

玩法变了

淘宝卖家运赢弱品牌时代

T 有志做大做强做久的掌柜

险峰华兴副总裁 李黎

御泥坊总裁 戴跃锋

优酷战略发展总监 汪涛

UCDChina发起人 白鸦

Renuf梅森麦喆COO Dalson

古星电子商务CEO 黄珂

淘宝大学校长 家洛

淘宝商城-电器城总经理 满楼

口碑网资深运营专家 飞鸿

· 胖胡斐

著

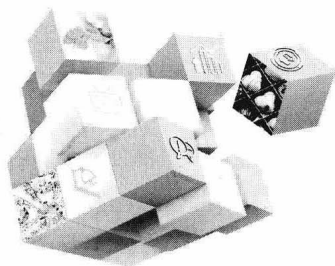
联合力荐



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



玩法变了

淘宝卖家运赢弱品牌时代

·
胖胡斐

著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

目前网店的销售、运营、营销都碰到很多瓶颈，钱不再好赚，在流量不再免费的情况下，网店常常陷入不断找流量的怪圈中，而真正潜心提升基本功的网店却拥有更多机会，网店需要突围。本书系统地介绍了整个电子商务零售领域的玩法变化，从网店基本功到网店品牌建设都有涉及。本书将是网店用户重要的方法论和实践指南。

本书适合所有的淘宝网卖家和电子商务网站的运营工作者阅读。

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

玩法变了：淘宝卖家运赢弱品牌时代 / 胖胡斐著. —北京：电子工业出版社，2012.1
ISBN 978-7-121-14972-6

I. ①玩… II. ①胖… III. ①电子商务—商业经营—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 223915 号

策划编辑：张春雨

责任编辑：葛 娜

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：

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：260 千字

印 次：2012 年 6 月第 5 次印刷

印 数：3500 册 定价：39.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

斐斐曾经是淘宝市场部的“二少爷”。之所以有这个绰号，是因为他和大少爷这两个帅哥负责着当年花钱最多的两个媒体的投放——网易和 MSN，花钱如流水的不是少爷还会是谁呢？记得当时我还经常开玩笑说，“出来混迟早要还的，现在花出去的钱总有一天要让你挣回来。”

没想到这句话还真的逐步应验了，2006 年“招财进宝”风波之后，我开始负责淘宝的运营部门，线上广告和策划也划入运营部，这两位少爷就开始被我逼着做活动策划，于是就有了淘宝史上第一次全站促销活动——满就送。

二位少爷从策划方案到实施细节，乃至活动页面都被我亲自关注着，一遍一遍退回修改，一直折腾到三个人都筋疲力尽才算罢休。二位少爷后来的促销活动逐渐变得越来越靠谱也越来越有趣，每每都是我被说服接纳他们的意见，然后看着他们得意的眼神，掩饰着自己的心花怒放默默离开。

后来斐斐负责过商城的活动策划，大少爷则开始“还债”，负责过刚开始的 P4P、淘客、旺铺。这期间，淘宝从不知名变成了巨无霸，淘宝的卖家从卖闲置、“网络搬运工”，到了开口闭口品牌、管理、团队、远景、风投。从我们把网络服务单列出来，用“旺铺装修大赛”、“麻豆大赛”推广，促进专业服务行业产生和发展，到今天这个产业红红火火，职业网店麻豆成为 2010 年以后的新兴职业……

卖家的话题也从最初的“一张好图胜千言”，“标题的关键词使用”到“在直通车烧多少钱”，“淘宝的组织结构”，“如何认识几个能办事的小二”……

在 2009 年以后，我离开了淘宝的具体业务，开始负责口碑网。站在局外，远望淘宝的时候，我发现淘宝变了，变得越来越有影响力了（也许之前身在其中吧）；淘宝的卖家也变了，心态中弥漫着浮躁，越来越多的卖家加入了寻租者的行列，网店的杭州办事处也越来越多，不禁让我开始担心，担心淘宝，更担心来淘宝生存的数百万卖家。

斐斐把这本书交给我让我写序的时候，我正在休假，所以有时间好好地阅读。读完很是舒畅，很多在心里积郁了很久想对卖家讲的东西都在里面了，我觉得要想把淘宝网店或者电子商务当作事业来做的卖家，都应该好好研读一下这本书。如果希望一夜暴富或者找到捷径的卖家，我想说这里没有你们要的东西，以免买后失望。

这是一个最好的时代，这也是一个最坏的时代！是需要停下脚步好好审视自己的时候了。



阿里巴巴集团副总裁张宇（语嫣）

● 写给想做大做强做久的卖家们

在淘宝做生意很有意思，无数的奇迹让我们觉得自己也可以成功，也有惨痛的故事提醒我们其实做好也没那么容易。

做网店就是这样，玩法一直在变，玩法也确实变了。每次变化，我们都要送走一批卖家。

我们是伴随淘宝一点点做起来的人，也是看着一批批卖家从成长到繁盛，到衰败再到消失的人。也许是局外人的关系，我们看到的和卖家看到的角度不同，看到的也多一些。很多次我们看到卖家们陷在漩涡中不能自拔，十分心疼，于是我们一直在想，怎样才能帮助卖家认清形势，帮助他们从困境中解脱出来，帮助他们做得更好。

这本书写给所有的卖家，无论大小，可能都会存在一些认识上的问题。我们愿意在这些问题上表达一些看法，我们不想教会大家怎么做，而是提醒大家，是不是可以换个角度去想。

我胖，所以我深知“不能一口吃个胖子”，所以这本书不可能让那些希望快速成功、一招制敌、一夜成名的卖家觉得“有价值”。可我们要知道，一个马步都扎不稳的人，那些奇招妙招对他一点用也没有。

本书提供思考方式，不提供秘密武器。

● 写什么不写什么

别看我们在淘宝混了那么久，但是——

我们没开过店，所以开店的细节问题，我们没资格说；

我们没发过货，所以物流的部分我们讲不明白；

我们虽然带团队，但没管过网店，所以忽悠团队管理就是装X；

我们虽然见过投资人，但没操作过融资，所以讲投资就是瞎扯；

.....

这是我们一开始就想清楚的东西，我们只讲自己擅长的部分。所以，这不可能是

一本很全面的书。

还有些东西我们不会写：

不会写对淘宝歌功颂德的文字，因为看到问题并解决，比看到成绩更重要；

不会写浮夸的文字，我们不是大师，更不会自称大师，这概念那模式的我们不说，只说实际碰到问题的思考方式；

不会写吹牛的文字，我们不是，也瞧不起不懂装懂的人。

那我们写什么呢？我们就跟大家分享一些“玩法”，有的还没有做，有的有人在做，但做得不好，我们跟大家说说，应该怎么想，怎么做。很多都是我们的经验总结、思想总结，所以，是不是“干货”我不知道，但我们知道，我们在用心去做。

但是，我们讲的有时候会很直接、很不留情面，如有误伤，请谅解。

● 对于这本书的读法

本书最后一章说到——这是一本正着看，倒着做的书。没错，我们需要通过前面的部分看到事情的本质，但是做事，必须从头开始做。

当然，我不是说一定有固定的阅读顺序。有试读过的卖家说，有的章节可以当成工具书，需要用的时候，翻出来参考一下。其实这样也可以。

不过我们最希望的，是通过阅读，大家能有自己的认识能力，有自己看待问题的方法，也形成自己解决问题的路子。

我们说的不一定都对，每个人的看法也可以不同，关键是，卖家要自己去“想”。

● 关于作者和推荐

其实本书还有另外一个作者，他是淘宝资深的运营专家，本书的定位、结构和框架是我们共同研究的。成稿之后我们曾经给淘宝网和淘宝商城高管分享了书中的内容，由于书中部分观点比较犀利、直接，这位作者也不方便署名。不过，这也说明卖家应该看看从淘宝“出来的”看法。

胖胡斐

2011年10月25日



凛冬将至	1
卖家，你知道淘宝洗过 2 次牌么	3
牺牲品：运营能力不扎实的弱者	5
网店怪相：大变局的征兆	6
打探淘宝八卦和变相解读新政	7
财富分配失衡，爆款暴露六大弱点	9
为了资源：驻杭办	15
伤不起的促销：除了打折还是打折	16
新死循环：越有钱才能越好	23
花钱好辛苦，挤破头一掷千金	24
都在思考的出路：出淘	25
品牌弱在基本功	31



根源	33
网货：先天不足的“弱品牌”	35
出淘也很难洗掉的弱基因	41
测测你的“弱品牌”	45
弱品牌的三大症状	49
弱视：看不清也看不远	49
弱智：钱也解决不了的问题	50
弱势：缺少气场和后劲不足	51



玩法变了	53
调整三种心态	54
急功近利，最容易不平衡	55
很强了，会看不到缺点	56
浮躁，概念化带来的结果	57

改变四个看法.....	59
对流量的看法：流量不是铁饭碗.....	59
对品牌的看法：品牌是运营出来的.....	60
对促销的看法：要自己找奶喝.....	60
对产品的看法：避免无奈的产品和价格.....	60



新玩法一：不再畸恋流量.....61

免费流量不是铁饭碗.....	62
以前的做法：曾经的淘宝和淘宝卖家们.....	65
淘宝变了.....	65
砸钱做广告的长久之计.....	67
玩法真的变了.....	73
流量只解决了三分之一的问题.....	75
第二重要的是转化率.....	76
第三是回头率和人拉人的程度.....	77
基本客户分层思路.....	79
你有多少客户是满意的.....	82
满意度初建成.....	83
满意的客户有多少还会再来.....	91
老客户愿意向朋友推荐你家小店吗.....	91
网店运营基本思路框架.....	92



新玩法二：告别残缺的品牌观.....97

品牌不仅仅是 logo.....	99
品牌是 TM 个什么东西.....	102
品牌=客户体验.....	105
殊途同归：网货品牌与网店品牌的品牌道路.....	111
品牌是运营出来的.....	113
落地是关键：营销解决不了品牌问题.....	116
运营团队到底运营什么.....	118
哪些工作会对品牌产生影响.....	118
对症下药，在每个接触点精耕细作.....	122
量-率-度，运营的不二法则.....	127



新玩法三：正正经经玩促销.....129

不正经的促销：促销的几大误区.....135

什么是促销.....137

什么时候做促销：正确的时机.....138

凭什么做促销：合理的借口.....139

挑一个恰当的玩法：促销最简公式.....140

满就送/满就减/满就返.....142

抽奖.....147

真正的秒杀.....153

加价购.....158

积分换购.....163

折扣券/储值卡/代金券.....164

真正的团购.....167

对症下药：挑个好方法.....175

促销的实施.....178

准备花钱（关于预算）.....178

关于实施的技巧.....180

评估：花了多少钱和办了多少事.....186

促销体验三问：干啥，啥好处，怎么做.....193



新玩法四：重塑产品线 and 利润构成.....197

看大盘，产品越发单一引发另一个漩涡.....198

看自己，无奈的产品无奈的价格.....200

可以考虑的一些做法.....204

建立店铺销量-利润结构模型，并分开努力.....204

控制跟风，选正确的产品.....206

找到“魅力属性”，不被复制的最好办法.....208

看穿价格迷雾，建设独有价格体系.....220

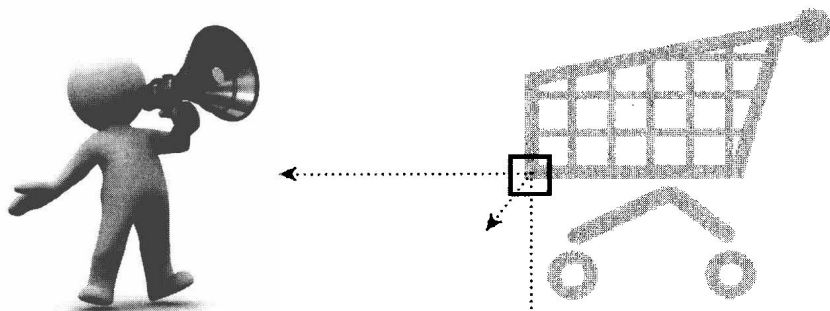
整个体验：售卖的根本.....223



正着看书，倒着做事.....225

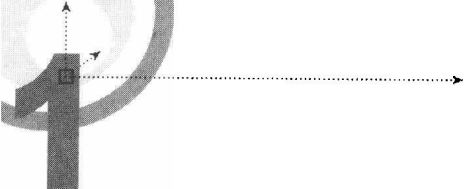


后记.....227



凛冬将至





这么说吧，淘宝，已经不是以前的淘宝了。

以前，小卖家们拍几张照片，传几个商品，做做关键词，在社区之类的做一做，就能养活自己了，顶多再做点直通车之类的，就可以活得不错了。

从 2006 年前开始，不少企业进入淘宝做生意，起点就和小卖家不一样，这年年底淘宝开始尝试 B2C，为这些企业做一个平台，当时还叫“品牌商城”。

从 2007 年开始，有大量品牌试水网络销售，“淘宝 xx 旗舰店”的名字开始出现；随后碰到金融风暴，大量出口产品开始转内销，工厂自己建品牌在淘宝做零售。

2008 年，淘宝重新做了一个 B2C 的平台“淘宝商城”，和原淘宝彻底分开。同时，这些试水的品牌撤走，希望继续做的品牌开始找专业的代运营公司，帮助他们做网上运营，这催生了现在很大的 TP 产业。淘宝开始把搜索结果偏向商城，中小卖家开始心慌，认为自己不再是重点；同期，淘宝也开始了所谓的“中小卖家扶持”和“网货品牌扶持”计划，因为马总当时表示这是淘宝的立身之本，还说淘宝要做湖南卫视，要用淘宝的土壤培养著名的网货品牌。

2009 年，第一批网货品牌迅速成长，淘宝也因搜索结果调整迎来了一批又一批不满的卖家，静坐、示威、跳楼干什么的都有，但最终淘宝坚持了。淘宝商城经历了一年的几乎不增长期，开始进行提升形象和细分市场。同时，“精品网货”项目也升级成了“淘品牌”，但其中已经有三分之一的品牌出现颓势。

2010 年，很热闹。首先，淘宝商城势头很猛，几次大活动让人印象深刻。商城里出现了很多非常专业的店铺，它们的整体运营和营销水平比普通网店高出很多。有人开始惊呼“差距变大”，中小卖家的成长变得更难。同时，数千家原先皇冠级或者更高级的店铺在 1~2 个月内消失，因为没有办法竞争。其次，淘宝的广告成了最热门的资源，广告位要靠秒杀才能拿到，动辄上百万的广告投入在很多大卖家看来稀松平常，而且还不是给钱就能买到广告，这让中小卖家们只能摇头。还有，年中的时候聚划算出现了，这个淘江湖唯一做成功的业务，利用几次像样的营销事件迅速发展，现在成了所有卖家挤破头也要上的最热门地方。同期“淘品牌”也开始扩展范围，从数十家变到数百家，大批品牌开始走下坡路。还有风险投资开始动作，数百家淘宝店铺获得投资，拿到钱的淘宝店更霸占了淘宝最宝贵的资源，它们的能力也开始迅速成长，当然，中小卖家的境遇变得越发艰难。更难的就是，C2C 开始允许推荐单品，原有的所谓公平不存在了，上谁不上谁，淘宝小二可以说了算，这就更麻烦了。

2011年，平淡一些。聚划算持续火爆。淘宝拆分。淘宝网做的活动变得越来越无力，打折变成最主要的主题。卖家的利润也被各种活动削得越来越薄。同时，从淘宝蹦出去的品牌开始变少，靠淘宝资源活着的店变得越来越多。

但淘宝依然是淘宝，这个占有全中国互联网交易额一半的大市场，还是养活了很多，创造了很多奇迹。

上面，是我作为一个在淘宝工作很多年的淘宝小二看到的现象，可能会跟不少卖家看到的不同。

这些年的发展，好像正好说明了那个著名的“自然选择法”，在一个自由市场里，随着社会的发展，会自然出现“优胜劣汰”、“物竞天择，适者生存”嘛。

从某些角度看，可能真的是这样，淘宝会发展，卖家会成长，好的来了，不好的就淘汰了。

可是我特别想从另一个角度去考虑这件事。

所谓的“物竞天择，适者生存”，说的是在被大自然授予同样获取资源之机会的基础上，由自然进行选择。可是对于淘宝，我们忽视了一个问题，淘宝这个大自然本身的分配在发生变化。

这样说太复杂了，换句话说，**目前淘宝资源过度集中，而且都掌握在淘宝手里，这导致了整个系统中的可分配资源匮乏，而分配机制靠“人脑”而不是电脑，更促成了分配失衡，然后两极分化越发明显。**一个可怕的后果就是，有资源的卖家，还没有强大起来，产生大量“弱品牌”。

再直白一点说就是，富的越发富，穷的越发穷，而富的还变不成强的。

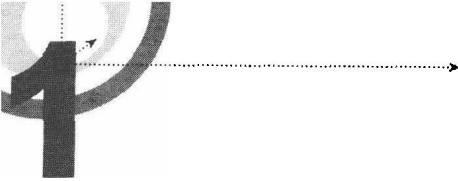
不过，我们想说的是，淘宝的玩法，变了。

这章，我们会列出所看到的各种淘宝怪现象，进而帮助大家看到问题的实质。

我们一直在提“洗牌”，那淘宝难道真的洗过牌？还真洗过，我们细说。

卖家，你知道淘宝洗过2次牌么

在电商领域，变革通常也叫洗牌，两年左右就会发生一次。幸运的是，我2005



年加入淘宝的时候，市场刚刚开始发展，而两年后就发生了第一次变革。

那是 2007 年，那时候淘宝一天不到 1 个亿交易额，开始有企业形式的商家进入淘宝发展，通过淘宝发展零售市场。这时候淘宝上大量的靠倒卖和假货为生的小虾米卖家开始没了生路，市场的运营方式开始规范，卖家们开始研究搜索，开始研究广告，淘宝对应的部门也开始长大。同时淘宝商城也诞生了，市场开始分化。这一年，很多大品牌来了，但其中很大一部分很快就走了，因为它们不适应，也因为它们是来试水的。

接下来就是 2009 年下半年，很多正规的品牌进入淘宝，开始第二轮入驻，与两年前的试水相比，这回它们是来真的了。正规的品牌化营销方式进入淘宝市场，这让那些还在通过传统方式吸引流量，做老客户的三皇冠、四皇冠卖家措手不及。在几个月内，淘宝上消失了数百个大卖家。而那些品牌商，通过正规的 TP（Third Partner，一译 Taobao Partner）公司，或者自己做，开始出现很好的成长势头。这样的情形一直持续了一年多。现在淘宝上的“优质品牌”，大都是那一轮大浪淘沙淘出来的。

2011 年快结束了。下一轮也快来了。我们看看现在的问题吧。很多品牌在淘宝上迅速成长，很多老一辈的卖家开始转变思路，大品牌开始在网络上欣欣向荣，垂直 B2C 领域蓬勃发展。一切都很好的样子。可是我会一直在这本书的前半部分提醒大家，在繁华背后，我们必须看到——新品牌在高速发展下产生的实际能力低下，催生的大量“弱品牌”，必须看到淘宝继续霸道和缺乏创新，必须看到出淘的商家开始成功。所以我们应该认识到，变革快来了。

我们整理出这样的一张表格：

	大环境	谁活下来了	谁死了
第一次, 2007 年初	电商优势开始凸显，获得关注，商家进入。	用正规手段运营店铺和规范经营的商家。	卖假货和有随机销售的个体卖家，第一批试水大品牌的网店。
第二次, 2009 年下	电商开始井喷，垂直 B2C 开始兴起，淘宝出现亿元卖家，财富开始向塔尖聚集。	大品牌商、TP 公司、能买到广告的大卖家。	没有广告就活不下去的卖家，靠老办法运营的三皇冠、四皇冠们。
第三次, 2011 年底	一片繁华景象，电商风投井喷，淘宝霸道和出淘并行，淘宝流量增长骤缓，大量“弱品牌”诞生。		

我相信，每一个市场，总是在一次又一次的大浪淘沙中不断地进步。好的留下来，不好的被淘汰。

而学习这些历史，为的是发现一些规律，然后用这些规律去指导我们发现问题，在变革到来之前解决掉，或者，在发生变革的时候能有存活下来的办法。

牺牲品：运营能力不扎实的弱者

我们曾经和几个做了很多年的淘宝卖家深入讨论过这些变革，每一次他们都会谈起很多死掉的卖家，也有很多活下来的例子。

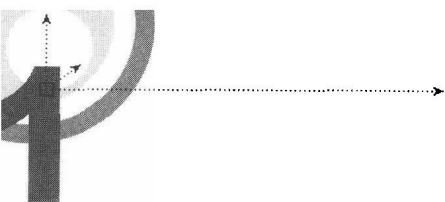
总结那些变化，我们会发现，活下来的那些卖家，往往具备一些特征：

- 相对正规的；
- 有明确的做生意的思路和规划的；
- 有科学的运营方法的；
- 有钱的，也会花钱的；
- 愿意改变的；
- 不愿意改变的；
- 具备全网运营能力的。

相反，谁没活下来呢？死掉的卖家大都有这些特点：

- 投机的。觉得只要搞定了某些东西，就不愁了的；
- 跟风的，别人怎么做我也怎么做的；
- 不会花钱，明显有暴发户行为的；
- 不愿意改变的。

这里特别加一段，也是出版之前被反复提到的词：“全网运营能力”。这是这几个月我们和各大投资方聊天的过程中，他们经常提到的能力。简单地说，就是具备除了



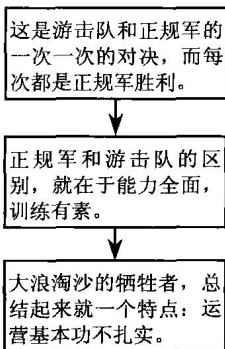
淘宝之外的运营能力。我们知道，淘宝被很多商家作为练兵的地方，但淘宝在流量、规则等方面的基础环境不可复制，所以出淘之后，发现在淘宝的招式不管用了。所以现在大家会很关注“全网运营能力”。

遗憾的是，写这本书的时候，国内的电商行业还在继续井喷。大家看到的是大量成功的案例，书店的书架上，新的品牌怎么成功的书到处都是。

我们始终认为，要做好，需要看那些成功的案例，因为成功的故事给我们希望。但往往更有价值的，却是别人失败的故事，这些故事让我们知道他们为什么被淘汰，他们碰到了什么情况，哪里做得不对才会失败。除此之外，我们还需要了解整个市场的发展方向，这样就可以向着正确的方向努力。

这本书写的就是这个。我们要看到变化，看到不足，才能知道如何应对。

话说回去，我们是不是可以从历史中得到一个结论：



如果他们在网店运营、营销、团队、推广等方面都很强，在产品、规划上都有明确的目标和步骤，他们懂怎么赚钱还明白怎么花钱，哪里会那么容易死掉呢？

我们看到了很多现象，让我们很担心，所以提醒大家要注意——基本功。

网店怪相：大变局的征兆

我们会发现，每次发生所谓“变局”的时候，总会出现一些征兆，这些征兆越明显，就说明发生变化越近了。

上一次变革的征兆我还记得很清楚，那时候大卖家们开始不关注关键词了，反而更关注广告位，开始有卖家提出每周必须有一个广告在线上，以维持店铺流量的说法。同时，淘宝越来越发现原始的自然排序算法出现问题，很多卖家开始钻空子，导致实质的不公平出现。当时我去给卖家培训的时候，很多时候在强调基础的工作和方法，但是课下被问到最多的问题，却是怎么能快速提升，怎么能认识管资源的人，怎么能抢到广告，等等。

后来的崩盘也变得比想象的更快。

我就在想，有没有什么现象，能说明这种变局的事儿呢？明显有很多。

通过下面的论述，我们会发现：

- 卖家群体开始急功近利地寻找“捷径”；
- 卖家们开始越来越多地关注技巧而不是策略；
- 卖家们集中地讨论几个话题；
- 出现大量概念化的东西，浮在上面的话题越来越多；
- 淘宝从整体角度出发制定的政策总是让自己失望。

这种情况往往告诉我们，问题已经很明显了，也就是快变局了。记录下我们看到的一些怪现象，以及我们的理解，分享给大家。

打探淘宝八卦和变相解读新政

我们看看近几个月的新政吧。

2011年10月商城新规，导致了连商务部都介入的所谓“暴动”，商城成了“伤城”。现在已经渐渐平息了，我们冷静地看这个政策，商城卖家的年服务费从6000元涨到30000元和60000元，涨了10倍，但如果你每天做够3000元，就可以返还。这完全是一种根据自己定位做出的适当调整，两层目的：一是拉高门槛，鼓励商家认真经营；二是做卖家层面的促销，鼓励卖家提高销售额，获得返点。如果在线下，比如国美，大家都会认为这很正常。

可是在淘宝，尤其是淘宝商城，这却有困难。为什么呢？因为淘宝商城推出新规时的做法简单粗暴了一点，然后就被“解读”成商城“过河拆桥”，再碰上一些不懂