

# 100天打造月销售额百万的出口跨境电商项目

之前写了这么多，有些童鞋反馈说没什么干货，我也不想解释什么，每个人角度不同理解不同，很多商业运作看起来并不复杂，并且都是一些朴素的商业逻辑，但是在执行决策过程中，总会有人眼高手低觉得不就是那回事儿么，然后失败的一塌糊涂，那我索性再增加一些内容，后面如果项目有了新的进展，我也会不定期对文章进行更新，敬请关注。

ok，既然文章的标题叫做100天打造月销售额百万的出口跨境电商项目，那么我们就从项目的诞生之初说起。在踏足一片新的土地之前，我们总要先了解这片土地的一些基本情况，商业项目也是如此，你需要了解你面对的市场有多大体量，客户群体的构成，进入市场的方式或者手段，打开这个市场的大门需要多少资金，资金流的流动模式。

先说说市场。

## 出口跨境电商市场分析

市场一直都很大，前提是你要开眼去看。怎么看呢，现在各种行业分析报告满天飞，各种调查数据都很全面，有的数据来自国家权威机构，有的数据来自海外，总之数据并非大家想象的那样只是少数金字塔顶端的人享用的饕餮，所谓的信息差也不过就是多关注一些信息渠道而已。根据有关统计机构提供的数据，**我国进出口交易总规模是34.6万亿人民币，跨境电商交易规模2017年将达到7.7万亿人民币，其中出口跨境电商交易占其中的9成左右，再其中出口零售也就是传说中的B2C占11%左右。**这么大的市场规模，仍然以每年20%+的速度在增长，所以出口零售跨境电商的市场前景是不容小觑的。事实也是这么火爆，Shein，近年来成长起来的跨境服装零售翘楚，去年在资本市场所说的寒冬来临之际，拿到了3亿人民币的融资。

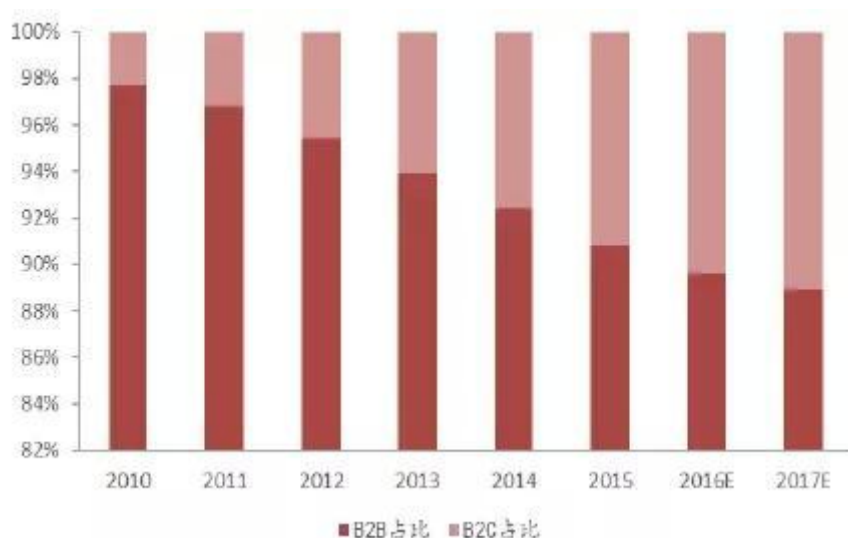


分析完市场，不知道你有没有这样一种感觉，这么大的蛋糕，我也想分一块尝尝。是的，出口零售就是这样一个市场，在很长一段时间内都不会出现国内阿里巴巴那样的垄断型巨头，因为国际市场由无数个看不见的国界，政策，文化，经济模式等等分割开来，任意一个角落就有大量机会亟待发现。所以总结一下，出口跨境电商基本上就是分蛋糕，你进入市场越早你分到的蛋糕就越多。

接下来，市场有了，卖什么呢？

## 产品分析

先看图说话



上图是出口零售产品品类占比，可以看到3C和服装类加起来占据了半壁江山，3C类占比最高。这些产品都有几个共同特点：

- 体积重量相对较小
- 消费频次高/高消耗
- 我国制造业优势品类所在

体积重量小这个很容易理解，出口零售是一分重量一分货，一分体积一分货，体积重量小就有物流优势，一个手机，几百块的成本，重量几百克，发个好点儿的快递比如DHL吧，也就是一百多块的运费，但是你发个20斤的哑铃呢，走DHL的钱你就已经亏了几十个哑铃出去了。消费频次高/高消耗的产品可以决定你的资金流转率，资金流转率是我自己编的一个名词，大致就是想表达资金完成一个流转周期的效率，资金流转周期则是资金从你投入的那一刻起，经历了推广营销，客户支付，采购付款，物流付款，再投入推广营销。。。这样一个循环往复的循环。这个循环完成一次的速度越高，你的资金使用效率就越高，单位时间内的利润也就越高。举个小例子来帮助理解一下，假如你是卖汽车的，你一台车的消费频次是5年一次，也就是说买了车的人5年左右才会换新车，你的客户群体有10万人，每年有5%的人会购买一台车，那么，你的资金完成一个流转周期，至少是以月为单位。在购买频次不变的前提下，你想提高单位时间内的利润，要么是涨价卖的更贵，要么是客户群体突然爆发，10万人一下变20万。但是涨价显然降低了你的竞争力，并且可能会流失掉一部分及格线客户，客户群体爆发呢，则会增加你的营销成本，因为你的营销覆盖面更大了，同时5%这样一个购买率也可能会被稀释。最后一个特点，我国制造业优势品类所在，这还有啥好说的，我国劳动力便宜呗，我一直觉得跨境出口是赚国家落后的钱，但是平心而论，这个钱不赚我国就会更落后。

那么这些品类该怎么选呢，3C看起来蛋糕好像更大，但是3C成本也相对高，当然这里就需要你自己去权衡。说说我的选择吧，我选择的是女装，第一，我司4年来一直做的是女装，这一个品类门清，第二，找货源门槛低，第三，sku多，随随便便弄出来几千个sku。

## 项目定位

有了市场，有了商品，那么接下来就要明确项目的定位了，定位主要是指商业目标上的定位。我们的定位很清晰，就是低投入，多低呢，30-50万人民币，短时间，多短呢，100天，小团队，多小呢，3，5个人，高毛利，多高呢，高于20%。看起来好像是不可能完成的任务，那么为了给读者一点儿信心，我先交个底，我们的项目经过100多天的运作，目前已经盈利，规模在6位数人民币，按照我说的资金流转率来算，盈利复投，我们在另外一个100天，可以把销售额提升一倍，盈利规模大概可以突破7位数。这是投入50万资金达成的结果，因为我的团队以老员工为主，加上我司运营决策的一些调整，比如说开新项目是为了摊薄其他项目的管理成本，所以管理成本实际上无谓消耗了很多，如果再复制这样一个项目，我有信心可以在30万资金预算内实现同样的目标。50万可能超出很多人的资金募集能力之外，但是30万我想很多人还是可以拿出来的，所以你看完本文之后冲动了一下拿出30万要进军跨境电商，那么我想说，苟富贵勿相忘。

一个项目，钱和人缺一不可，先说说人。首先你要有个程序员，你的网站就指着他做了，但是，你不要妄想着成为马云，刘强东，所以你的网站也不是天猫，京东，你的网

站首先要能在网上看得见，客户下得了单，付的了钱，否则一切高大上的功能概念都是扯淡。因此我建议找个轻量的开源商城做二开，我们其实就是我，选择了opencart，网上18美金买了套百搭风的模板，一天网站就搭好了有木有，第二天就可以上产品了啊有木有，整个技术成本不到300块人民币啊有木有。不要忽视这一点，这就是干货啊有木有，不要说什么你太看不起我们做技术的吧，这可是一个7年php开发人员，4年跨境电商老炮总结的极简主义技术方案，在初期投入太多时间精力金钱是不负责任的，要知道打起仗来，你什么也不干也要消耗粮食，而最后能打赢的，往往不是最强的，而是余粮最多的，简单算笔账，按团队5个人计算，平均薪水是8千，一个月就是4万，这是一项固定大额开支，什么？不是说好50万资金投入吗，怎么开工资的钱也从这里扣，所以呢，觉得50万很多足够搞起一个项目的童鞋们注意了，数学是个好东西，来来来，我们一起做个算数题，按照3个月的周期来算，你只剩38万可以用于日常经营了，3个月平均每月只有不到13万的预算，如果你不能提高资金流转率，那么最后铁定亏的哭死你，但是你能在第一个月第一周就让网站上线运营并且出单，那么这个月即使销售额不高，借助较高的资金流转率，你也争取了更多的时间在随后进行调整，这里我不得不提一下我司另外一个项目，他们就陷入技术细节的泥沼不可自拔，网站货没卖出去几件，各种功能，前端样式交互就改版了好几次，目前已经亏得裤衩都不剩了。本来想先说人的，结果还是说到了钱，下面就人钱结合着说，程序员网站都有了，你需要一个营销，facebook营销，为什么要指定facebook呢，因为fb广告平台目前还处在红利期，流量质量相对其他平台如google要高，fb平台本身的算法也不如google完善，这里说的不完善主要是广告位分配，展示这块，正因为不完善所以有很不错的ROI，关于广告平台的技术细节，感性趣的朋友可以看看计算广告这本书，对于大家理解学习互联网广告投放和营销会有很大帮助，另外fb广告主也没google那么多，闲置流量还很多，蛋糕还很大。当然，fb营销的作用显然还不止这些，fb最大的好处，尤其是作为初期营销手段的最大好处就是能够更快更方便的和你的目标客户群产生交互，举个简单的初期策略吧，fb每个商家都有一个主页，我们会把网站相关的活动，精选的产品放在主页展示，fb广告可以用来推广主页，那么我们通过主页的推广效果就可以很明显的看到产品的定位是否准确，用户是否买账，怎么看推广效果呢，那就要提fb大名鼎鼎的赞了，赞的人越多就说明你定位的越准确，然后这些粉丝，注意，干货又来了，你可以抓取他们的feed，兴趣词/爱好，或者他们赞过的其他商家主页，通过分析，你可以更进一步了解客户群体的喜好，这样你就实现了营销数据积累的冷启动，好吧，这又是我编的一个词。营销嘛，肯定花钱喽，怎么花也是有讲究的，前方干货预警，前面提到除去人力成本这个固定开支，还剩38万，平均每月不到13万，当然，平均的花肯定是不可行的，我的方案是123阵型，第一个阶段1份，第二阶段2份，第三阶段3份，阶段怎么去划分呢，按照ROI，投资回报率来分，ROI在1以内含1是第一阶段，ROI在2以内含2是第二阶段，后面以此类推，另外，由于工资是月结，所以我们在每个阶段是有4万的备用资金的，但是你要记得在发工资之前把这些用掉的备用资金赚回来哦。在这里，我们记住一个关键词，月结，当我们订单量爆发之后，这是一个增加我们的现金流的有效手段，也可以说是一个杠杆，十几万的资金可以撬动几百万的销售额。说到月结，再说点儿商业运作的题外话，大家比较熟知的各种大商超，在这个行业里他们管这个叫做账期，当然账期就比月结更长了，半年一年都是很常见的，西安这边比如人人乐，华润万家，在过去几年扩张速度惊人，几乎是半年一家新门店的速度，高峰时期感觉遍地都是大商超的赶脚。他们之所以能有这么高的扩张速度，正是利用账期，在短期内拥有大量可调配的资金，但是他们太疯狂了，所以后面就遭遇了大规模的资金链断裂危机，出现了一次关店潮。所以在实际操作中我们也要注意，有节制的使用账期这一武器，以免反噬。

# 写在前面的话

过去十年，互联网行业中最赚钱的两个项目分别是游戏和电商，这两个项目的最大特点就是现金流巨大，市场巨大，投资回报率奇高。但是电商(这里特指实体电商)和游戏不同，电商在我看来是一个伪互联网项目，因为它相比其他的互联网项目来说，它是重资产项目，更接近传统实体项目，不管你是平台代理商模式(比如当当，京东这种)，还是所谓的卖图片模式(也就是通常说的零库存模式，有人下单再去采购)，亦或是自产自销模式(大量淘宝农副产品商家)，凡此种种，都有一个共同的特点，那就是在某一个时间区间内，你是需要囤货的或者说建立一个仓储中心，在这个时间段内你就有一部分资金无法回收，这个资金往往占比能够达到30%以上，当然通过一些手段能够减少资金占用比，这个在文章当中也反复提及。

出口跨境电商作为电商的一个子集，有着各种电商项目的共性，也有着它独有的一些特性。比如虽然都是网上支付，但是出口跨境存在一个外汇收款结汇的问题；在比如虽然都是物流快递发货，但是出口跨境还面临海关清关等问题。

下面先简单说说我在出口跨境电商行业四年来的经历，我初入这个行业是以研发的身份进入的，从最开始的前端电商网站，到中期的客服系统，仓储物流系统，再到后面的自动化广告投放系统，推荐系统，BI系统，整个业务链条上的各种系统基本上都过过手，有的系统也是我从零开始结合业务特点建立起来的。我所接触的项目也经历了从月销售额几千美金到上千万美金的爆发式增长。这些经历也促成了我后面角色的转变。

## 电商(出口跨境电商)的七大要素

好了，废话不多说，我们直接进入正题。电商项目打法相对都比较清晰，无外乎：**展示&交易平台，营销，运营，采购，仓储，物流，售前/售后(客服)**。

从展示&交易平台来说，又分为大型平台，如淘宝，天猫，亚马逊等；独立站，如易迅，一号店等；单页站，如XX眼镜，XX保健品，XX不可描述的地方会变大内裤等。平台的不同又会衍生一些其他的问题，比如支付结算渠道，大型平台如淘宝，天猫有支付宝，拍拍有财付通；独立站则是接入第三方的支付网关，比如银联，当然也可以接入支付宝，微信支付；单页站因为有一些是打擦边球，所以有一些会采用银行汇款这种相对传统的渠道/方式。那么出口跨境电商呢，虽然形式上也无外乎这几类，但是由于客户分布在海外，客群差异很大，支付结算渠道就很多了，相对知名的有paypal，还有很多第三方的信用卡渠道，甚至还有货到付款的收款渠道。

营销就比较有意思了，你可以花钱，也可以不花钱，你可以花很少的一点儿钱，也可以花出去几百万几千万。但是综合来说，花钱的渠道还是多数，并且花钱的东西也相对可控。跨境电商主要是传统的互联网广告，比如Google Adwords，Facebook Ad，Yahoo，Bing。这里操作空间还是相当大的，我个人觉得比炒股要靠谱。这个结合后面项目相关的话题继续讲，先暂时按下不表。

运营，以我个人经验来看，是一个短期内被高估，长期内被低估的一个环节，在电商行业尤其如此，运营更多的时候是营销的附属品，运营策划一个活动，制作一个专题，几乎全是以营销的价值为导向，营销的效果决定了活动形式，专题模式是否有继续存在下去的理由。但是实际上营销决定了下限，运营决定了上限。运营需要对各项数据保持高度的敏感，建立各项站内运营活动的数据模型以及checklist来评估运营活动的有效性，提出改进意见，调整运营策略并且发掘出新的获客成本较低的营销渠道。

采购乍看起来不就是买买买么，然而买买买也是有门道的，同样的货源，为什么同行就比你采购价低，同样的款式，为什么你长时间找不到货源，同行却如信手拈来。

仓储，虽然我们自己经常自嘲是卖图片的，但是仍然无法避免零库存，客户订单内的产品较多，供应商分散，这件货到了还要等那件货，这样的订单多了，仓储也就绕不过去了。而且出口跨境为了减少物流成本，缩短发货周期，通常都会建立海外仓。仓储这件武器如果用好了，可以建立起一道很高的护城河。

物流，物流算是水很深的一个环节，同样的一个渠道，换一家货代就能降低很大的一块成本，而且物流涉及通关，清关，好的渠道可以帮助你搞定一切，然而找到一个好的渠道并不容易。

售前售后，这个环节比较有意思，从传统观念来看，这个环节就是人力密集型，就是各种堆人，话务堆一堆人接打电话，邮件堆一堆人回复邮件，但是我的观点是，售前售后更多的是开源节流的作用，实际操作中，往往很多订单是通过客服追单来促成的，另外还有一些主动咨询的客户也是在同客服沟通后完成下单，这些订单比重大概能够占到5%，如果开放更多的沟通渠道，我相信这个比例还有很大提升空间。这一部分订单，简而言之，节省了你的营销费用，很多时候，你的利润空间就是从这些地方来的。

## 项目的前世今生

之所以会有这样一个项目，是因为公司业绩遭遇遇到了一些挑战，需要拓展业务线，增加收入。然而这个项目立项初期，我并不是第一人选，因为当时我的主要工作还是研发。我的优势是公司所有业务线我都有接触，业务线很多系统都是我亲自带领研发，所以夸张一点儿说，我是整个公司最了解整体业务的人。而且当时已经快30岁了，作为一个研发人员来说算是有点儿上年纪了，在老的写不动代码加不动班之前，能够挑战一下新的领域也是不错的。后面结合公司对这个项目的定位，团队小而美，少花钱，快速实现盈利，快速复制，我就成了主持这个项目的最佳人选。团队小而美，我一人独挑研发，因为我的外语专业背景，初期客服工作也可以兼任，营销也懂整个操作流程和各种指标，总之我们前端团队初始只有3个人，一个研发，一个营销，一个运营兼采购，后端由公司后端部门分工负责，但是也就是分配到半个人/天。少花钱，我们预计整个项目从正式运营到实现财务上平衡甚至是微微盈利，投入30-50万软妹币，周期3-4个月。但是不得不说，愿景永远都是很好的，实际操作中还是遇到了很多的问题，有来自公司的，比如说盈利压力啊，各种office政治啊，也有来自团队内部的，比如受到外部压力消极情绪蔓延啊，但是很庆幸，项目还是挺过来了。这篇文章就是对这段时间的一个总结回顾，里面的各种经验都是通过血泪实践而来。

## Round 1(第一个30天)

即将重新踏上一个新项目的创始之路，想想还有点儿小激动呢。俗话说粮草未动兵马先行，项目伊始，资金什么肯定是不及时到位的，坐在一捆一捆美金上攻城拔寨也只能存在于幻想之中。我们首先面临的一个问题就是，网站的定位是什么。定位决定了你未来面对一个多大的市场，市场空间越大你初期才越有机会站稳脚跟。就我的经验来讲，服装是一个你不想绕过，也不舍得绕过的一个品类。第一，SKU多，海量的SKU任你挑选，你不用担心卖什么；第二，更新换代快，3c产品利润虽高，但是你也没见过哪款手机3个月就发布一个新款，更新换代快才有更高的消费频次；第三，我国产业优势所在，沿海遍地服装厂，我国服装生产制造行业无论在规模上，还是成本上，都提供了极大极大的优势，但是我更倾向于称之为国家落后剪刀差，我经常自嘲我们做出口跨境的是赚国家落后的钱，正因为国家落后，人民币对美金巨大的汇率差，我们才能凭借货币的优势在出口贸易上独占鳌头，所以我们跨境人都有一个梦想，那就是打造一个民族品牌，依靠品牌溢价而不是汇率差为祖国添砖加瓦。好了，有点儿扯远了。回到定位，当然如果你想选择其他品类也是可以的，同样也可以参考我上面说的三个原则，因为这三个决定了你的利润空间，客群范围以及品类竞争力。选择完品类之后，就是确定网站的客群定位，有钱的外国客户基本都在欧美，经常买衣服的欧美人是女性，网购主力又是年轻女性，那么你的客群就很清晰了，好吧，这部分我其实是瞎说的，其实我国女性也一样，在这一点上世界人民大同。品类，定位都确定了，接下来就是选品了。选品说简单也简单，说难也难，初期把握一个原则就好，那就是跟卖，友商卖什么你就卖什么，一来友商卖的好的已经经受了市场的检验，降低了你的试错成本，二来货源相对充足，不至于卖了两天断货了，三来一个良好的开端也能够建立起团队的自信心。

这些都敲定之后就可以上路了。好吧，我们还缺一个程序员了。终于到了最激动人心的环节了，展示/交易平台，本次分享主要是依据实战项目而来，所以这次我们只讲独立站。作为一个前程序员，我不建议一上来就弄个很牛的技术合伙人，招个一般水平的程序员即可，程序嘛就首选PHP，PHP开源商城多啊，国内的有ECShop，shopNc，ShopEx，国外的有open cart，magento，zenCart，Wordpress。为什么呢？第一，作为一个初期的项目，你需要关注的是尽快验证你的商业模式是否可行，所以任何符合你基本要求的开源商城都可以，这时候你弄个牛逼的技术合伙人进来，一来增加你初期人力成本，二来你做这种简单的事儿也埋没人才。我推荐你选open cart，简单好修改。magento国外电商用的多，但是国内不好招人，要么贵，要么少。WordPress又不安全，zenCart跟magento情况相仿。ECShop等这些国内的不太符合欧美人操作习惯，而且你要翻译网站上所有文案，这个很蛋疼。

待网站就绪，运营童鞋就可以开始上产品了，前面说到，可以跟卖，那么上产品就可以很轻松，采集同行就好，自己写爬虫也行，火车头也行。网站上线前至少整体SKU不要少于2000，为什么呢？因为往往营销导入的客流，并不一定会购买广告上的那个产品，只是产品接近客户的品味，客户进到网站浏览其他产品并下单是一个很普遍的情况，所以网站本身产品太少，这种给客户做二次选择的机会也就少了。当然2000个SKU只是刚上线的时候，后面还是要尽快补充更多的SKU，补充到多少为宜呢，通过PV比，也就是PV:下单数，当PV比稳定之后产品SKU量就可以保持在当前水平线了，每天只要做对应数量的更新下架即可。上产品还涉及一个重要环节，那就是产品定价，定价一般是根据一个公式来计算，首先，你要定一个大概的采购成本占比，营销占比，物流占比，

以及毛利占比，最终的售价就是这几项的总和。这里没有什么技巧，主要是考验你对成本管理的精细化程度。

这些全部完成，大概需要一周左右的时间，那么接下来呢，我们就要进入到营销环节了。营销渠道很多，初期只需要考虑最大的，一个是Google Adwords，一个就是Facebook Ad，那么有经验的童鞋可能要问了，为什么不做网盟呢，因为是初期项目，所以你的网站这时候几乎是没有任何流量的，所以网盟申请百分之九十九是会被拒的，即便你运气好通过了，也不会有网站愿意跟你合作，因为你这时候还缺少数据支持。所以回到GG和FB，其实初期并不一定要同时做这两个渠道，当然你如果预算充足我也不拦着。通常我们会只选一个更贴合网站产品的渠道，比如FB可能更年轻化，各种网红款会比较好卖，那么就首先在FB上推广。之所以这么做，第一可以积累数据，第二通过广告平台二次定位你的客群。积累一定的数据后，拓展其他营销渠道能够节省很大一笔经费，二次定位客群也可以帮助你及时调整产品风格，初期就不要想着盈利，除非你的产品足够的好，客群定位足够的精确。这里讲一些广告投放相关的东西，比如ROI(投资回报率)，CPC(每千次点击成本)，CPS(每次销售成本)，CPA(每次行为成本)，这些是我们查看广告的一些关键数据维度，ROI是一个比较重要的维度，简单的算法就是收入除以花费，ROI值越高，就说明你的广告效果越好，服装，尤其是女装品类来说，ROI能够在3-5之间，广告整体ROI在这个范围内，你就已经盈利了，而且利润空间能够在20%左右。

说完营销，再回到运营。运营这个时期主要工作就是做活动，为营销提供广告着陆页，调整着陆页，快速上下架产品，调整网站整体购物流程，用户体验。运营主要关注的维度有产品动销比，购物流程转化率，单品利润率，客单价等，动销比有两个维度，一个是整体，一个是类目，就是公式基本上差不多，整体有销量SKU/总SKU，还有一个单品动销比，但是涉及到库存，然而我们初期并不囤货，所以这里就先略过。接下来聊聊购物流程转化率，流程转化率是指加入购物车转化率，地址页转化率，注册登录页面转化率，下单转化率，支付转化率，这几项整体形成一个漏斗，越往后走客户数量越少，不断有客户在流程当中流失。最终的支付转化率是核心中的核心，女装同行平均支付转化率在1.5%左右，低于这个水平线的肯定是亏损的，除非你的客单价很高，提到客单价，这个也需要好好讲一讲，客单价决定因素有两个，一个是单品的价格高低，一个是连带率，所谓连带率就是说一个订单用户买了几件产品，决定用户买了几件产品就有很多的门道，一个是运营活动上常玩的，什么第二件半价，满X元减Y元，满Z包邮，这个X,Y,Z都不是拍脑袋想出来的，而是根据定价公式中的期望利润率，单品平均价格，当前连带率等综合计算而来，再一个就有点儿黑科技了，那就是产品相关推荐，根据网站收集的各项数据，什么看了A商品还看了哪些商品，买了A商品还买了哪些商品，购物车加了A商品还加了哪些商品，每个维度有一个权重，最终汇总，结合业界常用的协同推荐算法给客户id提供相关产品推荐。我们目前就使用了我自己开发的推荐系统，效果还是很不错的，有机会单独拉出来讲一讲，这里也有很多有意思的东西，比如冷启动啊，推荐效果验证啊等等。

这个时候采购，仓储，客服工作并不多，因为单量还比较少，暂且按下不表。第一个30天，主要还是围绕前端环节展开，也是整个项目能否发展起来的一个积累期，积累用户数据，积累合作供应商，积累产品选品经验和策略，最重要的是积累自信心。

## Round 2(第二个30天)



到了这个阶段往往是最难熬的，一方面资金持续消耗，亏损逐渐扩大，另一方面还要面对越来越多的琐碎工作。我们当时面临的问题有来自供应商方面的，因为很多爆款产品供应商分散，为什么分散呢，这是由很多原因造成的，第一，产品来源于1688，也就是我们通常所说的网采，这些产品很多都是同行在销售，所以供应商多，大的供应商在你单量少的时候是懒的跟你合作的，所以经常只能选择小供应商，而小供应商变数比较多，比如突然不做了，突然更换了产品线，突然拿不到原材料了，本来合作的好好的，质量越做越差，小供应商因为体量小，一个供应商只能给你供几个款的产品，如果你的网站有10000个SKU，其中3000个SKU有销量，那么平均下来，你就有上百个供应商，供应商多了，产品采购分散了，随之降低的就是你的议价能力，爆款你可以适当压下去采购成本，但是冷门款你就要以高于市场行情去采购，紧接着你的采购成本就会飙升，并且在很长一段时期内制约你的销售规模。所以通常这个阶段，要做的一项重要工作就是集中供应商，这个就不怎么有技术含量，纯粹是靠个人的沟通协调能力，每天拿着表格跟供应商谈，把分散的SKU一个个的集中到稍微大一点儿的供应商那里，或者干脆就拿已经产生的销售数据去谈之前懒得看你的大供应商，这种大供应商通常可以快速集中数百个SKU的采购，并且集中供应商带来的第二个好处就是在你之后发掘新款，替换掉旧款的时候保障了你的货源，这样几轮下来，上百个供应商可以集中到50个以内，这时你的议价能力就有了长足的提升，采购成本通常可以降低至少5%。

接下来就是仓储物流的问题，在拥有大量零散供应商的情况下，仓储物流这块的成本也会飙升，多个产品的订单采购周期增长，为了不影响用户体验，我们会设置一个阈值，到达这个阈值，就拆单，到货的就直接发走，这样一个订单本来一个E邮宝小包就能发走，结果就要发多次，DHL的渠道就更可怕，拆上两单，你这订单就是白忙活了，物流费用比你订单金额还多。我们一开始在这块控制的还比较好，但是因为有一次拆单的阈值设置的太低了，拆单频次增加，物流成本直接涨了5%。

所以，综合上面提到的这两点，我们总结出一个经验，那就是尽早完善自己的供应链体系，这个体系初期主要作用就是管理供应商，在整体的运营过程中，淘汰掉有问题的供应商，留下好的供应商，围绕供应商建立一套采购反馈监测体系，后期会有一些代工厂，这套体系也会涉及工厂以及生产流程的相关管理。当你有了一个完善的供应链体系，那么你在市场上，面对众多的客户和同行，你的定价话语权就举足轻重。业内有一家同行，可能很多人都听过，叫环球易购，他们的供应链体系就相当厉害，同样的产品，别人定价20美金，他们定价10美金，8美金，这种统治力是非常可怕的。

在这个阶段，我们就缺两个程序员了。这个阶段我们加强了数据分析相关的技术体系建设，产品分析精确到小时的多维度数据变化，营销童鞋发布一支广告的素材就有了数据支撑，也能够通过数据的变化及时调整对产品的投入，产品分析也能够帮助运营的童鞋精准的定位产品的生命周期。说到生命周期，这个要简单展开一下，电商最重要的是产品，产品都是有生命周期的，服装的生命周期更短，不同的生命周期，整个营销运营的策略也有所不同，总之就是要最大化的发掘这款产品的利润制造能力。生命周期简单的划分可以分为新品期，成熟期，衰退期和扫尾期。新品期营销推广策略以大量曝光为主，折扣之类的促销手段也一般用在这些产品上面，这时候产品的利润是比较低的，为了增加曝光，会围绕这些新品做活动，站内站外提供更多的展示机会，但是因为利润低，所以每个新品曝光的时间都很短，一般几天时间就能够区分一款新品是否好卖，然后下来就是成熟期，成熟期有长有短，这时候产品利润会相对较高，因为市场已经证明了这款产品是否好卖，销售量上去之后，采购成本也相应降低，利润空间就腾出来了，这时候营销运营策略主要就是想方设法延长这个成熟期，有的时候为了更进一步提升利

润空间，我们会对其中的热销产品做一定量的囤货，囤货的好处是采购成本更加的低，并且很多供应商是支持退货的，当然前提是你能够消耗掉70%，余下的才会给你退货，成熟期过后就是衰退期，在这个阶段，产品的销售趋势是不断走低的，如果手上没有囤货，那么这类产品营销运营的策略就主要以维持为主，最后就是任其自生自灭，如果尚有囤货，那么衰退到一定阶段，我们会人为加以干预，直接让这款产品进入扫尾期，清仓，买一送一，买二送二之类的就一顿招呼，囤货卖完这个产品也就结束了它辉煌的一生。

## Round 3(最后40天)

经过了前面两个阶段的煎熬，采购，物流成本基本上得到了有效的控制，营销成本也控制在了微亏的水平上。这个阶段主要发力点就在营销以及运营上，经过前期的数据积累，拓展营销渠道已是势在必行，首先我们拓展了网盟渠道，不要小看这种渠道，ROI平均都在6,7以上，可谓是高收入低投入，接着，就是传统的SEO渠道，当然SEO非一日之功，早在独立站搭建时，我们就已经着手处理SEO相关的工作，这个阶段基本上就已经初见效果，这个效果并不是独立存在的，而是结合了广告推广的作用，通常来说，一个新的独立站上线推广，并没有多少人了解该网站，很多人会通过搜索引擎去二次check，这时候SEO就起到了作用，网站被搜索引擎收录的页面越多，可信度也就越高，当然，你网站本身的品牌词你也需要能占据榜首，这部分用户通常是搜索网站品牌词进入网站。通过SEO进入网站的用户，转化率说出来能把人吓尿，业内平均1.5%，什么，才1.5%，跟砸广告转化率差不多，但是这些是不用花钱的啊。很多时候你的利润有1/3都是通过SEO之类边边角角的渠道贡献的。最后，就是一个极其传统但是极其有效的渠道，EDM，邮件内容营销，说白了就是给用户发促销邮件，客群精准，邮件成本低，没有哪家电商不用的。当然也还有很多其他的渠道，比如视频贴片，主播红人之类，这些也是我们以后的发力方向。

说了这么多营销，采购，物流，盈利之匙运营还是要再单独拿出来聊聊。营销解决了获客的问题，但是营销留不住客户，而且随着更多玩家入场，每个渠道的渠道红利都会逐渐消失，获客成本上涨，利润空间被压缩。所以我们需要通过运营的手段在其他方面降低这些成本，是的，我马上就要说出这个词，复购。让新客成为老客，经常反复的回到你的网站或者平台购买商品，这样你的获客成本就会被这些零获客成本的订单摊薄，复购率越高，获客成本就越低。业内平均复购率是百分之。。。好吧，这个数据我也不知道，但是我知道当你的复购率能够高于17%左右，你的整体ROI可以轻松提升到4甚至是5。我们通过多种手段结合，ROI勉强保持在3左右，目前月销售额折算成软妹币我往低的估计了一下是数百万左右，利润率不低于十几个点左右，具体数字都是商业机密，大家自行脑补，反正实际数字比我按照同行的标准估算的还要高一些些。

## 尾声

林林总总，杂七杂八说了很多，实际上这100天远比我文章所描述的更复杂，由于篇幅所限，就先简单的跟大家做一做分享。更多细节欢迎大家随后私聊，有机会我还会从一些细节方向分享我的经验，希望对大家能有帮助。