

HZ Books
华章科技

电商数据分析
技术丛书

从业务、数据、运营3个维度为电商的经营
和决策提供科学方法论

资深电商专家，10余年电商行业数据分析与数据化运营经验，
曾在多个知名品牌操盘多个千万级电商项目



电商数据分析 与数据化运营

刘振华 / 著

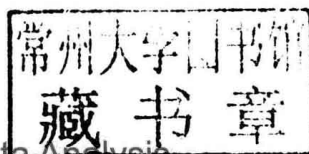
Data Analysis
and Data Operation
for E-commerce



机械工业出版社
China Machine Press

电商数据分析 与数据化运营

刘振华 / 著



Data Analysis
and Data Operation
for E-commerce



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

电商数据分析与数据化运营 / 刘振华著. —北京: 机械工业出版社, 2018.5
(数据分析与决策技术丛书)

ISBN 978-7-111-59819-0

I. 电… II. 刘… III. 电子商务 - 数据处理 IV. ① F713.36 ② TP274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 086855 号

电商数据分析与数据化运营

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 李 艺

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 230mm 1/16

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-111-59819-0

定 价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章科技
HZBOOKS | Science & Technology



本书对服饰行业的宏观而重要的业务体系、多维而立体的数据化运营指标，以及被行业所证明的数据化运营实例进行了全面、详细、深刻且独特的解析。书中涵盖了“业务”“数据”“运营”三大模块，并且三大模块并不是各自为营的，而是采取了“业务中有数据，数据中有运营”的表达思路——这才是“数据化运营”的真正实践。

本书采用了理论与实践案例相结合、理论与业务模型相结合的介绍方法。从电商的发展史到天猫、京东、唯品会的特性与发展趋势，从服饰行业的行业特性到服饰行业的运营框架，从运营框架到与运营息息相关的运营数据指标，从运营指标到数据分析方法，从数据分析方法到经典而实用的数据分析案例，几乎每一个业务理论都会以一套业务模型来概括之，并且这套业务模型也将应用于后续的数据分析案例。

同时，本书最大的特色在于，这是一本职场纪实小说，也是一本电商数据分析师的成长日记。阅读本书，

你仿佛置身于一个虚拟而真实的电商公司，经历着书中主人公所经历的一切业务上、技术上，甚至心态上的进步。阅读本书，你不会像阅读其他专业书籍一样感到枯燥而乏味，而是可以很轻松地将文字与故事场景中精深的业务模型与实战案例转化为自己的知识！

你可以是书中从零开始组建团队、勇挑重担、运筹帷幄的商业智能部门经理“Alex”，可以是传统服饰行业商品模块转型过来的“叶子”，也可以是从其他行业转型到服饰行业，对服饰与电商一窍不通的“大白”。由于本书的纪实风格与故事性，你还可以是公司其他非电商类的管理者，或者是刚毕业的应届毕业生。——只要对电商、对电商数据分析有浓厚的兴趣，你就能够在阅读本书的过程中找到学习的乐趣。

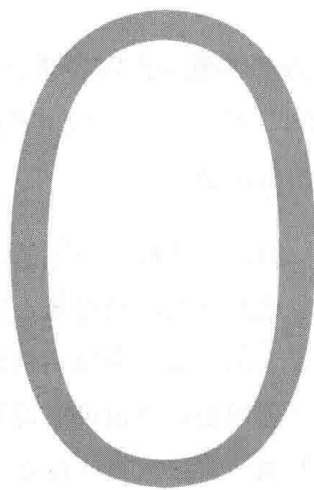
简而言之，本书试图以易读、易懂、易用的手法，向读者诠释一位“精业务、精数据、精运营”的“三精”数据分析师的成长过程。因此，本书不会有 Excel 模板、也没有 SQLServer 与 SPSS 等专业工具的侵扰，而是专注于精英数据分析师必备的“业务、数据、运营”这三项能力，并尽可能试图向你诠释这三者之间的关联与应用价值。作为在电商行业沉浸多年，并且带领过两个 TOP 级品牌的数据团队的从业者，笔者自认正是这样一位“三精”数据分析师，也一直是“数据化运营”的推动者与实践者。笔者希望通过本书把自己在工作实践中的所思所想整理成一个职场故事，分享给大家。其中有些观点可能与当前主流观点类似，但这并不是抄袭，而是行业通用的标准与数据战法。本书更多是笔者十余年工作经验的总结与积累，并不是放之四海而皆准的“真理”。希望你在阅读的过程中能够边读边想，边实践边论证，边求道边证道！

与各位读者共同学习，共勉之！

前言

引言	没有数据支持的电商不好做	001
	招兵买马，迎风起航	004
	Alex 的带教课程	008
第 1 章	建立电商运营的“上帝视角”	011
	第 1 课 服装与电商发展近史	011
	第 2 课 数据分析不是“造火箭”	016
	第 3 课 电商运营就是“开飞机”	020
	第 4 课 在正确的渠道卖正确的货	030
	第 5 课 图解渠道的运营节奏	037
	第 6 课 建立店铺的说服逻辑与购买路径	047
	小结	062
第 2 章	像“堆积木”一样认识数据指标	065
	第 7 课 能够诊断业务的 KOL 数据指标	065
	第 8 课 人、货、场下的数据指标库	080
	小结	092

第 3 章	表作骨，美化为肉，方法是灵魂	094
	第 9 课 快速建立实用美观的数据表	095
	第 10 课 简单而实用的三大分析方法	105
	小结	115
第 4 章	向双 11 进军，数据分析实战开始	117
	第 11 课 店铺的诊断分析方法	117
	第 12 课 店铺的流量分析	128
	第 13 课 店铺的商品分析	140
	第 14 课 店铺的用户分析	159
	第 15 课 店铺的活动分析	167
	第 16 课 店铺的双 11 年终大促	182
	后记	193



引言

没有数据支持的电商不好做

这几天，有关“公司的电商总监要换帅了，Aaron 总要引咎辞职了！”的小道消息，在艾尚服饰公司内部开始流传，并且有愈演愈烈的趋势。

艾尚服饰是国内知名的电商服饰品牌，成立于 2008 年，属于第一批在淘宝平台上成立品牌服装的“淘品牌”。至 2016 年，随着公司在天猫、京东、唯品会等渠道上的扩张，公司从以前年销售额 200 万的淘宝店铺迅速成长为当前年销售额近 8000 万的多渠道品牌。

然而，最近两年，“电商”这块巨大的蛋糕吸引着越来越多的传统品牌进入，平台的消费力（流量）迅速被稀释，扣点增加，流量补贴、促销补贴等经营红利消失。公司的业绩每况愈下，已经连续 10 个月出现业绩同比下滑或持平的态势。因此，才有了关于公司现任电商总监 Aaron 要引咎辞职的流言蜚语。

Aaron 是从公司成立之初，一直为公司南征北战的老员工。由于他一直负责公司淘宝店铺、天猫店铺，因此算是公司功勋卓越的员工之一。Aaron

在淘宝店铺与天猫店铺上有近 10 年的丰富运营实战经验。他精通直通车的“开车”技巧，又有极丰富的“打造爆款”的能力，常常能够创造公司“爆款”的销售奇迹。

但是，从最近两年公司拓展了京东、唯品会等渠道，开始了多渠道以及更专业的品牌战略以来，Aaron 以前“战无不胜”的运营手法好像不管用了，不仅天猫店铺与淘宝店铺的业绩出现了持续同比下降，就连新开的京东与唯品会店铺也始终很难取得突破式的业绩进展。——Aaron“开车”与“打爆款”的两大运营法宝在一夜之间仿佛失灵了。

此时，在公司的一间办公室中，Aaron 正在向董事长及相关负责人汇报工作。Aaron 对这次会议寄予厚望，他希望在这次会议上获得一些重要支持。

“各位领导，我们电商事业部的业绩连续 3 个月没有达标，甚至与去年同期相比还出现了一些下滑，主要责任应该由我来承担。这一点，恳请各位领导批评。”

“首先，我说说目前在电商经营中出现的一些问题。”

1) 平台红利结束后，我们的经营理念没有及时更新升级，还处在“买流量、打爆款”的电商 1.0 阶段；

2) 平台运营几乎全是靠打折促销来完成业绩，没有成熟的符合零售规律的运营体系，所以新品消化很少，经营利润也很低；

3) 平台运营几乎都是靠经验与电商平台的惯性在工作，没有符合公司品牌发展的销售计划，也没有数据分析与支持；

4) 许多部门都是单打独斗，销售、商品、推广等重要业务部门很少统一在同一频道上工作。

Aaron 罗列了四大问题之后，在座的一些职业经理人默不作声，但心里

却是波涛汹涌，不时用眼光扫视一下 Aaron，又迅速躲开。“如此深刻地自曝其短，看来 Aaron 是打算进行大动作了。”

董事长神情严肃，问道：“嗯，原因找得很深刻。那你打算怎么做呢？”

Aaron 中气十足地回答：“所谓吃一堑长一智，最近两个月我一直在业界走访与学习。关于如何解决这些问题，我有一个考虑已久的思路——那就是成立一个专门的数据部门。”

首先，我们需要一套符合服装行业零售特点、成熟可用的数据化运营工具。这套工具可以告诉我们在什么时候以什么样的折扣与形式卖哪些商品，就像线下的零售部门所做的月度销售计划那样。

其次，我们要重新梳理一套以销售业绩为目标的、符合各大业务部门的 KPI 考核指标，还需要建立一套使销售、商品、推广三大部门能够顺利沟通、统一目标的数据分享机制，从而到达数据、信息、资源的共通与共享。

另外，现在业界都提倡“精细化运营”，所以我们还需要让销售、运营的同事学会根据数据来运营，而不是凭经验来运营。

.....

所有这些，只有成立一个专职的数据分析团队才能够满足。

Aaron 在会议上侃侃而谈，这些都是他最近三个月不断走访优秀同行以及密集参加各种行业论坛后总结出来的。

最后，Aaron 颇有信心地总结道：“我相信，新成立的数据部门是打开事业部业绩困惑的一把金钥匙！因此，我希望总部能够给我这个部门编制。”

一个小时后，Aaron 笑呵呵地从会议室出来——他要成立新数据部门的方案通过了！

招兵买马，迎风起航

5号会谈室中，Alex的面前放着一份简历，他抬头看了看眼前坐着的年轻人，披肩发、未染未卷，微胖，戴着眼镜，上身穿着白衬衣与毛织外套，下身穿着碎花短裙，穿着正式又透露出点活泼，脸上有淡妆，表情稍显有些拘谨。

作为资深数据分析师，Alex内心细腻，观察入微，善于从细节入手对事物进行剖析。

“你好，我叫Alex，是今天的面试官。请简单介绍一下自己吧。”

“你好，我叫叶子，2012年毕业于……目前为止，我干过两份工作。第一份是……”眼前的面试者开始陈述，Alex扫了一下简历。嗯，简要的一两句话总结了自己的基本信息，语言总结和表达还不错。

“挺好的，你前一份工作是商品运营，能谈谈你对这份工作的具体认知吗？”

“是的，当时的情况是这样……我主要负责的是……我认为好的商品运营可以帮企业……”

5分钟，女孩滔滔不绝地把她对“商品运营”的认知全部推销了出来。

“很好，最后一个问题，你在哪些电商网站上买过东西？你对它们有什么不一样的看法？”

女生看起来有些懵，沉默了好几秒钟，她应该有些好奇，Alex为什么会问这样的问题。

“你转换一下身份，如果你是电商卖家，你认为天猫、京东、唯品会有什么不一样的地方？”Alex只好继续用问题来引导她。

这一下，她有些明白了。用低于之前的声音回答道：“我是负责商品运营的，从商品角度，我会建议公司把新品的衣服放在天猫上面首发销售，然后把一部分过季的形象款、橱窗款，再搭配一些走量款，放在唯品会上面销售。当然，京东我不是很了解。而且对于电商，我是个外行，不知道这样的想法对不对？”

Alex 微笑地看着女生，对她表示肯定，“嗯，你说的不错”，转而又严肃地对她说，“叶子，谢谢你今天花时间来面试，我们的面谈就到此为止。接下来我需要和 HR 沟通一下，有消息会有专门的同事电话与你联系的。”

Alex 起身，和叶子礼貌地握握手，把她送出会谈室。

下一位面试者是位男生，瘦高，戴着眼镜，穿着随意，一头短碎发中已经夹杂着些许白发，面容显得十分平静而从容，即使是端坐着，嘴角也微微有些上扬。

“你好，我叫 Alex，是今天的面试官。我大致看了一下你的简历，你前一份工作是做数据分析，不过是在机械制造行业。而你之前从未在服饰行业工作过，能不能谈谈你为什么要做这样的跨界？”

男生稍微前倾显示出专心听问题的姿态，在 Alex 说完后，轻微地正了一下身子，微笑着回答：“你好，我叫大白，之前在机械制造行业工作了 3 年，一直负责数据分析。我认为机械行业的数据分析过于偏向物料、库存这样偏后端的方向，而服装行业中由于零售型公司居多，所以数据分析会更加偏向前端，数据也更容易产生价值。这就是我尝试跨界到服饰行业的原因。”

“很好，那你认为数据分析的价值在哪里？” Alex 慢声追问道。

“我认为数据分析能够为企业的运营提供更合理的运营建议”，男生不假思索地回答道，显然以前思考过类似的问题。“不是更好，而是更合理！”，稍微停顿了一下，男生竟然又强调了一句。

“嗯，‘合理’这个词很有意思。为什么你认为是‘更合理’，而不是‘更好’呢？”

“数据分析不是万能的，从数学角度来讲，数据分析只是一种让人理性思考和决策的工具与方法。而商业经营并不是纯靠理性的博弈就能赢的。除了理性的数据支撑，还需要丰富的情感驱动，尤其是服饰行业，对于时尚趋势的判断更是数据不能预测的。所以，数据只能做到更合理，但不一定会更有效。”

“很棒的想法。那你认为，数据分析对电商的运营能够产生哪些具体化的帮助？”

“嗯，”男生眉头很明显地往上挑了一下，然后拧在一起，很快又回答，“来面试之前，我做了一些功课，比如电商流行的‘打造爆款’模式，我认为它的背后必须有一套成熟的数据分析模型在支持。另外，还有……”

“最后一个问题，你认为天猫、京东、唯品会这三家电商平台各有什么样的不同？”

“它们的不同在于市场定位，天猫主打品牌服饰、京东主要做3C品类、唯品会则专注于特卖。另外，它们的经营模式也有所不同，天猫就像shoppingmall，做的是平台，负责吸引流量与商家入驻，然后收取场租费用；而京东除了做平台，还有自己的京东自营店；唯品会就像奥特莱斯一样，只给品牌商提供临时特卖场所。”这个问题又是大白着重研究过的，所以他再次娓娓而谈。

……

当这轮面试结束时，Alex对男生建立了初步的评判：这位男生对自己很有自信，有专业的数据分析技能，擅长从宏观层面分析问题与规律，而且对商业模式的研究也还不错。

回到办公室，Alex 静坐了几分钟，然后在键盘上敲打着面试反馈。他一面有节奏地敲打着键盘，一面也在想着几天前与 Aaron 的对话。

Aaron 是这样问的：“Alex，接下来你要组建全新的团队，担子可不轻呐。对于选人方面，你有什么要求吗？”

Alex 记得当时自己以略带低沉的语气回答：“在服饰行业中，现在能够拿得出手的数据分析师并不多。因为行业普遍才刚刚开始重视数据，并接受‘数据化运营’的理念，所以目前能够像 U 盘一样即插即用的人并不好找。与其这样，我看倒不如放宽要求，找一批全新的人才，从零开始组建团队，然后在实践中搭建符合我们公司特色的数据化运营体系。”

停顿了一下，他对 Aaron 补充道：“我对一名优秀数据分析师的‘好苗子’的判断有三个：有数据逻辑、有结构化思维、有商业认知能力。好的数据分析师是三者兼备的复合型人才，这样的人不好找。尤其是商业行为的认知能力，它需要分析人员具备‘上帝视角’，能够学习和模仿 CEO 的思维方式和决策方法，这样才能够给公司运营者提供更有价值与意义的分析报告。”

边写边想，Alex 的两份《面试反馈表》已经写完了。在女生的面试反馈表中，他这样写道：“面试者对传统服饰行业的商品运营有丰富的实战经验，语言组织与总结能力不错。对电商认识虽然比较欠缺，但面试中可以较自然地将商品运营的知识体系移植到电商环境中来。——建议录用！”

在男生的面试反馈表中，显示：“面试者属于跨行业应聘，对服饰行业的认识明显不够，但对数据的价值体现有非常深刻的认识。数据敏感度高，擅长结构化思考，思维活跃，且为人十分自信。面试者能够从纯数据角度出发，找出数据内在的逻辑与联系。——建议录用！”

这是 Alex 入职艾尚服饰公司的第 22 个工作日。Alex 是艾尚服饰公司重金请来的商业智能部负责人，隶属于电商事业部。商业智能部门作为事业部

新增的重要职能部门，承担着为电商运营探索一条“数据化运营之路”的重要使命，可谓是事业部的“作战参谋”，因此，在公司内部，商业智能部门又称为“参谋部”，Alex 也被戏称为参谋长。

商业智能部被公司寄予厚望，Alex 既感受到了“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的痛快感，但不时也有一份“路漫漫其修远兮”般沉甸甸的压力。

Alex 的带教课程

一周后。

电话机突然响起，是人事部的。Alex 拿起电话，“Alex，您好。上周您面试的两位同事，已经安排好于今天入职了，在经过上午的人事行政培训后，会在下午把两位新同事带到您部门。”

道了声谢，放下电话。Alex 心里大大松了一口气。按照“定战略—搭班子—带队伍”的三部曲，Alex 终于把部门的班子搭起来了。

下午刚上班的时候，HR 把两位新人带到 Alex 的办公室，随即离开了。

“大白、叶子，欢迎你们成为‘商业智能部’的一员。”Alex 对两位新人表示欢迎，同时对他们提出了鼓励和要求。“我们部门是成立不到一个月的新部门，也是事业部唯一的数据部门。我们部门承担着事业部重要的职责，需要探索出一条全新的电商数据化运营模式。现在有你们的加入，我们团队的人员就配置齐了。希望在大家的共同努力下，早日完成部门的伟大使命。”

刚入职的新人最不缺的就是勇气与决心，两位年轻人争相表态，“好的，我们一定会努力的！”

“OK，今天是你新工作的第一天，先去熟悉一下工作环境吧。明天早

上 10 点，两位来办公室找我一下。”

“好的！”大白与叶子走出办公室。“看来新领导并不凶哦”，叶子想道。

第二天，早上 10 点。

大白约上叶子，一起坐在了 Alex 的办公室。

“请坐”，Alex 招呼两人坐下，“为了帮助你们尽快融入工作，我精心准备了一套关于电商数据分析师的带教课程。所以，接下来我们要一起讨论一下课程的大纲，以及上课的时间安排。”

大白和叶子都是 90 后，活泼的风格再也掩饰不住。两位年轻人喜出望外，“真的吗？”“那真是太好了。谢谢老板呀！”

“呵呵，那现在我们先来看一下这套课程的大纲。”Alex 说完，把笔记本电脑屏幕转向了两位年轻人，“你们先看看这个课程大纲”（见表 0-1）。

表 0-1 “电商数据分析师”带教大纲

阶段	课时	标题
1) 业务必知	第 1 课	服装电商的发展历史与特征
	第 2 课	部门组织架构与工作职能
	第 3 课	电商的零售特征
	第 4 课	数说电商渠道属性
	第 5 课	图解渠道的活动运营节奏
	第 6 课	电商的说服逻辑与购买路径
2) 分析入门	第 7 课	能够驱动业务的 KOL 指标
	第 8 课	“人—货—场”指标全览
	第 9 课	快速构表法
	第 10 课	三大基础分析方法
3) 实战演练	第 11 课	店铺的数据化诊断
	第 12 课	店铺流量分析
	第 13 课	店铺的商品分析
	第 14 课	店铺用户分析
	第 15 课	活动分析
	第 16 课	大促实战