

一个电商运营总监的 白白

金牛城 著

我们缺的从来都不是激情和梦想，
而是对商业本质的敬畏和坚持。

淘

写给那些默默上链接、修图报活动的运营们

写给迷茫中不知道如何转型的中小卖家们

写给那些新进入电商的传统老板们



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

一个电商运营总监的

白白

金牛城 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书采用自白的叙述方式,介绍了在电商运营总监层面,在日常电商工作中对各类问题的思考和解决办法的探讨。本书前四章主要讲电商“虚”事,包括文化或者叫基因层面、战略或者叫认知层面、团队层面和管理层面。中间六章主要讲电商“实”事,也就是具体运用的六个维度,分别是产品、设计、营销、渠道、服务和数据系统。通常这些内容我们也称为电商内功或者核心竞争力。最后一章讲节奏感,抛出一个命题——究竟电商是科学还是艺术,从艺术层面介绍电商的随机性和艺术性。

本书的特点是通过虚实结合,从运营总监级的高度介绍电商,让读者从宏观面了解电商的底层逻辑和各个思考维度。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

一个电商运营总监的自白 / 金牛城著. —北京: 电子工业出版社, 2017.3
ISBN 978-7-121-31001-0

I. ①一… II. ①金… III. ①电子商务—运营—教材 IV. ①F713.365.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 038074 号

策划编辑: 张彦红

责任编辑: 葛 娜

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.25 字数: 247 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 2 次印刷

印 数: 4001~5500 册 定价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

写给那些默默上链接、修图报活动的运营们
写给迷茫中不知道如何转型的中小卖家们
写给那些新进入电商的传统老板们

自序

不要把网上开店看成经营一家公司，
更不要把经营一家公司看成开网店

我第一次接触网上购物已经是十几年前的事了，那次购物的平台是当当网，第一次买的东西是图书，时间过得真快，一晃电商都伴随我的生活这么多年了，我都已经当爸爸了。当初之所以选择当当网，是因为它是当时最大的图书电商平台，而且还支持货到付款，很难想象，之后会有这么多平台出现，有的像烟花，有的像流星，有的什么都不是。

可能是这种经历，让我更明白什么是拥抱变化，自从加入了淘宝，对这种拥抱变化的价值观有了更深的体会。那一年，我换了5个老板，我想这样的拥抱变化，没有几家公司可以做到。正是在阿里的这段经历，让我以后的职业生涯都在电商圈里面打转转，也一直想把这些年的从业感悟写下来，于是就有了《一个电商运营总监的自白》这本书。

本书能够成书和出版，首先要感谢我的前淘宝同事仁父（张建波）。可以这么说，没有他一次次的鼓动和调侃，本书一定只会零散地存在于我

的电脑硬盘之中，不可能出现在这里。更要感谢的是张彦红编辑的宽容和鼓励，从确认开始到成稿，原计划3个月时间完成，却足足难产了一年多，要不是他的坚持，我也就想偷懒放弃算了。毕竟，比起绞尽脑汁地总结这些年从业的点点滴滴，还不如放弃不写来得容易。

尤其是对于我这种不是做文字工作的人来说，写书简直就是要了我的老命了。这件事情也让我明白了，有些事情如果终究要去做的话，那还不如马上去做，不要期望等什么时候空下来啊、什么时候稳定下来啊，等等，这些都只不过是一种借口而已。对于我来说，勇敢去做，就已经成功了。

虽然我平时看的书也比较多，但是电商类的书我几乎没有看过，比如如何做运营啊、如何做客服啊，等等。所以我不想把本书定位成电商教科书。关于如何开网店、如何做推广、如何做钻展，这些内容有非常多的书可以帮上忙，这不是本书的内容。

所以本书教不了你如何增加搜索UV、教不了你如何刷单不被抓、教不了你如何提高直通车ROI，也教不了你如何报名淘宝活动，凡是电商书教你的技巧，这里都是没有的。同时，我要提醒的是，看完这本书其实和看完其他任何一本书都一样，你不会在放下的一刻突然感觉打通了任督二脉，内力大增，这种故事情节如果你也相信的话，那还是直接走7天无理由退款好了，然后洗洗睡吧。

那这本书，总是要有点用的吧，确实，也只有一点点用。

本书只是想给大家两个帮助：

一是对于想做电商的老板们，可以打开思路，防各种忽悠；

二是对于想做电商或电商从业者，可以提升思维，在电商职场中走得更宽敞。

简单来说，电商老板看了防忽悠，员工看了可以升职加薪。给老板省学费，给员工赚未来。什么？你做电商不是因为钱，是因为你要建设新商业文明!!! 好吧，那我佩服你，希望你去阿里巴巴工作吧！我想对于做电商的人来说，只有极少数人不是为了赚钱吧。这就是我们的共同点，我希望越来越多的人能够站着把钱挣了。

我先定义一下本书里面的一些内容，免得和市面上的概念搞混了。本书中所有关于“电商”的内容都是指以淘宝为代表的开店类电商，除非有特殊说明；而我说的运营总监，也就是这类电商企业里面的运营总监，具体的工作细节和职责不同的公司可能会有些差别，但大部分内容是一致的，这个岗位最重要的角色就是承接老板和员工之间的重要桥梁，这也是为什么本书叫《一个电商运营总监的自白》的原因。

也许本书里面的内容大部分都是错的，但这些都是我自己思考过的体会，有些是犯过的错、痛过之后的领悟，有些还是自己的伤口，希望撕开来给大家看，如果能够引起你的一点注意，也就功德无量了。

看完之后，如果你觉得有价值，那也欢迎大家加我微信，我可以给大家进行讲解，名额有限，只有 600 人。我觉得，我能够服务的也就这么多人吧？微信可以细聊。

正如，斯坦尼斯拉夫斯基说，“没有小角色，只有小演员”。我们做电商的也同样如同戏剧表演，在电商这个舞台上，没有小商家，只有小思维。

我从大学毕业至今，进入电商行业摸爬滚打 8 年时间，很幸运，进入

过阿里集团，经历过淘品牌，创过业，从传统电商转型移动电商，网红社群电商，经历得越多，越觉得本质上的东西可能都相同，万法归宗。与其不断地追求热点、追求潮流，还不如回归到最基本的商业源问题上面来。

就好像，大多数网络品牌为何做不起来，勉强做起来的也没办法形成品牌、形成战斗力。无外乎三点：人、货、钱，能不能调配好，比同类竞争对手效率更高。

电子商务的竞争，也越来越体现本质竞争，体现核心竞争力，至少很多投机取巧的机会已经没有了。这些机会就像是游戏中的 Bug，聪明人就利用 Bug，升级打怪很快，但 Bug 终究会被补上的，比如刷单，这个电商 Bug 基本上被补了 95%，于是很多人开始蒙了。进入了恶性循环，不刷等死，刷了找死，越刷越没流量。

从长远来看，我觉得以后的电商，如果你的销量比我大、利润比我高、做得比我好，那么一定是你的产品比我好、管理比我好、设计比我好、供应链比我好，才做得比我好，而不是你懂某个技巧、知道某个 Bug、上了什么活动，或者认识某个小二。

我认为电商最本质的就是“四大虚、六大实”。虚事四件，分别是文化、战略、人和管理；而实事六件，分别是产品、设计、服务、营销、渠道、系统和数据。这十个部分，我认为都是一个电商成功的关键，里面的认知也仅仅是个人看法，希望大家一起交流。

平台在变、规则在变、用户在变、市场在变、时代也在变，所有的都在变，唯有行业本质、商业本质、零售本质、营销本质、人的本质，不会改变，所有的这些沉淀和积累都是我们在这个行业里面的经验和认知，电

商应该是一种生物，就要先活着，然后慢慢成长，抓住别人没有的机会，发挥优势，才能看见后天的日出。

虚实之间，十件事，如果你问我什么最重要，我一定会说，是人，只有回归到人，才能抓住这个时代的脉搏。

为什么唐僧西天取经之路，只有 2~3 年的路程，却走了 14 年之长？当然，中间各种困难、耽搁是一方面，而最重要的是唐僧本人。因为那个时候的他还是个凡人，不是神，是人就会有退缩，就会有信念不坚定的时候，就难免会害怕恐慌，内心动摇和犹豫。

所有的成功，从来都不是随随便便来的。

团队是一种人与人之间的融合，也是人性缺点的互补，是一种协调和机制，是在一条路上进行策划的安排，是最好的协作和努力。所以唐僧需要与四个徒弟一路西行，一个人出发，一定走不到终点。

有一本书叫《未来在等待的人才》，我非常喜欢，也作为推荐书，强烈建议大家看看，目前好像只有繁体版。这本书主要讲我们这个世界，慢慢会由一个理性群体主宰，比如工程师、律师、医生、MBA 等，转变为高感性人群主宰，他们是艺术家、发明家、设计师、说故事高手、卖手、网红、体验师等。书中详细介绍了高感性人群的六种力量，分别是设计、故事、整合、同理心、玩乐和意义。尤其是最后的意义，也就是善于赋予某件事情意义。

举个例子，以前经常被同学问道：你现在在做哪行呀？回答：我们在干电子商务呢。对方会说：哦，你在干淘宝啊，网上卖东西容易做吗？我心里会想，你才干淘宝呢，你全家都是干淘宝的。我觉得，赋予意义的说

法，这个答案至少有 100 种以上。可以是做服装品牌、干批发零售、自己创业做品牌、解决一个市场空缺、改变一个行业现状、努力帮助一群需要帮助的人，等等。关键不是别人信不信，而是你自己是否坚信。

作为一个电商从业人员，如果你还没有办法认清自己的职业或行业本质、社会意义，或者说还没有应有的自豪，我想你的格局是不够大的。有一个老的段子：一天，有人问三个正在砌墙的泥瓦匠：“你们在干什么？”第一个人没好气地说：“你没看到？在砌墙喽。”第二个人心平气和地说：“我们正在建一座高楼。”第三个人喜气洋洋地说：“我们正在建设美好生活。”10 年过去了，第一个人仍在砌墙，作泥瓦匠；第二个人成了一位工程师；而第三个人成了两个人的老板。

佛说，物随心转，境由心造，烦恼由心生。是说，念力，我更觉得是意义，你看世界是什么样，就会得到什么样的世界。很多意义都是人赋予的，在意义之下人们会有很多力量去做曾经做不了的事情。

最后，想一想看，如果今天是你 90 岁生日，你会有什么样的心情？从 90 岁回顾，年轻时候的记忆，你成就了什么、错过了什么、贡献了什么、有什么遗憾，也许你会想到很多很多。但对于大部分电商从业者来说，不会把自己看成一个简简单单的、网上卖货的。

这就是标题。前半句，不要把网上开店看成经营一家公司，是要活着，是要灵活，不要犯教条错误；后半句，更不要把经营一家公司看成开网店，是在活下来之后，能够找到活着的意义，去努力追寻梦想，不要把自己变成一个小商小贩。

阿里内部有四句话，是讲做人、做事的，我一直牢记在心，也推荐给大家。

那就是：

“虚事实做，实事虚做，借假修真，借事修人。”

于此，共勉。

轻松注册成为博文视点社区用户（www.broadview.com.cn），您即可享受以下服务：

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在【提交勘误】处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **与作者交流：**在页面下方【读者评论】处留下您的疑问或观点，与作者和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/31001>

二维码：



目录

1 说说文化是什么东西 / 1

我天然对“速成”这玩意不感冒，这和英语培训 7 天过六级、化妆品 7 天美白、减肥 10 天瘦 20 斤，是一样的不靠谱。但没办法，很多人喜欢看这些内容，从本质上说，这是自己投机取巧的内心在作怪，这是一种人性的弱点。

文化是最容易被忽视的事情 / 2

文化就是底层代码 / 4

组织文化先要识别每一个人的本性 / 5

组织文化不光是政委、HR 的事情 / 7

如何开始电商文化层面的工作 / 10

如何运作“唐僧团队” / 11

不同文化的部门如何共生 / 15

三类老板的不同格局 / 16

问题不是离得太远，而是太近 / 19

电商问题的五个层次 / 21

再来说说淘品牌 / 22

文化靠经历、靠悟性 / 24

文化其实不虚 / 25

2 战略并没有那么高深 / 29

从道理上说，战略就是你决定该做什么，不该做什么，有所为，有所不为。简单总结起来，就是你想做什么事情，你想把事情做成什么样，你的目标和理想是什么，有什么机会可以把握，什么东西你可以做，你能做要具备什么样的能力。

什么是电商战略思考 / 30

想清楚你的终点 / 33

如何思考电商战略 / 37

如何实现电商战略 / 41

关于草根逆袭事件 / 44

电商战略的敬畏心和气魄 / 45

系统的战略思维 / 47

战略实施的具体路径 / 48

战略是个不断认知的过程 / 51

战略落地节奏感 / 53

3 电商，就是人商 / 55

什么是创业者？就是所有人都看不清方向的时候，你要能站在那里指出方向，即使不相信，也要假装相信，因为团队中所有成员都看着你。记住，你一定要成为团队唯一的领航员。

什么是电商的核心 / 56

我们往往“重”事“轻”人 / 58

领头人的见识超越一切 / 61

如何聚集电商人才 / 66

关于很傻、很天真的人 / 73

如何招聘高薪核心成员 / 75

你最近好像不在状态 / 77

警惕三个用人误区，90%的公司都存在 / 82

拥抱“80后”“90后”的新世界 / 84

4 从零开始，电商管理 / 87

新进管理者终于媳妇熬成婆了，好歹大小是个头目，所有的事情都有小弟来做了。这就是错误的开始。要当好管理者、创业者、老板，最重要的事情就是管理自己，这是最容易忽视的。

不断适应变化的电商管理 / 88

请先管好自己 / 91

电商管理只有三类事情 / 95

健康是玻璃做的 / 97

其实不用管理电商团队 / 98

说说目标管理 / 104

管理即沟通 / 106

数据管理和管理创新 / 108

成为领导人 / 110

不要忘记最重要的电商知识管理 / 113

5 不以产品为导向的电商都是镜中花 / 115

随着从业时间越来越长，我更加坚信，无论是电商公司还是互联网公司，抑或是其他公司，如果没有设计能力或者整合设计的能力，都将被淘汰。这不是在危言耸听，而是已经到了这样的当口儿。

“六大实”之首 / 116

产品能力就是选货能力 / 118

产品差异点 / 123

- 取个好名字 / 127
- 产品的核心三要素 / 130
- 产品开发设计的三个层次 / 131
- 控制成本的四大能力 / 133
- 产品的定价能力 / 134
- 有条件要塑造产品的背景价值或形式价值 / 137
- 电商产品设计开发的组织形态 / 138

6 长得丑还真没得救 / 141

在设计人员和非设计人员之间需要一个桥梁,其具有审美能力,就好比互联网产品经理的岗位,对接需求和开发。具有同样的审美能力才能进行沟通,视觉效果没有美丑,只有是否对路,是否能起到连接作用,产生共鸣。

- “盗”比抄好 / 142
- 设计的价值一直被严重低估了 / 145
- 如何培养设计能力 / 149
- 审美能力就是设计能力 / 152
- 设计文化 / 154
- 设计战略 / 155
- 设计管理 / 158
- 产品设计 / 159
- 关于设计工作的沟通 / 161
- 如何高效组织设计工作 / 163

7 服务是同客户的连接 / 165

可以这么说，同样的店铺，不同的人接单，效果完全不同，这种效果上的差异和高下，随着时间的发展会变得非常大。所以作为运营总监、电商项目负责人，一定要不定期地当一当客服，接接单。

服务即产品 / 166

电商服务不光是客服 / 168

接触即销售 / 170

服务团队 / 173

服务文化 / 175

服务战略 / 176

服务管理 / 178

客户满意度其实是个伪概念 / 179

三个触点“三大实” / 181

8 平台电商营销的基本套路 / 183

从更宽泛的角度来看，所有的商业模式核心就两个：一是获取流量；二是想办法变现。所谓的互联网思维、所谓的电商本质上都是这个逻辑。

营销四境界 / 184

究竟谁是你的真正对手 / 186

开店类电商的核心 / 190

搜索爆款打造的基本步骤 / 195

无线平台电商的营销 / 200

关于平台的活动 / 204

9 渠道，掠夺展现的战场 / 207

怎么解决渠道冲突呢？

我的理解是，作为品牌方来说，拓展渠道就要有渠道战略和思维。悲观点说，渠道冲突的问题根本解决不了，这种博弈就好比一家养5个儿子，大儿子大了，就要做出牺牲给未来的小儿子。不能搞平均主义，最重要的是看谁代表着未来，代表着希望。

电商渠道冲突 / 209

电商渠道的选择和对接 / 212

有形的和无形的电商渠道 / 215

独立移动电商 APP / 217

电商渠道沟通 / 220

10 数据是电商的语言，系统是为了减少不确定性 / 223

这里说的数据，不光是指电商数据，如 PV、UV、转化率、点击率、客单价等，更多的是指电商的经营数据、管理数据、运营数据等。当然，也不要同现在流行的所谓的大数据搞混，对于大部分电商企业来说，大数据还比较远，但要有数据意识，才更重要。

数据将变成一种生产资料 / 224

数据带来的好处才刚刚开始 / 227

如何搭建电商公司经营分析体系 / 229

系统是一种无差别的行动 / 230

数据和系统的结合 / 232

11 做事的节奏感，这是门艺术 / 235

想象一下，假设时间是永恒的，时间不会流逝，是一成不变的，那么一切将变得多么枯燥乏味。在商业上就不会有交替，不会有失败，也就不会有成功。草根永远都是草根，土豪永远都是土豪。

是时候总结一下了 / 236