**一份某品牌天猫专卖店运营计划书**

**天猫专卖店如何运营?**[**i黑马**](http://www.iheima.com/)**分享的这篇文章，作者拿出了自己去年年中做的一份计划，来自他自己的亲身实践。**



**某某专卖店运营计划**

**第一阶段：申请公司和专卖店**

时间：7月1日 - 8月31日

需要支持：11W[天猫](http://item.iheima.com/html/2013/heimadatabase_1111/17177.html)开店费用

主要工作内容及步骤：

1. 申请公司

2. 签合同的一些细节问题

3. 了解代理的具体扶持政策

4. 申请天猫专卖店

具体工作细则：

3. 了解代理的具体扶持政策

1) 经销款的最低订货量，货量不同是否进货价格也不同

2) 是否有返点类的政策

3) 是否有营业额级别的区分，达到不同营业额拿货价有无区分

4) 是否可以提供岗位的培训资料，产品以及专业技能

5) 经销款的出货期

6) 是否可以提供进货发票，如何开具

7) 定制款的概念，有无售价要求，以及一般的拿货价区间

8) 残次品退换货政策

9) 聚划算及其他大型活动的具体扶持政策

10) 公司对分销店内策划活动的政策

11) 是否可以提供所有的产品拍摄图片

12) 是否可以提供钻展，直通车推广素材

13) 专卖店是否同步旗舰店上新

有无一对一，或者专门针对天猫加盟商的客服。

**第二阶段：正式投入运营**

**时间：9月1日 - 10月30日**

需要支持：3000元初期外包装修费用，30000元试水广告投放资金(包含前期刷单)，租用场地，招聘2名客服(月营业额达到50000)，三台电脑，办公桌椅，1000元软件费用，100000元货款，共计155000元

达成目标：100000元月营业额

主要工作内容及步骤：

1. 策划店铺开业活动，确定主推单品及单品活动

2. 与设计外包商协调页面，并制作出第一版页面

3. 调整推广工具，前期以刷单和直通车为主

4. 列出客服部的KPI以及培训，工作流程

5. 冬季主推货品规划

6. 经销款补货

7. 策划双11活动

具体工作细则：

1. 策划店铺开业活动，确定主推单品及单品活动

主推单品初步定为XXX为代表的旗舰店12年，13年的主推款，配合单品活动：收藏店铺减5元，赠送运费险等单品活动;店铺整体活动以秋上新主题为主，配合会员招募为辅，设立旺旺群，从一开始就留下老顾客,进群可领取优惠券。

2. 与设计外包商协调页面，并制作出第一版页面

需要出一份具体的货品陈列以及页面结构计划以供外包商制作页面，本页面主要包含店铺首页，店招，店招按钮(来源微信:ceo0574)，描述页关联部分，描述页左侧设计，分类页标签设计，风格以旗舰店为参照，结合店铺自身的活动相结合。

3. 调整推广工具，前期以刷单和直通车为主

刷单主要以直通车流量平衡转化率，刷单平台选为群内，每天配合1-3单;

直通车图片需要找人脉，以张为单位付款，初期测试好图片，才开始进行推广;

直通车前期投放词语主要以相关品牌词，周边相似品牌词以及类目长尾词为主，投放依据主要有两个：店铺营业额增长率，直通车roi，不设上限。

4. 列出客服部的KPI以及培训，工作流程

前 期客服的主要工作为售前和售后，入职之前需要从品牌方获取客服培训，产品知识资料，入职一周到半个月为试用期(试培训资料难易程度为主)，考核通过则转 正;客服的KPI前期主要以响应时间/平均回复字数等一些非业绩任务指标为主的数据考核点;工作流程主要是：接待流程/快捷回复语句/加群流程/售后接待 流程/退换货流程等。

6. 经销款补货

补货标准：日销量稳定在20件以上;距离过季还有最少1个月时间;近期销量呈上升趋势;按照补货后的毛利和转化率，计算roi，原则上不亏本即可补货。

**第三阶段：全店经销过渡阶段**

**时间：11月1日 - 1月20日**

需要支持：招聘一名客服，一名推广，二名库管，一名美工，200000货款支持，员工电脑，桌椅，仓库货架，包装盒，各种办公用品，共计230000元

达成目标：300000元月营业额

主要工作及步骤：

1. 列出各岗位KPI，工作流程，以及岗位职责，产品培训

2. 销售目标：打造出一个定制千款，两个旗舰店主推的500款

3. 第一个冬款定制款计划

4. 清仓计划

5. 完善客服部的工作流程，提升一个客服主管

6. 搭建店铺内老顾客框架，提升客户体验，增加店铺SNS元素

7. 制定2014年全年任务计划

8. 春款第一季度任务分解，产品，流量，销售目标计划

具体工作细则：

1. 列出各岗位KPI，工作流程，以及岗位职责，产品培训

新 员工较多，美工/推广/库管，在员工入职之前，准备好相关的培训资料，主要包含：产品知识培训，所属岗位的岗位职责培训，工作流程培训，这些资料的来源主 要有：旗舰店，外援，以及公司员工总结。美工的KPI数据化难度较大，因此考虑从任务完成度入手，薪资水平参照海报制作能力，及郑州平均水平来指定。推广 的KPI主要以推广工具的点击率/流量成本/ROI三方面权衡入手，薪资水平为3000左右。两名库管职责前期不宜分的太细致，考核数据主要有：店铺 dsr发货速度，包裹发错率，质量问题退货占比三方面入手。

2.销售目标：打造出一个定制千款，两个旗舰店主推的500款

定 制款：目前其他专卖店的定制款多为低于旗舰店平均价格出售，这种做法虽然可以短期内提升转化率，但是毛利会降低很多，因此考虑定制款以略低于旗舰店的价 格，毛利控制在50%以上，大规模推广，我们的优势在于毛利高，转化会和其他款持平，从长远来看大幅低于旗舰店售价，慢慢会被供货商取缔这种方式。款式的 上架时间初步定为11月初，产品选择主要参照在售爆款，高毛利，转化高，市场容量大，SKU数量，面料稳定性等方面，上架后通过回馈老顾客，爆款关联累计 初始销量，后期初步加大推广力度，螺旋上升，单款日流量达到1500左右即可完成目标。

旗舰店主推款：这部分款式不需要过于优化内页，以收藏减价，送礼物等手段即可获得不错的转化率，流量来源主要以直通车小幅推广为主。

4. 清仓计划

冬款遗留的库存，在1月份可以进行清仓活动，这时候买家的需求点往往在于送亲人和时效性，价格方面无需过于放开，抓住这两点需求，向供货商申请活动，成功率会比较大。

5. 完善客服部的工作流程，提升一个客服主管

客 服部理论上是电商工资最庞大的队伍，牵扯到很多问题，因此考虑在前期即提拔一个主管工作进行会顺利一些(来源微信:ceo0574)，提拔原则是：客服本职工作优秀，具有一定号召力， 踏实肯学。客服主管除了要参与销售之外，还需要协调美工/推广/物流部门开展工作，KPI初步定为个人销售绩效，和团队销售绩效两方面。

6. 搭建店铺内老顾客维护框架，提升客户体验，增加店铺SNS元素

这部分工作主要为了提升二次购买率，老顾客维护框架主要包含：等级制度，老顾客落地点及维护，固定营销活动，节日营销活动，反馈建议制度，crm客户营销系统，包裹惊喜等。

提升客户体验：初期主要从两方面入手，即客服服务，包裹惊喜。

**第四阶段：成熟阶段**

**时间：2月15日 - 4月31日**

需要支持：400000元聚划算资金支持，包含货款，押金，共计400000元

达成目标：500000元月营业额(不含聚划算)

主要工作内容：

1. 完善部门构建，部门制度，工作流程，细分工作

2. 周会/月会制度

3. 第一次聚划算活动策划

4. 团队文化建设

具体工作细则：

1. 完善部门构建，部门制度，工作流程，细分工作

例： 推广部，工作可划分为直通车/钻展/淘宝客/SNS平台，4人设置主管，该部门职责主要为以更低价格获取更多流量，同时保证roi，因此主管的KPI为流 量达成，以及广告费用支出比例。钻展专员工作流程：提出图片需求-美工制作-测试-监控数据-返回修改-持续投放，其他岗位以此类推。

2. 周会/月会/季度会议制度

该制度主要是为了更好分配工作及跟进工作进行，及时调整工作方向。例周会：汇报上周工作，提出工作碰到问题并共同解决，与其他部门存在问题，下周业绩目标，工作方向等。

3. 第一次聚划算活动策划

营业额想在春季实现一个飞跃，必须依靠一个2000以上的爆款持续销售才有可能，因此考虑用聚划算速度会快些实现目标。目标聚划算款计划中是在冬季就测试出来，买版 改版 报价，初期选择2-4个款筛选，均为基础款且其他品牌热销爆款，年后开始报名，通过后补货并跟进。

活动的大致策划：提前准备打印机，快递单并且和快递谈妥当日取件人数可多一些，预热通过累计的老顾客，钻展定向品牌方其他店铺预告活动，监控收藏数据，并提 前打包1/3的货品，活动中以钻展定向逸阳旗舰店为主要引流渠道，开始后客服部全程接待，其他部门留下必要人员，以部门为单位分别分配到扫描/打单/配货 /打包等岗位。活动后3天为售后高峰开始，安排售后人员上夜班解决各种问题。

**部门架构**

以营业额规模为导向划分部门架构，营业额达到某个规模点提升至相应的架构，同时考虑每种人才招到的难易程度，决定每个阶段的人员数量，每个阶段人员支出成本为营业额的6%-7%。

营业额：100000元

可用人员成本：6000元

部门组建及人数

客服部：员工2人，共计5000元

注释：前期人员成本有限，基础工作例如售前，售后大家一起做，绩效也不必太过于严格，美工和其他人员成本过于高，因此只招两个客服，分早晚班，每个班次一个人。

营业额：200000元

可用人员成本：14000元

**部门组建及人数**

客服部：主管1人，员工2人，共计8000元

美工部：员工1人，共计3000元

推广部：员工1人，共计3000元

物流部：员工1人，共计2500元

总成本：16500元

注 释：客服部主管来源是第一批员工，这样做的原因有两个，第一让员工看到晋升希望，第二可分流一部分客服的工作，更好指导运营;美工部3000元的员工，水 平不会太高，主要工作是模仿制作各种推广素材，店铺的装修依然依靠外包商;推广部员工日常的主要工作为调整各种推广工具，以及数据报表的总结和整理，物流 部组建的原因是目前已经有部分款式是从自有仓库直接发货，因此必须有一个人进行日常的质检/发货/收退件/整理货架等工作。

营业额：300000元

可用人员成本：200000元

部门组建及人数

客服部：主管1人，员工2人，共计8000元

美工部：员工1人，共计3000元

推广部：员工1人，共计3000元

物流部：员工2人，共计5000元

总成本：19000元

注释：这个时期增加一名物流部的员工，原因第一是发货量增多，第二仓库需要有一名和客服对接的人员，方便处理售后问题。其他人员暂时无调整。

营业额：500000元

可用人员成本：35000元

部门组建及人数

客服部：主管1人，员工3人，共计11000元

美工部：员工2人，共计8000元

推广部：员工1人，共计3000元

商品部：员工1人，共计3000元

物流部：主管1人，员工2人，共计8000元

策划部：员工1人，共计3000元

总成本：36000元

注 释：此阶段主要增加1客服，1美工，1商品专员，1物流主管，1策划文案。原因：客服组划分为售前和售后两个组，分别用不同的绩效考核和一个主管来管理， 这样做主要是为了精细化管理和个人专注于某一领域能力的提升;物流主管设置的原因是物流部人员已经达到3个人，方便规划日常工作及责任到人;商品专员日常 的工作主要有产品转化数据分析，货品跟单，店铺货品摆放，从数据指导主推产品等工作;策划文案的工作主要有两项：店内活动的策划以及店内海报，推广素材的 文案。

全店经销后毛利率为40%，大成本分为推广成本10%，人员成本6%，天猫扣点5%，运费+包装成本5%，税收4.5%，场地/聚会/天猫软件/员工福利成本2%，最终利润率约为7.5%左右。

本计划总投入金额：900000元

时间节点分别为：2013.8投入110000元天猫保证金。2013.9投入155000元货款及硬件设施，前期人员工资。2013.11投入230000元货款及硬件设施，前期人员工资。2014.2投入400000元聚划算经费。

其中，天猫押金110000元，货款600000元，聚划算押金100000元，其余为硬件设施及前期人员投入

货款及聚划算押金后期可作为公司流动资金，支撑营业额的增长。

作者：大飞要起飞

来源：派代网