列号标签，根据自己的需要定义序列号，每种型号的产品都有固定的编码规则，在数据库中可以对产品进行添加、删除和编辑等操作
3. 采购管理模块：采购定单、采购收货、其他入库等
4. 仓库管理模块：产品入库、产品出库、库存管理、特殊品库、调拨管理、盘点管理、库存上限报警等
5. 销售管理模块：当销售出库的时候，将销售出库产品序列号扫描至该出库单上，保存之后，库存报表自动减少该类产品。
6. 报表生成模块：末，季度末以及年末销售报表、采购报表以及盘点报表的自动生成功能，以及自定义需要统计的报表
7. 查询功能：采购单查询，销售单查询，单个产品查询，库存查询等。
8. 系统流程结构

一般可以找比较成熟的仓库管理系统供应商提供解决方案，并与公司其他系统进行良好对接管理。

Tiger 提示：仓库管理应支持整个供应链体系高效运转，提升库存周转效率。

4.4.2 供应商管理系统

供应商是整个供应链的源头，供应商管理是供应链采购管理中一个很重要的问题，它在实现准时化采购中有至关重要的作用。

基本信息	合约要素
采购记录	评估评级

基本信息：指供应商的公司名称、所在城市、地址、简介、供应产品、账户信息、联系信息、联系人等

合约要素：指供应合约的要素信息，比如进货价格、支付方式（现金、帐期等）、销量返点、质量保证等

采购记录：记录与供应商合作过程的采购信息，何时采购什么产品、进货价格、进货速度、产品质量等

评估评级：根据与供应的合作记录进行评估；根据供应商提供产品销量进行评估；根据用户对供应商产品满意程度进行评估；以及其他的评估方法，对供应商进行评级，择优采购合作

如上简要介绍了供应商管理的几部分内容，具体管理系统还需根据公司具体情况而定，供应商合作到一定深度，可将 B2C 的供应链系统与供应商进行有效对接，提升供应链反应效率。

Tiger 提示：供应商管理系统目的是不断优化最佳供应合作，从而提升供应链整体运营效率，降低相关成本。

4.4.3 物流配送管理系统

目前多数中小 B2C 公司都采用第三方物流合作的方式进行配送服务，物流配送包括从供应商到我们 B2C 的仓库过程，也包括配送给用户的过程。



分拣及配货：这部分涉及到仓库管理的能力，能够迅速根据订单需求分拣及配货出库。分拣及配货是完善送货、支持送货准备性工作，有了分拣及配货就会大大提高送货服务水平，所以，分拣及配货是决定整个配送系统水平的关键要素。

产品包装：B2C 能够跟用户见面的除了配送人员，还有产品包装的第一印象，好的包装既提升商城品牌形象，也能给用户良好的第一感觉，提高用户满意度。

配送运输：一般会委托给第三方物流公司配送，最好合作比较正规的物流公司，可以随时查询配送过程记录，能够与 B2C 网站上的会员中心进行对接就更好。

送达服务：配送人员是唯一跟用户面对面接触的人，配送人员的服务也很重要。

退换货及调货：在经营过程中时常有库存不足、用户提出退换货要求等情况，这种情况的应变能力也是 B2C 的重要能力之一，但更重要的是尽量减少这种情况的发生。

物流配送管理应追求快速、准时、准确、安全。目前，国内 B2C 的物流是一个薄弱的环节，尤其是节假日的时候，问题更加凸显，这也是 B2C 经营需要努力要解决的问题。

Tiger 提示：物流与运输最重要的区别是信息化管理。

4.4.4 订单管理系统（OMS）

订单管理系统（Order Management System , OMS），由于客户下订单的方式多种多样、订单执行路径千变万化、产品和服务不断变化、发票开具难以协调，这些情况使得订单管理变得十分复杂。

销售订单管理
采购订单管理
结算管理
退换货管理
其他

销售预测管理
协同管理

订单管理

包括销售订单管理、采购订单管理、结算管理、退换货管理等等。

订单预测及协同

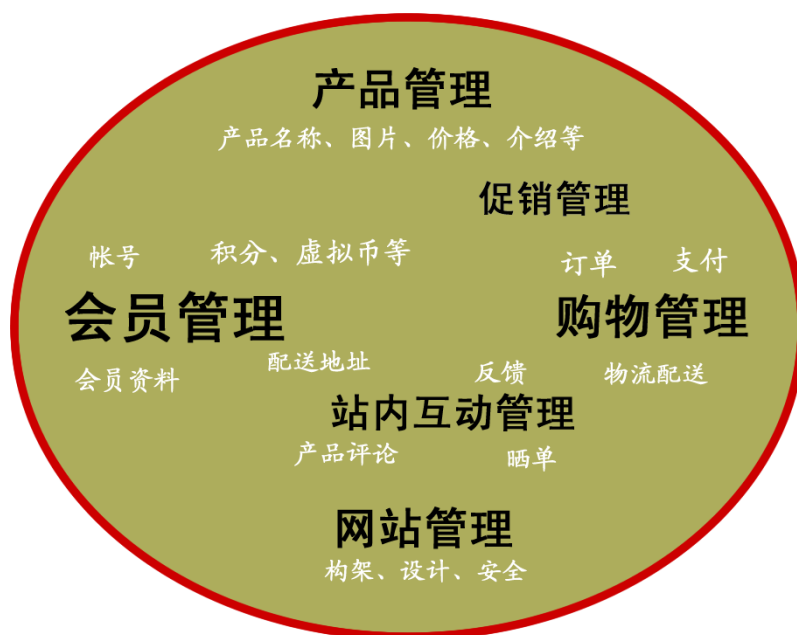
订单管理是供应链的重要环节，整个供应链都将随着用户订单的变化而变化，所有准确的预测功能至关重要；另外，从整个供应链适应订单变化的应变能力，相关的协同也是必不可少的。

从获得用户订单到配送货、结算整个流程的畅通与否，订单的管理、订单的预测能力是重要的影响因素。

Tiger 提示：订单管理系统的能力不仅要看订单处理效率，更要看订单预测准确度的分析能力。

4.5 B2C 商城系统

可将 B2C 商城系统简单归纳为产品管理、会员管理、促销管理、购物管理、互动管理、网站管理几个部分。商城系统需要结合前面所阐述的几个系统一起运用，才能达到更好效果。



产品管理：管理产品信息，比如产品名称、图片、价格、介绍等

会员管理：管理会员信息并激活会员参与，包括会员资料、登录帐号、积分、优惠券、虚拟币、配送地址等

促销管理：促销管理可以包括各种促销方法，比如：特价促销、捆绑促销、站内广告、秒杀、团购等

购物管理：用户购物的过程管理，如订单处理、支付、物流配送等

站内互动管理：在线用户的互动内容，比如产品评论、晒单、信息反馈等

网站管理：网站的整体管理，如网站的整体构架、设计、以及安全考虑等

B2C 商城系统就像一个开在网上的商店，需要装修店面、货架分类、产品摆放、价格标注等工作。

Tiger 提示：商城是 B2C 的店面，也是与用户沟通经营及产品信息的主要窗口。

4.5.1 产品管理

产品管理是指在线产品信息管理，可通过后台的控制来发布、修改、删除产品信息，信息包括产品名称、图片、介绍、价格等内容。



产品管理通常包括如下几个部分：

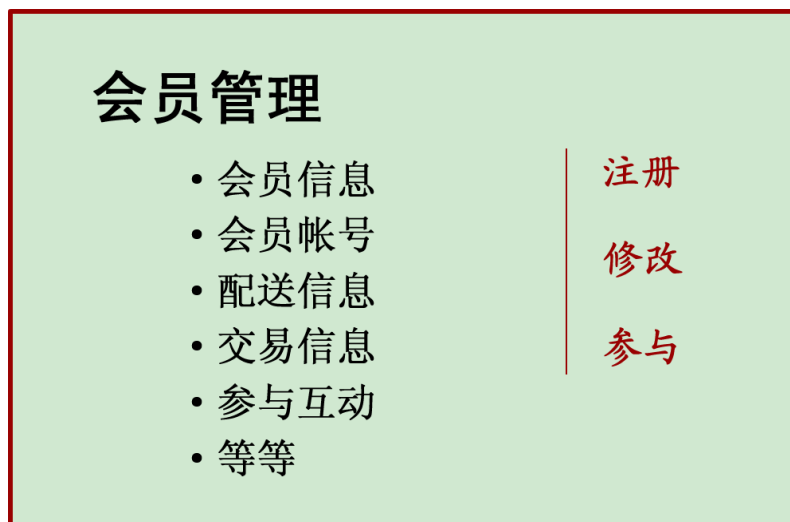
1. 产品名称：产品的名称、品牌、厂家等
2. 性能参数：有些产品需要详细的性能参数表达
3. 产品图片：为了让用户更有实物感，某些产品需要多图、多角度进行展示
4. 产品介绍：产品的介绍内容
5. 产品价格：有时候为了突出产品性价比，需要标准市场价格、会员价格、甚至高级会员等多级价格表达
6. 其他：产品的其他内容

产品管理是B2C商城的核心组成部分，产品表达得好，促进用户购买的可能性也会相应提高。

Tiger 提示：产品的最佳表达是能将产品主要优势和卖点充分传递给用户。

4.5.2 会员管理

会员管理是进行用户管理的主要在线系统，既可以记录用户信息，也便于为用户跟踪订单、再次购买提供便利，从而为用户提供更多、更周到的服务。



会员管理通常包括以下几个部分：

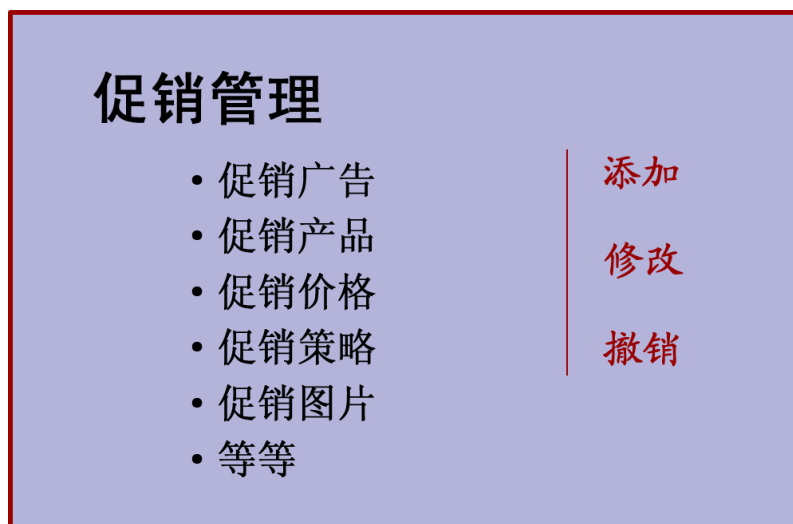
1. 会员信息：包括会员的姓名、邮件、电话等信息，有些网站为了更多了解会员需求，还需记录会员年龄、职业等扩展信息
2. 会员帐号：会员登录帐号及密码，有些商务网站也可直接用邮件地址或手机作为用户名登录
3. 配送信息：一般可以添加多个配送地址，便于用户赠送礼物或者出差在外时订购
4. 交易信息：包括订单、支付、配送状况等
5. 参与互动：有些 B2C 网站鼓励用户参与互动，比如产品评价、晒单等
6. 其他：会员管理需要的其他功能

会员管理也是 B2C 商城的核心功能，会员的数量，尤其是忠实会员的数量，往往一定程度代表商城的经营状况和未来发展。

Tiger 提示：会员管理的功能体现应尽可能简单易操作，也尽可能满足用户的需求。

4.5.3 促销管理

通常 B2C 商城上会有些产品进行促销，以及作为特别的推荐。促销管理是针对促销的产品、价格、广告、图片等信息的管理，通过调整促销的信息及策略，达到更好的销售成果。



促销管理通常包括如下几个部分：

1. 促销广告：一般在 B2C 网站上会有一些广告的位置，作为促销的展示。
2. 促销产品：根据不同阶段的营销策略选择不同的促销产品
3. 促销价格：调整促销价格
4. 促销策略：这里包括一些常用的促销策略，比如：特价、秒杀、团购、组合购买优惠等等
5. 促销图片：针对促销设计的广告图片
6. 其他：促销需要的其他功能

促销是 B2C 经营过程中常用的方法，良好的促销不仅能够提升销量，也能有效激活用户的购买热情。

Tiger 提示：促销管理将更有助于达成 B2C 的营销目标。

4.5.4 购物管理

B2C 商城的主要特点是在线购物，通过在线选择商品，放入购物车，并进一步执行订单、支付等购物操作。

购物管理

- 购物车
- 订单管理
- 支付管理
- 配送信息管理
- 售后服务管理
- 等等

购物

修改

记录

购物管理通常包括以下几个部分：

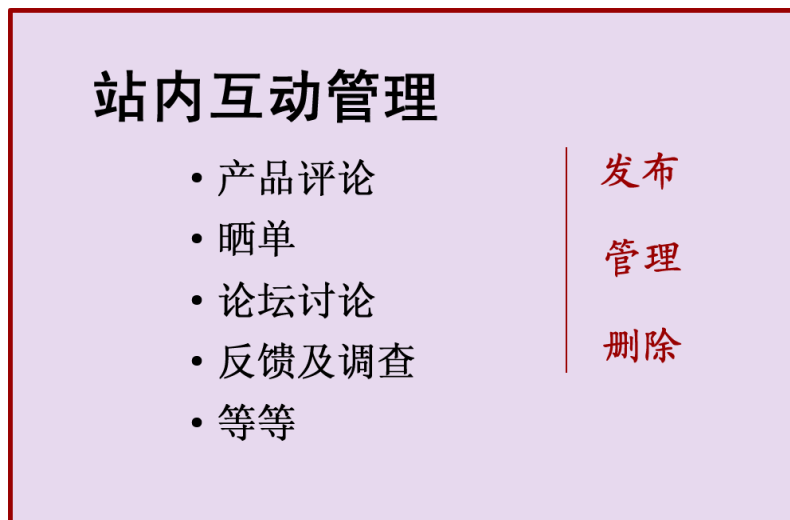
1. 购物车：在线选择产品以后，可以放入在线购物车，记录选购的商品，并自动核算合计价格。
2. 订单管理：确认购买后，添加或选择配送地址，即下订单。
3. 支付管理：一般可以在线银行支付、支付宝、或者采用货到付款的方式。
4. 配送信息：有些在线商城为用户提供配送信息的跟踪服务，用户可以随时查阅商品配送过程的状况。
5. 售后服务管理：客户遇到不满意情况，可能涉及到退换货等售后服务
6. 其他：购物需要的其他功能

购物管理具有记录和帮助用户实现在线购买的功能，也可以查阅客户购买的历史记录，也是分析客户购物倾向的第一手数据资料。

Tiger 提示：购物过程应该简单易操作，让用户的购买过程更加畅通无阻。

4.5.5 站内互动管理

B2C 经营中的用户互动也是必不可少的一部分，站内互动管理使得用户的互动更有助于经营和发展……。



站内互动管理通常包括以下几个部分：

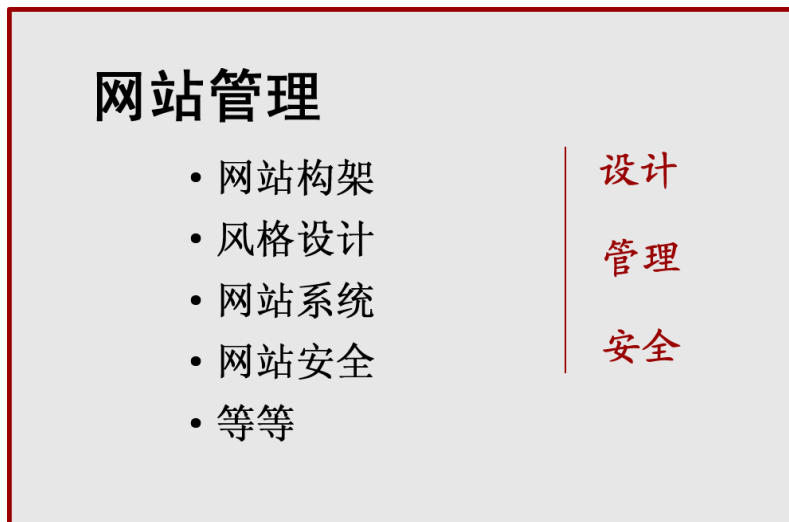
1. 产品评论：B2C 商城基本都有产品评论的功能，即发表用户购买产品后对产品的体验感受。
2. 晒单：就是用户将购买产品的发货单、产品等拍成照片，上传于网上展示。
3. 论坛讨论：有些商城也有论坛的栏目和功能。
4. 反馈及调查：用户的反馈以及我们对用户进行的满意度调查等。
5. 其他：站内互动的其他功能及应用

互动往往要设置专门的管理员来管理信息，有时用户可能发表错误信息，应及时删除或屏蔽。对于产品评论不好的负面信息，有的商城会采取屏蔽的方式，但为了客观起见，只要用户是有依据而非恶意的，应该保留在网上。

Tiger 提示：从用户的发表和反馈中可以发现很多问题，挖掘很多我们需要进一步完善的地方。

4.5.6 网站管理

网站管理是指网站构架、设计以及相关的系统及安全管理。



网站管理通常包括如下几个部分：

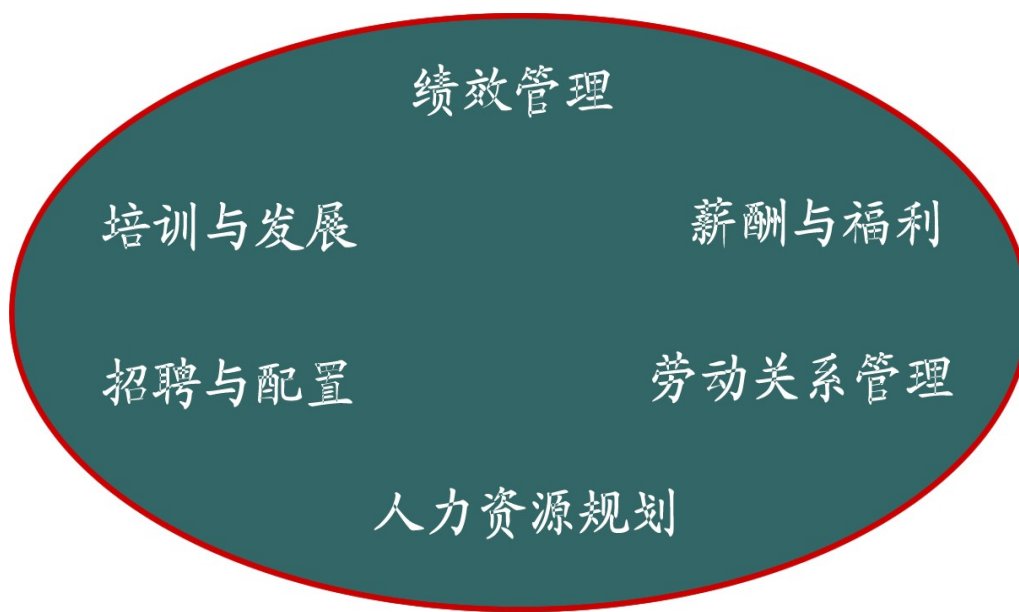
1. 网站构架：网站构架包括栏目构架、技术构架、数据构架等。
2. 风格设计：一个商城要立足于网络市场，需要有自己独特的风格，符合目标市场，符合产品特性。
3. 网站系统：即网站的整体系统建设。
4. 网站安全：包括网络安全、服务器安全、数据安全等管理。
5. 其他：其他网站管理内容

B2C 网站是一个建立在互联网上的商店，网站的整体管理和安全考虑也非常重要，网站的信息以及用户的信息都需要安全的保障。

Tiger 提示：B2C 除了要良好的设计和构架，良好的经营以外，也要有良好的安全保障。

4.6 人力资源系统

人力资源管理（Human Resource Management, HRM），通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化。



人力资源系统

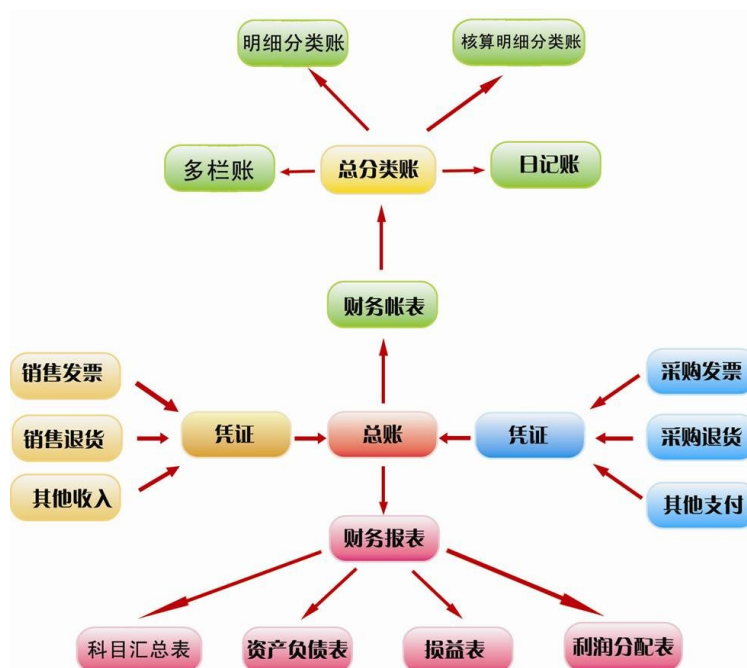
- (1) 目前市场上提供的人力资源管理软件多数功能比较浅，涉及不到人力资源的核心管理内容
- (2) 人力资源系统的绩效评估部分，可与执行系统、B2C 系统进行对接
- (3) 有些系统可以跟 51JOB、中华英才网等主流招聘网站进行对接
- (4) 人力资源的核心目的是适当的时间将适当的人安排在适当的岗位上
- (5) 系统的高级部分，如果能够分析员工的贡献指数，并结合股权激励等长期的激励政策，则更有助于长远发展

人力资源不应该只是招聘一下、培训一下那么简单，应深入到公司的核心经营之中，人力资源管理的范畴也应该渗透到公司的每一个部门，每一个员工当中。

Tiger 提示：人力资源也可称为“人力资本”，是 B2C 公司最重要的财富。

4.7 财务管理系统

财务管理(Financial Management)是在一定的整体目标下,关于资产的购置(投资),资本的融通(筹资)和经营中现金流量(营运资金),以及利润分配的管理。



财务管理系统

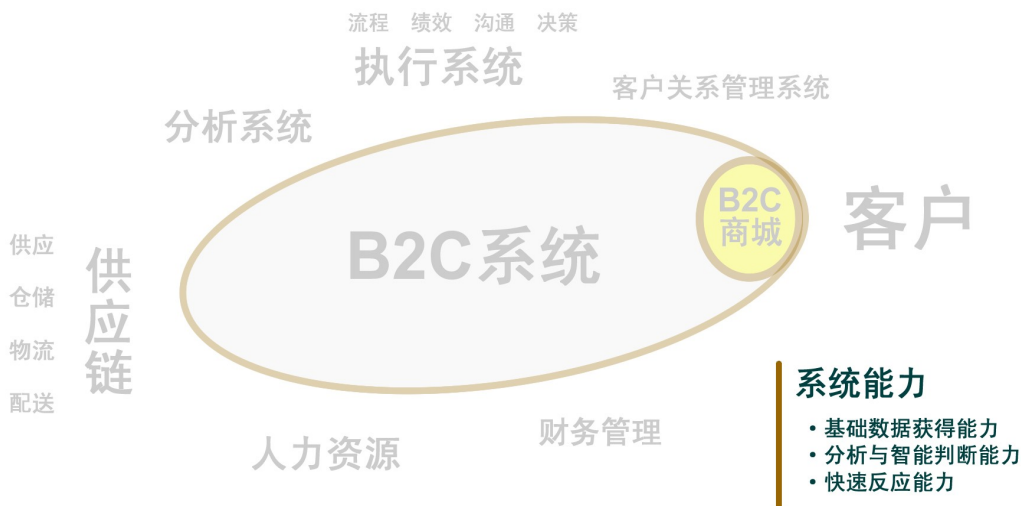
- (1) 财务管理软件是相对比较成熟和完善的系统之一
- (2) B2C 的财务管理系统, 如果能与商城的订单结算、供应链系统结合应用则更好
- (3) B2C 往往发展速度快, 市场变化快, 更需要良好的财务管理体系, 确保发展变化中的资金需求, 降低风险因素

资金是经营的血液, B2C 的发展速度快, 更需要快速的血液循环, 更需要强化财务管理职能。

Tiger 提示: 多数 B2C 经营者都往往对资金需求预测不足, 足够的资金准备是有必要的。

4.8 系统能力

系统能力简单分为“基础数据获得能力”、“分析与职能判断能力”、“快速反应能力”三个方面指标。



基础数据获得能力

如果把B2C整体系统比作一个智慧系统的话，那么数据获得能力就类似与知识的学习能力，有了更多的准确数据，才能有更强的分析能力，比如更多角度地了解客户需求、就能更深地分析客户。

分析与智能判断能力

有了众多的基础数据，如何分析和判断又是一个巨大挑战，如何能让我们得出的分析判断更加接近事实，这里需要复杂的思考和运算，比如我们能够准确预估下一周、下一个月的销售情况，我们的供应就会有充足的准备。

快速反应能力

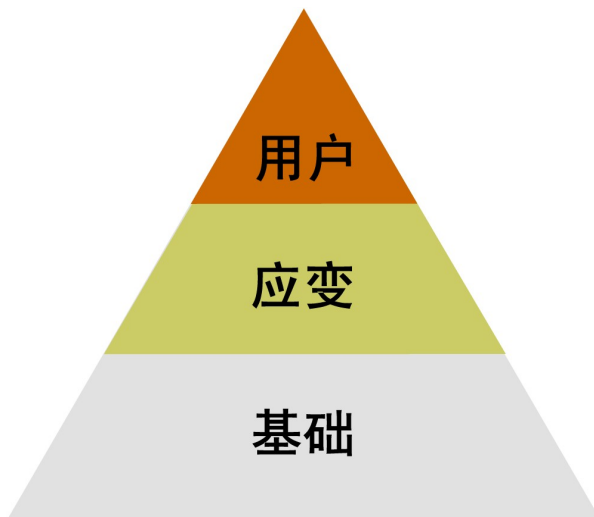
我们面对的是快速变化的市场，反应速度够不够快，是做好B2C的关键能力。快速反应的其中一个关键要素是“协同”，我们每执行一个动作可能都是多人共同努力而达成，甚至会与供应商、合作商进行协同合作，如同一个乐队一样，所有的参与者按照指挥的协同合作才能演奏出美好的乐章。

B2C系统的能力是建立系统管理的重要考量，每一个系统的设计、开发、或者引进，都需要有非常明确的目标。

Tiger 提示：B2C系统的能力不完全取决于有多么强大的系统功能，而更重要的是应用了多少，应用得如何。

第五部分：B2C 经营实务

如本手册的主题图所示，B2C 的经营既要有强大、坚实的“基础”，又要具备快速、敏捷的“应变”能力，这样才会聚集越来越多的用户群体，有效提升销售规模和盈利能力。



B2C 经营实务导读

- 5.1 B2C 的预算：B2C 的预算很难，比较保守的方式是在你能够想到的预算后增加一个倍数，以确保资金相对充足。
- 5.2 团队建设：良好的团队应该是激情的、活跃的、创新的、持久的、能够创造价值的、能够不断自我超越的……。
- 5.3 营销前准备：网购市场竞争激烈，用户也非常活跃，做好 B2C 客户关系管理并非易事。
- 5.4 营销策划与执行：供应链往往是 B2C 商城的根本的竞争力之一。
- 5.5 第一批用户：商城是 B2C 的店面，也是与用户沟通经营及产品信息的主要窗口。
- 5.6 高速成长：如果你想快速发展，那么就要向后用力，就如同拉弓射箭一样。

Tiger 提示：越快越需要保守，正因为 B2C 是一个快速发展的领域，所以更需要一份谨慎、一份稳健。

5.1 B2C 的预算

B2C 是比较难以预算的项目，网购市场瞬息万变，B2C 的发展速度也不容易预测，其中的变量因素很多……。



通常 B2C 的投入主要在如下几个方面：

团队：团队是 B2C 成功的核心，这一点相信多数企业家都会认同。在预算团队投入的时候，往往只是按照团队的架构预算了人员工资等费用，实际上团队并非仅仅是人员聚集在一起，而更需要有效地组合，适当的培训、发展与激励，打造有力量的团队，需要的投入会远远高于工资的预算。

供应链：这里说的供应链包括产品、供应、仓储、配送、结算、服务等一整套体系，供应链体系对于某些 B2C 商家来说是最大的投入部分。

系统：B2C 系统往往被忽略，在实际经营中 B2C 系统起着举足轻重的作用，市场的分析与判断，快速而准确的应变执行，都来自与 B2C 系统的完善。

营销：营销不等同于推广，不可只预算出推广需要的费用。

通常有人向我询问讨论，B2C 的主要投入是否在推广的方面。实际上 B2C 是一套整体的体系，人们认为的“推广”只是这个体系的一个外延动作，整个的 B2C 体系往往会比我们想象的复杂得多。

Tiger 提示：B2C 的预算很难，比较保守的方式是在你能够想到的预算后增加一个倍数，以确保资金相对充足。

5.2 团队建设

团队建设是一项艰难而持续的基础工程，B2C 在高压和快速发展的市场环境，更需要坚实有力的团队……。



核心团队：核心团队应具有共同的价值观、涉及主要工作环节、能力具有互补性、对公司忠诚稳定等特性。

团队价值观：共同的愿景、共同认同的价值取向、行为规范等

团队执行力：B2C 团队所能创造价值的关键是执行力，团队是否可以经过有效组合和运作达成最佳执行成果。

培训与发展：团队成员是否能够得到良好的培训与发展机会。

绩效评估：是否公平而高效地评估团队绩效，时刻改进与完善。

B2C 是一项长期的事业，并非是昙花一现的泡影，团队的建设永远是最基础、最永恒的课题。作为第一生产力的“人”，我们有多重视都不会觉得过分。

Tiger 提示：良好的团队应该是激情的、活跃的、创新的、持久的、能够创造价值的、能够不断自我超越的……。

5.3 营销前准备

B2C 的准备工作要尽可能扎实、尽可能充分，打下的基础好坏，直接影响营销的效果、成长的速度和成长动力。

营销前准备

- 营销切入点
- 设计购买动力
- B2C商城
- B2C基础系统
- 产品及供应链
- 基本服务体系

营销前准备：

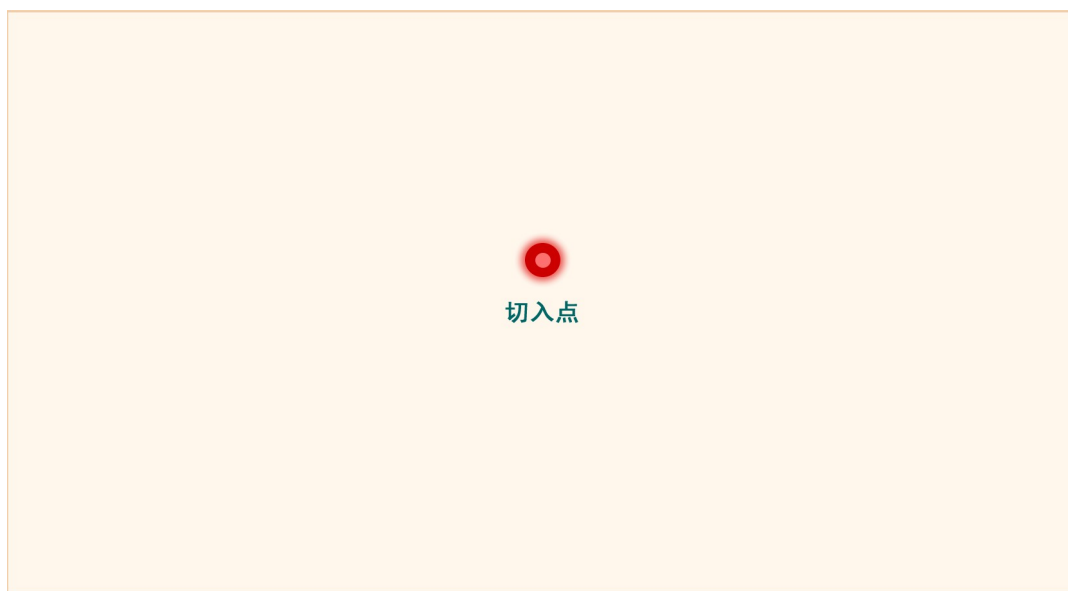
- 5.3.1 营销切入点
- 5.3.2 设计购买动力与传播方式
- 5.3.3 B2C 商城
- 5.3.4 B2C 基础系统
- 5.3.5 产品及供应链准备
- 5.3.6 基本服务体系

B2C 营销前要做好充分的准备，看到有些 B2C 商城发展速度很快，这并不代表我们也能很快地发展，B2C 借助互联网媒介具有高速发展的可能，但达到这种可能的前提是我们必须做好基本的功课、充分的准备。

Tiger 提示：在你的 B2C 启航之前要做好充分准备，否则将无法应对高速与高压的网购市场环境。

5.3.1 营销切入点

切入点是B2C营销的关键所在，切入点找得准，则事半功倍，找得不准，可能事倍功半。在决定做B2C的时候，就应该同时清楚地想好营销切入点。



切入点从几方面来考虑：

1. 清晰用户是谁：清晰我们服务的用户是谁
2. 清晰我们能为用户提供怎样的产品和服务
3. 清晰我们独特的优势，我们比同类商家好在哪里，这些优势是不是用户在意的
4. 清晰用户的充分购买理由，为什么在我们这里购买
5. 确保如上几点的客观判断

切入点不是指产品单一、产品范围窄等表面现象，而是切入用户内心的能力，激发用户购买的充分理由，这种购买理由要可以简单、直观地体现出来，而无需更多地修辞说明。

Tiger 提示：切入点的“点”是指简捷、清晰、强烈的用户购买理由。

5.3.2 设计购买动力与传播方式

切入点找好了，那么下一步要研究向用户传递卖点，如何激发用户的购买欲望，如何消除用户的担心……。



用户的购买动力

- 喜欢这个产品吗?
- 卖得合算吗?
- 是我需要的吗?
- 信任这个网站吗?
- 有保障服务吗?
-

购买动力与传播方式：

- 购买动力分为两个方面，一方面是促进和激发购买欲望，另一方面是减少并消除用户的担忧
- 传播方式的设计开始未必考虑很完善和客观，但要考虑好起步阶段的传播和用户获得
- 购买动力是根本，否则传播是没有意义的

我们尝试着模拟用户的感觉，用户的角度来看我们自己，如果你是用户，会在这里买东西吗？为什么不选择其他的商家？我们给用户带来了哪些特别利益吗？用户能感受得到吗？

Tiger 提示：购买动力是 B2C 营销的根本所在，如果说切入点是我们想象的，那么购买动力则是用户体验到的部分。

5.3.3 B2C 商城

B2C 商城不仅是搭建一个普通网站而已，B2C 商城是营销的根本基础，就如同你要开个实体店，你的店面设计、店内装修、产品摆放等等都是影响用户购买的重要因素。



用户看一眼你的商城，大概
就可以做出初步判断：

- 是否可信
- 是否有服务保障
- 是否需要
- 是否专业、正规
- 是否合算
-

B2C 商城的设计原则：

- 网站风格应符合基本定位
- 产品展示应形象、生动，能充分表现出产品卖点和特性，能够体现用户利益及优良的性价比
- 网站感觉能建立新用户的基本信任
- 网站功能简单、便利、直观易操作
- 网站构架条理清晰，栏目分类符合用户思维和操作习惯
- 每个页面的信息传递准确，切中用户诉求，并结合适当的互动，到位的会员服务等

B2C 商城不仅是搭建在网上的商店，同时也具备销售、服务的沟通等职能，好的 B2C 商城目标用户一眼就会喜欢，好的 B2C 商城也能理解用户的行为需求。

Tiger 提示：B2C 商城是营销的基础，没有建立合格的 B2C 网站，就谈不上营销。

5.3.4 B2C 基础系统

关于 B2C 系统本手册第四部分已经做了比较详细的阐述，作为 B2C 的准备，应该建立基础的系统构架。



B2C 基础系统构架原则：

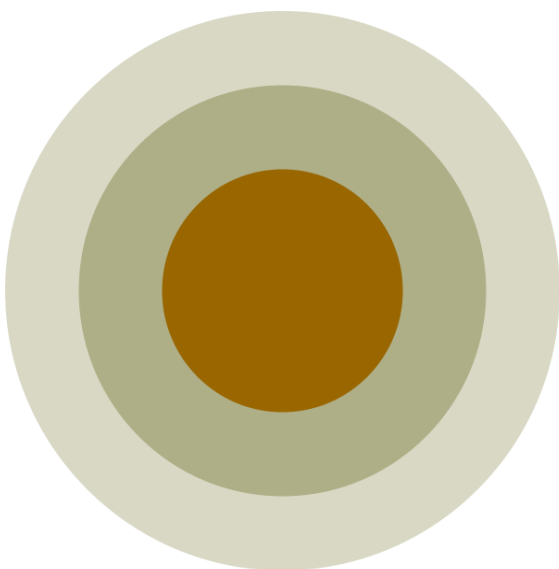
- B2C 基础系统构架首先应满足短期发展需求
- 基础系统构架应充分考虑长远的数据一体化管理
- 基础构架足以让现有工作进行数据化、网络化管理
- 基础系统要培养初始团队数据化管理、数据化分析、用系统解决问题的习惯，初始团队的习惯将影响后期团队的整体习惯

有些 B2C 经营者比较注重短期是否能够快速发展，从刚建立商城就处于急功近利的心态，而没有更好地建立长期发展的基础，这样很快就会遇到成长的“天花板”，团队也会不堪一击。

Tiger 提示：B2C 的基础系统基本决定你能做到的高度，要建“高楼”就要有更深的“地基”。

5.3.5 产品及供应链准备

产品和供应链的准备也是最基本的部分，开始的产品未必很多，但要能够达到供应链的高效运转，准确切中用户需求点。



供应链的同心圆：

- 先让部分产品转起来
- 逐步扩大产品范围
- 确保供应链周转速度
- 确保供应链周转量

产品与供应链准备原则：

- 供应链要实现高效运转，从起点的采购到用户配送的整个流程
- 初始产品选择和设计应具有充分吸引力
- 产品具有可展示性，能够充分展示产品卖点与客户价值
- 产品应具有整体特性，使得网站具有独特的整体风格，用户定位直观而深刻
- 产品具有基本的保障和良好用户体验，包括品牌、质量、包装、售后服务等

B2C 的营销需要高效的运转基础，产品与供应链的准备尤为重要，没有吸引力的产品，难以转化用户购买，不够高效的供应链，也难以获得用户的良好体验。

Tiger 提示：B2C 产品是用户服务的核心部分，高效的供应链体系则是用户体验的关键。

5.3.6 基本服务体系

服务体系一般指用户能够感受到的服务体验，无论是售前或售后，或者跟产品、物流、网购、客服等有关的部分。



基本服务体系：

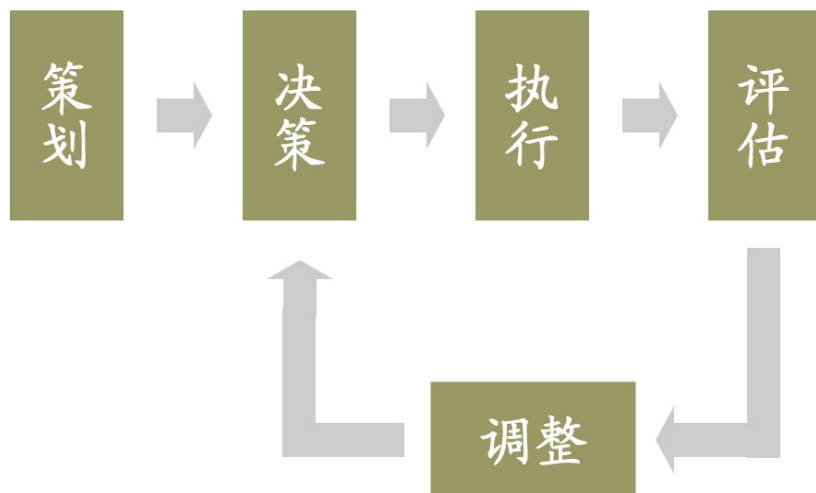
- 网购体验：用户在通过网络购物时体验到的一切，包括网站感觉、产品图片及描述、功能使用是否便利等
- 物流配送：物流配送服务速度是关键，配送人员的细节服务也是用户体验的重要部分
- 产品感觉：从网站看到的产品感觉，到用户得到的实物产品的感觉，包括包装、性能、外观等等
- 客服中心：包括在线客服服务、呼叫中心等
- 售前服务：用户在购买以前的体验
- 售后服务：用户购买后的感觉，包括退换货服务、售后支持等

B2C 在开始营业前就应建立基本服务体系，让初始用户可以感受到良好的体验，这样才能提升用户满意度，促进用户的再次购买以及良好的口碑。

Tiger 提示：基本服务体系作为用户体验基础，往往对 B2C 商城发展起着重要的影响作用。

5.4 营销策划与执行

B2C 的营销策划与执行直接作用于销售业绩的提升，是 B2C 经营所关心的，也是必须做好的基本功课。



营销策划与执行：

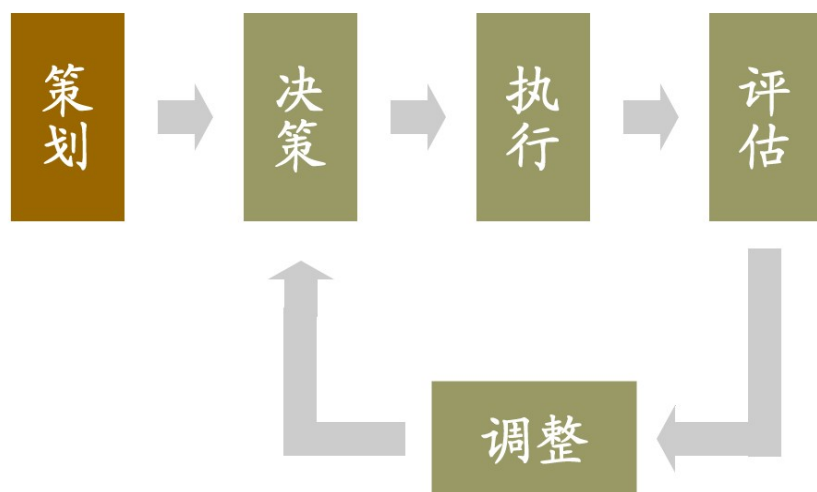
- 5.4.1 策划：策划的关键是基于现实，基于用户需求和体验
- 5.4.2 决策：决策过程需要充分论证
- 5.4.3 执行：执行是根本
- 5.4.4 评估：营销的效果应实时评估，实时发现问题和再创新
- 5.4.5 调整：网购市场瞬息万变，需要不断调整执行细节

策划很关键到执行更重要，从策划开始就应该是基于现实的考虑，这样才能达到彻底的执行，才可能获得预期的营销效果，评估能力更是不可忽视，这是一条敏感神经，是策略应变的基本参考。

Tiger 提示：策划、决策、执行、评估、调整，这是一整套流程，任何一个环节都不可忽视。

5.4.1 策划

B2C 营销策划的根本目的是提升订单量，其中会员注册量、IP/PV 数量都只是获得用户的过程参数，不可作为目标来设定，否则会偏离营销的根本。



B2C 营销策划要点：

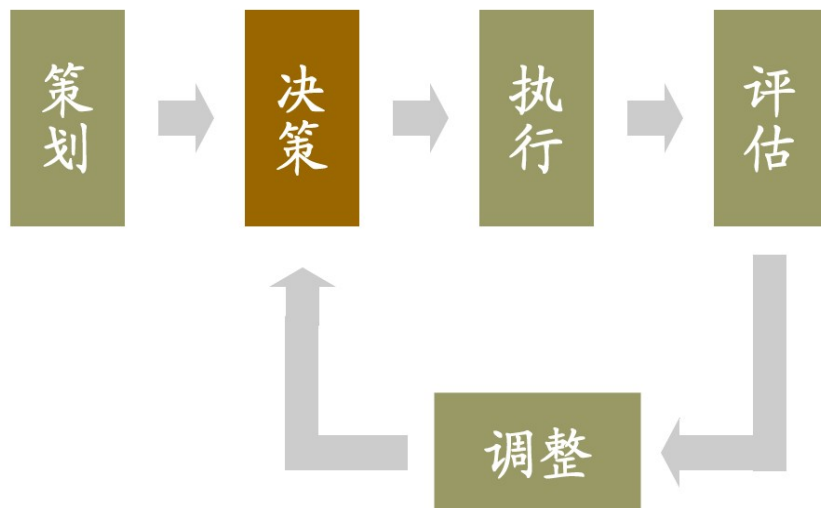
- 目标明确：如上文所说，目标一定是获得订单，只有购买的用户才称得上是 B2C 用户，并非仅仅注册而已
- 可执行性：策划方案一定是可执行的，符合现有实际情况的
- 战略延续：每一个策划方案要有战略上的延续性，要清晰这一步这么做，下一步怎么办……
- 可评估性：策略一定是可评估的，预先就设定好评估方式
- 动态应变：考虑到执行过程中的应变调整
- 风险可控：如果策略失败，产生的风险要在可控的范围内

我们中小型的 B2C 公司有时候会盲目模仿成功 B2C 的策略，而结果可能很不尽人意。聪明的智慧一定要跟现实的情况相结合，才能产生巨大的推动力量。

Tiger 提示：策划不仅仅是漂亮的文案或侃侃而谈，而更要从实际出发，能够清晰地看到执行后的必然结果。

5.4.2 决策

决策环节往往是被忽视的部分，而正确的决策是营销策略达成目标的关键步骤。



B2C 营销决策要点：

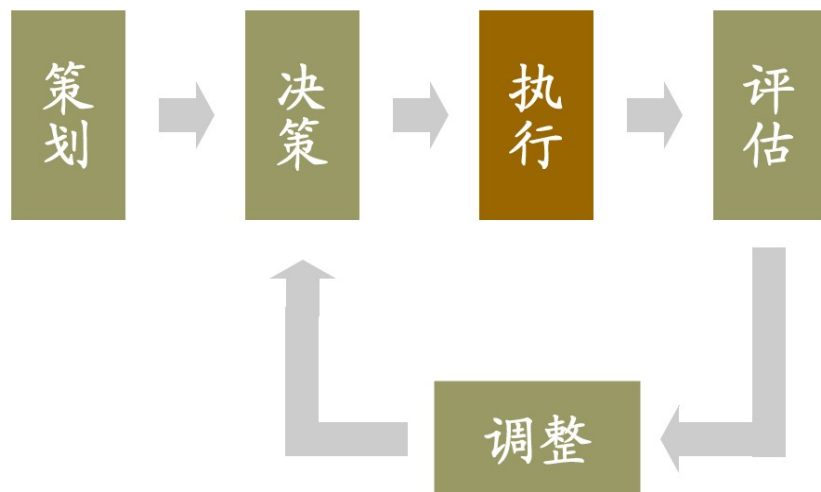
- 策略说明：在决策之前，决策人和参与讨论人一定理解策略的基本思路和优缺点
- 相关参与：参与决策的人除了工作相关决策人员以外，也应该有相关执行人参与讨论
- 数据基础：所有的讨论和决策依据一定有数据作为基础
- 迅速准确：市场瞬息万变，决策应迅速而准确

每一个策略一定要清楚找谁来决策、谁来参与讨论，我们有些决策往往只有公司的相关主管参与，为了更好地执行策略，通常也需要具体执行人参与讨论，让执行人更理解策略的内涵和要点，以达到彻底执行的效果。

Tiger 提示：决策过程不仅仅是“领导批复”，而更是讨论认证、执行者认同的过程。

5.4.3 执行

再好的策略要达成期望的成果也要靠执行来完成，执行是达成目标的必要环节，只有好的执行才可能达成好的目标。



B2C 营销执行要点：

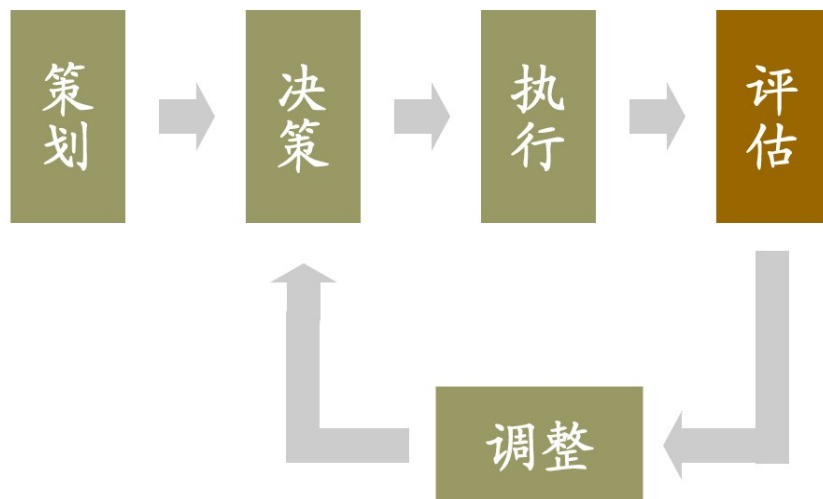
- 思路清晰：从执行思路应该非常清晰执行人、执行的步骤、每个人负责的工作部分以及流程环节等
- 进程同步：如果是多线程推进的项目，要协调整体进程的同步
- 执行到位：每一个环节执行要到位，确保良好的衔接
- 时刻评估：在营销过程中要时刻评估营销效果，观察用户行为以及用户反馈
- 迅速应变：如果发现问题应及时应变调整
- 职责明确：营销项目的总负责人是谁、各个部分的负责人是谁，要非常明确，清晰每个责任人的职责

执行是达成成果的必要过程，执行是一种团队文化，一个 B2C 团队的良好执行习惯，往往能够决定 B2C 的最终成败。

Tiger 提示：执行的过程需要深入探究，而执行的成果是由用户行为来评定的。

5.4.4 评估

实时统计分析与评估的能力也是 B2C 营销的重要基础之一，我们营销做得每一个动作，都应有及时的评估与反馈。



B2C 营销评估要点：

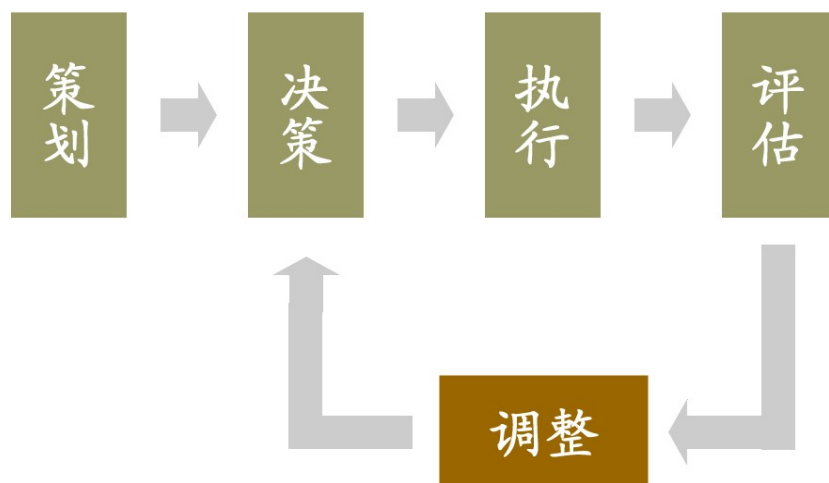
- 实时统计：具备实时统计的基础数据获得系统
- 分析能力：根据需求建立分析能力
- 用户行为：分析的要点是用户行为，在策略执行过程中，用户行为的变化，以及关注度、注册量、购买量等
- 评估报表：可生成直观的评估报表
- 用户反馈：评估也要将用户的反馈信息结合进来

评估需要比较扎实的系统基础，并非只是简单的流量统计分析，而更重要的是评估用户的行为、用户的需求满足状况等关键指标。

Tiger 提示：评估给我们观察营销效果的“眼睛”，让我们时刻都能一目了然地观察营销的进展动向。

5.4.5 调整

及时调整是营销执行的必要组成部分，一方面我们的市场预测很难达到精确，另一方面市场也是在动态变化的，所以我们通常需要在执行的过程中进行必要的调整和应变动作。



B2C 营销执行过程中的调整要点：

- 敏锐洞察：首先具备敏锐的洞察力，根据评估与分析及时发现问题，及时找到调整方法
- 应变决策：应变的决策应快速而果断
- 微调细节：通常在执行中的调整是细节的微调
- 微创新：更多是通过微创新找到更好的方法
- 迅速反应：移动确立了调整方案，就要迅速执行，达成期望的成果

调整的过程也是执行深化的过程，要真正将某一个营销方案达成期待的、或者超越期待的成果，过程中可能会进行多次的调整，多次的再创新。

Tiger 提示：调整的动作做得好，往往会产生超出预想的成果。

5.5 第一批用户

当你打算经营 B2C 商城时，就应该想清楚如何能够获得第一批用户，如何获得第一批用户的购买。



获得 第一批 购买用户？

如何获得第一批购买用户：

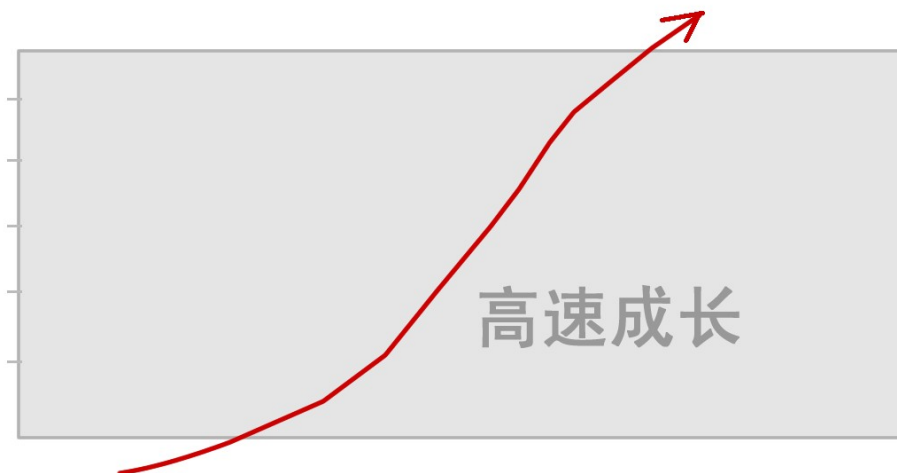
- 第一批购买用户对 B2C 发展至关重要
- 从打算经营 B2C 商城的时候，就应该考虑清楚如何获得第一批购买用户
- 第一批购买用户可大约界定在 1 万人用户左右
- 如果第一批用户购买后，能够迅速传播给其他用户，或者不断再次购买，证明用户得到了购物满足
- 如果没有再次购买或传播动力，那么我们要检讨自身的欠缺

第一批用户既是发展的必然阶梯，也是用户满意的试金石，如果我们的产品及服务不能推动用户传播，那么，我们就难以实现高速发展的状况。

Tiger 提示：让第一批用户成为我们的核心用户、忠实用户，成为我们传播的使者。

5.6 高速成长

有时候我们看到别人发展速度很快，就会急于发展，希望我们自己经营的 B2C 也能够获得高速成长。



何以高速成长：

- 成长速度并不取决于我们的意愿，而是用户的意愿所至
- 如果你想高速成长，那么就扎扎实实地做好用户服务、产品等基本功课
- 不要指望所谓的“营销策略”能带来高速发展，更不是什么了不起的“推广策略”能做到的
- 速度是用户给的，用户获得期望的利益和满足，自然就会帮你传播
- 我们应对高速成长应该做的最重要工作，就是不要因为用户量扩大而损失用户体验
- 通常月销售额到 100 万算是刚刚起步，年销售到 1 个亿应该进入高速成长

我们通常认为高速成长的 B2C 是因为他们做了某些推广、营销的策略，这是绝对的误解。好的策略可能会成为高速发展的催化剂，而真正的根本在于“用户的感受”，我们一切努力意义也在于此。

Tiger 提示：如果你想快速发展，那么就要向后用力，就如同拉弓射箭一样。

后记：B2C 三大基因

B2C 的成功需要建立 B2C 基因，从创办商城的那一刻起，从开始的创始团队开始就应该建立的 B2C 基因，有了这样的基因才会获得 B2C 真正的成功。

B2C 的三个基因如下：

基因一：用户体验

基因二：微创新

基因三：数字化管理

您对比思考一下，如果您的 B2C 公司不具备这三大基因，那么应该尽快建立，这是 B2C 长足发展的必要动力和保障。

最后，预祝您的 B2C 事业获得成功！

此致

敬礼！

林源虎 Tiger Lin

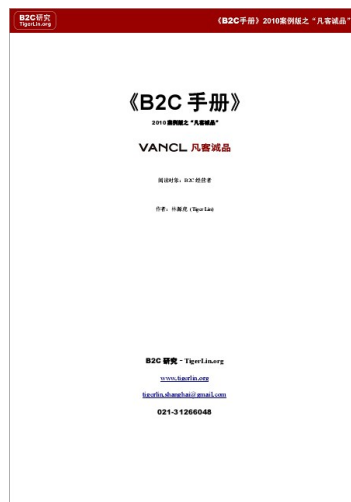
B2C 研究
www.tigerlin.org

《B2C手册》其他版本



《B2C手册》2010 版

下载地址: <http://www.tigerlin.org/B2C/manual/2010.php>



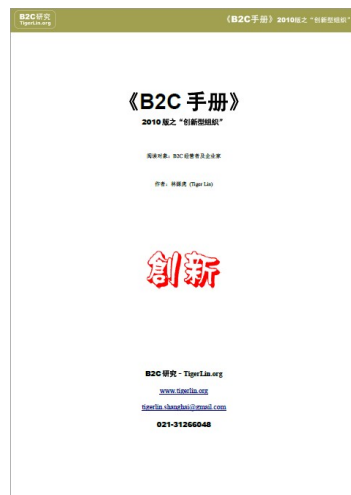
《B2C手册》2010 案例版之“凡客诚品”

下载地址: <http://www.tigerlin.org/B2C/manual/2010C1.php>



《B2C手册》2010 传统企业版

下载地址: <http://www.tigerlin.org/B2C/manual/2010T.php>



《B2C手册》2010 版之“创新型组织”

下载地址: <http://www.tigerlin.org/B2C/manual/2010i.php>

欢迎交流

电话：021-31266048，(0)13402092044

信箱：tigerlin.shanghai@gmail.com

Q Q：910376782

MSN：tigerlin_shanghai@live.cn

林源虎 Tiger Lin