

阿里巴巴官方跨境电商力作!
让天下没有难做的跨境生意!

AliExpress[™]
Smarter Shopping, Better Living!

The Cross-Border E-Commerce

跨境电商运营与管理

阿里巴巴速卖通宝典

速卖通大学 编著



The Cross-Border
E-CommerceE-Commerce



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>

The Cross-Border E-Commerce

跨境电商运营与管理

阿里巴巴速卖通宝典

速卖通大学 编著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

“阿里巴巴速卖通宝典”系列自 2015 年陆续出版以来,累计销量已近 20 万册,受到了跨境电商从业者、高等院校师生的高度好评。此次“阿里巴巴速卖通宝典”是在 2016 年 1 月出版的第二版基础上的升级和补充,新增了《跨境电商 SNS 营销与商机》、《跨境电商视觉呈现》和《跨境电商运营与管理》3 种图书。

本书从“跨境电商运营”这一课题所要探讨的四大要素——产品策略、营销策略、服务质量运维、财务体系入手,探讨了跨境电商“运营”概念的“内涵”与“外延”,进而从产品线与品牌的打造到营销策略的制定,从服务质量运维体系的建立到最终抽离出所有数据,形成客观且直观的财务报表,最终形成“跨境电商运营”的一个完整闭环。

在全书的最后,当“跨境电商运营”这一课题从内涵到外延已趋完整,我们即可抽离出“人”这一运营全流程中最核心的要素,针对人的组织与管理进行深入探究。在本书的最后一章中,我们将从团队分工设计入手,结合跨境电商运营全流程的操作思路,从岗位设置、考核评定及团队建设的变革等方面来探讨跨境电商团队的组织与管理之道。

希望在阅读本书的过程中,读者可以和我们一道为跨境电商运营与管理之路做出更多的思考。

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

跨境电商运营与管理 / 速卖通大学编著. —北京: 电子工业出版社, 2017.10

(阿里巴巴速卖通宝典)

ISBN 978-7-121-32582-3

I. ①跨… II. ①速… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 209689 号

责任编辑: 张彦红

特约编辑: 赵树刚

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: 16.75 字数: 282 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 4000 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到 dbqq@phei.com.cn。

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

序言一

在聊这套书之前，我想借用钱穆老先生的一句话来形容当下的外贸形势——过去未去，未来已来。

未去的是，受困于买卖信息不对称、依靠汗水驱动的传统外贸，凛冬仍在持续。已来的是，以全球速卖通为代表，受益于互联网技术在全球的澎湃发展，基于大数据形成的精准式外贸已成趋势。特别是在“一带一路”倡议和 EWTP 获得全球强烈响应的背景下，全球速卖通秉承的“中国品牌出海”春天已来。

拉长人类的文明史我们会发现，早在汉唐时期，我们就通过丝绸之路把优质的商品分享到各个文明，中国也因此光耀东方。我坚信这份属于我们的 DNA，虽历经千年，但从未褪色。能参与到祖国复兴的伟大历史进程中，是我们的荣幸与责任，也是阿里人的义务。

为了保证优质的中国商品走出去，18 年来，阿里不但建设了遍布全球的物流、支付、云计算等电商基础设施，而且在全球收获了数以亿计的海外客户。

这是任何一个以中国品牌出海为核心目的的电商平台都不曾达到的高度。

面对机遇我们从不讳言困难，让中国中小企业扬帆出海，规避全球化交易中的暗流、礁石和风暴是我们的责任，也是我们出版这套书的初衷。

“阿里巴巴速卖通宝典”就是跨境电商领域的航海图和罗盘，也是一本攻略和实操手册。它从不同的维度系统地阐述了我们跨境电商全链路的理解。同时，它又不局限于讲述跨境电商，而是系统梳理了整个跨境交易的根目录，并给出了基于实战经验的独特观察和思考。书中有我们的经验、教训和成长感悟，所以也像一封我们写给客户的长长战报。

作为服务中小企业国际贸易的智能协同网络平台，阿里巴巴 B2B 旗下各大事业部将通过整合阿里巴巴集团所有资源，为广大中小企业赋能，推动跨境电商国际标准和规则的建立，打造公平公正、适合中小企业发展的国际贸易新秩序。

唯有变化，方能进化。我坚信，阿里成长的底层逻辑是重新梳理了平台与客户之间的商业关系。两者之间从来都不是收割模式，而是麦田与麦子之间的相互依偎。我们相信，客户强则阿里强。

阿里巴巴创始人、合伙人、集团资深副总裁 戴珊

2017 年 10 月 10 日

序言二

2017年4月是阿里巴巴速卖通平台7周岁的生日，同时也迎来了第1亿个海外买家，至此正式开启亿级消费群体新时代。我很荣幸在2012年加入速卖通，5年的时间里亲历了平台从C2C、B2C到品牌化的发展过程，也很高兴看到身边一批优秀的卖家朋友与平台一同成长，逐步发展起自己的品牌，使全球1亿消费者近距离感受“中国制造”的独特魅力。

作为负责卖家成长和培训的部门，速卖通大学从2015年7月开始出版阿里巴巴速卖通宝典——跨境电商系列丛书，至今已经是第三版。此次是在2016年1月第二版基础上的升级和补充，在第二版一套5册包含跨境电商物流、客服、美工、营销、数据化管理的基础上新增了《跨境电商SNS营销与商机》，在“中国品牌出海”的大背景下推出了升级版的《跨境电商视觉呈现》《跨境电商运营与管理》，助力“中国制造”的转型升级。

本书的编纂工作集结了速卖通大学优秀的师资力量，没有他们的辛勤付出，就没有此书的问世，在此一并感谢！

由于电子商务时时刻刻都在高速进化，本书的内容只对应截稿日的页面、规则、数据和经验之谈。另外，由于水平有限、时间仓促，书中难免有不足之处，请各位同行及读者不吝提出宝贵意见和建议。

最后，愿此书能帮助所有从事跨境电商的朋友取得更好的业绩！

速卖通大学 依娜

2017年9月5日

前言

2016 年下旬，随着跨境电商行业的发展与阿里巴巴速卖通平台的不断进化、转型，我们所处的行业环境不断发生变化。跨境电商从业者对行业的理论研究与方法总结的需求提升到一个新的高度。

而随着行业发展的深入，速卖通大学的研究课题也从几年前以电商实践“方法论”为核心，逐渐开枝散叶，增加了针对企业级卖家的跨境电商实践研讨。《跨境电商运营与管理——阿里巴巴速卖通宝典》一书的规划就此展开。

包括笔者在内的近 10 位跨境电商行业从业者有幸被邀请，组成本书的撰写组。小组成立初期，虽然各位作者均已有 5~10 年的行业实践经验，但大家对“运营”这一概念的内涵与外延并未如预期的那样迅速达成一致。市场上对“跨境电商运营”这一概念的理解也五花八门。既有人把“运营”与“电商营销”等同，又有人把“运营”理解为开店、拍照、上架、推广、发货等日常电商操作的总和。各种理解不一而足。

但我们的作者坚持了做这件事情的初心。作为一本希望能够给企业级卖家带来有效参考，或者能够帮助有志于品牌化、公司化发展的创业团队从战略层面构架跨境电商业务的参考书，首先需要明晰“跨境电商运营”这一概念，然后从一个较高的、至少能帮助企业规划未来 3 年业务发展的角度去进行筹备。

简言之，这应当是一本针对企业级卖家的“策略之书”。

经过多次旷日持久的争论，各位作者的想法在碰撞与融合中逐渐达成一致。我们发现“运营”这件事是如此值得研究与玩味。它在规划层面上可以理解为一整套的“策略”。简言之，有效而能够长远发展的“运营”行为应该是一种系统而

有远见的安排。这种安排更多的是一种管理思维的贯彻过程，涉及业务发展的方方面面，并最终将各项零散的工作串联起来，组成一个有序的整体。

基于这样一种整体化的思路，我们把“跨境电商运营”这一概念通过明确4个主题来进行框定，包括“产品策略”、“营销策略”、“服务质量运维策略”与“财务体系建设策略”。这4个基本策略构成了针对企业级卖家“跨境电商运营”这一概念的“外延”。

而当“跨境电商运营”这一课题从内涵到外延已趋完整时，我们即可抽离出“人”这一在运营全流程中的核心要素，针对人的组织与管理进行深入探究，也就构成了本书压轴的一章“跨境电商团队管理”。至此形成了跨境电商运营与管理的一个完整闭环。

速卖通大学里的众多优秀讲师参与了本书的撰写，其中，郑雅乾负责“跨境电商运营与管理概述”与“跨境电商财务体系建设策略”两章，欧阳莲英负责“跨境电商消费需求及购买行为分析”，闻雨生负责“跨境电商运营的计划与控制”，汪星负责“跨境电商产品策略”，赵芳芳负责“跨境电商营销策略”，秦朗负责“跨境电商服务质量运维策略”，卢传胜、张何文、周舟、龙芳、唐霞共同撰写了“跨境电商团队管理”部分。

此外，阿里巴巴速卖通团队的多位客服为本书的审核校订提供了诸多有益的建议，张皖、许洪美两位讲师也对“跨境电商产品策略”一章提供了很多优秀的写作意见，在此一并致谢！

本书的作者群体抱着极大的热忱与交流学习的心态做出了一系列有益的探讨。虽然由于作者经验有限，难免存在不足之处，但“引玉之砖，一得之见”也自有其意义，如能引起广大卖家对跨境电商运营与管理进行更多的思考，从这一工作中挖掘出更大的价值，也就实现了作者写作本书的初心。

预祝各位读者与卖家在跨境电商这条路上走得更远！

参与本书编写的人员有赵芳芳、欧阳莲英、闻雨生、汪星、秦朗、郑雅乾、卢传胜、张何文、唐霞、周舟、龙芳，在此一并表示感谢。

速卖通大学讲师团 郑雅乾

目录

第 1 章 跨境电商运营与管理概述.....	1
1.1 当我们谈论运营时，我们在谈论什么	2
1.1.1 “跨境电商运营”的内涵和外延	2
1.1.2 “跨境电商运营”的四大要素	3
1.2 全书概览与构架	5
第 2 章 跨境电商消费需求及购买行为分析	7
2.1 跨境电商消费需求及购买行为概述	8
2.2 跨境电商消费需求分析	9
2.2.1 消费需求	9
2.2.2 马斯洛需求层次理论	11
2.3 跨境电商购买行为分析	13
2.3.1 影响因素	13
2.3.2 购买动机的分类	17
2.3.3 购买行为分析的基本框架	19
2.4 速卖通 TOP5 交易国跨境电商消费需求.....	20
2.4.1 俄罗斯	21
2.4.2 美国	25
2.4.3 西班牙	27
2.4.4 法国	30
2.4.5 英国	33

第3章 跨境电商运营的计划与控制	36
3.1 运营计划	37
3.1.1 时间+销售额+团队规模	37
3.1.2 时间+盈利额+团队规模	39
3.1.3 团队各部门发展雏形	40
3.1.4 资金配套计划	41
3.1.5 服务供应商配套计划	43
3.2 计划执行	43
3.2.1 计划谁去执行	43
3.2.2 如何考核计划执行	44
3.2.3 备选执行方案	45
3.3 团队运维控制	45
3.3.1 团队没人怎么办	45
3.3.2 团队没钱怎么办	47
3.3.3 店铺没流量怎么办	47
3.3.4 店铺推广怎么办	48
3.3.5 店铺服务怎么办	49
3.3.6 突发新问题怎么办	49
第4章 跨境电商产品策略	52
4.1 跨境电商初期选品	53
4.2 跨境电商中期产品线建立	58
4.2.1 产品上架	60
4.2.2 站内流量	63
4.2.3 平台流量	65
4.2.4 站外流量	65
4.3 跨境电商品牌长期培养	68



第5章 跨境电商营销策略	73
5.1 站内营销工具使用策略	74
5.1.1 限时限量折扣	74
5.1.2 全店铺打折	75
5.1.3 店铺满立减	76
5.1.4 优惠券	76
5.2 直通车营销	77
5.2.1 快捷推广计划	78
5.2.2 重点推广计划	80
5.3 联盟营销	82
5.3.1 联盟营销简介	82
5.3.2 联盟营销使用规则	82
5.4 平台活动推广策略	84
5.4.1 平台举办一场活动的维度	84
5.4.2 平台活动的终端化	84
5.4.3 平台活动介绍	85
5.5 SNS等站外营销	91
5.5.1 各大站外营销渠道介绍	91
5.5.2 如何建立与粉丝(客户)的互动	94
5.5.3 如何宣扬潮流信息	94
5.5.4 如何让粉丝认知店长	95
第6章 跨境电商服务质量运维策略	96
6.1 跨境电商物流体系构建	97
6.1.1 国际物流对跨境电商的重要意义	97
6.1.2 国际物流的特点	97
6.1.3 国际物流渠道种类及优/劣势对比	98
6.1.4 线上线下发货对比	111
6.1.5 国际物流选用原则	114
6.1.6 运费模板制作	118

6.2	客户服务规范与体系	122
6.2.1	跨境电商客服体系的构建	122
6.2.2	客服工作目标	125
6.2.3	平台规则与卖家服务等级	128
6.2.4	纠纷原因及解决方案	132
6.3	包装设计与开箱体验	134
6.3.1	包装设计	134
6.3.2	开箱体验	139
第7章	跨境电商财务体系建设策略	143
7.1	财务数据的记录与来源	149
7.1.1	跨境电商产品销售的预算方法	149
7.1.2	数据记录的基本思路	156
7.1.3	数据记录的基础方法	159
7.1.4	速卖通平台财务数据下载与整理	162
7.1.5	通过 ERP 系统实现财务数据的准确记录与整理	168
7.2	财务数据的整理与分析	171
7.2.1	销售与毛利核算表整理与分析	173
7.2.2	费用明细表整理与分析	175
7.2.3	固定资产折旧表整理与分析	176
7.2.4	待摊费用明细表整理与分析	176
7.2.5	汇总的损益表整理与分析	177
7.2.6	销售及库存报表整理与分析	181
7.3	小结	182
第8章	跨境电商团队管理	184
8.1	读懂跨境电商团队管理	185
8.1.1	客服岗位设置与规划	186
8.1.2	岗位职责界定与招聘	188
8.1.3	团队培训与考核定岗	190



8.1.4	团队管理	191
8.1.5	团队建设与管理变革和创新	194
8.1.6	跨境电商客服人才需求趋势预测与思考	197
8.1.7	小结	198
8.2	管理者的修炼	198
8.2.1	选人——招聘优秀的电商人才	199
8.2.2	育人——培养企业的人才梯队	220
8.3	管理的团队文化	226
8.3.1	军队文化	226
8.3.2	学校文化	230
8.3.3	家庭文化	232
8.4	团队管理	233
8.4.1	心态管理	233
8.4.2	时间管理	236
8.4.3	目标管理	238
8.4.4	沟通管理	239
8.4.5	会议管理	239
8.4.6	90后新生代员工管理	241
8.5	管理工具	244
8.5.1	订单类工具	244
8.5.2	物流类工具	247
8.5.3	商品类工具的作用	249
8.5.4	营销类工具	251
8.5.5	图片类工具	252
8.5.6	ERP 工具	252
8.5.7	店铺装修工具	256

第 1 章

跨境电商运营与 管理概述

本章要点：

- 当我们谈论运营时，我们在谈论什么
- 全书概览与构架

1.1 当我们谈论运营时，我们在谈论什么

1.1.1 “跨境电商运营”的内涵和外延

一个行业发展的有趣之处在于，原本不存在的许多事物会随着行业的发展而诞生，原本不存在的概念会随着人们对行业认识的逐步深入而达成共识，进而成为一种被大多数人认可的方法论。

我们将要在本书中讨论的课题就是这样一个新生概念。“运营”这一概念是远在“跨境电商”这一行业实际产生并发展多年后才被人逐渐熟知和提及的。在此之前——诸如笔者与一起撰写本书的人——在多年前开始涉足这一行业时，更多使用的是“经营”这一词汇。被“经营”的可以是一家实体的豆腐店，也可以是一家虚拟的在线店铺——总之是一笔生意，一门可以养活一人到多人的生计。在原始状态下，保证一笔生意的生存与发展，获取源源不断的利润，就是“经营”的所有内涵和外延。

而当一笔生意逐渐做大，涉及的人越来越多、牵扯的事情越来越复杂时，这笔生意的各个环节就如同有生命的有机体一样逐渐演化出不同分工的各个组织器官。在这种情况下，“经营”这一词汇所能涉及的广度就难免显得捉襟见肘，“运营”这一词汇便应运而生，被人频频提及。

在现在的行业发展阶段下，对于一支从事跨境电商行业的团队而言，“产品”与“运营”是一支团队工作的两大基石，也是最主要的两个工作方向。同时，我们也看到市场上已经诞生了数以千计的“跨境电商代运营公司”，为有产品并有志于涉足跨境电商行业的企业提供“代运营”服务。那么本书的开始首先要回答的就是“运营”究竟是什么、做“运营”的人和团队究竟在做什么工作这一问题。

我们先从实际的工作环节中抽离出来，从理论的角度去界定“运营”这一概念的核心内涵：“运营”是基于某一具体项目的存在与发展而存在的，就是对项目运行过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。因此，落地到跨境电商行业本身，运营就是针对跨境电商项目

中的产品开发、销售促销、服务维护、品牌建设等工作的稳定运行所付出的所有管理实践的总和。

为了进一步搞清楚“运营”这一概念，我们还需要进一步研究“运营”究竟涉及哪些具体的工作，这也就是所谓的“外延”。在讨论“运营”的外延之前，我们有必要先纠正几个常见的误区：

- (1) 运营不只是开店上架。
- (2) 运营不只是营销推广。
- (3) 运营不只是客户服务。
- (4) 运营不只是数据分析与热词更新。

以上这些都是我们在近两年经常听到的一些并不完整的说法，笔者就不在这里一一展开辩驳。但我们需要明确的是，跨境电商运营需要的绝不是以上所列出的一点或者几点，甚至也不是以上几点工作的机械叠加——有效而能够长远发展的“运营”行为应该是一个系统而有远见的安排。这种安排在更多情况下是一种管理思维的贯彻过程，涉及业务发展的方方面面，并最终将零散的各项工作串起来，组成一个有序的有机体。

根据本书的成书思路，“跨境电商运营”应该至少包含四大要素，也就是“运营”这一概念在跨境电商环境下的“外延”。

1.1.2 “跨境电商运营”的四大要素

根据前文我们明确的概念内涵，跨境电商运营是对跨境电商项目运行过程的计划、组织、实施和控制，因而跨境电商运营一定是一项系统化的工作，它至少涉及产品策略、营销策略、服务质量运维与财务体系建设4个大的方面，这也就是我们所要阐述的“跨境电商运营”的四大要素。

1. 跨境电商产品策略

跨境电商行业本身隶属于销售业，属于网络在线销售的一个分支，因而它的所有核心工作主要围绕销售行为展开。但是随着经验的积累，我们发现，一支团



队是否能在运营过程中有效施展其营销策略，换取一步高于一步的利润空间，进而在一个相对长的时间内得到稳定的发展，其根本需要是有坚实的产品作为基础和落脚点。

没有好的产品，所有的营销行为都是镜花水月。虽然短期内的营销技巧可以帮助一家店铺快速出单，“大流量+热销爆款+低价格”的简单模式可以在短期内换来较高的转化率和快速增长的订单量，但是没有能够留住客户的好产品，“高客户回购率”、“低跳失率”、“高店铺访问深度”等更高级别的营销目标就不可能实现，也无法谈及长期利润的增长与品牌的树立。

因此，确立跨境电商产品策略，决定“做什么”、“怎么做”，是跨境电商运营的第一步。同时，在确定产品品类与市场定位后，制定与执行一个有深度（可以深挖利润）同时兼顾一定广度（照顾尽可能多的市场机会）的产品发展方案，最终将这个产品的路径发展为一个品牌的成长，则必须贯彻于跨境电商运营过程的始终。

2. 跨境电商营销策略

有了产品，我们要面临的的就是营销。说到根本，跨境电商，特别是跨境电商零售行业本质上属于分销渠道的一种。也就是说，营销就是我们在做跨境电商运营工作时的基本起点。

在项目运营的开始，我们需要为整个营销团队制订完整的构架和营销计划，对团队分工、计划执行制定一系列的规则，并在运营过程中保证这些计划的落实。营销的内容量很大，在本套“跨境电商宝典”丛书中有专门的书籍探讨跨境电商营销技巧。而在本书中，我们将从“营销方案构架”和“营销计划的制订、执行、保障”两个维度，与各位就运营过程中营销策略的制定进行探讨。

3. 跨境电商服务质量运维

产品售出只是我们征服星辰大海的第一步。要让我们的产品在每个维度都被客户认可，让我们的品牌深入人心，就需要建立完整与强大的售前、售后服务质量运维体系。

一支跨境电商运营团队的服务质量涉及物流体系的设计构建、客户服务标