

电商有道 运营有法

E-commerce
operation

袁野◎著

透过运营底层解析——电/子/商/务/本/质
挖掘数据核心驱动——运/营/层/层/落/地



电商有道
运营有法

袁野◎著

本书是一本面向电商运营经理的实操方法手册。这本书的作者曾是资深的电商运营经理，拥有丰富的电商运营实操经验，他通过电商运营经验的总结以及实践案例的分析，用通俗的语言对电商运营工作进行了分解和阐释，以期帮助初中级电商运营经理更好地完成运营工作。

图书在版编目 (CIP) 数据

电商有道，运营有法/袁野著. —北京：机械工业出版社，2017.3（2017.10重印）

ISBN 978 - 7 - 111 - 56418 - 8

I. ①电… II. ①袁… III. ①电子商务—经营管理
IV. ①F713.365

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 063502 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：赵 屹 责任编辑：赵 屹 於 薇

责任校对：赵 蕊 版式设计：张文贵

责任印制：孙 炜

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2017 年 10 月第 1 版 · 第 3 次印刷

169mm × 239mm · 18.75 印张 · 240 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 56418 - 8

定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

Preface

序

“让天下没有难做的生意”，是我跟从马老师创业时就被赋予的使命。从坚定不移的信念到现在触手可及的事实，我们一步一步实现梦想。从阿里巴巴帮助企业批发采购做国际贸易，再到淘宝帮助个人开店，最后到天猫帮助企业拓展线上渠道，我们不仅增加了无数就业岗位，更是改变了很多人的命运。为此我感恩这个时代，感恩互联网，感恩阿里巴巴。在我的人生经历中有如此浓墨重彩的一笔，甚感荣幸。所以我倾尽全力，继续为电商从业者和互联网人提供相关的帮助和咨询支持，促使更多的人一起把“让天下没有难做的生意”变为一种职业情怀。

在机缘巧合之下，读到了这位同是前阿里人的书稿，让我颇有感触。由于我本身从事多年用户体验的相关工作，从专业角度讲，此书很多内容已能精准把握用户心理。同样是以提升用户体验为目的，单纯的互联网靠“视觉”和“易用性”，而电商运营则需要丝丝入扣，将每一个“体验”环节打通，最后形成“注意—兴趣—了解一下单—付款—物流—收货—惊喜—分享”的闭环。这是第一本能每个体验讲得很详尽的书，并且，更难能可贵的是几乎每个体验环节都有量化的数据，从主观和客观深度解析用户痛点，再用运营的方法将其初步解决，最后再通过数据进行总结和体验升级。这个时候，在运营后端又形成了“数据—分析—方案—执行—数据—总结—改进”的闭环。可以说，电商运营者如果能够将此书内容根据自己的企业情况高效落地，则在前端能让用户体验有一个质的飞跃，在后端又能让电商运营管理水平提升一个层次。此书是不可多得的、真正讲干

货的电商运营实操书。

在电商运营的内容之外，此书还有一个亮点——提供了很多现成的“工具”。这些工具大部分都以“表格”的形式呈现。照着内容抄一遍，根据目前企业的情况，形成自己的表格，就能成为诸如“双11工作推进表”“客服工作指导书”等“定制工具”，基本能达到快速上手执行的目的。所以，无论你是初级电商从业者，还是有一定经验，甚至是电商公司高级管理人员，从此书中一定能找到适合自己的内容，并用于实际工作中。

“让天下没有难做的生意”，从这里开始，我们一起出发。

二当家[⊖]

2017年2月21日

⊖ 二当家为阿里巴巴创始“十八罗汉”之一。

Contents

目 录

序	/ III
第一章 电子商务本质	/ 001
一、电子商务与互联网时代	/ 001
(一) 什么是电子商务运营	/ 001
(二) 互联网网站运营 vs. 电子商务运营	/ 003
(三) 传统企业运营 vs. 电子商务运营	/ 004
(四) 电子商务运营 vs. 互联网运营 vs. 传统企业运营	/ 005
二、电子商务是互联网流量变现的正确方式	/ 005
(一) 互联网流量变现的 3 种方式	/ 005
(二) 电商营业收入更具想象力	/ 006
(三) 电商运营是用户体验提升的直接发起者	/ 007
三、电子商务的拐点	/ 008
第二章 电子商务运营的内在逻辑	/ 010
一、电子商务为什么要靠运营	/ 010
二、电商运营要围绕电商的本质——零售	/ 011
三、电商运营要做零售分析	/ 016
(一) “零售流”的构成	/ 016
(二) “零售流”的内容	/ 017
(三) 电商运营怎样做好零售分析——人、货、场	/ 023
四、电商运营成功的标准	/ 031
五、电子商务运营场景分解	/ 034
六、电商运营分场景工作重点解析	/ 034

(一) 品牌商运营工作重点解析	/ 034
(二) 电商平台运营工作重点解析	/ 037
(三) 网上店铺运营工作重点解析	/ 039
七、优秀电商运营经理的一天	/ 040
(一) 优秀品牌商电商运营经理的一天	/ 040
(二) 优秀电商平台运营经理的一天 (以天猫平台为例)	/ 043
(三) 优秀网店运营经理的一天	/ 045
第三章 电子商务数据化运营实战	/ 048
一、电商运营的核心——数据化运营	/ 048
二、数据化运营的经典思路	/ 049
(一) 分解思路	/ 049
(二) 追踪思路	/ 050
(三) 结合思路	/ 050
(四) 对比思路	/ 051
(五) 节点思路	/ 053
(六) 锚点思路	/ 053
(七) 行为标记思路	/ 053
三、数据化运营全景图——为了最后的成交额	/ 054
四、数据化运营实战 1: 怎样提升优先级最高的数据因子——转化率	/ 056
(一) 转化率是什么? 为什么优先级最高?	/ 056
(二) 提升转化率实战第一部分——提升静默转化率	/ 059
(三) 提升转化率实战第二部分——提升询单转化率	/ 090
五、数据化运营实战 2: 怎样有效提升流量	/ 103
(一) 什么是流量	/ 103
(二) 流量的数据化分解——四象限分解法	/ 104
(三) 站内免费流量——网店运营最重要的流量来源	/ 105
(四) 站内付费流量	/ 172

(五) 站外流量引导	/ 186
六、数据化运营实战3：客单价——零售产品最后的品牌 升华	/ 203
(一) 定价策略	/ 203
(二) 搭配套餐	/ 203
(三) 导购员引导	/ 204
七、决定流量引导效率关键——广告图片设计技巧	/ 206
(一) 营销角度看高点击率广告图片的3要素	/ 206
(二) 设计的三要素：版式，配色，文案	/ 208
第四章 电商运营经典案例——双11如何成功	/ 216
一、双11成功因素分析——人、货、场	/ 217
(一) 人	/ 218
(二) 货	/ 218
(三) 场	/ 218
二、双11奇迹背后的努力——天猫运营团队如何筹备及原 版方案	/ 219
(一) 天猫运营团队筹备双11的过程	/ 219
(二) 双11原版策划方案分享	/ 225
三、双11商家运营环节筹备实操	/ 230
(一) 品牌商运营双11筹备工作解析	/ 230
(二) 跟上节奏——双11分时间节点工作重点	/ 245
四、怎样打一场漂亮的双11战役——双11全时段工作分解	/ 248
第五章 电商总监晋级之路——完全知识结构和组织管理实践	/ 259
一、熟悉规则，走遍天下	/ 263
二、数据指标，看懂会用	/ 265
三、勤于记录，善于总结	/ 266
四、岗位轮换，深入一线	/ 267
五、减少情绪，解决问题	/ 268

六、制度管理，共同成长	/ 269
(一) 统一思想	/ 269
(二) 层级管理	/ 270
(三) 建立工作标准化流程	/ 277
(四) 运营管理组织实践	/ 281
七、阿里巴巴的运营管理	/ 284
(一) 关于 KPI	/ 285
(二) 关于带人	/ 285
(三) 关于职业素养	/ 286
(四) 关于处事态度	/ 287

第一章

电子商务本质

一、电子商务与互联网时代

50年前，父辈们对物质的享受，限于国家计划；20年前，我们对物质的享受，限于家门口的百货商店；现在，所有人对物质的享受，没有界限。因为电子商务，我们对物质需求的可能性无限度拓宽；因为电子商务，使生产商将产品直接送达消费者手中成为可能；因为电子商务，只要一台电脑和一根网线，就能让我们足不出户地买遍全世界；因为电子商务，相关服务业蓬勃发展，造就了千百万个新劳动机会。太多的商业形态被电子商务改变，太多的消费场景被电子商务改变，太多人的命运被电子商务改变，面对这样一个时代，我们将如何顺势而为？请加入到电商大潮之中，去颠覆更多的传统商业场景。

那么，什么是电子商务运营？电商运营与其他互联网运营有何区别？与传统企业运营相比又有哪些特点？

（一）什么是电子商务运营

电子商务运营其实是三个概念的集合体，“电子”+“商务”+“运营”。我们这里讨论狭义的“电子”概念——仅仅指“互联网”。互联网提供的是连接，连接了消费者与经销商、经销商与供应商、供应商与工厂。通过互联网，消费者、经销商、供应商、工厂，这4个“商务”参与

者，史无前例的高效协同，消费者不用去商场就可以进行“消费”（商务行为）；经销商不用租用实体店面并且招聘导购员，不用将产品分装配送到各个门店就可以进行产品“销售”（商务行为）；供应商不用再凭借人为判断来采购货品或提供服务（商务行为），互联网提供了充分的数据支持，有效地降低库存从而提升资金使用效率；工厂同样不用先生产商品再销售，而是可以通过用户需求来定向生产产品；运营，就是最终将这一切变成现实的工作总和。

运营工作一般分为六部分，产品运营（负责产品分析，采购），网站运营（线上购物环境基础维护），活动运营（也称营销策划），流量运营（推广），用户运营（客户服务和客户关系管理），数据分析（运营支持）。

产品运营：主要负责通过市场分析，向供应商或工厂提出产品需求，不断增强产品在线上的竞争力，同时决定采购产品的种类和数量，保证供应链的稳定，为前端销售提供强大的支持。

网站运营：一般是线上直接销售网站的基础运营，包括产品入库，用户的购物路径规划，导航规划，产品描述页面等基础建设。

活动运营：主要是策划线上活动，包括针对商品打折的活动以及能与消费者产生互动的活动，促进商品销售。

流量运营：专门指投放各种线上广告，需要精通各种互联网广告收费方式，诸如CPC、CPM、CPS等，还需要承担商务拓展（BD）的职责，去与相关流量供给方谈合作。

用户运营：用户运营分两部分，一部分是客户服务，包括售前、售中、售后的服务，均会直接影响产品销售；另一部是客户关系管理，主要是提升用户满意度，引导用户二次购买（回流和留存），建立会员体系等。

数据分析：为整个电商运营提供数据支持，指导运营团队决策。使上

面五大块更有效的结合在一起。

综上，电子商务运营，宏观来看就是通过一系列电子化工具的使用，对整个商业形态进行从前到后升级，从后到前的效率提升。

（二）互联网网站运营 vs. 电子商务运营

互联网网站运营，重点在于“内容建设”和“交互体验”。大部分网站都依靠“内容”来吸引用户，例如新闻类网站主要依靠丰富多样的新闻信息吸引用户，视频类网站依靠视频内容吸引用户，论坛类网站依靠用户制造内容（UGC）和互动来吸引用户；“交互体验”是指用户想得到的信息能否快速地被找到，用户想使用的功能是否齐全。满足快速找到内容的需求，对应的运营方法就是归类，在网站运营中“归类”常用的方法是“建设频道”，比如，视频网站中就有科技类，教育类等频道。用户想使用的功能是否齐全，就要依靠运营团队提出产品需求给到产品经理，再由产品经理去规划和完善线上产品功能。

电子商务运营，重点在于“供应链管理”和“购物体验”的提升。供应链管理是产品层面的规划管理，需要运营人员通过数据分析去决定销售哪些类别的产品，每个类别需要多少库存，这些库存多久可以周转一次，更考验运营人员对于“商务”的理解深度和自身的运营能力。购物体验是用户对产品在线上的“找”“选”“买”“付款”“用”“售后”所有流程的规划和设计。每个环节都需要做到“快捷简单”，运营人员就需要不断通过推动“产品经理”“网站开发”“设计师”“客服”“仓储物流”等各环节进行购物体验的提升。电子商务的运营工作在前端代表用户需求，在中间代表电商平台优质的购物体验，在后端代表服务和供应链高效运转。

无论网站运营还是电子商务运营，两者共通点在于目标一致——吸引足够多的用户，满足用户需求，留存用户，从而产生大规模稳定的流量。当

流量达到一定规模时，互联网运营则会开始考虑“变现”的问题，就是将流量变成现金，也就是产生营业收入。而电子商务本身就是一个流量变现方式，可以直接将流量转变为“营业收入”。

所以，互联网网站运营可以理解为电子商务运营的第一步，如何通过各种方法吸引流量，拉取用户关注，到了流量变现环节，电子商务运营比互联网运营需要更进一步考虑的是，如何建立交易体系、如何完善售后服务和如何让用户满意并且传播出去。也就是说，把电子商务拉取用户的能力修炼完成，对于其他形态的纯互联网运营可能也会得心应手。

（三）传统企业运营 vs. 电子商务运营

传统零售企业的运营与电子商务运营本质是一样的。都在于“供应链管理”和“购物体验”规划。不同的是电子商务运营将传统运营方法电子化，使整个商务环节链路变得更短，效率更高。

供应链管理方面，最基本的产品选择，进货和存货运营方法是一样的，而且电商运营还要充分学习传统企业运营成熟的经验。比如，如何选择产品，每次的进货数量，生产和运输周期等。

电子商务运营提升传统运营效率的地方在于，从产品研发生产到销售的整个过程，传统企业运营可能会做市场调研，购买第三方数据等来判断用户需求，然后制造出产品并向各零售门店铺货，零售门店的装修和氛围营造也要花费较高成本；而电商运营只需要调取线上交易数据和用户数字画像得到用户需求信息，直接针对需求研发和生产产品，并集中在一个仓库中，省去产品到门店的流通成本。

电子商务运营和传统企业运营最大的不同在于对互联网的依赖程度。传统企业运营常常会把互联网作为“媒体”，把互联网用做刊登广告的一个渠道。目标用户在哪，就往哪里投放广告。而电子商务运营不仅将互联网作为一个广告渠道，更是作为用户购物体验的核心，大部分投入全部用

来改善用户对购买产品的便捷性。比如用户从浏览到下单，从下单到付款，从付款到收货这3个环节，电子商务运营团队就要研究用户浏览行为和消费心理，制作能全方位描述产品的页面，制定符合用户消费心理的营销策略，然后建立付款工具，与银行合作降低付款门槛（例如支付宝“快捷支付”功能），开发订单跟踪系统，让用户时刻知道自己购买产品何时能到货。

（四）电子商务运营 vs. 互联网运营 vs. 传统企业运营

通过上面的对比分析，可以发现电子商务运营 = 互联网运营 + 传统企业运营。电子商务运营人员需要具备的能力，不仅是互联网化的思维，而且还有对商务、对零售、对用户的理解。不仅要掌握网站如何通过内容建设拉取用户，还要熟悉零售链条中每一个用户购物体验相关的环节。

三种运营对比分析后，我们该从哪里入手去提升电子商务运营能力呢？

稍后，笔者将电商运营工作各环节进行场景化分解，来详细阐述电商在不同运营场景都在做什么，不同场景下具备哪些能力才是一个优秀的电商运营者。注意，这里的“场景化分解”指的是电商运营人员的“工作场景”，并非前端用户的“消费场景”。

二、电子商务是互联网流量变现的正确方式

（一）互联网流量变现的3种方式

我们上一节讲到，一个互联网项目的价值所在就是有大规模用户量，也就是有流量，当流量大到一定量级时，就要开始考虑变现的问题。流量变现的方法即盈利模式目前有3种：商品交易，做广告，增值服务。

商品交易，是目前互联网项目流量变现主要形式，商品可以是实物产品，也可以是虚拟产品。这种盈利模式依靠的是交易场景的搭建，让商品完美地展示到用户眼前，保证用户购买过程中与销售人员的信息沟通，付款过程简单方便，售后服务快捷、高效，并逐步建立完善的交易体系。

做广告，就是刊发广告信息，收取广告费用作为营收。这类互联网项目通常以内容来吸引流量，以信息传播为目的。这种流量变现模式只要考虑如何建立优质的内容并将其传播出去，以便吸引更多的人来“关注”即可。但是，通过互联网做广告的人是谁？是传统品牌商，是电子商务平台，是服务提供者。所以，最终又回到了让用户“交易”商品的目的。

增值服务，可以理解为购买“特权”，用户可以在网站上购买会员资格，以便享有网站带来的更多“特权”。这类网站盈利模式是，依靠内容吸引用户，并将内容进行分层，优质独家的内容需要购买，甚至是不看广告也需要花钱购买。从另一个角度看，增值服务也是电商形态之一，只不过交易的商品是虚拟的身份，是一种“特权”，这里涉及的“交易”，本质上又是电商。

所以，电子商务是互联网项目的最终“变现方式”。而电子商务运营，也能被认为是互联网运营的最终形态。

（二）电商营业收入更具想象力

一个互联网项目的流量达到一定规模时，依靠做广告产生的营收基本是稳定的，而如果靠买卖商品，产生的营收可能非常出乎意料。

因为一个网站的“广告位置”和“广告形式”相对固定，不可能为了营收无限度增加广告位置，过多的广告位又会造成用户流失，再加上收费方式相对固定，所以，只要广告费不涨，整个网站的营收就是可以预期

的，并且不可能有“爆发式”的增长。

而做电商则不同，一个电商网站可能第一年有1000万元营收，第二年就可能是5000万元，第三年可能就是1亿元，通过不断地满足用户购买需求，做好售后服务，持续地拓展经营品类，又可以更大范围地覆盖潜在人群，所以营收将具有非常大的想象力。

另外，从“门槛”上来说，一个网站想通过商品交易变现，只要后端采购商品，前台开发简单的交易系统即可，在微信上甚至只要看朋友圈里的产品描述，直接通过聊天方式留下地址就行；而对于做“广告”变现的互联网项目，流量没有达到一定规模，是很难找到广告投放者的，没有初期营收，就无法持续建设更好的内容吸引更多的流量，经营也会变得越来越困难。

最后，从上市公司的数量也能看出，通过做广告盈利的媒体公司数量，要远远少于品牌公司和零售公司的数量。

（三）电商运营是用户体验提升的直接发起者

对于通过商品交易来变现流量的互联网项目，吸引用户来只是第一步，还必须吸引用户顺利下单，收货后有好的体验，最后还要让用户自发地传播购物感受和商品，从而继续吸引更多用户。在整个线上购物体验中，每一个交易环节的体验提升都需要运营人员直接发起“改进需求”，并且整合一切资源使这些需求落地。

吸引用户，要求运营人员策划有趣的活动，或者创造一种新的互动方式让用户感兴趣；然后以将浏览用户转化为购买用户为目标，选择商品，给商品制定价格策略，做商品描述页，制定客服标准等，并且发起优化需求，提交相关的技术人员，设计人员以及客服人员一起完善购买体验；接着，在用户收货体验环节，运营人员又要提出赠品需求，快递需求，仓储物流需求，提交相关的采购人员，仓储物流人员一起优化物流体验，而这

些体验的好坏，用户的满意程度，都要从量化的指标中解读出来，这就要求运营人员具备很强的数据分析能力，从数据中得到的结论，再反推回各个用户体验环节。

所以，无论传统企业还是互联网项目，都需要做电商运营。只有从电商运营的角度出发去规划销售和创建内容，才能在“产生营业收入”方面如虎添翼。

三、电子商务的拐点

过去，随着互联网基础设施不断完善带来的上网成本降低，中国网民数量呈现爆发式增长，这就带动了整个互联网行业的繁荣，只要与互联网沾边的项目几乎都可以拿到很高的风险投资，一时风头无两。对于电子商务，无数的造富故事刺激每个人的心脏，事实也的确如此，只要懂一点开淘宝网店的技巧，上架一款产品，几乎都能卖得出去。流量红利给了很多人机会，只要诚信经营，后来都成为电商中的大卖家。

现在，拐点已现，网民整体规模增长已经日趋平稳（见图1-1），流量红利几近消失，再加上电商用户也越来越成熟，越来越懂得怎样在互联网上挑选一个好产品，懂得利用电商平台规则和国家法规维护自己的消费权益。所以，仅仅是把一个好产品上传到互联网生成一个页面，越来越难让用户埋单。再加上现代工业技术飞速发展，同一类产品的差异越来越小，具有绝对技术优势的零售产品更是少之又少，这个时候，想依靠产品自身的特点去让用户购买已变得遥不可及，即使产品有特点，也会很快被模仿，甚至超越。产品靠什么在互联网渠道中立足？靠运营。通过运营，提升用户对产品的基础感知；通过运营，保障用户线上购物体验；通过运营，让更多的用户知道产品并传播产品。