

转化率

电商运营 核心思维与实操案例

黄海林
著



转化率

电商运营 核心思维与实操案例

/ 黄海林 著 /



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书是一本直指线上零售核心的书。通常大家谈转化率只考虑了价格因素，拼命打价格战；或者只关注了视觉呈现，而一味地改页面；最多是考虑开箱体验，而不断地换包装。其实影响转化率的因素有很多，针对不同的产品，每个维度的权重都不一样。本书借用古人行医“望、闻、问、切”四字，从品牌构架、视觉呈现、服务系统、智库建设四个维度死磕转化率，并结合大量的原创案例，行之有效地帮助电商创业者提升转化率，获取利润。

中小企业老板们，尤其是自己操盘的老板们，能够在本书中全方位“照镜子”，弥补自己“野路子”的不足，系统化提升经营、管理和设计能力。美工、运营、策划等岗位人员能够在这里看见自己的未来，能够系统化提升自己，而不是单兵突破某个软件，或者只会开直通车这种技能。

本书适合所有中小企业创业者，尤其是传统企业转电商、小类目电商以及部分电商和微商结合做的卖家。

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

转化率——电商运营核心思维与实操案例 / 黄海林著. —北京：电子工业出版社，2015.8
ISBN 978-7-121-26614-0

I. ①转… II. ①黄… III. ①网络营销—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 158666 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

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：15 字数：204 千字 插页：1

版 次：2015 年 8 月第 1 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

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。

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

服务热线：(010) 88258888。

自序

5月8日是世界微笑日，58过了和赶集婚后的第一个生日……

5月10日是阿里日，下班路过阿里园区的时候，特地多敬仰地看了两眼……

这几天，奶茶“乘机”开业了智慧奶茶店，前景无限……

互联网时代，给了我们太多有趣的东西……在过去的两分钟，朋友圈在热议未来五年的电商世界，据说是猫狗夺食（新客），企鹅看家（老客），其他的靠边喝汤！

现在是凌晨，好多电商人也一如往常的还在微信上，各种秀失眠和母亲节表孝心，我一边和他们聊天，一边写个自序，因为很多人看书都会从序看起，为了让很多人不要错过国内第一本关于转化率的这部“拙品”，就写个简单的序。主要谈两个内容：

第一，这本书是怎么来的？

第二，如何阅读这本书？

本书由来

在过去的几年中，我们团队发现市面上，有专门讲视觉的、管理的、定位的，甚至专门讲直通车的书，却没有一本关于讲转化率的书。于是就有了这么一个念头，说来也巧：念念不忘，必有回响。在一个峰会上，主办方送的礼物里面，夹带了一张 DM 单，是电子工业出版社的写书邀约，于是加了几个人的微信，喜洋洋老师第一个秒回复，一见钟情，很快就一拍即合，后来居然发现，我周围朋友的书，全是他编辑的，而且很畅销。瞬间觉得他碉堡了，每个人的成功都不是偶然的，加个微信都这么充满了人生哲理！

这本书就是这么来的！

这本书讲什么？

这其实是一本工具书，但是我又不太想把它写成工具书，毕竟一般的工具书都很容易过时。在这个连新华字典都必须快速迭代词汇的年代，写一本两年左右不过时的书，其实挺难的。尤其是关于实操类的，思来想去，最终决定多谈商业本质和商业规律，少谈技巧，至少谈具体某个产品或者某个店铺的案例，这些案例大都昙花一现。

我也懂不少技巧，身边也有很多无线、搜索等方面的专家，但是我一直觉得，现在的中小卖家之所以做不起来，是因为缺乏系统的思维结构，甚至有的太痴迷于某一种技术，希望通过旁门左道来一夜暴富。我想很明确的回答，在商业结构越来越完善的今天，旁门左道可以红极一时，但是基本上会死无葬身之地。

甭管是工业时代，还是手工时代。其实每个想要成功的商人，都必须懂点心理学、社会学、人类行为学，经营管理学，同时也是营销策划的高手。没有系统思维是很难长久的，这本书借用了医家的“望、闻、问、切”，其实没太多关系，主要是在标题上能掉书袋。这四篇是我认为影响转化率的四大核心因素：

第一，定位；

第二，视觉；

第三，服务；

第四，人才！

绝大部分人谈转化率，都只谈视觉，这其实是非常片面的，任何商业其实都是在陌生的道路上开车，定位就像导航一样，不搞清楚方位，可能目的地就在旁边，却绕着全城跑了一个圈儿。视觉在销售上，的确是影响单个转化率最直接的因素，但是复合转化，多次购买和转介绍这些，却需要靠服务和定位来支撑的。而支撑服务和定位最重要的就是人才！

所以，把这四个方面，搞清楚了，转化率的提升，也就不会是无头苍蝇了！

如何高效吸收本书观点？

这本书主要是面向中小卖家，如果年营业额没有做到 1500 万元以上，利润率没有 30%以上的，就老老实实在地把这本书看完，也就少刷几天朋友圈，少秀几次恩爱的时间。

如果你的定位已经做得不错了，在市场上处于领先地位。那么，第一篇关于《品牌构架》的内容，建议你主要关注选择增量与存量市场这一部分，应该可以引发一些不一样的思考。

如果你的视觉已经做得不错了，那么第二篇《视觉呈现》，建议你仔细看一下 VI 手册及衍生品、农村电商土法炼钢，以及微信相关的内容，这也许是你正在思考或者还没来得及思考的。

如果服务已经做得很好了，那么第三篇《服务系统》，建议你从互动体验、开箱体验、客户期望管理上做一些思考，并且通过马斯洛需求层次理论和十字坐标，检验一下自己的服务体系是否健全。

不管你做得怎样，第四篇关于《智库建设》的内容，你都尽量洗好手，拿好笔纸，认真阅读，这是很多中小企业，甚至很多大企业所欠缺的。电商发展太快，大家都在思考商业模式、操盘玩儿法，却忽略了最根本的因素，那就是：人！外部的智库，内部的智库，有意识地结合起来，形成较为完善的智慧体系，定位、视觉、服务这些自然触类旁通！

差不多，这本书就这点东西，也许有纰漏之处，请大家取其精华去其糟粕。也在此特别感谢一下为这本书操心的所有大神，就不点名了，因为大家改网名比店铺上新品还快！

写这本书期间，其实同时在筹划网络热播剧《逗比姐弟》第一、第二季，因为这部剧是带来流量+转化的双重工具；也同步在筹划公司上市的事情，因为不上市就跟微博没加 V 一样，显得不阔气。所以写作时间难免拖得有点长了，给期待这本书的“众爱亲”致歉了！

从大年初一开始敲击键盘，到五一假期结束。写了近 20 万字，又删删改改最终定在 12 万字，公司的设计团队配图，也是反复修改。期望这本书，能够带给大家一些思考，并且落地！也许其中的一些知识你知道，但如果没执行还不如不知道呢。我们公司能够从一个屌丝走到今天，其实最重要的只有两点：

第一点是敢妄想，第二点是执行力。

世界 500 强都曾是小强，如果看到对你有帮助的点，我邀请你落地这句话：**不是现在就是太迟，有 51% 的把握就去做！**

希望这本书，能够为您飙升转化率，开启了一扇特别的全景天窗！

2015 年 5 月 10 日凌晨 于太极禅院

目 录

第一篇 望

品牌构架 起点决定终点 / 1

1 微观市场定位 / 2

1.1 中小卖家选择什么市场最容易成功 / 2

1.2 去伪存真，如何找到终端消费者 / 8

1.3 跟同行差异化的 22 种方法 / 14

1.4 取个好名字，才能成大事 / 21

2 旁观产品布局 / 27

2.1 谈好三角恋：你的心里只有我没有他 / 27

2.2 有一个定价只有我们知道 / 33

2.3 做电商，必须傍的五个大款 / 43

第二篇 闻

视觉呈现 于无声处听惊雷 / 49

1 夜话公司 VI / 50

1.1 VI 真的只是个 LOGO 而已吗 / 50

1.2 最容易做的 18 个 VI 衍生品（礼品） / 58

2	真话 PC 视觉	/ 66
2.1	你所了解的宝贝描述完整吗	/ 66
2.2	店招与导航栏怎么玩儿	/ 69
2.3	腰部卖家如何做好详情页	/ 72
2.4	主图的分工与协作	/ 78
2.5	设置定价栏大有玄机	/ 82
2.6	那些年,我们一起追过的评价	/ 84
2.7	品牌故事页面应该怎么做	/ 90
3	大话无线视觉	/ 96
3.1	谈谈无线端的转化率	/ 96
3.2	无线端的详情页应该怎么做	/ 99
3.3	做好无线端要注意的 7 件事情	/ 101
3.4	农村电商如何土法炼钢	/ 104
3.5	微信公众号的视觉二三事	/ 109
3.6	个人微信视觉与转化率	/ 111
4	漫话视频趋势	/ 116
4.1	销量行不行 关键看视频	/ 116
4.2	做电商到底要做哪些视频	/ 119
4.3	产品视频应该怎么做	/ 121

第三篇 问

服务系统	客户体验才能基业长青	/ 125
1	拷问客户体验	/ 126
1.1	什么是客户体验	/ 126
1.2	形象体验 只是因为人群中多看了你一眼	/ 129
1.3	信任体验 破坏容易修复难	/ 134
1.4	互动体验 买卖从良性互动开始	/ 136
1.5	产品体验 你是我的小呀小苹果	/ 140

1.6	开箱体验 打开那三秒你让她爽了吗	/ 143
1.7	售后体验 好聚好散	/ 149
2	寻问服务意识	/ 155
2.1	公司如何选择和使用客服	/ 155
2.2	论客服人员的自我修养	/ 157
2.3	顾客的期望值管理	/ 159
3	叩问服务系统	/ 164
3.1	万能的三角形和万能的十字架	/ 164
3.2	工欲善其事必先利其器	/ 168
3.3	在顾客出没的地方持续发光	/ 170
3.4	时髦的 O2O 实体店	/ 176
3.5	微信当下最核心的功能莫过于勾引	/ 181

第四篇 切

智库建设	得人才者得天下	/ 189
1	外部顾问建设	/ 190
1.1	外包的心态与误区	/ 190
1.2	老板的优质朋友圈	/ 193
2	内部梯队建设	/ 199
2.1	客服的生死狙击	/ 199
2.2	致我们终将失去的美工	/ 202
2.3	好文案的世界	/ 207
2.4	静若处子、动若脱兔的运营者	/ 216
2.5	老板，你持久吗	/ 219

第一篇

望

品牌构架 起点决定终点

望 观气色 择其擅者而从之 其不擅者而改之

1 微观市场定位

1.1 中小卖家选择什么市场最容易成功

选择是什么？

选择就是找到自己对的样子！

纷繁迭代的商业成功故事总是让太多的创业者无所适从，如阿里、百度、腾讯的频繁收购，优酷、土豆的合并，滴滴打车和快的打车的合并。太多的商业故事让我们眼花缭乱，但在真实的商业社会中，我们所看到的故事都只是那 1% 的人的成功故事，而还有 80% 的人都失败了，剩下 19% 的人还在不懈奋斗，我们一定会问自己：选择一个什么样的市场才更容易成功？

成功的定义是什么？赚到很多钱，还是拥有一个很大的商业帝国？

其实，对于绝大部分中小卖家来讲：盈利并且可持续发展，就是一种成功。

大家都爱听故事，下面说一个选择市场的故事：在 2012 年央视十大经济人物的颁奖典礼上，王健林曾经与马云有个一亿元的大赌局，赌 2020 年电商在中国零售的市场份额能否超过 50%。刚刚过了不到两年的时间，王健林主动放弃了这次赌局，万达也发力电商业务，并将电商列为万达集团的五大支柱业务之一。王健林意识到，万达如果不早点介入电商业务，很

有可能在未来某个时间被新兴的“互联网+”所取代。

2014年下半年，马云刚成为首富那会儿，王健林主导，李彦宏、马化腾参与组建了一家电商公司。一开始，很多人都以为，他们是在围剿马云，要干掉淘宝，后来发布会后大家才恍然大悟，这家合资公司名为电商，其实是一家 O2O 公司，目的是打通线上线下的资源。万达拿出线下地产，腾讯拿出微信的入口，百度拿出地图和搜索，形成一个绝佳的社交闭环。

透过万达的这个例子，我们不难发现，他们选择市场的特征，给了我们一些启示：

- 1、在线上，有猪一样的对手（微信、QQ+百度地图、搜索）；
- 2、在线下，有自己独特的优势，且难以复制（万达地产）；
- 3、未来三年，该市场属于增长红利期（O2O 已经说了十年，基本成熟了）。

中小卖家，拿到独特资源的概率很小，那么专注去细分市场就很重要，先找猪一样的对手。

这个对手指的是在线上卖货的对手，以淘宝、天猫和京东（微店也算）三个平台为核心平台。我们分 A、B 两面来看这个问题。

先看 A 面，线下市场很成熟，但线上同行都不怎么重视，甚至只是随便做做，此乃机会之一。我们不妨打开淘宝、京东，搜索一下你现在想到的关键词，看一下排在第一页的那些同行。先看搜索显示的主图，再看店招、标题、定价和宝贝描述，再找客服聊几句感受一下服务，再拍下拿回来拆开看看，最后退货看售后服务。你甚至不用走到与客服聊天那一步，就基本能够摸清敌情了，在三五个月内，能够凭借一定的努力排到豆腐块的位置。

不信，你搜一下“T 恤定制”、“写真喷绘”、“草坪”、“透明胶带”这些

词。搜索出来的页面是不是有些糟糕，缺乏定位，缺乏品牌感，更别谈用户体验了。而这些产品的需求量其实并不小，并且用户群非常集中，但还没有一个强悍的对手，甚至于没有一个品牌商。你能说得出来谁家的写真喷绘做得最好吗？谁家的草坪最优吗？谁家的透明胶带最能让人尖叫吗？说不出来，那这就是机会。

面对全国数亿网民的市场，再小的产品，都能找到数万计的客户。碰巧你在这个细分市场，或者你有资源进入，那就能赢了！

不过笔者想告诉大家的是，在 2013 年，搜索“对讲机”、“折叠床”、“暖宝宝”、“鱼竿”这些词出来的页面，就像今天搜索“T 恤定制”一样。假设你处在这样的市场，赶紧蜕变自身，提高门槛；假设你刚好发现这么一块市场，自己又有某种独特的资源，恭喜你，拿到了一个好的创业机会。

再看 B 面，线上市场已经比较成熟，有狼一样的对手，但是又不得不做。那么，就找到“连猪一样对手”都没有的市场，从消费群中切一小撮，精准定位，避免和大而全的卖家打白刃战。

你要知道，任何公司都不可能以自己有限的资源，满足市场上所有消费者的各种要求。通过市场细分，向市场上的特定消费群，提供自己具有优势的产品或服务，获取精准的流量，快速转化，以小博大，获得利润。

就像服装市场，衣食住行的“衣”排在第一位，属于大市场，有很多强悍的对手，拿凡客举例：在 2010 年造就了风靡一时的“凡客体”，甚至衍生了后来的“陈欧体”，凡客被胜利冲昏了头脑，要冲刺百亿，疯狂扩张，员工暴增到 15000 人，为了抓住所有的消费者，拼命倒推 SKU（库存量单位）以获得营业额，把自己变成了百货超市，甚至一度卖过拖把。惨败后的凡客，在陈年的带领下，在 2014 年重头再来，员工暴跌到 300 人，产品从先做好一件衬衫，一件轻羽绒服开始。

衬衫这个市场，尤其是免烫衬衫，恰恰国内找不到令人尖叫的相关同类产品，凡客在免烫衬衫的市场，就是和猪一样的对手在竞争。从高处跌落后的凡客 CEO 陈年说，自己过去是凑热闹，差点烟消云散。所谓的凑热闹，就是选择各种强悍的对手，而不专注在细分市场找猪做对手，或者找连对手都没有的空白市场。

那么，怎么去找到这个猪一样的对手呢？

答案在终端——消费者。

根据公司自身的条件和营销意图把消费者按不同标准分为一个个较小的、有着某些相似特点的子市场。比如，按地理标准、年龄、性别、收入、职业、信仰、种族、购买动机等因素将市场分为若干群体。

同样都是食品，湖南、湖北、四川、重庆等地的人无辣不欢，其他地方的人大多喜欢微辣，甚至江浙某些地方的人完全不吃辣。那么做食品就要考虑到如果你的食品里面放辣椒，要做等级划分，甚至就专卖各种变态辣的食品，假设市场没有专门只做最辣的产品的卖家，这就是你的细分市场。

同样都是补水化妆品，孕妇和一般女人不一样，孕妇更关心产品是否有刺激，是否会影响到孩子。所以才产生了袋鼠妈妈品牌，为孕妇专用护肤品。

同样是手机，高收入层、工薪阶层、低收入群需求也不一样。高收入阶层和白领阶层更关注品牌、服务以及产品附加值等，而低收入者则更关心价格、实用性和质量。这就是为什么觉得自己是精英阶层的人都比较少用小米手机，而选择了苹果手机。

同样是拉杆箱，上学、旅行、出差，每个人身份不一样，动机也不一样，所以他们的需求也不一样。一个天天出差的老板和刚上大学的学生，