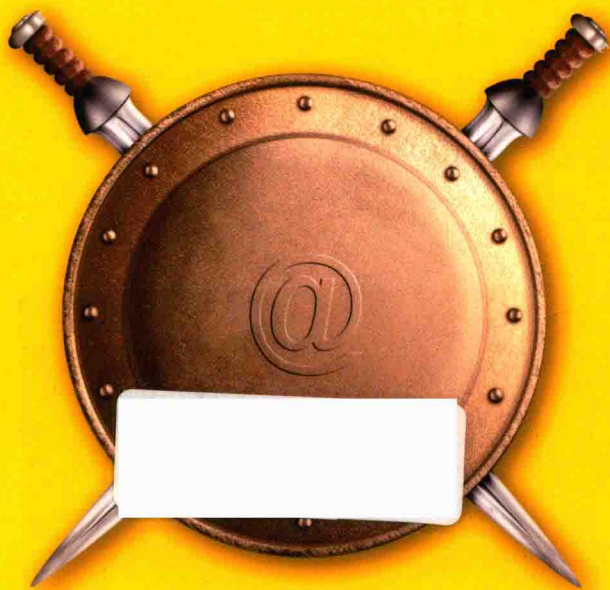


淘宝运营速成指南 电商军规81讲

淘宝搜索前负责人**鬼脚七**+ 知名实战天猫卖家**贾真**

贾真 鬼脚七 著



网店规划+爆款技术+团队管理

鬼脚七近10年管理工作心得倾囊分享！
贾真12年网店实操经验真诚自述！

淘宝运营速成指南 电商军规81讲

贾真 鬼脚七 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

《淘宝运营速成指南：电商军规 81 讲》是贾真与鬼脚七联合完成的一本电商运营图书，本书最大的亮点是将电商的“战略规划”和“运营技术”完美结合。本书更注重如何引发读者的思考，帮助读者建立独立的思考模式，而不是简简单单地操作复制。

贾真是 3C 天猫 TOP10 卖家，白手起家，从一无所有，一路摸爬滚打，做到天猫店年销售额过亿元；他同时具有 7 年淘宝大学讲师经历，阅店无数，深谙店铺运营的方方面面。

鬼脚七在阿里巴巴做了近 10 年的管理工作，长期负责淘宝、天猫的搜索技术和产品，还接触了上千家电商企业，见证过很多电商企业的崛起和衰落，对电商团队管理和战略规划颇有心得。

两位实力作者强强联手，目的是希望通过本书的知识唤醒读者的智慧，从而使读者的运营业绩迅速上升！电商从业者和管理者不要错过这本书！

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

淘宝运营速成指南：电商军规 81 讲 / 贾真，鬼脚七著. —北京：电子工业出版社，2018.5
ISBN 978-7-121-33948-6

I. ①淘… II. ①贾… ②鬼… III. ①电子商务—商业经营—中国—指南 IV. ①F724.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 061837 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：20.75 字数：288 千字 黑插：1

版 次：2018 年 5 月第 1 版

印 次：2018 年 7 月第 3 次印刷

印 数：15001~17000 册 定价：79.00 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。

前言

做电商，不仅要重视运营技术， 更要注重战略规划

“那些真正把店铺做到顶级的，很少是因为运营技术上的领先，可能是无意识地选对了行业和产品。”——贾真

这句话将电商成功的原因归功于“意识”，强调方向和选择的重要性，警醒世人不要过于重视实操技术，不要只顾埋头钻研运营技术。

贾真在很多场合中说过类似的话，一个以运营技术为人熟知的讲师，却不断地强调运营技术的“不重要性”。

有的人会说，贾真是不是傻，他这样说谁还会听他的课买他的书，这不是自断后路吗？

不是的，贾真的本意并非轻视运营技术，而是要注重战略规划 and 实际运营技术相结合，战略规划是公司或店铺的灯塔，而运营技术就像是渡往灯塔的船只。如果没有灯塔，船只只会没有方向地到处漂荡；如果没有船只，即使有灯塔也到不了目的地。

鬼脚七也一直在强调“战略规划”的重要性：

“看十年，做一年，我觉得这是最好的战略解读，所有做企业的人都应该重视，把眼光放得更加长远些。看十年，不只是看淘宝、京东、天猫，而是整个社会科技的发展。当你这么看的时候，判断某些趋势会更准确一些。”

关于战略规划和运营技术，市面上少有电商书籍或课程能够同时兼顾二者，要么教你操作层面的技术，要么教你理论层面的知识，甚至谈不上“战略”这一格局和高度。

《淘宝运营速成指南：电商军规 81 讲》是少有的能将“战略规划”和“运营技术”完美结合的书，这也是本书吸引人的亮点。

鬼脚七在阿里巴巴做了近 10 年的管理工作，长期负责淘宝、天猫的搜索技术和产品，带几百人，死磕电商最核心的工作。搜索是电商最核心的业务，决定了买卖两端数亿流量的分配——用户每天要通过搜索找东西；商家每天要根据用户数据调整卖点。这让鬼脚七真正地吃透了电商背后的逻辑，成为中国电商黄金 10 年的核心参与者。

鬼脚七在阿里巴巴任职期间，还接触了上千家电商企业，见证过很多电商企业的崛起和衰落。后来，他成立了知名电商社群“七星会”，很多做电商的朋友都愿意跟他分享自己的经验和教训。他也接触了大小近百家企业店铺，听了很多企业老板的故事，了解了他们的起起落落。

如果要讲解战略规划，讲解电商的核心规则恐怕没有人比他更适合（本书第 1 篇由鬼脚七写作）。

贾真白手起家，从一无所有，一路摸爬滚打，做到天猫店年销售额过亿元，成为 3C 天猫 TOP10 卖家，更因其出色的业绩和专业的知识，受聘成为淘宝大学企业讲师和淘宝搜索客座专家。

12 年的店铺实操经验，让贾真深谙店铺运营的方方面面，由他来写运营技术再合适不过了（本书第 2 篇由贾真写作）。

电商圈两位顶尖的讲师，加起来超过 20 年的电商经验，历时 6 个月的时

间，总结出了 25 条电商原则+56 条运营技巧，便形成了 81 条军规——《淘宝运营速成指南：电商军规 81 讲》，一本电商领域前所未有的淘宝运营指南书。

用知识唤醒你的智慧

“授人以鱼，不如授之以渔。”市面上大多数电商书籍内容或停留在理论知识层面，或停留在操作层面，一旦时间流逝、规则更迭，书籍内容便会过时，不再适用。

《淘宝运营速成指南：电商军规 81 讲》更注重如何引发读者的思考，刷新读者对于店铺管理及运营的认知，帮助读者建立独立的思考模式，而不是简简单单的操作复制。

技术可能会过时，但是思考方式不会。就如贾真所说的，最后你得到的不只是知识，更是如何通过知识去唤醒你的智慧。

注：针对本书视频版内容的评论，由作者整理后，安排到了本书相应章节最后的“学习感悟”位置，有些评论是学员的真实感悟，希望能够给本书读者带来一些启发。

目录

第1篇 电商军规 / 1

电商行业的变数很大，你现在做得好，不代表以后也做得好，很可能几个月之内就倒下了。如果你的公司现在流量增长不错、客户评价不错、产品供应链不错、团队士气不错，你觉得很舒适，对未来充满信心和希望，那么我告诉你，你的公司现在很危险！这不是危言耸听，我来告诉你原因。

- 1 亲力亲为 / 2
- 2 学以致用 / 5
- 3 一人百万 / 8
- 4 专注制胜 / 11
- 5 守正出奇 / 14
- 6 创新 / 17
- 7 好名字好生意 / 20
- 8 维护老客户 / 23
- 9 不留退路 / 26
- 10 解决人才困境 / 29

- 11 走品牌之路 / 32
- 12 跳离舒适区 / 35
- 13 别迷信“大神” / 39
- 14 明确定位 / 43
- 15 会打价格战 / 46
- 16 故事营销 / 50
- 17 一张一弛 / 53
- 18 热点营销 / 58
- 19 规避风险 / 61
- 20 心要仁慈刀要快 / 65
- 21 股权激励 / 69
- 22 走向线下 / 73
- 23 打造企业文化 / 77
- 24 问题即机会 / 80
- 25 五条忠告 / 83

第2篇 运营技巧 / 86

经常有外行的朋友问我：是不是做淘宝店铺就要刷单？

我不知道该怎么回答。

如果卖家把刷单作为日常运营的一种常规手段，则会有两种结果：一是他可能逃脱不了淘宝搜索对于虚假交易的稽查系统，没用还降权；二是就算他手段高明，在短时间内稽查系统没查到，他就会有了赌徒心态。

- 1 标题优化 / 87
- 2 主图优化 / 95

- 3 详情页策划 / 99
- 4 直通车推广 / 102
- 5 钻展推广策略 / 106
- 6 淘宝店微信策略 / 109
- 7 新淘客生态：团长、卖家、个人淘客 / 113
- 8 “双 11” 大促 / 117
- 9 淘宝达人 / 120
- 10 直播和内容营销 / 127
- 11 关联和促销，流量不变，提高销售额 / 131
- 12 淘宝搜索工作原理 / 137
- 13 单品数据异常的自我诊断（上） / 143
- 14 单品数据异常的自我诊断（下） / 146
- 15 谈刷单 / 148
- 16 多店铺运营的弊端 / 152
- 17 如何提升店铺服务体验 / 155
- 18 售前客服绩效，打造“狼性”客服 / 158
- 19 如何做老客户维护 / 162
- 20 店铺上新品的方法和思路 / 166
- 21 数据选品 / 169
- 22 推新品的思考 1——新品权重 / 173
- 23 推新品的思考 2——新品赛马期 / 176
- 24 店铺定位 / 180
- 25 从 iPhone X 的热销，看淘宝爆款的未来 / 184
- 26 店铺首页设计逻辑 / 188

- 27 连贯性运营 / 193
- 28 提升转化率——三次催付交接表 / 196
- 29 电商供应链 / 199
- 30 电商定价策略（上） / 203
- 31 电商定价策略（下） / 206
- 32 人群切分 / 209
- 33 卖点策划（上） / 212
- 34 卖点策划（下） / 215
- 35 那些年，我们做死的爆款（上） / 219
- 36 那些年，我们做死的爆款（下） / 224
- 37 仓库发货流程优化 / 228
- 38 美工绩效 / 232
- 39 竞品分析 / 238
- 40 直播排名提升方法 / 243
- 41 淘品牌的打造（上） / 247
- 42 淘品牌的打造（中） / 251
- 43 淘品牌的打造（下） / 255
- 44 你浪费了多少“包裹价值”（上） / 261
- 45 你浪费了多少“包裹价值”（下） / 264
- 46 店铺标签、商品标签和人群标签 / 269
- 47 淘宝店招聘 / 272
- 48 淘宝运营团队管理（上） / 276
- 49 淘宝运营团队管理（下） / 279
- 50 价格战（上） / 283

- 51 价格战（下） / 287
- 52 直通车辅助搜索 / 291
- 53 生意参谋的使用说明书（上） / 295
- 54 生意参谋的使用说明书（下） / 298
- 55 淘宝店的财务探讨 / 302
- 56 淘宝运营成功密码 / 307

第 1 篇

电商军规

亲力亲为

守正出奇

好名字好生意

跳离舒适区

会打价格战

心要仁慈刀要快

亲力亲为

大家都知道万达，全国各大城市都有万达广场，万达的老板王健林，也曾是中国首富。在电商疯狂发展的年代，万达也下决心做电商，开出了 800 万元的年薪，请电商公司 CEO。没想到，五年换了三个 CEO，我们一起看看万达电商的换帅历程（见下图）。

- ▷2012 年 5 月，万达电商开始组建；
- ▷2014 年 3 月，第一任 CEO 龚义涛离职；
- ▷2014 年 8 月，万达、百度、腾讯出资成立万达电商，首期投资额 50 亿人民币；
- ▷2015 年 6 月，第二任 CEO 董策离职；
- ▷2015 年 7 月，“飞凡电商”品牌正式亮相；
- ▷2016 年 8 月，腾讯百度退出，“腾百万”散伙；
- ▷2017 年 2 月，第三任 CEO 李进岭离职。

每一任 CEO 都不是泛泛之辈，万达不缺资源、不缺钱，但五年过去了，万达电商连前五名都算不上。原因到底在哪里？

有一个软件叫“在行”，在上面付费见专家，有时候也有人约我见面。

一天杭州某大服装市场的负责人约我见面，跟我讨论他的计划。他打算

组建电商团队，第一年公司计划投资 1000 万元，还有各种渠道资源，准备挖一个从阿里出来的小二来总体负责。

我问他，你自己可以投入多少时间？他说四分之一吧。我说，你别做了，做不成的。

他问，为什么？我说这个项目做成有一个必要条件，就是你自己必须亲力亲为！

是的，做电商，大老板必须亲自参与，否则 99% 会失败。

太多的企业老板，有一种思维：我只要找到合适的人，全部授权给他，就能做好这个业务。在道理上讲得通，很多事情也都是如此，但电商不行。我见过太多的失败案例，老板不懂网络、不懂电商，花高薪请人过来，建了一个电商团队，一两年过去了，亏了几百万元，甚至几千万元，什么都没有得到。

反过来，我见到的电商做得好的公司，老板都是亲力亲为的。无论是一年卖几百万元的小卖家，还是年销售额几亿元的大卖家，无一例外，都是如此。大家熟知的韩都衣舍的赵迎光、三只松鼠的章燎原、小狗电器的檀冲、御泥坊的戴跃锋等，就算现在公司年销售额已经达十几亿元了，老板还是冲在一线。

2013 年我和一些朋友成立了七星会，里面有不少电商卖家，四年过去了，企业发展最好的，也是老板亲力亲为的，一直想找个人来做电商的，最终都没有做起来。

为什么做电商需要老板亲力亲为？

其一，不是请的人能力不强，也不是老板授权力度不够，而是电商行业变化太快。不只是电商变化快，整个互联网变化都很快，到了移动互联网更是如此。以前我们写信，后来我们发 E-mail，现在我们用微信，从等待变成了实时互动。这种快速的变化，如果没有老板参与，下面的人很难快速做决策。

其二，老板只有自己参与了，才可能了解人才、善用人才。电商领域发展快，以前的高手不一定适合现在，现在的高手，可能看上去很不起眼。到底应该用什么样的人，老板不亲自参与一段时间，很难分辨出谁是真正的人才。还有一种可能，遇到一个能力强的负责人，很有可能因为老板自己的错误，让人家发挥不了作用。大公司、小公司都是如此。

其三，只有老板亲力亲为，整个公司的资源才能调动起来。电商要想做好，需要的是整体协作。公司资源再丰富，调动不了，也是白搭。这种事情，公司越大越明显。只有老板亲力亲为，员工才会重视电商这件事，才有可能成功。

有人说，老板不懂电商啊，如果老板来做，岂不是瞎指挥？

老板不懂电商，但老板懂生意，老板懂人。老板亲力亲为，可以一边做一边学，招合适的人来帮助自己。现在很多成功的电商企业家，都是“60后”，也都是现学的。

老板亲力亲为，不是说所有的事情老板都要自己做，而是老板要全力参与其中，和大家一起来战斗，哪怕是做一些很细节的事情也都没关系，例如做文章的排版、产品的介绍文案等。这样做，电商成功的机会会大很多。等到公司达到一定规模，找到了真正的接班人、负责人，大家的沟通模式都清楚了，老板才可能退居二线。



学习感悟

三秦：电商做了这么多年，很多一起做的人都放弃了，我依然坚持在电商第一线，团队虽小，但我亲力亲为。还有就是老板一定要学习，只有亲力亲为才能发现问题并解决问题，感恩七哥。

注：学习感悟的评论，均由作者摘自本书视频版的线上留言，以学习者相互启发为目的，全书同。

学以致用

我有个朋友，以前做线下生意，看见电商很火，一直让我教他做电商。后来他自己慢慢入门了，两年后，生意做得还可以，一年也有一两千万元的销售额。一次我们喝茶，他说：做电商太苦了，以前觉得电商赚钱容易，现在发现电商赚钱比线下还难。

我问：为什么这么说？

他说：做线下生意，只要前期把店面装修搞好，产品不出问题，生意起来后，不会差到哪里去，持续几年都没问题。但电商不一样，你每天都要关注，看流量，看变化，提心吊胆，一不小心就会跌入低谷。

当然，做线下生意也有其难处，并不是那么好做的。电商是线上生意，并没有外面的人看上去那么容易。

有人说，活到老，学到老。这句话用在电商方面，是再合适不过了。

做电商，为什么要持续不断地学习？

（1）现在电商处于成熟期，平台依赖性很强。淘宝、天猫、京东、唯品会，每个平台规则都不一样，想要熟悉这些规则，就需要时间摸索。关键是，规则还有变化，各平台会不定期地发布新规则，搞大型活动，如果不了解，很可能就会失去一些机会，同时还会犯一些错误。

(2) 淘宝、天猫上有各种促销推广工具，如聚划算、淘抢购、直通车、钻展、淘客，无论哪一项做好都不容易，但任何一项做好了，都可以让一个店铺快速成长。

(3) 互联网变化快，移动互联网更是如此。各种渠道推陈出新，让人应接不暇。如 2014 年微信营销、2015 年微商、2016 年内容电商、2017 年直播……

知道了学习的重要性，但不知道该如何学习。下面针对电商学习给出几点建议。

(1) 远离那些忽悠型的老师。什么是忽悠型的老师？就是名片上的头衔很多，看上去特别吓人的；每天晒和这个名人合影、和那个大咖吃饭的；每天发这个粉丝很崇拜、那个学生很喜欢的。以上三条，占据任何一条，就属于忽悠型的老师，他们的课不会有什么实质内容。

(2) 每天花 20 分钟浏览电商文章。20 分钟，可以看四五篇文章，碎片化时间足够了。关于电商资讯、电商技巧都可以看，泛泛地看。

(3) 找准一个方向，每天花至少半个小时研究。研究运营技巧、直通车钻展等，找一个方向，持续三个月的时间，你会发现自己很快会成为这方面的专家。有些人总觉得自己不行，其实是没有花时间，而且不专注。临渊羡鱼，不如退而结网。与其羡慕别人，不如自己去学习。

(4) 线上学习是一条很好的途径。现在的线上学习，有音频和视频，可以在上班路上听，很方便，费用也不贵。有时候老师的一句话或者一个技巧，可以让你少走很多弯路。

(5) 一年参加一两次线下课程学习。学习知识是一个方面，线下交流也是一个方面！有一个小圈子，看看同伴是怎么做的。你可以无私地分享，放心，不用担心别人学会了会超过你，市场很大，你越分享，你收获得越多。试试就知道了。

(6) 学会看书。互联网节奏快，电商节奏更快，但生活需要一张一弛，