

快手电商服务商与区域运营成长部

跨越周期

操盘手工作手册

CROSSING THE CYCLE

序言



笑古

快手电商负责人

过去三年，是直播电商迅猛生长的三年，也是快手电商高速发展的三年：2018年快手电商GMV才9600万元，2020年就达到3812亿元，两年增长近4000倍。可以说，快手电商在2018年到2020年完成了第一阶段的爆发增长和原始积累。

如今，越来越多从业者涌入快手电商生态，除了数量持续增长的电商主播，品牌方等多元供应链、流量投手、各种类型的服务商和操盘手都在加快入局。不管是快手电商、主播、商家还是服务商，大家都很清楚，粗放增长的时代已经结束，现在是比拼战略思考 and 专业化、系统化、精细化运营的时代。

战略层面，快手电商在今年7月明确提出“大搞信任电商、大搞品牌、大搞服务商”的三个方向，我们希望构建买卖双方的“极致信任”，让商品交易也能成为人与人之间的一种情感链接和流动的方式；我们希望传统品牌和新锐品牌加快融入快手电商生态，补全和提升我们的商品供给；我们希望服务商用主播孵化、直播运营、流量营销、供应链、服务履约等五大专业能力帮助生态里的主播、商家高效成长，并且自己也能从中获取收益。

基于三个大搞，在方法论层面，快手电商先后提出了面向品牌商家的“STEPS品牌经营方法论”和面对单场直播的“STAGE直播运营方法论”。这是两个不同维度的方法论。STEPS品牌经营方法论旨在帮助品牌落地快手快速实现增长；而具体到每一场直播带货，包括品牌和主播在内的商家可以运用“STAGE直播运营方法论”，实现更好的单场直播GMV结果。

在“STAGE直播运营方法论”落地实施的过程中，操盘手作为快手电商服务商的直播运营专家，以专业化、系统化、精细化的服务为商家提供标准化和确定性的成长方案。

我们今天正式推出《C.T.C跨越周期——操盘手工作手册》，希望帮助更多的服务商操盘手和快手电商商家提升专业直播运营能力，手册总结了上一阶段快手电商商家突破瓶颈，实现跨周期成长的经验。

我们相信随着《C.T.C跨越周期——操盘手工作手册》的推广和交流，包括服务商、主播、品牌、达人在内的更多直播电商生态伙伴都获得长期发展所必须的专业运营能力，也希望这一手册能成为整个直播电商行业人才发展的标准化经验范本。

让大家实现“有恒产者有恒心，有恒心者有恒产”。

序言



李丛杉

服务商与区域运营成长部负责人

正如笑古所言快手电商已完成爆发增长和原始积累，对参与快手电商的各方生态伙伴来说，极为重要的认知是：粗放经营的时代已经结束，现在是比拼战略思考 and 专业化、系统化、精细化运营的时代。这一阶段的胜出，不仅仅在于认知，还在于对方法论的理解、实践、迭代和组织能力的沉淀与升级。

回顾服务商体系的建立和发展，今年7月22日造风者服务商大会，我们首次提出快手电商服务商的定位，是在直播电商双供给形态下，通过对商家、主播、品牌、产业带的专业服务和产业协同，规模化提升主播和商家成长效率。为此，我们梳理了直播电商服务商的“五力”模型和价值飞轮。

7月至今，我们不遗余力的帮助服务商完成自身5个专业能力的建设，因为我们相信，做为快手电商的服务商，不仅要有流量营销和直播运营的能力，而且要有主播孵化的能力，这三个能力整合在一起才能使得服务商的需求端相对稳定，而另外两个基石能力，供应链和服务履约，则带来服务商的直接利润。需求端和供给端的高效协同，构成服务商长期可持续发展的价值增长飞轮。

以“五力”模型为代表的全链条直播电商运营能力，是快手电商服务商的核心竞争力，“五力”落地在服务商组织中的具体代表，就是“操盘手”。

过去半年，操盘手模式经过多次实践，已经逐渐呈现确定性的效果。在操盘手的帮助下，不少商家突破瓶颈、实现跨周期成长。这些跨周期成长的主播单场GMV能够增长2倍以上，最高能够达到10倍甚至十几倍，单场平均涨粉近4万，更重要的是，经历单场或者几场操盘突破后，主播和商家的日销GMV也得到非常好的成长。

而我们认识到，要帮助服务商培养更多操盘手团队，夯实服务商内部的组织能力，加速服务商的成长效率，需要一套完整的为操盘手入门和成长准备的工作手册。为此，我们整合目前的操盘场次经验和教训，形成了第一版的“跨越周期-操盘手工作手册”。它也是一个操盘手成长的红宝书，适合每一个致力于投身直播电商事业的伙伴随时翻阅。

工作手册中流程清晰，案例详实。操盘手通过快手电商的系列工具，为主播和商家诊断成长痛点、制定跨周期成长规划，打造主播和商家自身的S-A-B级营销活动，且聚焦单场直播场次的组品、排品、短视频内容、直播预热、流量投放、直播节奏把控、打造爆品的7大策略，从讲品框架、节奏调整、现场组织、流量投放、突发预案5个方面保障直播目标的实现，分阶段逐步补齐主播和商家短板，帮助他们实现可持续的跨周期成长。

当然，一个合格操盘手的成长路径，不仅需要按图索骥，还需要在为主播和商家服务的操盘直播场次中不断实践和迭代升级。

未来，“跨越周期-操盘手工作手册”还会不断更新和迭代，收录更丰富多元的案例和实操方法论。我们相信，服务商通过操盘手的培养，完成自身组织能力的升级，创建五力模型的核心竞争力，能够在直播电商专业化、系统化、精细化的发展阶段完成蜕变，最终胜出。

目录

第一章. 账号诊断

- 1.1 诊断账号的目的
- 1.2 诊断的数据维度
- 1.3 诊断报告

第二章. 主播阶段性成长周期规划

- 2.1 快手电商GMV来源
- 2.2 主播跨越式成长靠营销大场
- 2.3 主播阶段性成长周期规划
- 2.4 操盘服务分层

第三章. 营销大场策划执行

- 3.1 操盘手在营销大场中的核心赋能
- 3.2 操盘手全局观察策略

第四章. 营销大场执行

- 4.1 直播前-营销大场准备（7大策略）
- 4.2 直播中-营销大场执行（5大保障）
- 4.3 直播后-复盘报告

第五章. B级（日播）策划执行+营销大场穿插策略

- 5.1 操盘手在B级（日播）中的赋能
- 5.2 B级（日播）执行策略

第六章. 操盘系统工具介绍

第七章. 跨越周期 - 主播阶段性成长典型案例

第一章

账号诊断

1.1 诊断账号的目的

1.2 诊断的数据维度

- 1.2.1 直播间运营数据分析
- 1.2.2 粉丝维度数据分析
- 1.2.3 货盘维度
- 1.2.4 流量数据维度

1.3 诊断报告

- 1.3.1 数据指标是诊断的“地基”
- 1.3.2 账号存在的主要问题类型

账号诊断，恰如其名，在整个直播电商系统中，是一个“看诊”的环节，是评估主播账号表现及各项能力的标准化流程，找出主播的痛点问题。在此基础上，为主播提供更好的支持，以及科学的解决方案，帮助主播全面认识到自身存在的问题，并为后续提升提供明确方向。

1.1 诊断账号的目的

做账号诊断前，我们首先要明确的，就是此次诊断的目的。目前，在快手电商，操盘手与主播进行账号诊断的目的主要有以下五点：

（一）找出主播的痛点问题和优劣势

账号诊断，首要的目的，毫无疑问是找出主播的优势和劣势之处。主播突出的要素是什么？最需要注意的问题是什么？又有哪些地方是需要调整的？只有发现问题，才能最终给出调整方向。

（二）分析主播目前所处的周期阶段（上升、瓶颈、下滑）

知道主播的问题所在之后，我们要根据主播的客观数据指标和表现，如粉丝体量、新老客占比、月GMV（商品成交总额）等维度，来综合判断主播目前所处的阶段，到底是上升期，下滑期，还是瓶颈期。

（三）确定主播所处的水平，与同结构主播*的差距

在了解主播的成长阶段和水平后，我们可以将主播账号的各项数据与同行业、同结构主播进行比较，判断主播是高于还是低于平均水平，哪些要素差距最大……明确主播在整个主播群体中的位置，整理主播与其他主播相比的不足点在哪里，以及提升点在哪里。

*同结构主播是指：同地区、同行业（以主营行业确定主播所属行业）、同月GMV水平（50万以下，50-200万，200-500万，500-1000万，1000万以上）

（四）确定主播下一阶段成长策略（涨粉-粉丝-新客-老客转化）

根据主播的水平和成长阶段，我们就能有针对性地制定下一阶段的成长策略，助力实现周期跨越。比如说，主播老客的活跃度低，那么在成长周期内，操盘手与主播着重要去做好“拉新-转化潜客-新粉-新客-老客复购”这一整个粉丝运营的链路。

（五）分析确定主播操盘专场GMV增长点

通过主播账号现状分析以及成长策略后，我们能够明确主播在营销大场直播中实现的GMV增长点，例如借鉴其他优秀主播，多做福利购的动作，能够极好地留住看播用户，而通过增加爆款货盘，就能提升直播的成交转化率，在客单量上实现增长。

1.2 诊断的数据维度

人们常说，电商直播靠实力说话，而数据就是实力的最好证明。事实上，主播的每一场直播里都会产生许许多多的数据。那么多数据，到底孰轻孰重？我们在做账号诊断时，又应该重点看哪些数据？

快手电商直播间诊断的数据维度，主要包括直播间运营、粉丝、货盘、流量等四大维度的数据。接下来，我们详细来了解。

1.2.1 直播间运营数据分析

操盘手，在与主播建立联系阶段，首先要做的，也是较为容易去做的一件事，就是去“拉数据”，对主播的直播间运营数据进行分析。

我们建议选择主播近3个月直播场次的运营数据，按照场次一一进行整理，并得出主播的平均表现。第一个关键数据，就是各场直播的GMV表现，分析成长或下降趋势，关注近3个月内主播的单场GMV峰值，深挖主播在该场直播取得GMV峰值的原因，找出促进GMV增长的积极要素，以及需要持续完善的环节。

除了GMV外，我们需要关注的数据维度，还包括：新增粉丝数、平均同时在线人数、成交订单、成交人数、成交转化率、GPM（千次观看创造的销售额）、人均观看时长、成交粉丝占比、粉丝复购率、客件数、件单价、客单价等数据。

正如上文已经提到的，我们了解了主播的基本数据后，还要去了解其他主播的表现，来判断主播做的到底是好是坏。

我们会选择多位同结构主播（不少于3位）的直播数据，按照以上相同的数据维度，进行详细的对比，明确得出主播与同结构主播相比，优势与弱势在哪里，差距最明确的数据是什么。例如，主播平均在线人数低于同结构主播的平均值，那么，主播就要着重解决直播间来人少、流量低的问题了。

同时，为了助力操盘手对运营的分析，快手官方推出了账号诊断工具、直播计划工具、操盘分佣工具、竞争雷达四大操盘系统工具，从最开始难度较大的阶段予以工具手段的支持。例如，账号诊断工具可以加速操盘团队对于账号诊断的数据分析，如果千次观看成交GPM出现缺口，则需要注意内容策划，补齐短板。

1.2.2 粉丝维度数据分析

私域，是快手电商的一个特色，特别是老客的复购率很高。在平台私域属性很强的情况下，主播需要先进行涨粉，进而通过营销活动把粉丝一步步从沉默粉丝转化为活跃粉丝，从活跃粉丝转化为新客，最终把新客转化为老客，依托老客粉丝的高复购率提升直播GMV。

在很大程度上，粉丝的表现，几乎就决定了主播是否能够实现长续发展。

在分析主播的粉丝数据之前，我们需要先了解快手直播间目前的用户构成，主要分为以下五类：

- **潜客**，就是指潜在客户，没有关注主播账号，但发生了浏览作品和看直播的行为，是成为粉丝的潜力群体。
- **粉丝**，即沉默粉丝，指看了直播之后，关注了主播，但是尚未在主播直播间进行下单行为。
- **新客**，就是在主播直播间首次进行下单的客户，新客未必是粉丝，但认可主播的货品。
- **活跃粉**，是在60天内在主播直播间有浏览、互动、下单行为的粉丝，是购买的主力之一。
- **老客**，老客是在180天内在主播直播间发生了多次购买行为的粉丝，是高复购率的主要贡献者。

（一）粉丝活跃度分析

谈到粉丝，我们首先关注的，当然是粉丝量，根据整体的粉丝数，我们可以大致判断主播目前所处的阶段，同时可以观察周期内粉丝涨跌趋势，出现大幅涨粉或减粉的时间节点，分析产生趋势变化的主要原因。

另外，我们还要观察各类粉丝的占比，评估粉丝的粘性，评估各类粉丝占比的变化，是否会影响到整体的直播间人次和GMV成交表现。

我们都知道，在一个直播间里，老客的占比越高，就代表着用户的复购率越高，因为老客是对主播最信任、最认可的，也是各类群体中，粘性最高的用户。因此，当我们在分析粉丝的活跃度时，首先就要分析以上五类用户的占比。

同样以3个月为周期，我们从两个维度的分析，首先，我们会分析各场直播中，粉丝与非粉丝用户的人数、占比，了解粉丝和非粉丝的比例；之后，我们会分析，潜客、沉默粉丝、活跃粉、新客、老客在各个场次中的人数、占比。我们还可以关注，粉丝在不同直播场次中，所表现出的复购率差异，关联主播的直播表现及货品组合，找出原因。

当然，我们同样需要选择多位同结构主播的粉丝数据表现，判断主播的粉丝活跃度水平大致在整个行业中所处的位置。

（二）粉丝画像特征：性别、年龄、地域分布

主播的粉丝画像，极大程度决定了主播选品的方向，以及主播所要运营的直播风格等。例如，主播的粉丝以30岁以上的女性为主，具有较高的消费水平，但是主播缺少对此的分析，而一味卖客单价偏低的零食、家居百货等产品，而没有寻求高客单价，这其实是一种极大的浪费。

因此，了解粉丝的性别占比、年龄情况以及地域分布，也是诊断中不可或缺的部分。

年龄上，我们建议将用户的分为“≤21岁、21-25岁、25-30岁、30-35岁、35-40岁、40-50岁、≥50岁”共七个区间，而后再整理各个年龄维度的男、女性数据表现，主要关注观看直播用户中，男、女性用户的人数、占比，成交用户中，男、女性用户的人数、占比，最终得出，男性看播用户成交率，女性看播用户的成交率。

分析粉丝地域分布数据，首先无疑就是圈出了主播的人气地区，这对于后续的投流、选品，都有参考意义，例如南方粉丝与北方粉丝，对于产品的喜好各有不同，广东和黑龙江的用户，对爆款的定义都会有差异。只有知道了粉丝地域分布的特点，主播才能真正做到“因地制宜”。

从以上数据中，我们可以知道，主播主力看播用户的核心年龄、性别、地域分布，以及购买用户的年龄、性别、地域分布等，进而可以得出需要重点经营的用户群体。例如，主播的主力客群是21-25岁的女性，在所有看播用户中占比达到了60%，那么，主播就需要在货品维度，更加关注趣味性、颜值及性价比等要素。

（三）用户转化成交分析

关注直播商品的转化成交表现，实际上就是在做删减动作，了解用户对商品的感兴趣程度，如果销售转化成交占比过低，主播就需要替换货盘中人气较低的商品，或者思考主播自身在商品解说、带货节奏、粉丝互动、话术等方面的不足之处，并为此进行改善。

分析转化成交数据，我们关注的是3个月内各场直播的“观看人数 → 商品点击人数 → 下单人数 → 支付人数”，这四类用户人数的变化情况，关注每一场的变化，也关注3个月内4项数据的曲线变化。然后，从3个月直播场次的完整数据中，我们筛选出转化成交最高和最低的多场直播，针对性找出主播卖得好和卖得差的原因。

1.2.3 货盘维度

对于主播而言，其根本的竞争力，就在于货品。分析货盘，是能够快速甄别主播的优、劣势类目，以及与同结构主播的差异。另外，相较于流量、成交等环节，如果主播具备主动求变的想法，货盘是较易在后续直播中进行优化的环节。

货盘维度，我们需要聚焦主播自身的爆款数据，也要关注同结构主播的爆款表现。

我们依旧选择以3个月为周期，选出主播直播间GMV TOP20单品，依次列出20件商品的“名称、GMV、货品类目、商品点击量、销量、成交转化率、爆品在当场直播中的GMV占比”等数据，总结主播的优势类目、爆品GMV的平均水平（10万，50万，还是100万…）等货盘特点。

货盘成交分析的价值，有以下几点：

- **分析爆款商品：**爆款商品为何热销，优势在于哪里？
- **分析货品类目：**主播主力带货类目是什么？弱势品类又是什么？
- **分析货盘价格：**消费者的价格敏感带和“舒适区”，利于后续的盘货品。
- **商品平均客单价：**各场直播的客单价涨或是跌，从中分析货品原因。
- **商品件单价：**根据件单价水平，对标同结构主播，找出提高单价的方法。
- **成交转化率：**在相同货品情况下，成交转化率若有变化，则关联主播的直播表现；若货品发现变化，成交转化率出现变化，则需要观察商品对转化率的影响，以及福利政策是否对成交有其效果。

除了对自身货盘的分析外，我们还可以通过快手电商官方推出了“竞争雷达”工具产品，分析同结构主播爆款商品数据，为主播后期选品、组品提供指引。

同结构主播爆款	产品名称	销售额	货品类目	点击量	销量	转化率	整场GMV占比
1	xx护肤套盒	70万	美容护肤	20000	3000件	15%	14%
2	面膜*10件	20万	美容护肤	23000	10000件	43.7%	8%
.....							

*图标数据仅为示意，非实际直播数据

1.2.4 流量数据维度

如果直播间是一个水池，那么，流量就是我们的水流，水流的大小，决定了直播间是不断“走高”，还是面临“水量枯竭”。

在直播间，流量主要有自然流量与商业化流量（付费流量）两类。

自然流量

1. 来自主播的私域（粉丝群、粉丝团、关注页）
2. 来自发现页的自然推荐（直播间、短视频封面）

商业化流量

主要来自粉条和磁力金牛两个推广渠道。

分析主播流量数据表现时，我们率先要分析自然流量与付费流量在直播间的占比以及周期内的数据趋势变化。

如果自然流量占比在3个月内是上升趋势，则表现主播的私域活跃度提升、短视频内容曝光好；如果占比走低，则表现私域运营存在问题，内容运营也需要提升。

商业化流量方面，我们首先要关注当然是ROI（投入产出比）、GPM数据。

主播无疑会关注ROI数据，投流ROI方面，我们主要关注以下4类具体的数据指标：

- **直接链路GMV**：是指通过推广/粉条带来的店铺商品成交金额，不包含涨粉及后续转化（不剔除售后订单）
- **T0 GMV**：投放当日累计GMV，通过推广/粉条带来的店铺商品成交金额+关注/互动用户在投放当天的店铺商品成交金额（不剔除售后订单）
- **T7 GMV**：投后7日累计GMV，通过推广/粉条带来的店铺商品成交金额+关注/互动用户在投放当天的店铺商品成交金额（不剔除售后订单）
- **T30 GMV**：投后30日累计GMV，通过推广/粉条带来的店铺商品成交金额+关注/互动用户在投后30天的店铺商品成交金额（不剔除售后订单）

可以看出，我们在进行流量投放时，不仅关注直播当日、当场的ROI表现，还需要关注投后7天、30天的GMV数据的整体走势，找出流量爆发的高峰期和低潮期，来为后续的投流计划做参考和调整。

此前，大家一定会把投流效果评估的指标聚焦在ROI，其实还有一项我们不能忽视的指标，那就是GPM，也就是千次观看创造的销售额。GPM体现的是，直播间的流量转化能力。

ROI和GPM，主要的区别是什么呢？

我们可以举个例子来证明，例如主播A投放了1万元，获得了10万次的累计直播间观看数和3万元GMV。那么主播的ROI和GPM分别是3元和300元。

主播B花了1万元获得了30万次播放和6万元成交，那么他的ROI和GPM分别是6元和200元。主播A的ROI只有主播B的二分之一，但是GPM却是1.5倍。

数据证明，主播A的转化效率更胜一筹，转化能力更强。基于高GPM、高转化的直播间，快手平台系统会持续放大流量推荐，优先推高主播的流量池，因此，GPM是我们不可忽视的数据。

除了以上两类数据外，我们还要关注付费UV价值、粉丝涨粉数、涨粉成本等数据。围绕以上数据，对粉条、磁力金牛投放的流量数据进行分析，判断主播粉丝的主要来源，以及各个渠道曝光的转化率，优化后期的流量运营和投放策略。

1.3 诊断报告

如果说，做账号诊断是在给主播账号“看诊”，那么，诊断报告，就是一份完整、书面化的“病例报告”，把主播存在的问题尖锐地罗列出来。

诊断报告，首先要呈现的就是上一章节的关键数据指标，并且得出主播账号存在的主要问题、主播与同结构主播的差距、差距存在的原因等内容。操盘手则要就各个不同的问题，输出解决方案，并制定主播成长周期计划，为主播提出阶段成长策略建议。

1.3.1 数据指标是诊断的“地基”

正如上文提到，关键数据指标，毫无疑问，就是我们上文已经提到的直播间运营数据、粉丝数据、货盘成交、商品化投流数据这四类。

这是一个诊断报告的“原始资料”和“地基”，不论是GMV、老客粉丝占比、人均观流时长、成交转化率、粉丝复购率、爆品类型、ROI、ACU（平均同时在线人数）等数据，都是解开主播之困的关键钥匙。

账号诊断过程中，主播不仅要跟过去的自己比，更要跟同结构主播比、跟自己的竞争者比，正所谓“有竞争，才有进步”，这也是我们做诊断的意义。

诊断报告，要做好以上关键数据的分析，找出问题和原因，并以此定位主播的成长周期，提出切实可行的成长策略。

1.3.2 账号存在的主要问题类型

在对数以万计的平台账号进行诊断的过程中，我们发现主播账号存在的问题类型，有以下几类，希望能够给大家提供参考价值：

（一）曝光低，流量低，直播间难进入

首先，我们最常遇到的问题，就是直播间流量低，账号曝光低。

流量低，有自然流量低和付费流量低。首先，自然流量低，就是主播视频内容、直播间内容不够吸引人，具体表现就是我们的封面上不了首页，也吸引不了用户点击，CTR（封面点击率）点击率很低，自然直播间难来人。

（二）无商业化运营思维，流量精准度差

除了自然流量外，在付费流量方面，主播在商业化运营方面没有相对应的学习和策略，不能合理运营粉条、磁力金牛等投流工具，常常存在“瞎投瞎买”的情况，浪费营销预算，产生对于平台流量分发精准度的误解。

（三）人均观看时长低，商品点击率、成交转化率低

目前，主播们之间，还普遍存在一种情况，直播间有了一定的流量，在线人数也尚可，但往往观看用户很少会在直播间做长时间停留，最初开播的流量，没能体现在商品点击率和成交转化率上，致使主播常常在做“无效直播”。

（四）粉丝运营难，涨粉成本高，转化率低，老客召回难，复购率低

粉丝的活跃度和转化率，直接关联了直播间的人气和最后的销售数据，因此，主播无论如何也离不开粉丝这位“上帝”，但许多主播会面临“涨新粉难、老客召回难”的双重问题，首先，涨粉需要主播投入成本及运营的精力、策略，实则转化率因人而异。而在老客方面，主播如果一成不变，就容易让用户产生购买疲劳，复购率也就很难提升。

（五）货盘结构单一，产品品类单一，缺乏新品满足粉丝需求

货品，是造成转化率、复购率低的关键要素之一，若主播一味只在优势品类的安全区内带货，就很难满足粉丝在不同阶段、不同节点的消费需求。例如，冬天了，粉丝有羽绒服的需求，但是，主播还只是坚持带零食，那显然就很难让粉丝满意，也很难产生下单。

（六）平均成交单价低，客单价难提升

一些主播还秉持着“低价快跑”、“打价格战”的思维，于是从初期开始就走低客单价的路线，这几乎抑制了高客单价用户成为直播间常客的可能，也培养了价格敏感度高的用户群体的购物依赖性和挑剔性，后续很难实现客单价的大幅提升。

一开始自然能够带动基本的销售，但是当主播成长到一定的GMV水平后，如日均带货GMV达到5万、10万GMV，如果没有高客单价的支撑，也让后续的增长乏力。

（七）主播带货能力、流量承接能力差，难以获得快速成长

主播，作为直播间的主角，他的表现直接决定了最终的成绩，就比如电影主角的精彩表现，能够极大的刺激票房。主播同样也是这样的角色，但如果一个主播带货能力还处于一个稚嫩阶段，就很难撑起直播间这个主场，就算涌入了大量用户，也会因为流量承接能力差，而接不住流量，只是让用户“秒进秒出”而已。相对而言，这类缺乏带货能力和直播逻辑认知的主播，就很容易在竞争中被淘汰。

（八）缺乏专业运营团队，在排品节奏、投流、场控等方面经验欠缺

主播直播能力缺失，当然不是主播一个人的责任，因为运营团队才是整场直播背后的中流砥柱，对于主播能力不足这些问题，有实力的团队是能够及时去做补充和调整的，但是如果团队不够专业，那么就会在直播间的各个环节出错，例如在排品节奏、投流、场控、突发情况等方面给不出好的解决方案，这样反而会放大主播的缺点。

以上，是我们通过对众多主播的账号诊断后，整理出的具备共性的痛点问题，相信所有尚在成长中的主播或多或少都正经历着其中的一些问题。当然也有部分主播的痛点未在上文提及，但关键的是，我们需要诊断问题、发现问题，而接下来要做的就是解决问题。

账号诊断案例-主播豆芽菜

主播豆芽菜，是一位人气健身主播，得益于连云港的在地优势和自身在健身上的专业经营，其在快手直播间打造了“海鲜特产+健身类产品”的双主力类目带货模式。目前，主播已拥有460万粉丝，并且月均带货额也超过了2000万。

但对于豆芽菜来说，“希望在今年成为快手上的千万粉俱乐部的一员。”的她，恰好正处于一个涨粉以及GMV突破的关键期。因此，主播找到了服务商易心优选进行了操盘合作。操盘手在对豆芽菜账号进行诊断之后，总结出了主播目前存在的优劣势。

首先，从优势上来看，主播的老粉粘性足够高，日播产品复购率平均在90%左右，单场高的超过98%，豆芽菜也认为，自己跟粉丝的黏度是“属于最高”的那一档。

而在这波忠实的粉丝中，女性是绝对的主力，占比超过了75%，这给予了主播在更多品类施展的空间和可能。

另外，操盘手还发现，相较于粉丝的消费力，主播还有更大的客单价潜力可以挖掘。

这是主播可强化的优点，同时也是需要改善的缺点，因为整体客单价水平仍处于较低的水平。

而老客转化率高，也容易产生主播过度依赖老客的情况，也会造成两个问题：一是，老客长此以往容易产生疲惫感；二是，新客的转化率过低，缺乏促新的手法。

针对账号诊断得出的情况，操盘手为提供了针对性的解决方案，例如在投流上，增加对新客的投放比例和筛选度，增加涨粉投放力度，解决新客增长难的问题；增加福利品、中客单价产品的补充，进一步优化货盘，提高老客购买和新客转化，也提高整体的客单价水平……

经过与操盘手充分的沟通和合作，该主播在账号诊断时发现的问题都得到了极大的改进，主播在12月9日与操盘手合作的营销大场中，更是取得了单场GMV破1100万的成绩。

第二章

主播阶段性成长周期规划

2.1 快手电商GMV来源

2.2 主播跨越式成长靠营销大场

2.2.1 为什么要做营销大场？

2.2.1 主播应该做哪些营销大场？

2.3 主播阶段性成长周期规划

2.4 操盘服务分层

在完成主播账号的诊断报告后，我们就需要为主播提供全面的成长周期规划和周期运营策略。正如上文所说，主播的成长周期，主要依据月GMV、粉丝量、因此，我们首先来关注快手电商直播间的GMV都来自哪里。

2.1 快手电商GMV来源

快手电商直播间GMV公式

$$\text{GMV} = \text{流量曝光} * \text{CTR} * \text{次均观流时长} * \text{OPH} * \text{件单价} * \text{件数}$$

（一）流量曝光

曝光分关注页曝光、公域发现页曝光、商业化曝光，以及快手电商官方给予的额外流量曝光。

关注页，强调私域，私域主播沉淀的个人资产，好的私域可以提高直播间复购率，也是主播在快手经营状态好坏的评判标准之一；

公域代表着粉丝的新增量，通过运营短视频内容，主播可以从公域获取更多的自然流量，粉丝增长的同时扩大自己的私域；

商业化曝光是流量放大器，在优质内容的基础之上，通过磁力金牛和粉条，既可以唤醒老粉，也可以从公域带来新的增量，是主播快速成长的关键要素之一。

（二）CTR（封面点击率）

区别于传统电商平台，快手电商GMV的产生与流量曝光、CTR、次均观流时长、单位时间订单、件单价、件数等要素高度相关。

CTR，是对直播团队的第一个考验。封面图片比例、封面内容看点、封面构图与设计，会影响消费者是否愿意点击直播间观看。制作好的封面是一场好的直播的开始。

（三）次均观流时长

次均观流时长，是指用户进入直播间内的有效观流时长。关注页进入的用户次均时长，5秒是一个门槛，低于5秒会被系统识别为“不感兴趣”，高于60秒，则会被系统识别为“感兴趣”，将直接影响用户以后被推荐该主播直播间的概率。

次均观流时长越高，也表示直播间平均同时在线人数（ACU）和峰值在线人数（PCU）越高。数据显示，次均观流时长越高，直播间的购买转化率也会越高，这是一个明显的转化漏斗，一般情况件单价越高，需要的次均观流时长越长，转化才越好。次均观流时长也与成交转化率成正相关。

直播的成交转化率，客件数就会提高；再加上好的货盘，件单价也会提高。

（四）单位时长订单量（OPH）

单位时长订单量（OPH），实际就是直播间购买转化率高低的衡量指标。除了流量大小，主播承接能力、讲解种草和互动涨粉留人的能力，商品福利定价等等，都会直接影响消费者决策。主播与主播之间的能力差异，往往就体现在流量承接能力上。流量进来以后，直播间首先要留住用户，让用户对内容、商品产生兴趣，最后促成购买转化。

理清直播间GMV构成公式的几个重要元素，我们才可以针对公式内的因素去做主播周期成长计划。

2.2 主播跨越式成长靠营销大场

2.2.1 直播间运营数据分析

正如我们已经提到，平台根据主要依据主播的粉丝量、新老客占比、GMV表现三个维度来判断主播所处的成长周期。因此，GMV对主播的重要性不言而喻。

毫无疑问，营销大场活动能够为主播带来高GMV，可以帮助主播赚到更多的利润回报。

快手电商抽样调研了80场操盘手服务的不同量级主播的营销大场，分别为0-100万GMV，100万GMV以上，500-1000万GMV三类规模的营销大场，数据显示，总体上，营销大场当天GMV比前30天top GMV平均提升了117%。其中，100万GMV以下的主播，在营销大场中的GMV提升5-8倍，80场大次直播中，至少有15场直播GMV翻了5~10倍。

营销大场当天的GMV区间	操盘场次	之前30天最高的日播GMV平均值	营销大场当日的GMV平均值	提升的平均倍数 (营销大场日GMV/之前30天最高的日播GMV)
0-100万	27	30万	72万	2.43
100万-500万	51	82万	217万	2.65
500万-1000万	2	119万	683万	5.74
总计	80	65万	180万	2.76

营销大场当天GMV较操盘前30天内最高GMV场次，平均增长 175.7%，小时均GMV增加 65.2%，当日动销金额总增长 114.4万。

其中，一位服饰主播，在操盘前的单场GMV纪录为83万，在操盘手帮助后，该主播在营销大场中的GMV提升到了327万，增长超过293%，并且几乎是主播常规日播场次平均GMV的10倍。

除了最直观的GMV爆发，帮助主播突破瓶颈以外，营销大场直播的意义还在于：

1、强化主播的宠粉人设，激活粉丝的活跃度和复购率

营销大场，就好似主播的“大促”活动，其中都伴随着许多的福利、优惠以及平时日播少有的爆款商品等，这能够直接体现主播对粉丝的宠粉力度，让对持续性的日播有所“疲倦”的粉丝，重新激起对主播直播间的兴趣，并且提升商品的购买率。

2、营销大场是主播的修炼场

相对于常规日播，营销大场对主播的能力提升是显而易见。这就正如运动员在参加市运动会与奥运会，其获得的锻炼是大不相同的。

如果说主播做日播是一个“勤演练”的阶段，那么做营销大场对主播就是“提功力”的过程。主播在日播需要做到正常发挥，那么在营销大场活动中，就需要“超常发挥”才行。一场营销大场直播，无论是在规模，还是心态挑战上，都远胜10场，甚至百场的日播活动，主播完成营销大场挑战，就能够更容易发现自身存在的问题、直播间的问题，其实践所获得的感受，必然要远高于理论指导或是数据上的分析。

3、营销大场赋能直播团队能力提升

不仅赋能主播，营销大场直播对于直播团队的锻炼也是巨大的，这就好比练兵。日常比武，并不能体现出这支“直播团队”的能力，但是等到了战场上，这团队所能得到的锻炼都是巨大的，无论是对于直播节奏的把控、突发情况的处理、流量投放的策略、主播状态的调动等等，都是常规日播中，较少会遇到的问题，但在营销大场上，直播团队都需要在操盘手的指导下一一解决。这也让他们将这些实践，转化成日后做直播的方法，让整体的直播能力得到提升。

我们可以看出，营销大场虽然挑战性更大，但在GMV爆发和阶段成长上，无疑是巨大的助攻。在营销大场的加持下，主播能够突破停滞不前的瓶颈期，实现阶段的跨越。

另外，营销大场对后续日播的促进作用也是显而易见的。我们调研的80场营销大场数据显示，在营销大场直播之后，主播在操盘后30天日销，相较于操盘前30天平均提升37%-40%，日均GMV提升了6.5万。

对于操盘手而言，在营销大场的表现，才能淋漓尽致体现其价值。因为营销大场是直播电商的利润款，只有营销大场的成功才能给主播带来更加丰厚的回报，操盘手只有帮助主播做好营销大场，才能给予主播超出预期的成绩，让主播肯定并开始信任操盘手。

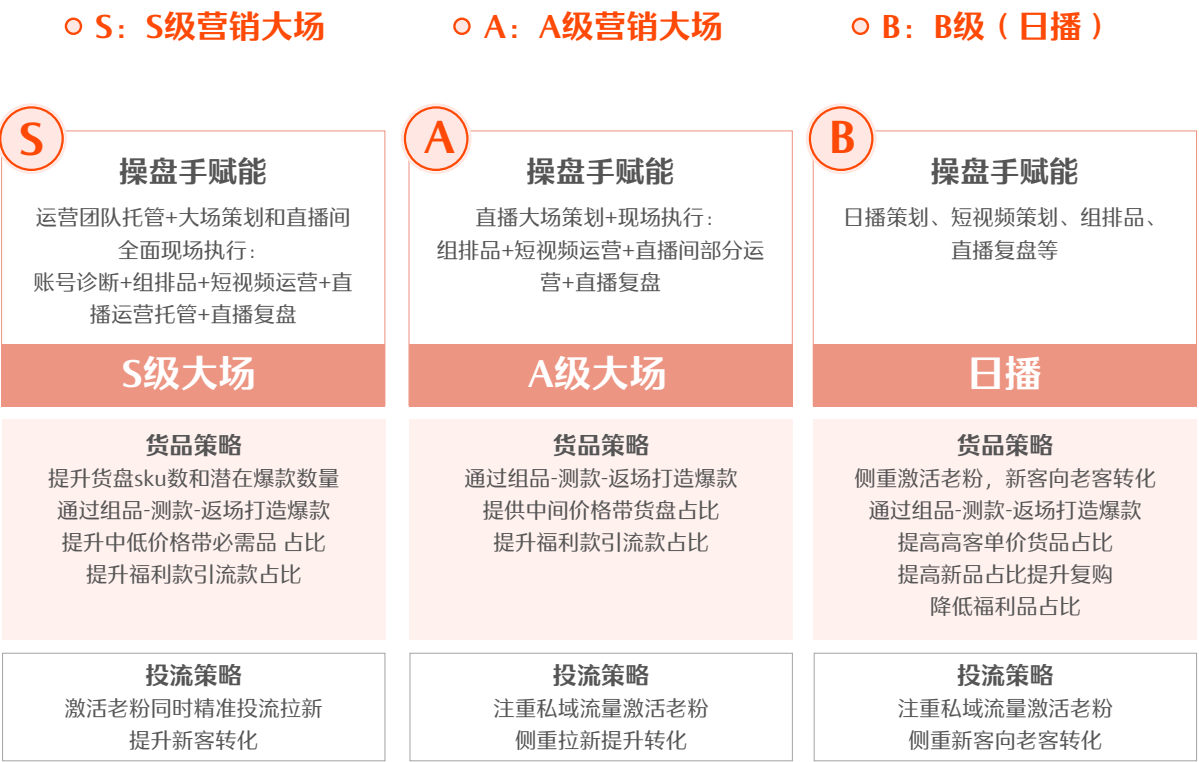
2.2.2 主播应该做哪些营销大场？

当主播意识到营销大场的必要性，决定去做，那么接下来我们要着重解决的问题，怎么去操作营销大场的细节，营销大场的频率要如何规划？

以一场千万级别GMV的直播为例，要求主播及团队，每天甚至每周去做一次营销大场，几乎是难以实现的。因为无论是主播、运营人员的精力，还是投入的费用，都是巨大的。

我们认为，直播活动的规划，需要有一个合理的模型，当我们在关注营销大场的不同，也不能放弃做日播的价值。

因此，为了让主播及操盘手能够地做好周期内的成长规划，快手电商根据主播的不同直播目标，将直播营销活动定位为三类，我们将其称为“S-A-B”营销活动模型，具体如下：



不同级别营销活动定位

S级营销大场、A级营销大场、B级（日播）活动，在核心定位、货品策略、投流策略，以及直播时长等方面，都有着不少差异。

S级营销大场，是指主播在关键营销节点上，策划举办的级别最高的主题直播活动，如周年庆、千万粉丝专场、破亿专场、婚礼直播、生日会等。S级营销大场的直播目标主要为：营销爆发，打造爆品，激发老客复购，同时最大程度转化新粉，实现涨粉和成交双提升。

A级营销大场，则是在常规节点中，主播举行的主题直播活动，例如品牌专场、新品上新、品类专场、宠粉日等；A级营销大场的直播目标则是：持续演练，促进爆发，酝酿爆款商品，实现一定规模的GMV成长。

B级（日播），则是以“每日”为单位，主播持续进行的常规直播活动，意在保持高开播频率，提高账号活跃度培养粉丝用户看播习惯。做日常涨粉、优化人设、测试货盘、打造爆款、优化货盘是B级（日播）的主要营销目标。

从定位和营销目标中，我们可以三类活动的不同，三者的差异，还明显体现在直播时长上。

S级营销大场的直播时长多在12小时以上，甚至有主播在大场活动时，会从上午7时开始直播，连续带货17小时。

A级营销大场的直播时长，则在8-12小时左右，主播会从中午12点一直播到晚上，或是从下午6点开播播到凌晨。

无论是S级营销大场，还是A级营销大场，都非常考验主播的能力和体力，B级（日播）在直播时长上则相对轻松一些，一般在5个小时之内。

除了直播时长外，三类活动的差异还体现在货品策略上。S级营销大场的组品逻辑是用新货品召回老粉再次下单购买，用刚需品吸引直播间新用户下单购买完成成交转化；核心思路是通过改变货品结构，打造爆品。

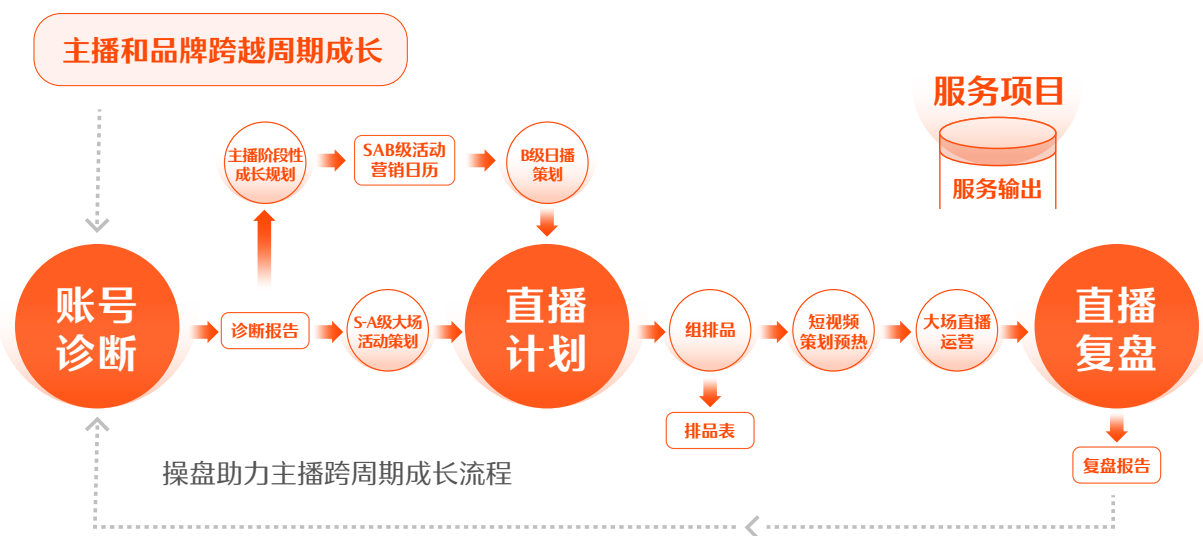
A级营销大场，与S级营销大场的不同在于，除了打造爆款外，其目的还在于测款、筛选爆款，中间价位的商品占比更高，为了提高用户停留时长，也会提升福利款、引流款的占比。

B级（日播）活动，在货品策略上，重点就是测试爆款，吸收的主要是老客；因此，主播会适当提高高客单价货品的占比，降低福利品的占比，进而实现优化货盘、拓展货盘的目的。

从货品数量上看，S级营销大场的货品会在100款以上，涵盖多个品类；B级（日播）活动的货盘，则大多在50款货品以内；A级营销大场的货盘丰富度，则介于两者之间，根据不同活动主题做调整。

投流方面，S级营销大场会在公域投入更多预算，意在激活老粉的同时，精准投流拉新，提升新客转化，两手抓好“老客”、“新客”，实现主播成长周期内的大爆发，因此，S级营销大场的投流预算也会是三类活动中最高的。相比于S级营销大场，A级营销大场则偏向于通过私域流量激活老粉，辅以投放公域做拉新，让新客做成交；B级（日播）活动，投流的核心也是注重私域流量激活老粉，但其与A级营销大场的差别是，前者是通过拉新提升GMV的转化，后者B级（日播）活动则是要将新客转化为老客，提升复购率，做持续的粉丝生意，因此，B级（日播）的投流重点主要在于老客，相对投流的预算相比其他两类活动会更低。

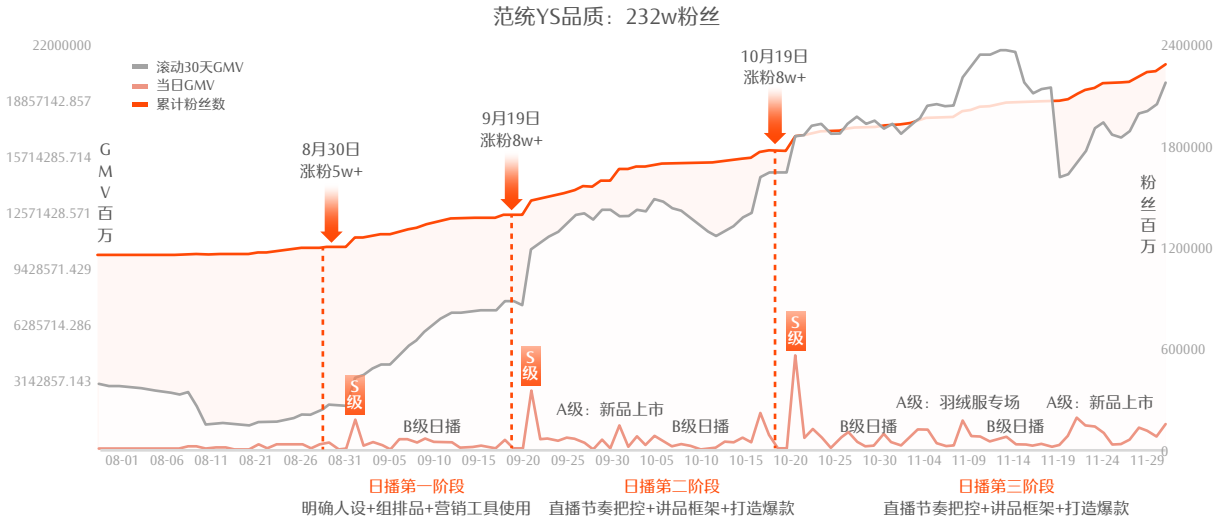
可以看出，三类活动，满足了主播在各个节点的需求，将“S-A-B”营销活动安排在整个周期内，能够让主播的成长像雪球一样滚起来，实现增长的飞轮。



2.3 主播阶段性成长周期规划

为了帮助更多的主播理解快手电商，提升直播间运营水平，实现GMV的突破，助力完成从新人期到上升期，再到爆发期的持续成长。快手电商总结推出了“主播阶段性成长周期规划”，以“S-A-B”营销活动为支撑点，让主播在方法论的指导下，顺利实现不断“闯关升级”。

成交转化	货盘	直播节奏	产品讲解
人均观流时长低于行业平均 粉丝购买占比低于行业平均	单场货盘4款男装 没有组品排品意识	时间平均分配 每款产品直播15分钟	熟悉男装卖点，讲解方式单一



主播范统YS品质跨周期成长规划示意图

首先，正如前面已经提到的，通过账号诊断，操盘手会明确主播所处的成长周期，并且根据现所处的位置，为主播制定跨越周期的成长计划。

根据上图，我们可以发现，在操盘手规划的一个完整成长周期，主要分为三个阶段：

第一阶段，是强化主播的人设，优化主播组品、排品能力，拓展品类和货盘，以及让主播学会并懂得熟练使用平台各类营销工具。

可以看出第一阶段，主要集中提升主播与粉丝的信任关系，做信任、做人设，并且通过B级（日播）、营销大场等活动，拓展主播的货盘，同时让主播善用幸运星、好运来等工具，来提升粉丝的活跃度。

第二阶段，在做好基础涨粉和货盘拓展之后，操盘手要指导主播提升直播间带货能力，以及打造爆款的能力。

在该阶段，主播将通过S级营销大场、A级营销大场、B级（日播）三类活动交替的方式，增加主播在直播间的带货频率和难度，让主播通过营销大场带货，提高GMV，也提高直播间的整体数据，包括粉丝规模、货品、流量承接能力、成交转化率等等。在这一阶段，B级（日播）的意义，则是让主播能够通过不断的测款，也培养营销大场活动的爆款，为营销大场直播提前“验货”，另外，B级（日播）也可以是营销大场免费的预热场，一般在营销大场直播的前一周，主播都可以在B级（日播）中，预告营销大场直播的亮点，吸引粉丝关注活动。

第三阶段，在实现货盘及直播节奏上的提升后，重点做流量上的提升。

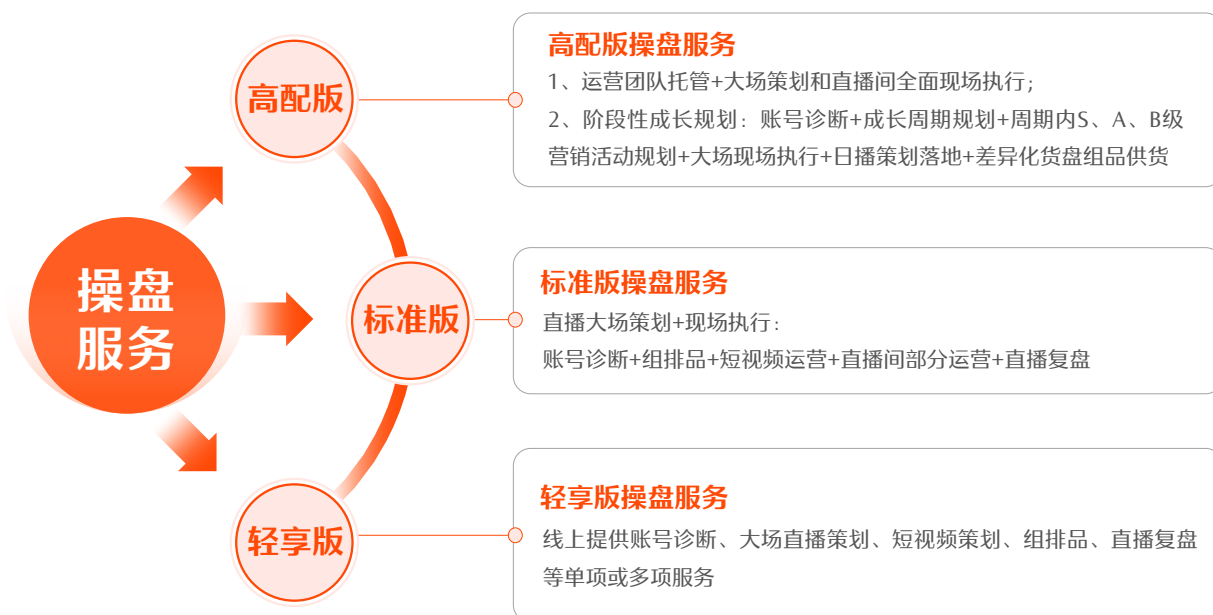
在该阶段，主播已经具备了多品类带货以及做营销大场的能力，那么我们需要重点解决的是直播间“来人”、“留人”的问题，就是让粉丝愿意进直播间，并且成为粉丝和老客。

这其中，要做好三个指标，一是提升自然流量，二是优化商业化流量投放，三是打造吸引人的爆款。因此，主播团队在这一阶段要完成的就是短视频内容运营、商业化投流以及爆款打造这三个重点工作，分别对应了前面三个指标。

另外，从上图中，我们可以发现，“S-A-B”营销活动，穿插于三个阶段之中，俨然是整个主播成长规划周期中，最核心的武器之一。

2.4 操盘服务分层

当然，处于不同成长阶段的主播，对于操盘服务的需求也是不同的，主播按照自身情况选择最合适的服务类型。快手电商提供分层打包服务，目前平台推出的操盘服务类型主要分为以下三类：



1、高配版操盘服务

高配版操盘服务囊括了整个阶段性成长规划，包括账号诊断、成长周期规划、周期内S、A、B级营销活动规划、营销大场现场执行、B级（日播）策划落地、差异化货盘组品供货等各项内容。

也就是说，操盘手要为主播做全周期的运营、执行，不管是日常的运营团队托管，还是营销大场策划以及直播间全面现场执行。

2、标准版操盘服务

标准版操盘服务，主要聚焦在营销大场的服务，操盘手帮助主播做直播营销大场策划和现场执行，服务内容包括账号诊断、组排品、短视频运营、直播间部分运营、直播复盘等。

3、轻享版操盘服务

轻享版服务，则主要为指导及策略，不涉及具体直播执行。服务内容有线上提供账号诊断、营销大场直播策划、短视频策划、组排品、直播复盘等，主播可以从中选择单项或多项服务。

第三章

营销大场 策划执行

3.1 操盘手在营销大场中的核心赋能

- 3.1.1 S级营销大场的操盘手赋能
- 3.1.2 A级营销大场的操盘手赋能

3.2 操盘手全局观察策略

- 3.2.1 确定主播痛点和增长机会
- 3.2.2 确定主播配合度
- 3.2.3 确定营销大场目标
- 3.2.4 确定双方团队分工

3.1 操盘手在营销大场中的核心赋能

营销大场的意义，前面我们已经说明，此处已经无需赘述，但我们想要强调的是，既然是“营销大场”，自然不是“B级（日播）”可比，对于主播而言，它必然是一场“大考”。

想要考好这场试，必然就需要“全副武装”甚至要超常发挥才行。但现实的是，一个尚在成长期的主播，很难能够仅靠自己就准备好所有装备。仅仅以最基础的团队分工来说，目前很多中、腰主播的团队，不过只有主播、助播、运营三位人员，这显然支撑不起一场营销大场直播的份量。

因此，主播及团队，需要强有力的外援，来及时补充“弹药包”。无论是直播准备阶段前的“组品排品”还是“流量投放”、“流量承接”以及对于直播间“突发风险”的把控等等，外援宛如一支部队，能够为主播面面俱到地掌握全场。

这就是“操盘手”这位实力外援，所能够为主播提供的赋能。在营销大场活动中，操盘手需要通过精准的商业化投流拉流量，提高流量转化能力，然后用货盘承接流量转化涨粉的同时提升GMV。

3.1.1 S级营销大场的操盘手赋能

作为规格最高的直播活动，S级营销大场对于主播和操盘手的考验和能力要求都是最高的。

在S级营销大场的操盘合作中，操盘手需要从直播策划、直播运营、货品策略、投流策略等方面为主播及运营团队进行全面赋能。

操盘手，与主播合作之初，就要托管或是组建完整的运营团队，完成从账号诊断、组排品、短视频运营、直播间运营托管，到直播复盘的整个周期，做好营销大场策划和直播间全面现场执行及后期复盘，为主播做针对性的提升。

打造爆款是S级营销大场成功的关键。操盘手要协助主播提升货盘SKU（库存保有单位）数和潜在爆款数量，通过组品-测款-返场打造爆款的节奏，提升中、低价格区间必需品占比，提升福利款、引流款占比等等。例如，主播成交转化率低，操盘手就可以帮助主播改变货品机制，增加单场直播的爆款数量，如由一场3件爆款，增加到5件爆款。

3.1.2 A级营销大场的操盘手赋能

A级营销大场的规格，在S级营销大场和B级（日播）之间，在规划之初，无论在GMV目标还是营销、投流预算上，都在常规的B级（日播）之上，同时也略低于S级营销大场直播的规格。

操盘手，则需要在具体的执行落地上，给予主播及运营团队最有力的支撑。首先，是做好直播营销大场的整体策划，以及与直播运营团队，做好场景布置、现场执行、组排品、短视频运营、直播复盘等环节的，保证直播万无一失。

在A级营销大场直播中，操盘手不会全盘包揽所有决策，一是适当放手，让运营团队练兵，提高运营能力；其次，也是让团队为S级营销大场直播，做准备、提功力，能够轻松应对营销大场挑战。

3.2 操盘手全局观察策略

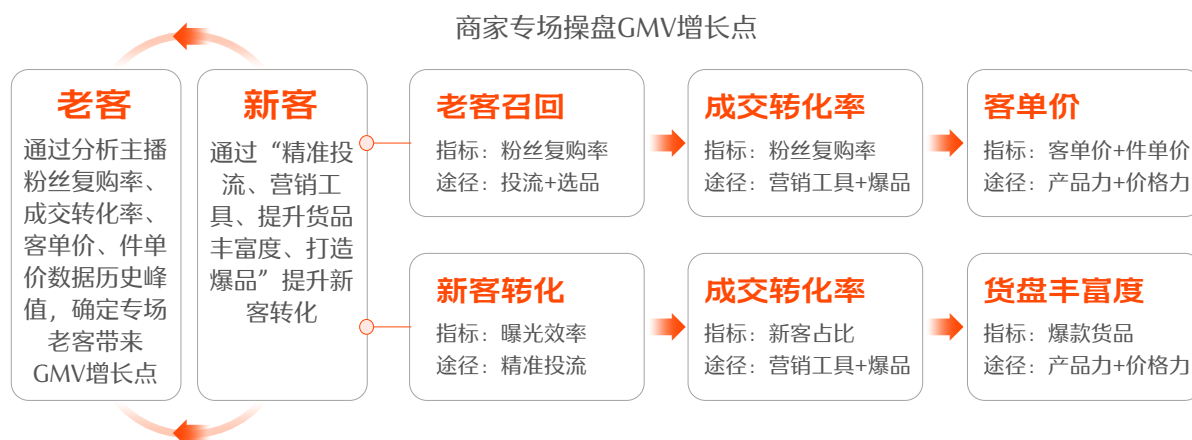
操盘手，几乎就是直播场域中的一个全能选手、多面手，需要具备的绝对全局意识，也正是因为如此，在正式进行营销大场直播前，操盘手需要通过全面的观察，进而确定营销大场的整体策略方向。

3.2.1 确定主播痛点和增长机会

主播在经历实际直播成长的道路上，一定充满了荆棘，而大多数主播面临的痛点则是围绕着“人、货、场”，例如主播自身的带货能力不足，无法承接直播间的流量并对其进行转化，又或者的是主播人设不够丰满，无法吸引用户深入了解。

而在“货”上，则是货品策略不够完整，无法构成核心竞争力，在排品时没有和流量相匹配，打造不出爆款商品等等；“场”的构建上，直播间未促成用户抢购的氛围，甚至是没有精准流量进入直播间。

当然不同的主播处在不同的阶段，就会有不同的痛点，对于主播专场的操盘想要得到长期的经营成果，GMV增长点一定是操盘手需要解决及确认的关键要素。通过分析主播老客、新客的历史数据，是寻求更高更新的转化途径。



路径1: 老客召回→促进成交转化率→客单价提升

作为私域属性极强的快手主播账号主要成交对象，老客的复购率是检验主播私域布局的第一标准。通过主播以往的粉丝复购率、成交转化率、客单价、件单价等数据确定账号历史峰值，从而判定老客能给专场直播带来的GMV增长点。

沉默粉丝及老客的召回是重新激活私域的好手段，通常利用合理的商业化投流配合以打造高质量货品的思路来完成；直播间营销工具+爆款商品更适合将老客的成交转化率大幅度提升；而客单价以及件单价的提升需要优质的货品力和高性价比集中体现。

路径2: 新客转化→成交转化率占比→货盘丰富度

要想账号更加富有活力以及发展空间，新客的重要性首当其冲。在庞大流量中筛选出新客，可以通过精准的流量投放、营销工具、提升货品丰富度、打造出爆款来提升新客的综合转化。

新用户的获取通常需要优质的内容输出，以及精准的流量投放，二者配合形成高强度的曝光效应使得用户进入流量池，再通过直播的营销技巧（话术+工具）和爆款商品吸引新用户下单使其成为新客，达到成交群体的一定占比；另外货盘的丰富程度是左右用户下单的重要决策成本。

3.2.2 确定主播配合度

作为专场直播中最重要的两位角色，操盘手和主播需要在直播前、中、后期统一步调，保持高度的工作协同，而主播能够接受操盘手的安排，以及自身参与的配合度就成了在直播人力调配部分的关键。

主播面对专场操盘，心态可以分为主动型、被动型两种。主动型主播能够意识到自己存在不足，或想进一步成长，和操盘手配合的意愿度较好；被动型主播为小富即安心理，或者自我认可度较高，对操盘手的效果存疑。

对于专场的操盘需要主播和操盘手的默契配合，才能达到预定的目的，更加职业化的主播、主播运营团队不断跃升突破的可能性更大，直播团队的高效合作是保障直播事业稳定增长的重要前提。

3.2.3 确定营销大场目标

操盘单场GMV目标设置应参考：主播单日GMV峰值、短视频预热效果、粉丝团人数。

通过实时监测预热短视频发布后预约直播人数的变化，结合粉丝团人数，可以预估操盘专场GMV的合理区间。以一场1万人预约的操盘专场为例，GMV合理的范围应在300万以上。

最终GMV目标的设定应考虑主播期望及操盘手预估综合得出。

3.2.4 确定双方团队分工

一个完整的主播团队包括：

操盘手、主播、助播、运营、助理、组品、短视频运营、投流手、后勤等角色；

我们先来了解一下各个角色的定位和作用。

○ 操盘手

操盘手是整场直播的总舵手，需要统筹各个环节。在直播开始前，操盘手需要对整场直播有清晰的运营思路，针对货品、内容、投放、节奏、突发情况等直播可能会发生的事项进行预设解决方案，并通过复盘对此场直播中的亮点或者增长提升情况进行分析，力求主播的直播事业能够更加精细化、专业化。

○ 主播

作为直播间的主要出镜、售卖人员，在维系直播间的气氛以及提升粉丝的留存和转化外，还要配合完成日常账号的人设搭建和短视频拍摄；在直播方面，参与测品选品等直播内容工作、熟悉直播脚本及商品卖点，参与协同与操盘手对整场直播的策划工作，对直播间最终的销售额、转化率负责。

○ 运营

主要负责货品上架下架，直播带货要求运营上下架的节奏和主播讲解保持一致，和主播配合不默契的运营往往上下架节奏（产品链接）容易出问题；鉴于运营对运营人员能力要求不高，出于保证运营人员和主播默契的考虑，操盘手专场操盘时一般不建议更换主播运营人员。

○ 助播

主要协助主播完成正常的直播流程，跑通并熟悉直播脚本，熟悉商品和讲品框架协助主播促成用户消费购买，节省主播在直播间的精力，保证主播的心态。

○ 短视频运营（编导）

短视频运营，就是负责短视频策划、编写、拍摄、剪辑、发布等工作的人员，该工作需要多人共同进行，无论是预热视频、直播切片视频制作，都缺少不了短视频运营这个角色。

○ 投流手

在直播前、直播阶段，负责商业化投流工作，需要实时关注直播间数据变化与主播状态，及时调整投流策略和动作，保证营销大场直播间拥有较高的流量，以及ROI表现

○ 组品

负责对直播间的货品进行排序、组合，根据每一款产品的特点进行前后排布，同时根据货盘结果，对缺失的货品进行及时的补充，保证直播中不出现缺货、SKU过少等问题。

○ 助理

助理在直播过程中，需要核对产品、核对优惠、实时了解销售额及订单数，并在场外通过画外音或者文字形式对主播提到的产品或优惠信息作出补充，提醒主播发放福利及优惠券等。

○ 后勤

做好直播间的后勤保障，不让一些基础环节出错，例如wifi问题、电力问题、样品不足、展示板等物料缺失、直播间饮用水等等，后勤角色能够保证团队人员在长时间直播中无后顾之忧。

了解完直播间主要角色的定位后，操盘手在协助主播做营销大场时，就需要根据主播现有的团队人员结构，对整个团队进行人员补充，例如一些主播团队只有“主播+运营”2个人，那么操盘手就要补上助播、助理、组品、短视频运营、投流手、后勤这些角色，让一个团队在营销大场中能够各司其职，使直播效率最大化。

除了人员补充外，操盘手能够为主播团队提供的，还有在直播把控和操盘上的指导。经过了营销大场实战之后，主播原有团队成员的能力，也能够大幅提升。

第四章

营销大场执行

4.1 直播前-营销大场准备（7大策略）

- | | |
|---------------|--------------|
| 4.1.1 组品策略 | 4.1.5 流量投放策略 |
| 4.1.2 排品策略 | 4.1.6 直播节奏策略 |
| 4.1.3 短视频内容策略 | 4.1.7 打造爆品策略 |
| 4.1.4 短视频预热策略 | |

4.2 直播中-营销大场执行（5大保障）

- | | |
|--------------|--------------|
| 4.2.1 讲品框架保障 | 4.2.4 流量投放保障 |
| 4.2.2 节奏把控保障 | 4.2.5 突发预案保障 |
| 4.2.3 现场组织保障 | |

4.3 直播后-复盘报告

营销大场直播的运营执行主要从直播前的准备、直播中的流程、直播后的复盘三个部分进行统一策划并执行，通过对直播带货三要素“人、货、场”的综合把控，不断优化整个直播运营的流程，目的是通过多场营销大场的执行后不断完善直播模型，最终实现长效经营。

4.1 直播前-营销大场准备（7大策略）

直播前的准备共设7大策略，从供应链商品入手确定货品的基本盘，将短视频的内容策略趋向优质且体系化，结合流量投放相关策略，起到对营销大场直播节奏的把控作用，以打造出多个高质量的爆品为最终目标。

4.1.1 组品策略

在不少操盘手看来，营销大场直播的本质，拼的就是“组货能力”与“风险把控”能力。主播如果想要继续做突破，最重要的突破口，就是“货”。营销大场是比较难用平销做的，需要有主力GMV贡献商品，9.9包邮是做不出营销大场的。因为优质组品的策略，是营销大场转化的核心之一。目前主要有以下四类组品策略，主播可以根据实际情况组合使用。

（一）以主播自己熟悉的品类和货品为主：

主播所处的行业以及上架的货品都是主播熟悉的，也是主播账号积累下来粉丝的主要受众类目，在此出发点上持续经营深耕类目熟悉玩法，以后拓展至其他类目更加得心应手。

（二）在主播货盘基础上，主播同意的情况下，适当补充货盘：

补充货盘的意义在于对直播间的突发情况有所保障，例如过品节奏较快无法满足多数粉丝要求，或者投放预算不足，需要福利款撑起流量进入，适当补充货盘或者启用备用货盘都是未雨绸缪的好办法。

（三）参考主播过往Top热销货品选出福利款、利润款和潜在爆款：

热销货品是符合主播账号的垂直受众的需求，操盘手分析以往直播Top货品组成福利款、爆款的商品构架，更好迎合用户的消费需求。

（四）提炼商品卖点，选择差异化程度较高的货品：

货品基本盘的供应是贯穿整个直播事业的一大要素，品牌、主播针对用户作出货盘供应计划，每次直播前的测选品、直播中的清库存、直播后的售后服务等都需要进行表现出异于同行业的差异化，为消费者做出消费决策提供最关键的保障。

- **品质差异化**：货品品质的差异化，可表现在产品的原材料稀缺，或者品质稀缺，或者是工艺的稀缺；一些消费者在看到比较新奇的材料制作成品，“人无我有”的优越感会让部分用户下单消费。
- **包装差异化**：在不少消费者看来“颜值即正义”，好看的商品始终是不可忽略的卖点之一，独具一格的包装和创新设计，自然能够在整个直播卖货的行业中更胜一筹。
- **价格差异化**：性价比一定是绝大多数消费者优先看重的要素，面对相同商品，如果主播能够拿到比同行更优的价格，能够做到极致性价比，就极具竞争力。
- **功能差异化**：货品的基础功能是用户消费购买的另一决策成本，如果货品的功能能够差异化，例如专利设计、功能升级或产品迭代等，让用户能感受到更多、更全的产品功能即使价格略高，也会优先考虑。
- **服务差异化**：同样的，主播的服务也是消费者购买会考虑的因素，这里的服务不仅包含售后、赠品等，也含有消费体验，以及价值共鸣等，例如主播在卖货时加上了一些自己使用的体验以及平时使用其他产品的效果建议，自然能引起更多用过相似产品的用户共鸣，建立信任更好带货。

4.1.2 排品策略

对于货品的运营策略，不仅仅局限于选品、测品的规划，一场井然有序的直播离不开排品的策略，不同的货品进行分层，以福利品、引流品积攒流量获得曝光，通过利润款、主推款打造爆品，根据直播间整体运营节奏打造出排品策略，用最小的流量成本获得最大的销售转化。

（一）排品逻辑

- **“品类不跳跃”**：每1小时内产品所属品类不能太跳跃，针对的使用人群应相对稳定；
- **“擅用小时榜品类标签”**：一小时内上架产品应为同一品类，配合小时品类榜的标签定位，让平台算法知道主播要卖什么，精准匹配符合的人群标签流量；
- **“品类衔接”**：两件产品品类跨度较大时，引入适当的品类进行衔接，或者丰富话术类型以此增加用户停留时长。

（二）商品分层

- **福利品**：直播开始时可以先上福利品，给用户留下直播间货品便宜抢手的印象；过程中也可以按节奏上架福利品，调动直播间的氛围；

- **聚流品**：上架高性价比货品，来给用户带去更好的消费体验；同时聚流品是一场直播中吸引自然流量下单的重要手段；
- **辅推品**：品类之间、商品之间需要有衔接的商品，辅推品其上承下构成货品排布的重要一环；
- **主推品**：作为整场直播的盈利款和重点推广产品，需要高频讲解或长讲解时长；可在福利品和聚流品中间穿插主推品。

产品定位	目的	产品定价	数量占比
福利品	调动氛围	一般破价销售	10%
聚流品	积攒流量	以成本价销售，多属低客单价货品	10%
辅推品	衔接直播过品	视前后货品定价	60%
主推品	爆款打造；盈利产品	客单价较高，有一定的盈利空间	20%

（三）两大原则

补充货盘的意义在于对直播间的突发情况有所保障，例如过品节奏较快无法满足多数粉丝要求，或者投放预算不足，需要福利款撑起流量进入，适当补充货盘或者启用备用货盘都是未雨绸缪的好办法。

- **流量匹配货品原则**：直播间流量匹配相应的货品。即当直播间处于大流量的情况下主推爆款商品；当流量较小的时候以福利款、引流款作为衔接，一方面承接用户另一方面能够降低流量投放的成本。
- **“第一小时原则”**：即第一小时的GMV应占整场直播GMV的15%-20%。在直播开场后用引流、福利商品将用户聚集到直播间，随后上架返场爆品或预估爆品，在开播后一小时内全力提升直播GMV。

（四）直播排品表模板

直播排品表											
时间段	排品组 编号	功能 细分	二级 类目	三级 类目	直播价	价格带 (元)	商品 卖点	预估 销量	预估 销售额	库存数	毛利率
12:00-12:15	开场	主推	3C数码	手机	199	100-200	直降千元	100	19900	100	…
12:15-12:30	1	福利	家居清洁	纸品	1.0	0-10	1元抢购	2000	2000	2000	…
		辅推	裤装	冬裤	89	50-100	保暖	1000	89000	2000	81%
		聚流	帽类	冬帽	19.9	10-50	买一送一	1000	29900	2000	50%
		主推	女装	羽绒服	299	200-300	品牌特价	1000	299000	2000	50.3%
……											
17:45-18:00	18	福利	女装	袜子	4.9	0-10	蛋糕袜10件装	1000	4900	1000	…
		辅推	女装	牛仔外套	159	100-200	加绒，修身	1000	159000	2000	150%
		聚流	女装	衬衫	69	0-10	轻薄、保暖	2000	138000	3000	98%
		主推	女装	皮草	2999	1000+	皮草，保暖	300	899700	500	…

*此排品表仅为示意，其中的商品及数据，均非实际直播数据

4.1.3 短视频内容策略

目前，主播们可能存在着一个不小的误区，那就是既然做直播，就好好做直播就行了，而忽视了过去要做短视频内容。这必然是一个错误的认知。

因为快手，首先是一个内容平台，再是电商平台。短视频和直播是快手的两个核心竞争力。在电商带货之前，平台和主播是先内容来吸引粉丝的。主播想要做好快手，自然不可能避开短视频内容这个关键环节。

另外，非常值得强调的是，短视频的质量，直接决定了流量的高低和质量。

首先，我们前面也提到的，短视频内容是自然流量的一个主要入口，是内容帮助主播实现了日常的涨粉、留存和互动。

在投流方面，优质的短视频内容，也更容易获得推荐和更多流量，因为这其中平台有一个对视频质量的评分，这决定了视频能不能上首页，触达更多用户。

因此，短视频内容的运营对于主播而言是至关重要的，因此，我们也要有高效、科学的策略，而不是随性而为，这样不仅难成体系，也容易损伤账号原有的人气和调性。因此，创作短视频内容，需要有一个完整的制作策略，包括视频内容策划、封面、文案、主题等环节，提升短视频曝光度、增加评论互动、涨粉，以及最终促进直播间的转化。

当然，本章节，我们着重分享的是营销大场直播的短视频运营策略。

首先，一起来了解对于主播而言，制作快手短视频内容的几个基本原则。

（一）短视频内容制作七原则

1、做好封面，话题要有点击欲

封面是短视频内容的“门面”，也是用户第一眼看到的内容。视频封面以及标题务必要具有互动性和吸引力，例如人设类视频封面为单独设计，单品种草封面是视频中画面截取主播和商品共同存在的画面。

封面标题及文案，可以适当地有一些“标题党”，让粉丝觉得有讨论性，有话题可言，激发粉丝的好奇心，引起粉丝的互动。

2、时长控制在60秒

对电商主播来说，其创作、发布的短视频内容常规应控制在60s，以15秒为佳，常规时间，主播短视频一天不要超过10条，营销阶段，可以适当增加，但不能出现信息量低的无效视频。

3、前3秒是关键帧

前3秒的完播率是起到决定性作用的，一条优质成熟的视频可以实现2-3秒内为完播走势峰值的数据呈现，这时，内容类型本身和文案话题就决定了前3秒的停留数据。

4、增强视频内容丰富性

对于服饰主播而言，每天只是发布穿搭的段子，不仅同质性强，也会让粉丝产生审美疲劳。主播团队需要做的是，根据不同的视频内容，编辑不同类型的视频脚本，文案，对话。例如人设段子、纪录视频、回忆视频、采访视频、福利视频等，全面触达粉丝，活跃活动气氛，提高粉丝凝聚力。

5、视频元素设计多样

除了增强内容的丰富性外，我们也要关键视频的设计，增加提升活动氛围的设计元素，例如：视频中统一使用“直播三周年宠粉盛典”

6、画面要清晰，让人看得清

灯光昏暗、直播间背景杂乱的低画质视频，显然是难以吸引人点进去的。所以，我们务必要关注视频画面构成，视频要多角度变换，注意画面的灯光，色彩要饱满，构图要美观。

7、规避敏感词、违禁词

视频传播一切的前提，是视频能够顺利发布出去！因此，规避敏感词汇以及违禁词，要放在视频制作的时候，第一步要做的就是规避风险。例如，封面及视频中，不要出现“第一、最、钱”等词汇。

（二）短视频内容类型

短视频内容类型，对于每一位主播而言，并不固定，每个主播都有自己优势的内容。

但普遍来说，在营销大场活动的活动阶段中，主播其所输出的短视频内容，应该是最丰富的，营销大场，就是大力做用户触达的阶段，我们应该组合输出多主题、多类型的视频内容。

我们对营销大场阶段主播们的短视频内容进行了总结，主要有以下三类：

1、营销大场活动预热视频

活动预热视频，顾名思义就是在营销大场直播间，进行策划并发布预热的视频。该类视频着重输出营销大场的主题、福利、爆款产品、直播福利、品牌矩阵等直播的亮点内容，让用户能够从中找到利益点和期待值，并转化用户进行后续的营销大场直播间。

制作营销大场预热视频内容，我们可以从以下6个角度出发：

营销大场主题预热视频

这是一个活动的核心主题视频，对营销大场的核心亮点，做一个精准、简练地演绎，营造活动氛围，助长活动人气，展现主播真真正正宠粉。例如，主题是“直播2周年宠粉节”，那就围绕主题，输出活动亮点，如2万个现金红包、2万单1元购、2000部特价手机等，不断强化宠粉的概念。

活动福利合集视频

该类视频，就是直截了当的输出福利点。展示各种直播间的破价福利产品，更直接地介绍直播当天准备了哪些福利玩法，吸引更多粉丝和非粉丝用户来到直播间。

主播自述口播预热

主播口述，相当于就是用主播的IP和影响力，来为活动做背书，能够更好地触达粉丝，预热活动，增加预热人数。特别是在老粉的激活，此类视频值得多多进行运用。

爆款产品种草视频

以爆款产品为视频的“主角”，通过视频，介绍爆品的功效功能，以及产品价格的优惠程度，更直接地给粉丝传递产品优势，让对产品有兴趣的粉丝到直播间抢购产品。

品牌合集种草视频

以爆款产品为视频的“主角”，通过视频，介绍爆品的功效功能，以及产品价格的优惠程度，更直接地给粉丝传递产品优势，让对产品有兴趣的粉丝到直播间抢购产品。

品牌方助力视频

品牌方助力视频，展示各大品牌方的补贴机制，突出前所未有的活动优惠，用品牌方角色亲自背书，更能够增强活动的真实性和说服力，营造活动氛围，吸引粉丝观看直播。

2、主播人设定位视频

相信你也知道，快手电商的本质是信任电商，主播和粉丝有很强的粘性。在快手要注重做优质的、有趣的内容，依据人设带货。

但是，这里的人设并非是演员在戏剧中的那种演绎的“人设”，而是突出“真实”的人设。主播在快手电商，首先最关键的人设，当然就是靠谱、值得信任，在这个基础之上，主播可以再输出有趣、喜感或是朴实、善良、孝顺、拼命三郎等等正能量向的积极人设。

短视频内容，是主播确定人设、强化人设、优化人设的核心武器之一，通过视频的直观形式，粉丝更容易与主播产生共情。

在营销大场活动阶段，主播务必要做人设向的视频内容，从感情上，圈定粉丝的心智。主播可以从回忆向、选品向、生活向、采访向这几个方向去创作人设类视频。

回忆向视频

主播回顾自己的人生经历以及在快手的成长经历，主播用自身经历刺激粉丝，加强自己的人设，让粉丝产生共鸣，全面唤醒老粉

例如，从最初的0粉丝开播，慢慢有100个粉丝、1000个粉丝观看直播，一开始没经验，亏了很长时间，但是就算如此，主播也没有妥协，宁愿不赚钱也要给粉丝优质的品，直到GMV能够达到100万的水平，主播这一次就想要挑战1000万，来超越自己……诸如此类的回忆向内容，能够让粉丝沉浸进去。

选品向视频

实录主播在品牌总部、工厂现场选品、谈判的视频，展示主播对选品的极致严格，宁愿“得罪”品牌商家，也不愿意妥协，更能树立主播严控品质、只为粉丝选好货的人设，也增强了粉丝对主播的信任。

生活向视频

生活向视频内容的分享，体现了主播把粉丝当成朋友，不吝分享生活的趣事和感受，让两者能够更加亲近。

同时，生活向内容，除了通过主播与家人、孩子的互动，展现主播真实、亲切、暖心的一面外，还能够体现主播为做直播的辛苦和付出的牺牲。例如因为准备直播好久未见妈妈的孩子，对回家的主播喊了一句“妈妈”，更能直击人心，提高粉丝凝聚力。

采访向视频

采访向视频，通过问答的方式，更加生动地传达了主播的性格、人设以及风格等，不仅能够吸引粉丝看，也会让首次点开视频的用户，能够从他人口中了解主播本人，避免了主播过分自夸的情况。

另外，采访主播周边的人、采访粉丝、品牌方代表等，以第三者视角，也会让粉丝更有代入感，也在手机屏幕前默默回答各个问题，一边更加了解主播，一边也会增加对主播的认可。

3、直播切片视频

除了预热向和人设向的视频内容外，在营销大场直播中，我们还需要做一类视频，那就是直播切片视频。

直播切片视频，就是我们在直播过程中比较吸引人、比较精彩的画面剪辑出来，形成新的短视频。这个就是直播切片。

我们都明白一个道理，直播就是在抢时间，如何在直播时，让更多未进入直播间的用户在刷快手的时候看到我们，非常关键。方法就是实时切片。边直播，边把精彩片段剪辑成为短视频，为直播引流。

切片视频的内容，可以是爆品秒罄的内容，也可以是福利抽奖的内容等等，只要在直播间反响好的内容，都可以切出来。

直播期间，直播团队，可以以每半个小时为节点，依次发布一组直播切片，通过完播率、点赞、转发、评论的数据观察，为优质短视频付费投放定向人群，推动短视频对直播的实时引流率。

流量拉高时，通过幸运星、好运来、下单抽奖、优惠券满减、限时特价等营销玩法，完成单场 GMV 过百万、千万的目标，形成“营销大场冲刺+人设主播+爆品组合+精准投流”的组合。

4.1.4 短视频预热策略

除了制作短视频内容需要策略外，短视频的发布，也是一门学问，包括预热视频发布的节奏，发布的时间点，不同内容视频的发布顺序等，都需要有明确的策略把关。

（一）公域+私域流量锁定

用户提前通过预热内容迅速在公域上，并转发至私域社群通知粉丝，提前锁定用户流量。具体预热内容可根据直播的营销亮点以及货品卖点为主要对象，或者利用提前准备好的福利活动进行营销预热，

（二）制定预热节奏

针对主播用户画像制定预热节奏，落地执行并预测效果，具体短视频阶段性内容输出节奏如下：

- **阶段一：**直播前3-5天长预告，直播前12小时、6小时、3小时、1小时发布直播短预告，积攒流量；内容以福利引导和活动营销为主，着重预告直播时间以及对福利的悬念设置内容，或者将日常发布的短视频内容插入预热直播的相关广告；
- **阶段二：**直播过程中，安排拍摄剪辑人员将直播精彩片段制作成片，发布在直播的账号上，继续过滤未收到信息的粉丝用户，吸引进入直播间；也会因为一些其他用户看到视频，点击头像进入直播间，形成部分流量的积蓄。

（三）预约人数初步判断

对发布的预热内容进行实时观测，评判预约人数和预约粉丝团，并结合后初步预计GMV。

短视频预热策略*主播案例——毛豆姐姐

内容预热是直播准备阶段必不可少的工作，也可以通过短视频内容的策略优化实现在流量获取上的“弯道超车”。快手腰部主播毛豆姐姐，从线下零售到快手以数码为主的全百货主播，在快手积累了一定的粉丝信任基础、电商货盘基础，在与操盘手接洽后进行全链路运营赋能，旨在冲刺更高的GMV。

在预热视频的相关策略方面，毛豆姐姐多采用线下零售爆款、新品上新以及感恩节宠粉专场短视频预热脚本的核心，通过回顾自己玩快手的历程感激粉丝，引起共鸣，巩固宠粉人设给用户选福利。例如主播去到一个新工厂或者供应链，并表述自己是来给粉丝谋求福利的，展示正式开播后上架的福利款和优质货品，并介绍单品功效功能，以及产品价格的优惠程度，更直接的给粉丝传递产品优势，增加粉丝的预约直播数量。

同时，有针对性搜索相关优质视频进行方案制定，根据不同的视频内容，编辑不同类型的视频脚本文案，例如人设段子、福利合集视频、大场面预热、口播视频等类型对直播活动全方位进行活动预热，多角度、多方面、彻底触达粉丝。在短视频内容的制作上也不断进行优化，选取更加吸引人的视频封面标题，大幅度提高用户点击率。

具体到一场直播中，10分钟的开播时长就能配合推流达到了5000人的峰值，单场直播新增粉丝3300人，场观人数47万，创造主播直播生涯的新高度。

4.1.5 流量投放策略

面对流量的难题，主播们，一是通过优质短视频内容来提升自然流量，做涨粉；二是要懂得善用快手平台超3亿DAU的公域流量池，通过商业化投流，把公共池里的流量，引到主播的直播间以及私域池里。

目前，快手电商已经形成了“公域有广度、私域有粘性、商域有闭环”的流量生态，主播可以在快手持续实现流量增长-留存-转化的正循环。

因此，主播一定程度上，需要改变对于商业化投流的意识，做投放并非只是在消耗，而是在为流量和整个直播做加法。只要我们把商业化投流这个动作运用得当，往往就能获得高ROI的回报。

当然，和所有项目一样，在商业化投流正式启动之前，我们第一步要做好的就是完整、周密的投放计划，要明确投放目标、投放工具和方法，不仅要做法，而是要努力做乘法。

（一）制定商业化投流计划

投流计划，主要步骤有根据GMV目标、投放目标确定投放的预算，然后根据预算，我们进行具体的预算分配——多少预算去投磁力金牛，多少预算去投粉条，直播前要投放多少，直播期间要投放多少，投短视频推广还是直播间直投……这都是在做商业化投放的计划阶段，就要安排好的。

接下来，我们就来详细讲讲制定商业化投流的具体步骤：

1、整理账号背景信息

首先通过整理账号基本信息，了解主播的基本粉丝规模，以及此前直播间的主要流量入口，然后根据本场直播的目标，匹配投放预算

项目	数据	项目		数据	项目		数据	项目	数据
快手昵称	...	直播间 流量入口	自然流量	20%	直播 目标	涨粉	20,000	投放 预算	500,000
快手ID	...		磁力金牛	35%		GMV	3,000,000		
粉丝量	500,000		粉条	45%		ROI	5		

*该数据仅为示意，非实际直播数据

2、前期流量数据测算

GMV贡献拆分

挑选7场近30天内同量级GMV场次的活动，预估拆分自然流量和各商业流量的带来的GMV占比，预估本场活动的GMV贡献拆分。

直播目标	流量渠道	GMV占比	GMV贡献
近30天直播 数据表现	自然流量	20%	600,000
	磁力金牛	50%	1,500,000
	粉条	30%	900,000

*该数据仅为示意，非实际直播数据

测算拆分明细，做预算分配

挑选3场近30天内同量级GMV场次的活动，去预估整场的客单价、UV成本、ROI等，按指标去细拆预算分配

运用投放工具，进行商业化投放

目前，快手电商商业化投流的工具，主要有粉条和磁力金牛两类。

流量的投放时间，主要分为直播前和直播中两个节点，直播前为直播做预热，直播中投放则是为直播间持续加热，以助力主播冲刺更高的GMV。

细化到投流内容，主要有三种，第一个短视频投流，第二个是直播间投流，第三个是直播间+短视频作品同时做投流。

短视频投流，主要集中在直播前预热阶段；直播间投流，无疑就是在直播期间做直播间直投，让主播直播画面能够直接曝光；“直播间+短视频”投流，则是指运营团队在直投直播间的同时，也会将直播间的精彩切片视频进行投放。

（二）商业化投流具体策略

了解了投流工具、投流节点以及内容形式，接下来，我们当然需要了解具体的投放策略，就是如何运用投流工具，投放短视频的技巧、节点是什么，直播间的投放，又该怎么分配。

1、直播前投放

整体来说，在直播前这个阶段，我们会采用投放粉条，来激活私域的粉丝；在公域端，则多采用磁力金牛；这两个工具是可以一起进行的，但一般情况下，营销大场为了吸引更多新用户的关注并预约直播间，在磁力金牛上的预算会适当更多一些。

首先，营销大场直播前，我们投流的内容主题，是预热短视频。短视频投流的时间不必过早，不然用户会因为预热期太长而失去兴趣，一般建议是在直播前3-5天，多频率、多主题发布视频，并进行投流，全力做氛围、做热度。

假设，我们在直播前4天启动预热，那么在第一天，主播可以首发人设向的视频，让粉丝和非粉丝都能了解到主播马上进行一场规模较大的直播，吸引用户关注。

除了此类视频外，在预热的首日，主播及团队，还需要发布上文提到的各个类型的视频。

然后，下一步，我们不需要急于马上做投放，而是让各个视频自己进行“赛马”，观看视频前2个小时的播放率、点击率、完播率等数据，我们就能快速确定哪类视频最受用户欢迎、喜爱。

那么，我们就可以对这类视频进行流量投放，并且根据后续流量，进行加投或者提前停止投放。在了解用户感兴趣的内容方向后，短视频创作团队，就可以在后面三天的预热中，多宣发该类人气视频，并持续进行投放。

然后，直播活动的前两天，我们要加大爆款种草视频和福利向视频的推送，尤其是种草视频，用直播间切实的利益点，来最大化触达用户。

2、直播间投放

不过，相比于直播前的投放预算，直播中的投放预算是绝对的大头，因为直播当天才是流量的高潮，正如我们前面也提到的，直播间的流量是个流动的水池，有流入和流出的，如果不想让水池的流量枯竭，我们需要不断地加新水进来，也就是不断加新的流量进来。

营销大场直播间做投放，主要有以下几点技巧：

以直播间直投为主，辅之短视频作品投放

因为，直投直播间速度会更快触达用户，作品需要有制作和审核的过程，对于分秒必争的直播而言，直投直播间会更有效率，这就要求团队要做好整个直播间的氛围营造和封面制作，如果吸引力不足，也就吸引不了用户。

根据主播状态、人气趋势，随时做调整

做投流，是一件“计划赶不上变化”的一件事，我们并不能保证直播当时的流量走势能够与预期的一模一样。人气的高潮可以会提早到来，也会提前结束，所以，我们需要实时关注投流的跑量数据，流量高的时候持续加投，流量转化率低的时候，可以适当收一收。

另外，如果主播在直播过程中，状态不好或者播得太久了累了，客观上转化率会有所降低，因此，我们也可以适当减量。

配合爆品节奏投放，打造直播间爆发时刻

我们都知道，推爆品的时候，直播间的人气如果越高，那整场直播的GMV也会越高。因此，我们无疑需要让主播在带爆款的时候，直播间流量达到一个时间段的高点，所以，投流手可以在爆款上架前10分钟，加大流量投放，预留一个加热期，做好流量的酝酿和积累，在爆款上架时，达到人气的高潮。

投放预算上，在直播阶段，我们可以按照以下的逻辑来分配：整场直播的前2小时，为发力期，可以猛放量，预算分配占到60-80%；直播2-4小时期间，预算消耗完80%；最后，预留10-20%的预算，来做爆款的返场和复播。当然，主播们在实际的大场营销活动时，可以根据自身的直播间情况，灵活调整投放节奏。

以下为营销大场直播投流计划的模版，

大场直播投流策略及计划				
短视频预热	爆款预热视频	视频个数		5
		费用占比		20%
		流量占比	付费	80%
			免费	20%
		平均封面点击率		30%
		5秒播放率		70%
磁力金牛投放	预热投放	完播率		40%
		直播预约	费用占比	10%
			预约成本	0.3
		粉丝关注	费用占比	15%
			预约成本	0.5
		总费用占比		60%
	直播投放	ROI		5
		观看人数占比		60%
		引流成本		0.89
		转化率		10%
		新客	费用占比	70%
			引流成本	1.38
			转化率	30%
			预估ROI	4
		老客	费用占比	30%
			引流成本	0.5
			转化率	60%
			预估ROI	6

*该数据仅为示意，非实际直播数据

4.1.6 直播节奏策略

直播节奏是操盘手在直播过程中最关注的要素，通过不同工具、手段辅助判断当下直播中节奏的走向，训练整个直播间的节奏趋向于成熟化体系化，主要对直播间的内容进行“排兵布阵”，控制讲解时长和过品时间，什么时候互动、什么时候推品，对于节奏的把控都是需要短期的作战策略和长期的战略规划，及时调整节奏配合直播内容挖掘商品的爆款潜质。

想要打造好的直播节奏，可以参考以下策略：

直播节奏核心原则：辅品1分钟，主品10分钟

营销用户的时间有限，所以我们需要在直播上品的节奏（讲品-上架-下架）压榨到极限，直播节奏包括讲品的节奏和货品上下架的节奏。

大部分快手主播把直播时间平均地分配给每一个货品，不论货品是不是主推品，都用差不多的时间讲解。好的直播节奏遵循“辅品1分钟，主品10分钟”的原则，核心要求是非主推的产品不需要花费大量的时间去做讲解。

根据成交转化率调整直播节奏

直播过程中，主播及团队实时关注直播间转化率的趋势，如果商品成交转化率比较高，主播可以就这款商品做返场，或是再加一次库存，上小黄车；如果商品转化率比较低，主播需要判断是讲解不到位，还是用户对该商品不感兴趣；如果品受欢迎，转化不好，那么主播可以适当增加讲解时间；如果依旧转化率不高，主播就要果断过品，上新的货品。

通过粉丝实时互动来调整直播节奏

弹幕、评论是一个实时的情绪池，主播团队可以实时观察粉丝发的弹幕，跟踪用户情绪，并及时做出直播节奏和内容的调整。例如，出现“发波优惠券”、“福利呢？”等评论，主播就可以及时回复：

“这件牛仔裤，还有200件，卖完就给大家发一波福利。”

又比如，很多粉丝在打“口红”或是“防晒霜”，主播就可以在不破坏整体的排品逻辑的基础上，把口红的带货顺序提前。

通过发福利和讲“故事”，丰富直播节奏

当我们安排直播节奏时，把各个品排得很紧凑，纵使是能够更好地一气呵成把货带完，但也容易让粉丝在较快节奏下难以产生舒适的购物体验，同时一味只是带货话术也容易让粉丝感觉乏味。因此，主播在直播过程中，可以有节奏地穿插“送福利”环节，让大家能够继续留在直播间。

另外，主播要多和粉丝沟通，讲讲选品故事、或者是和商品相关的故事，做好互动和带货之间的串联。

举个例子，比如我们接下来要带货是一款婴儿奶粉。主播就可以讲讲自己家宝宝的趣事，还有宝宝喝奶粉遇到的问题等等，然后自然引出奶粉。

当然，就算不做商品线索，主播也可以和粉丝聊聊近况，让带货的节奏适当放缓，粉丝和主播都能够稍作休息。

4.1.7 打造爆品策略

爆品是一场成功直播必备的产物，操盘手和主播也都以不断在直播中打造爆品为主要目标，本小节从爆款商品的打造公式入手，将爆款货品的打造逻辑和具体方式呈现出来，以用户为核心，结合对场和节奏的把控，营造抢购氛围并利用各式各样的营销工具，综合体现出产品的差异化优势。

爆款打造公式



（一）爆款货品打造逻辑

场专场直播的爆品打造逻辑首先从用户入手。例如操盘专场的用户平均在线时长在90s（秒）左右，这就意味着90s直播间就会更换一波新的用户，所以需要主播及操盘手对新进用户进行货品推广以及营销。

血条是由快手第三方服务商开发的直播间插件，一件商品直播上架后，直播间左下方会出现一个血条，根据库存减少的速度实时显示主播的货品库存剩余多少，操盘手一般通过血条减少的速度（跳跃度）判断主播的货品是否受直播间用户欢迎。

前期通过直播间的血条减少速度来分析卖得好的商品，血条跳跃快意味用户下单快，证明了商品广受青睐，更是侧证了这些货品的产品力、价格力和品牌力。

届时通过直播间的流量投放专注推荐类似喜好、行为的直播用户进入直播间，将目标用户聚集起来集中推送，正所谓“物以类聚，人以群分”，大批的流量涌入直播间，主播就可以施展自己的话术以及促单技巧，将上一时间段卖得好的货品及时返场，彻底卖爆热销货品，匹配上直播间精准用户顺势打造爆款。

（二）如何选择潜在爆品

潜在爆品所满足的基本属性有：品牌力、产品力和价格力。知名品牌因为其品牌影响力会吸引用户下单消费，致使某款或某几款商品促成爆品；好的商品具备更优的功能性，所以产品力强的商品自然更容易成为爆品；商品价格则是大多用户消费决策的第一成本，价格力的优势是最直观的。

其次满足了至少一项基本属性外，打造的爆品需要提前筛选潜在爆品。操盘手可参考主播过往直播TOP热销品类中的热销商品进行筛选，以往的爆品进行返场依旧能卖爆；在确定爆品之前应该询问主播的意见，获得认可的商品才能让主播更有信心，如果主播对操盘手选出的潜在爆品没有信心或者不认可，那么该款商品可能无法被卖爆。

（三）流量综合曝光

货品转变为爆品，少不了流量曝光的加持。在直播开始前就可以通过对产品亮点、价格福利等产品相关卖点发布预热短视频积攒流量，并将面向全流量渠道进行通知直播内容及福利，配合福利款商品以及投流工具进行直播前期的用户流量池蓄水，大流量环境下的直播间才有机会承接爆款商品的诞生。

（四）利用潜在爆品上架测款

在直播前段流量高峰时期，正处主播直播状态良好时可以上架潜在爆款测试，根据直播间血条跳跃度来判断货品能够成为爆款的潜质，如果血条出现跨越式跳跃状态可视为具备爆款潜质。某件商品出现血条跨越式跳跃状态，可测试将该商品不断返场乘势打造出爆款。通常一场操盘专场中的3件爆品能够占据整场GMV的30%-40%。

（五）营造成交氛围

主播可以通过适当控量的方式，来营造成交氛围。主播讲品结束上架货品时，根据直播间在线人数和货品预计销量，先上架少量商品库存，让没有抢到上架商品但有下单意愿的用户，在直播间公屏上和主播互动，增加粉丝互动和购买的热情，然后主播再加量上一波货品。

案例

如果直播间有1万人，在主播讲完商品了以后，介绍这个货品是个福利品：“直播间的家人们准备好你们的手速，我只上1000单，3-2-1上车！”这1000单瞬间会被秒，这1000单没了以后，直播间没抢到的人就会在公屏上回复说没抢到。然后主播就可以问：“还有想要的家人们吗？想要给我扣个1，我再给你补多少单？”、“在公屏上打想要”，然后经过这番互动，顺势放出库存还能吸引用户主动抢购。

除此之外，直播间的工作人员，都要成为“氛围组”，把卖出的数据大声喊出来，营造气氛。

案例

现在有1万单雪糕，主播说：“3、2、1，上架！”，上架之后，工作人员就要说出“还有7000单”、“只剩3000单”、“最后500单”……主播也可以说：“最后10秒，我们就上另一款商品了，10、9、8……好！下一个！”

通过这些方法，不仅能够提高主播带货的热情，也能将热情传达给粉丝，吸引他们参与和抢购。

（六）福利款快速过品

福利品多为性价比突出、不用主播讲解福利点就能得到用户认可，上车后直接被秒的货品，但并非低价（如9块9的货品）货品就是福利品。主播不应花费时间和流量讲解福利品。

讲解例子

“主播直接说接下来我要上个福利品，准备好你的手速，3-2-1上！”直播间流量费用是非常宝贵的，对于福利款来说快速过品结束给用户抢购才是正确的。

（七）正确应用营销工具

在直播过程中配合应用快手电商营销工具，根据流量情况以及货品主播情况合理使用，可以达到裂变、拉新、促活等不同程度的营销效果，完成指标即可让用户获得福利。

营销工具使用例子

上架主推款商品后，可适当向直播间的粉丝用户发放“粉丝专享券”，让直播间的新用户关注主播拿到优惠券减额消费；又或者使用“限时秒杀”工具配合销售话术，集中提升用户在一段时间内的快速转化达到爆发效果。

更多快手电商营销工具如下：

营销工具名称	工具介绍	参与条件	功能定位
好运来	直播间用户完成主播设定的任务可以参与直播间商品抽奖	完成主播设定的任务（关注主播、观看时间、与主播互动）	引导直播间用户关注主播 拉长直播间停留时长 提升直播间互动 提高商品转化
0元抽奖	分享直播间链接拉人回直播间参与0元购物	直播间用户将直播间链接对外分享，吸引新用户进入直播间	提升直播间平均在线人数
裂变全	分享直播间链接拉人回直播间领取满减券	直播间用户将直播间链接对外分享，吸引新用户进入直播间	提升直播间平均在线人数 提高商品转化
老铁拼团	分享活动商品拉人成团后低价购买	直播间用户将活动商品分享给他人一起组团团购	提升直播间平均在线人数 提高商品转化
定时优惠	定时的限量限额满减券	直播间用户在主播设定的时间使用	提升直播间平均在线人数 提高商品转化
店铺满减券	购买全快手小店商品可使用的满减	直播间用户购买达到一定金额	提高商品转化
粉丝专享券	主播的关注粉丝可用的满减券	关注主播并购买达到一定金额	引导直播间用户关注主播 提高商品转化
主播红包	在直播间可用的满减券	在主播发放红包时观看直播	提高直播间平均在线人数 拉长直播间停留时长 提高商品转化
限时秒杀	限时且限量，秒杀优惠商品	特定时间段在直播间观看	提高商品转化
新人券	专供店铺未成交用户使用的满减券	未在主播店铺下单过	引导潜在客户转化 提高商品转化
福利购	完成主播设定的任务折价购买好货	完成主播设定任务	提高商品转化

打造爆款策略*主播案例——小胖嫂母婴

爆款商品的打造一直不是简简单单卖货就能完成，更多需要的是精细化运营和掌握爆款打造的逻辑。快手母婴主播小胖嫂，日播GMV在1-10万量级，之前的营销大场GMV最高达到54万，在9月8日开始与操盘手团队合作后，日销GMV突增至170万，其中打造出多款现象级爆款单品。

此场共上架包含平价、福利、高利润等97个链接产品，其中以儿童营养品、儿童保健品为主，产品平均单价在54元左右。

操盘手团队在开播前分析主播的直播节奏，发现主播话术技巧较为单一，在货盘锁定后，操盘方针对货品为主播进行了话术脚本编写，并且提前与主播沟通了讲品框架，使得整个直播现场卖货形式较丰富，在主播对自有货品熟悉度较高的程度上讲解地更加细致。

操盘方对直播节奏进行了场景化设计，为主播策划了直播开业的环节：在中午11:15分开始主播在直播间举办开业活动，让粉丝深度参与此次活动，拉近粉丝与主播的距离，进一步增加粘性。并且配合投流节奏进行卖货，实时数据监测显示11:18-11:20这个时间段内，单品销售额达10万。

同时还在直播过程中，配合直播开业的营销主题采用了“盲盒”的玩法，吸引了一众粉丝用户的下单抢购。另外，整个直播过程中在组品排品方面稍显不足，主播应着重优化货品组合之间的衔接和穿插，直播前一定要有排品的步骤，例如：母婴品类可以按照引流款，福利款、聚流款进行穿插，而不是单一只看客单价来进行排列。这样可以优化投产，并且根据品类进行精细化投流，对爆品进行中客单价和高客单价的区分，以配合投流承接转化新粉。

在直播14个小时后，全场总人气超过140万，粉丝复购率一路猛增至82.4%，操盘手和主播对直播的货品和节奏进行调整把控，最终超额完成目标，本场的销售额170万。

4.2 直播中-营销大场执行（5大保障）

有了直播前的充分准备，直播中执行更多应关注保障手段，从讲解商品的框架保障，对直播节奏的整体把控，现场组织、流量投放的保障，以及突发情况的预警和解决方案等，需要提前做好预案。

4.2.1 讲品框架保障

讲品框架

直播电商好的讲品框架应包括以下5个部分：



（一）实验式讲品

通过现场创新实验对比给用户直观的感受，展示产品质量、产品功能等产品其他具体卖点，从而让用户降低消费决策成本，继而提升销售转化效果。

以羽绒服讲解为例，主播在直播间里讲解时把羽绒服剪开，将羽绒放到水里，显示羽绒没有变湿以此来展示羽绒服的保暖防水效果。

（二）互动式讲品

经验丰富的的主播在讲品的过程会有意地设计一些互动环节和直播间用户互动，确保主播在讲品的过程中，直播间用户会跟着主播的思路，提升直播间用户停留以及转化。

比如，当主播讲解商品卖点的时候，有意地问直播间用户觉得主播说的对不对？对的话在公屏上直接扣“1”。讲品过程中正向的用户评论会直接影响直播间的沉默用户，提升主播讲品的销售转化效果。

（三）场景式讲品

主播在直播时，可以增加场景化的元素，或者到实地进行带货，强化用户的场景体验，这样不仅增强真实感，也让产品更具说服力。

比如，主播亲自到车间工厂带打气泵，用实物汽车亲自试用，让用户能够清楚了解打气泵的用法和质量，有需求的粉丝就去直接进行下单。另外，主播在雪天里带着羽绒服带货，也是同样的道理。

4.2.2 节奏把控保障

根据实时数据调整节奏

在开播时打满流量，为第一个巅峰时段蓄水形成转化，观察数据表现做调整；开播后半小时内参考GMV进度、投流消耗进度、ROI投产指标等数据快速进行第一轮调整，商业预算重新分配，增加曝光，为爆款商品作准备。

开播后一个小时进行第二轮调整，盘货表不做大调，提醒主播下掉低客单价品，上高客单品和已验证爆品，主播讲解提速，提炼关键卖点，严格控制上下车时间，营造直播间秒杀氛围，全速推量撬动自然流量进入。

开播后两个小时继续观察GMV进度是够符合预期，并拉长爆品讲解时长，形成转化，点燃粉丝抢购情绪；开奖配合氛围商业化投放工具根据ROI进行放量，以GMV冲刺为主，并维持在线人数水平。

通过血条跳跃度调整直播节奏

通过直播间血条判断一个品是否是货品，遵循“辅品1分钟，主品10分钟”的原则来把控直播节奏。以在线人数1万人的直播间为例，如果货品上架后血条一下减少几十的库存，显示货品不受直播间用户欢迎；如果血条一秒跳跃度在1000以上甚至更高，显示货品属于货品，有爆品潜质。

节奏把控保障*主播案例 —— 雨茉

及时调整节奏是直播过程中执行必备的保障措施之一。快手快消主播雨茉，在9月10日快手电商116直播大会上，进行了一场为期2小时的直播真人秀，积极挑战小时带货极限，从单小时34万GMV冲击单小时100万GMV。

复盘这场直播节奏把控的保障措施，主播介绍此场活动的主题、预告即将开始直播中的福利调动观众情绪等，一系列动作在开播后5分钟内完成，并且此时直播间达到平均在线人数1000人上下。

虽然主播在快手的私域能力很强，但是开播时间并不是主播日常直播时间，而开播后一个小时因为主播找直播状态时间过长，使得推广商品期间上架次数过长，没有完全放开库存，整体商品上车节奏慢，导致前一个小时GMV只到70多万。并且前期对爆品预估错误，转化率低导致流量被浪费，压力来到了第二个小时也是此次直播挑战最后的一个小时。

第二个小时在调整之后，主播讲解提速到3-5分钟一个品，严格控制上下车时间，并且将前一个小时的爆品重复上车，下掉低客单价品上高客单品，放弃用新品做冒险；在商业化投流方面，参考GMV进度、ROI投产指标等数据，调整磁力金牛和粉条的投放比例，因为磁力金牛转化更好选择继续加投。

整体调整后，节奏清晰且货品和流量得以匹配，运营团队和直播间用户都在朝着GMV目标冲刺，最终实现了单小时150万左右的销售额，创主播历史新高。

4.2.3 现场组织保障

看似热闹的直播间，背后一定是团队组织井然有序的进行，如果没有执行有关直播现场组织的保障措施，有可能发生主播的话术和上架商品不匹配，又或者是场控没有及时调动直播间用户的消费情绪，给用户带来不好的消费体验，造成客户流量不必要的损失。

现场直播需要团队组织的共同配合，这点毋庸置疑，直播期间需要将直播各个环节的重要、关键人员统一协调并确保信息同步，做好直播现场的调度，明确GMV目标鼓舞各岗位人员，明确操盘手为直播主负责人，做好商品时长安排，投流计划、直播事故应急措施等，切实动作迅速执行到位。

在某次营销大场直播时，团队没有做好整体的调度以及检查，在直播过程中，出现了商品样品缺失，或是物料准备不足的情况。

主播要演示生理巾的“吸水性”时，运营人员没有及时准备测试用的容器和水，导致这个实验不能及时进行，主播只能临时讲解其他的产品，这个失误也被粉丝看在眼里，也影响了粉丝们的互动和购买的热情，主播也因此事打乱了原本的直播节奏和心态。

4.2.4 流量投放保障

所谓流量投放保障，我们可以理解为三个方面：

- 让流量能够顺利投出去
- 让流量投放节奏，配合直播间的爆发节奏
- 让流量能够投得精准

1、让流量，能够顺利投出去

让投放能够顺利投出去，我们就必须做好三件事。

第一，不管是直播间封面还是视频封面，不要出现违规的文字和画面。

第二，要预留足够的预算。例如，团队只准备了1万预算，在直播间前1个小时，直播间人气远超预期，因此，投流手就不断加量，导致后面因为资金没到位，直播间流量出现了断层，也影响了最终的GMV。

第三，保证投流手的水平在线，能够实时应对直播间的流量变化，并及时给予调整方案。

2、让流量投放节奏，配合直播间的爆发节奏

就像刚刚第一点提到的，如果投流手将预算都all in在第1小时、第2小时，那么如果一场营销直播时间是10个小时，相当于后面8个小时我们就只能依靠自然流量，这显然不合理。因此，虽然存在根据直播间实时数据灵活调整投流节奏的情况，但这个动作还是需要整个直播节奏的大框架之下，以半个小时为一个节点，结合爆品爆发，进行投流。

3、让流量能够投得精准

在我们的认知中，所谓流量的精准，是指覆盖精准的人群，为此，投流手会选择同结构主播的粉丝人群包进行投放。但除了确保人群包的精准外，我们还需要保障投放的时间点和对象要够精准。首先是，在直播间切片视频发布之后，投流手就可以做短视频投放，加热切片，确保新流量涌入直播间。

此外，我们可以根据分析商品的ROI表现，选择是否在特定时间段，进行加投。

流量，是直播间的核心主角之一，做好流量的保障，流量投放的保障，是每个直播团队都必须修好的功课。

流量投放保障*主播案例——琳琳家

直播GMV达到了瓶颈期时，除去内容策略的优化，流量投放也需再建计划。快手主播500万粉丝主播琳琳家，在直播产出方面就是遇到了瓶颈，需要进一步对账号的流量投放进行优化。

在一场直播中，对直播推广中，用户对商品购买、点击行为进行主要投放，同时优化直播间的观众精准触达私域流量及老客人群，并且使用效果较好的人群包，将店铺相关用户进行分层投流，涵盖相似店铺的用户，匹配购买过的老客、活跃频繁的用户触达转化。

在投放节奏方面：直播前1-3h（小时），消耗占比60%，实际消耗第一小时放量较多，直播间承接结果相对较低，前90分钟roi 较低，经过实时调整，进行roi 的搭建以及配合店铺购买人群+商品购买人群触达，roi 逐步升高，数据模型建立之后，数据保障放量的同时转化也较高。

从整体投放效果看来，实现了流量匹配的多维度，对品类进行打包人群，按照转化数据进行铺量转化并配合直播间节奏进行推送调整，最终主播从500万目标，超额完成至810万，快于时间进度4小时。

优化目标消耗汇总

优化目标	消耗	GMV	ROI	直播观看数	直播间观看成本	涨粉数	涨粉成本
商品购买	117,736.24	716,778.11	6.09	198,355	0.59	3,778	31.16
ROI	37,836.97	273,262.93	7.22	212,547	0.18	4,256	8.89
进入直播间	16,501.55	52,386.42	3.17	142,108	0.12	4,303	3.83
商品点击	2,473.25	7,793.41	3.15	3,198	0.77	27	91.6
汇总	174548.01	1050220.87	6.02	556208	0.31	12364	14.12

4.2.5 突发预案保障

在真正的直播开始时，即使准备充分或多或少也会在直播中出现突发意外情况，而面对突发情况的到来我们无法预料，但是可以作预案保障对意料之外的情况进行挽回，维持直播活动的正常进行。

除去不可抗力因素或停电等诸如此类的物理因素，直播间突发情况，主要围绕“主播”、“运营”、“品牌方”这几类角色发生。

接下来，我们将分别根据三类角色，举一个突发情况的例子，并提出解决方案。

（一）主播

突发情况：主播情绪失控

主播是一场直播中最长的出镜人员，保障主播的工作状态才能极大程度避免直播事故。例如，直播间弹幕多多少少都会出现些许不当的弹幕言论，心理素质较差的主播看见了，往往会造成情绪失控，例如话术不当、语言带有攻击性，极有可能延误过品使得流量转化出现缺口，影响一段时间内的商品销售转化。

解决方案：对主播进行直播前的心理疏导，避免因直播中发生的情况；培养并配置副播，现场维系主播心态，做好“捧哏”的角色，协助主播完成直播的正常进行，缓解主播的情绪压力并引导直播间氛围重回正常轨道。

（二）运营

突发情况：运营上错商品链接

粗心大意时有发生，直播中运营人员也会偶有出现上错商品链接的突发情况，用户如果发现主播讲解的商品与实际上架的商品不一致，带来不好的购物体验。

解决方案：由主播向直播间的观众进行道歉，缓解尴尬的氛围；可以适当给出福利，表明致歉和宠粉的决心；运营及时调整状态，避免类似的错误再次发生，直播结束后安慰运营并复盘直播工作。

（三）品牌方

突发情况：与品牌方价格沟通不到位

如果直播进行时，还是出现了与品牌方沟通价格不到位或者说错了商品价格等情况，一定要尊重观众的意见。

解决方案：第一时间向用户解释情况，并及时道歉，同时询问直播间的用户是否想要这款商品；如果价格没有沟通到位，用户仍想要商品，一般情况下主播可以适当对商品进行补贴，巩固自己的宠粉人设。

运营中的突发情况一定时有发生，及时处理应对，其核心关键是尽量不要在用户面前表现出已发生的意外事件，如果表现出来了，安抚好直播间用户的情绪外也要对团队运营人员照顾到，及时调整状态继续直播，关播后进行细节复盘避免下次发生相似的意外情况。

4.3 直播后-复盘报告

4.3.1 复盘报告的价值

直播复盘，是一个“查漏补缺”的过程，如果说营销大场直播，就是全方面测评主播带货能力的大考，那么“复盘报告”，就是最后批改试卷、修改答案的关键作用，只有这样，主播在下次大考或是机会出现时，才能超常发挥。如果放弃复盘，就相当于参加了一场无意义的裸考，前期所投入的所有精力和费用，都只是浪费。没有一个主播或直播团队，可以不做复盘，不写复盘报告。

诚然，每一个成熟的主播，都有自己的风格和特有的直播形式，想要不断的成长，就要离开舒适圈，不断地放大自身特点和缺点，发现问题，解决问题，也要不断的推陈出新。因为，做直播是一个长期的事情，主播只有通过复盘，优化直播环节和技巧，才能持续提升能力与带货水平。

4.3.2 复盘报告步骤

复盘报告，主要围绕“复盘本场直播活动结果和目标值差距描述、本场直播存在问题及背后原因分析、未来改进方向和具体改进办法、未来主播调整提升方向”四个方面展开，具体复盘步骤如下：

（一）复盘本场直播结果，目标差距描述

直播结果，首先围绕的就是对于各项数据的整理复盘，包括直播间整体运营数据分析、流量入口分析、直播间性别分析、直播间人群分析（粉丝、非粉丝、老客、新客、潜客等人群占比）、商业化投流转化分析、货盘商品数据等，将整体的数据做汇总后，与直播前制定的预期目标进行对比，得出本场直播的一个整体得分，及格、不及格，或是远超预期。

例如直播制定的目标是1000万，最终结果是1200万，那么就是一个及格的状态，如果是2000万，那么就是超水平发挥的状态。

不管直播是否低于预期，我们都要从数据背后中，寻找成功或失败的原因，我们主要围绕直播前、直播中等环节进行系统分析。

（二）围绕直播前、直播中对直播进行复盘

直播前，我们需要回顾直播团队搭建、货品排品策略、货盘比例、预热短视频制作发布等环节的操作表现，是否出现错误。

例如，营销大场策划时，只匹配了10位人员，但在实际直播过程中，助播和场控的人数明显不足，并且分工不够明确，影响了直播的整体节奏。

直播中，重点回顾直播节奏、商品上架速度、过品速度、直播投流、福利品设计、售卖技巧、品牌方与主播配合表现等环节进行分析，找到明显不足之处。

例如，直播过程中，主播过分纠结于预期爆款的销量，没有及时过品，而是继续花长时间讲解商品，导致粉丝对直播无感，造成流量损失。直播中，也会出现部分品牌方助播经验不足，在与主播配合的过程中配合不默契，导致部分主品未达到销售额预期等情况。

（三）归纳直播出现的问题，提出可优化的方案

根据对各个环节的详细复盘，直播团队需要将所有的问题进行归纳，并按照严重程度，依次进行排序，并就主要问题给出优化建议和具体方案，用于主播及直播团队在后期进行实践，并且要不断跟进、更新改进结果。

目前，我们复盘中发现的主要问题，有以下几大类：

1、主播承接流量能力弱

主播在营销大场中，仍旧以B级（日播）的思维来进行带货，当大量新客户涌进直播间，主播没能快速通过欢迎话术、福利品等手法，来及时引导用户互动和停留，造成流量流失。

2、直播节奏出错

直播过程中，包括主播售卖节奏、过品节奏、福利发放节奏都会影响成交的效率。例如，主播一开播，不寒暄也不推福利品，直接强推爆款，就很难留住用户；主播上款速度过快或者过慢，都会出现货品不足或是货盘滞销的现象。

3、选品排品策略失误

首先，如果货品品类丰富度不足，让用户对单一品类产生疲态，造成“高流量、低转化”的窘境。

另外，排品环节，在直播中，主播没有抓住开播前四个小时的流量高峰时期，一味在卖引流品和福利品，而将爆品放到直播后段，造成销售额远低于预期。

4、投放预算不足，投流安排不够灵活

当直播间流量高于预算或是不足预算时，投流团队没有及时进行调整，例如没有在流量高或是爆款商品的时段，持续投入更多的预算来投流，吸引更多新客成交。

5、人员不足、分工不明确

团队安排的失误，是最不应该发生的失误，一些突发情况的发生，大多是因为直播团队没有提前做好分工，或是出现一人多用的现象，这在营销大场中很容易形成失误。

6、主播、运营团队、品牌方沟通不足

操盘手团队与主播，一旦在直播前沟通不畅，就容易出现主播不配合、团队难以根据直播变化临时调整策略等行为，就会造成直播出现卡壳、节奏混乱等问题。

如果主播、团队与品牌方缺乏沟通，在直播中就会出现配合不默契、因价格出现矛盾等情况，影响直播间的观感和粉丝体验，也最终影响整体成交额。

7、其他在直播间存在的问题

4.3.3 复盘报告的赋能

复盘报告是直播团队对结束后的直播进行“查缺补漏”的重要过程，将直播作为长期经营的事业需要通过每一场直播的复盘报告来优化直播细节，提升直播运营水平，所以复盘报告对于直播中每一个角色人员都有着极大的成长和培训意义。

操盘手

复盘报告质量的优劣是操盘手统筹、分析能力的第一体现，它代表着操盘手对于此场直播的运营成果是否与事先预计的相匹配。提升专场直播的GMV是操盘价值的一部分，同时也要看到GMV背后主播账号的成长能力，结合有效对策给予建议。

例如货品策略的相关复盘，操盘手是否能从货品的排品上品等规律中，分析主播的排品穿插配合直播节奏的情况，增加用户观看直播的时长；再如投流方面，对投流人群包定向重建，能从复盘报告中确认粉丝结构和消费能力，分析老粉和新粉成交概率以及增长空间。

主播

复盘报告对于主播来说是最好的经验教训，在话术方面需要哪些优化？哪些环节说的更好做的更好能够带来更加直观的数据体现？账号长期发展的痛点和增长点能否解决和实现？主播的能力越大承担起整个直播的任务？分析并学习复盘报告就成了重中之重。

例如复盘报告中的数据复盘，是最能帮助主播了解自己完成这场直播后的数据化成果。如果某个时间段因为自身情况延误了过品时长，造成流量转化成本过高，那么就需要在下次直播前提炼商品的核心卖点进行输出，完成加速过品；如果在转化率中新粉占比较少，则需要面向新粉介绍自己快速建立起亮点人设，让新粉也有参与度，让新粉转化得以提升。

运营团队

这一场直播的亮点在哪？有没有能够再进一步的空间？不足之处是否能够及时处理并在下次避免？例如运营团队中的助播，就是主播的好帮手，也是能够成长为专业主播的必经阶段，其成长空间同样需要复盘报告来体现；而上架运营，则需要通过复盘报告对上链接过程进行优化、链接图片进行优化，可以让用户第一时间找到对应产品进行下单，最好做产品链接，引导新粉自助下单提升转化。

综合来看，运营团队更多需要的是对直播的细节进行复盘和优化，促进调动直播间的消费用户情绪完成细节的处理，助力完成直播间GMV目标。

直播复盘*主播案例——静静七月

在快手，专业健身教练兼宝妈人设的主播静静七月，已经在平台积累了一定的粉丝和电商基础，但也因为出现了数据的疲软，需要新的内容和货盘带动新一轮的转化。

11月4日，主播静静七月和服务商合作举行了一场自己儿子“锐锐生日会”为主题的直播活动，全场直播时长共计13个多小时，总销售额超2478万，新增粉丝5万人，场观人数560万，多项数据创造主播直播生涯的新高度。

在操盘手团队和主播进行的直播后复盘，总结出了整场直播运营亮点和不足，对直播的每一个链路进行了客观的分析和建议，本场直播中操盘侧重于场景化和电商的链路统一，前期事件的建树辅助现场内容节奏的加入，最大程度的调动粉丝积极性。上半场着重于投流侧和活动主题的配合，下半场侧重于内容带货的结合。

从组品逻辑来看，主要根据主播后台粉丝年龄分布，区域分布数据来进行产品筛选，严格按照品类、货品功能、潜在爆款等策略进行组品，开场后提前进行故事预热，在一段时间内无论在推流节奏还是内容节奏都为人气高峰期，配合开场福利组合后集中爆款，按照引流品、福利品、利润款、爆款来进行整体货盘排布，打爆整体营业额。

但在排品过程中还是出现一些问题，例如直播排品顺序前半场按照货盘排序进行上品，中间阶段进行内容和货品调整，部分产品库存不足，导致第二波介入流量达到高峰时期时段，备用 货品的承接力不足，造成部分流量流失。以及部分品牌方助播经验不足，在与主播配合的过程中配合不默契，导致部分主品未达到销售额预期。

在投流方面，此次投放磁力金牛，主要以拉新为主，其次为激活老粉，其中较大部分进行潜客，沉默粉丝进行转化，有效召回促活老客，活跃账号粉丝活跃，主要针对近30天的粉丝未购人群进行转化，可以有效促进粉丝活跃度。

目标数据汇总	消耗	累计Gmv	累计Roi	直播间观看数	直播观看成本
投产	114112.56	342933.58	3.01	132956	0.86
目标数据汇总	消耗	涨粉数	涨粉成本	直播间观看数	累计Gmv
涨粉	55387.44	36337	1.52	309388	6926.14

对于投放端人员来说，直播后的复盘收获颇多，在投放创意方面主要以直投直播间，作品推广进行引流，作品引流uv值比较高，但是相对引流人群更加精准，二次筛选进行转化；整场价值主要触达沉默潜粉，为之后二次、多次的转化，打下基础。

投流节奏需要与直播节奏紧密贴合，根据过品及时调整投放策略。直播间也应该配合投放端，在账户起量的情况下，上一些爆款、高利润款，根据情况双方配合好将高转化的优化目标和人群包，以及搭建方式、人群定向等等，做好总结，下次活动的时候优先测试。

细致专业的复盘总结，也让静静七月团队得到长效经营的方法：在现有的基础上不断丰富货盘以增加老粉的复购率以及新粉下单率；在优质内容产出的同时，也要优化电商奖品节奏和方式；磁力金牛赛马机制固然能规避掉一些风险，但出价抢量、新老粉的占比等一系列投放问题还需要具备统筹性的投流策略，可以计划投流方面后续由一个负责人统筹调配。

第五章

B级（日播） 策划执行+营销大场 穿插策略

5.1 操盘手在B级（日播）中的赋能

5.2 B级（日播）执行策略

5.2.1 B级（日播）货品策略

5.2.2 B级（日播）投流策略

5.2.3 “S-A-B”营销活动排布策略

相对于营销大场的执行频次，B级（日播）是大多数中腰部主播快速成长的基础，相较于营销大场策划，B级（日播）策划如何执行？操盘如何科学安排营销大场、B级（日播）的场次和频率，是赋能主播快速成长实现周期性突破的“法宝”。

5.1 操盘手在B级（日播）中的赋能

在B级（日播）活动中，操盘手对主播的赋能，主要集中在B级（日播）策划、短视频策划、组排品、直播复盘等，因此，如果主播只是寻求提升B级（日播）的带货水平，则可以选择标准版或是轻享版操盘服务内容。

操盘手在B级（日播）上，赋能主播的价值逻辑，是助力主播提升在自然流量及商业化流量两端拉流量的能力，通过不同主题的B级（日播）活动策略，吸引用户将B级（日播）作为小型“营销大场”，用货盘承接流量转化涨粉的同时提升GMV，并且持续做爆款的测试，打造爆款的同时，也为营销大场活动孵化爆款。

5.2 B级（日播）执行策略

虽然B级（日播）规模不及营销大场，但其重要性并不亚于任何营销大场，作为主播日常“练兵”的主舞台，我们同样需要制定完备的计划和策略。

5.2.1 B级（日播）货品策略

操盘手通过指导主播为大家分享极具性价比的商品，并且侧重于老粉的激活以及新客向老客的转化；通过测款-返场打爆款的运营路径，持续稳定地提高转化率以及复购率。

另外，指导主播如何放送粉丝惊喜福利，如何结合直播间里看播人群构成和购买粉丝的人群画像及相关数据，并且在直播过程中，操盘手指导助播配合主播营造抢购的氛围等。

5.2.2 B级（日播）投流策略

B级（日播）的投流，相较于营销大场投流，存在着极大的差异。当我们在进行营销大场时，我们更加注重新粉的转化，但在B级（日播）中，我们关注的是老粉的复购和转化。

因此，在B级（日播）投流中，我们主要遵循以下的策略：

1、以粉条投放为主，磁力金牛拓新

B级（日播）的主力目标对象，还是粉丝。如果再细化一下目标，那就是让“老粉多做复购”+“新粉下单”。

因此，为了激活粉丝，转化粉丝，我们建议选择使用粉条，并且以老粉-老客人群包搭建为主要投放对象，目标在于触达转化自己的粉丝。

在新客群的触达上，做预算相对较少的磁力金牛投放，让直播间能够进来新人。

2、围绕爆品做投流，短视频+直播间

与营销大场直播一样，常规B级（日播）中，我们也需要打造爆款，用爆款转化GMV，因此，“钱要用在刀刃上”的B级（日播）投流，我们建议重点投放爆款种草视频，让粉丝知道直播间要卖的商品。

主播A今天要带货一款瘦腿裤，那么，我们可以先制作对应这款产品的种草视频，在视频发布后，进行公、私域的促活。

除了短视频投流外，主播在直播过程中，也可以在预估爆品的节点投流，吸引用户进入直播间，购买吸引力高的爆品，促进成交转化。

5.2.3 “S-A-B” 营销活动排布策略

“S-A-B” 营销活动的结构是快手电商面向主播所推荐的阶段性直播结构，主播可以将一个月度为一个基础时间单位，主播按照所处的账号成长阶段完成1场S级营销大场、2场A级营销大场、以及直播频次较高的B级（日播）专场。

专场规划 (以月为例)	第1周	第2周	第3周	第4周	下一个月开始
营销活动	B级（日播）	B级（日播） +A级营销大场	B级（日播） +A级营销大场	B级（日播） +S级营销大场	
目标/蓄力目的	保持账号活跃	加关注拉新	促爆发摸高演练	营销大场爆发	（新的目标确立）
主播动线	做B级（日播） 改善诊断出的 账号问题	在B级（日播）基础上 做一场A级营销大场 做涨粉、做准备	福利预备/拉新专场 拉新加做营销大场	用S级营销大场 引爆关注 做GMV爆发	解决新的问题/瓶颈
商品动线	预热爆品测款	测款、爆品蓄热		售卖爆品， 打造爆发时刻	上新，打造新的爆款
平台支撑	区别主播类型/拉长时间周期为主播“搭场子”				
平台政策扶持	红利计划	成长计划	主播扶持	营销大场扶持	服务商政策
产品基础建设	直播前、中、后				
用户心智	用户每次到访都是利己的，都可以享受到实在，享受到高性价比				

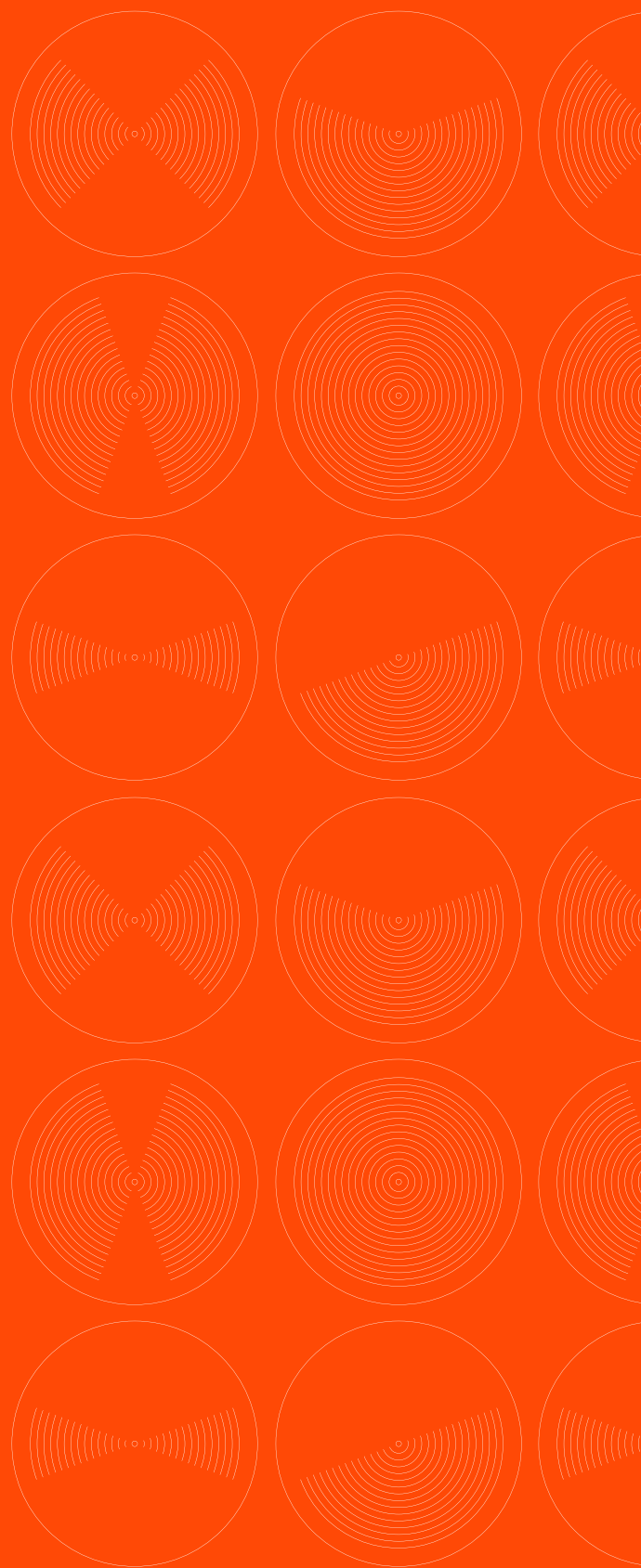
主播账号在现有的基础上将B级（日播）尽量落实到每一天，以此来培养用户观看习惯以及直播团队能力的综合提升；作为每个月的营销亮点日期（如月度宠粉节、品牌专场日等）可作为A级营销大场的直播时段，利用相较于B级（日播）更加庞大的投流、更集中的转化。

S级营销大场一定是主播直播团队一个月中集中全部精力准备的营销大场直播活动，通常将电商大促日、平台大促活动、周年庆等典型的大流量直播节日作为“S”的代表，除去更多流量获取的方式，操盘团队的介入给予更加专业化的营销思路，是S级营销大场充分准备的重要表现。

以月度为一个营销成长周期，实现“S-A-B”不同级活动的策划开展，配合操盘手策划的活动营销大场以及日常直播，不断操练带货的能力和水平，循环训练周期，不断完善补齐短板，实现跨越周期的长效营销发展。

第六章

操作系统 工具介绍



在快手电商愈加专业的大环境下，操盘手的重要性不言而喻，对于具备专业运营能力的操盘手来说，系统性的工具是实际操盘过程的利器，下文介绍的四大操盘工具从与主播端合作伊始到后期增长规划提供了全面的帮助，期待在降低主播营销大场执行门槛的同时，让专业操盘人员在工具的加持下“如虎添翼”。

账号诊断工具

账号诊断是每个操盘手与主播建联后最先需要进行的体系化步骤，也是不可或缺的关键。通过对主播账号的画像分析、货品分析、数据监测、内容总结等多个账号历史运营路径的综合考量，来对账号当前所处阶段和下一阶段的策划作出预判和规划。

账号诊断工具无疑是加速了整个操盘手对于数据的分析过程，在降低数据分析难度的同时，更加快速地能给予操盘手解决问题的核心策略。例如，主播的销售额在同行同规模商家比较下所处的水平，对账号进行划分运营等级，关注重点运营指标。

同时也能在操盘手合作接洽后，阶段性地对账号进行诊断，监测操盘效果，进一步优化能够提高数据的策略，助力操盘手以高标准完成账号的阶段性能力成长。

直播计划工具

一场成功的直播，离不开一份提前运筹帷幄的“直播计划”，从宏观上来说，时间上如何安排直播日期，统领整个周期直播规划，以及从微观到具体一场直播中，什么时间段讲什么品、如何穿插话术进行引流营销、甚至是配合已进入和未进入的直播流量上架货品，都需要建立起周全详细的直播计划。

直播计划工具从选品备货到直播预告一系列直播前期的准备工作，进行规划安排，将货品计划详尽地呈现在一场直播中，帮助团队及时检查商品的库存以及分类情况；在直播预告的搭建计划中，完整展现内容预热直播的效果。将流量推广和营销工具结合整场直播的脚本，提前规划直播中的商业化营销手段，并在实际的直播进行中付之行动及时调整，更方便在直播后进行复盘并优化日后直播的计划搭建。

同时，规划一个时间周期（月度、季度、年度）内的专场活动安排，在营销大场和B级（日播）的穿插直播的节奏中不断变换，方便主播、操盘手在实际的周期性营销大场中看到实质性的提升，从单场的计划建立到长期的运营规划，实现行之有效的可持续发展路径。

专业且精细化的直播计划工具，监测已搭建好的计划完成情况，更能和实际的开播规划相匹配，赋能整个直播事业链路的详细流程，帮助商家更快更好地完成既定的直播目标。

操盘分佣工具

随着直播电商行业的专业化要求越来越高，与更加专业的操盘手合作，是大多数主播遇到瓶颈后想到的第一解决方案。主播和操盘手是友好的合作伙伴，但在以往实际的合作流程中会出现一系列结算难、结算周期不明确的纠纷问题，操盘分佣工具的问世就是帮助主播和操盘手更好地维系合作关系，避免以往易出错的流程、结算等问题。

通过系统分佣的手段，直播前设置相应的参数，直播后系统按照已有参数按比例结算，按照具体的合作周期，细致到追踪每一次合作详情，保障操盘手和主播之间不会出现线下分佣所出现的结算不明等纠纷。

竞争雷达工具

成为行业标杆是每个垂直类目下的主播，以及操盘手想要完成的一个大目标。当然，只有对行业有更加清晰的认知，才能了解账号自身在整个行业中所处的位置，才能为提升账号的综合能力总结出更多实际的方法和策略。

竞争雷达工具首先能对主播账号有更加全面了解，根据账号的属性定位和粉丝画像去搜罗符合账号的货品，例如主播账号主要受众是否与平日开展专场直播过程中的货品相匹配；账号的粉丝人群更加偏向于购买哪一种货品。综合粉丝的喜好“对症下药”才是提高粘性、垂直度的诀窍。

另外，竞争雷达工具会帮助主播以及操盘手筛选全网性价比好物，通过当前的货盘来分析优劣，给予更大的货品优化空间，加速针对性的选品流程，真正做到为每一位粉丝选到高性价比的优质好物。

垂类竞争一定符合“人无我有，人有我优”的生存法则。竞争雷达工具帮助分析账号在货品盘中最直接的痛点，助力运营人员在优化的过程中更加方便、快捷，利用工具手段最大程度上帮助账号完成货品端的逆袭。

第七章

跨越周期 - 主播阶段性成长 典型案例

范统YS品质-案例

主播跨周期成长标杆，操盘手如何助力范统月GMV接连跃增？

“主播8月份GMV400万，月底合作之后，9月份GMV能到1200万了！”虎嗅蔷薇操盘手赵云，这样简单直白地描述出操盘手对快手主播GMV增长的赋能。他是快手主播范统YS品质（快手ID：YS139456）背后的操盘手，多场直播活动的实操合作下，已经逐步解决了账号数据遭遇瓶颈甚至下滑的诸多问题。

能够持续解决主播直播中出现的问题，操盘手深谙主播跨越周期成长的关键。通过对主播账号的阶段性诊断，找出阻碍主播成长的痛点，提供切实的解决方案，从对直播前、中、后期的策略，再到“S-A-B”不同级别直播活动的执行方针，操盘手帮助范统实现了跨越成长周期的长效经营。

激活老粉提高复购率，效果明显GMV成倍增长

拥有自己经营的工厂，深耕在服装零售行业15年，优质的服装货品供应链是范统的入局快手直播电商的天然优势。强大的私域属性仍是快手老铁经营的核心，通过前期的账号积累，范统在快手积累了120多万的粉丝基础，在即使只有一个助播一个上架运营的团队配置下，仍可以将月GMV抬升至400万，可同时也面临着粉丝复购率较低的难题。

“配合活动专场激活粉丝，磁力金牛和粉条覆盖近期新粉，并在直播期间积极互动实现粉丝团数增长。”操盘手说到激活粉丝是粉丝运营的重要环节，不管是通过专场活动时利用磁力金牛和粉条覆盖新增粉丝，转化粉丝下单成为新客，过品节奏紧凑的同时也会穿插互动环节，增加粉丝粘性，直播过程中引导主播范统讲述自己的经历和粉丝互动，利用人设留住粉丝。

对于快手主播的人设，操盘手赵云看得十分重要。“人设其实是老粉丝复购的一个重要的基础，主播人设如果不ok，你直播间的节奏包括粉丝的评价，新粉下单之后，没有因为人设持续关注仅凭一次下单也没有用。”在这样的拓展粉丝策略下，范统账号粉丝迅速翻了接近一倍，增长突破至230万。

粉丝快速增长的同时，操盘手对范统账号的投流也制定了一系列策略。在确定了账号的投流属性后，将粉条商业化投流只关注人气和老粉的调动，而磁力金牛主做转化。当新用户关注后，通过转化情况不断更新人群包的建立计划，在常规日播的时候进行集中测试不同的人群包，实时监测数据，到营销大场直播的时候选择最合适的人群包。

在短视频方面打造预热内容体系，操盘手更加关注通过内容引来预约直播的流量。让他印象深刻的是，直播前准备拍摄预热羽绒服的短视频，刚好下雪，就利用这个场景素材进行拍摄，更能展示出产品质量的优势。通过短视频内容的场景化预热，增加不少范统账号的粉丝预约直播数和场观，直播间内容的真实性进一步加强，粉丝下单转化率明显提升。

在整个账号诊断的初期，操盘手不断优化范统的粉丝运营体系，通过集中性的投流策略和行之有效的内容策划实现了GMV的整体增长。

货品策略快速打造爆款，抢小时榜成逻辑关键

货品从质量到物流都是主播范统的优势，多数粉丝们的复购也是因为其货品有保障，“以现货为主、福利品数量过多的直播间大部分都是自然流量”。遵照流量匹配货品的原则，操盘手也整理出一套较为体系的过品策略：如果要上架爆款产品时，操盘手会在流量上直接把人气互动做到峰值的，所以，每当产品上架的时候人气都会有一个高潮，然后在下车的时候再将人气更新，以此反复重新再来一波。

在直播间的过品把控上，对节奏策略保障和爆款打造的逻辑，操盘手更加倾向于集中一个爆发点去抢小时榜。对每个品的讲解时间进行严格把控，抢小时榜也是一种对直播间流速的控制，在整点之前会上一个福利品，之后在整点的前5分钟开始介绍产品，这时上架的是客单价比较高的、利润比较高的、性价比较高的产品，到整点的时候去改价格上架进行销售实现爆发。这样做，既能快速打造出一个用户满意的爆品，又能保障自己直播间的客单价商品占比得以优化。

此过程中，操盘手不断监测直播间数据的起伏。如果是单品转化率在实时监测到偏低的情况下，这个品就会让主播快速的过掉，而不是要等去一定要达到卖光或者是到一定的销量。让主播尽可能地对产品进行较为全面的展示讲解，突出产品优势和性价比，为爆品的打造做好基础工作。

主播跨周期成长标杆，操盘手如何助力范统月GMV接连跃增？

日播、营销大场双向赋能拉升转化，稳定爆成账号新常态

基于“S-A-B”营销模型的专场直播，是主播跨越成长的必备要素。“操盘手会运用日播策划，让主播增加开播的频次及直播时长，不断培养主播的带货能力。”

对于常规日播和营销大场的节奏安排，操盘手更多倾向于通过常规日播充分调动老粉丝的活跃性，如果更有精力，不断增加一些常规日播的频次，然后通过营销大场验证平时日播的经验，去冲销售额拉升整体的转化率。

而谈到操盘手对于整个直播行业的赋能，赵云表示，“其实每个主播在没有行业的引导或者是专业人士引导的情况下，他都会有一个成长的天花板，有的时候他不敢去尝试挑战一下他的单场峰值，或者是直播也没有一个规划。”操盘手的出现正是打破了主播这样的困扰，告诉并让主播了解流量是怎么来的，该通过什么样的卖货节奏去实现GMV增长，让主播去熟悉商品也好、活动也好，让主播在一次次操盘手的引领下形成飞跃式的成长。

而对未来货品基本盘的丰富，已经在操盘手对范统后期账号规划的日程上，从常规日播到营销大场，操盘手也给予主播范统新的期望：阶段性成长上，常规日播能够稳定在百万左右的销售额，在货盘上新丰富之后，希望单场能突破5000万的目标。

爷俩儿好菜-案例

从烹饪大师到日销200万的主播，操盘手如何赋能爷俩儿好菜完成转型？

“操盘手对直播带货行业来说就像是一个推进剂。”这是好物优选操盘手鲲鹏最真切的感悟。他不仅推进了快手主播爷俩儿好菜（快手ID：yeliaerhaocai）的直播电商入局，而且为主播确立了更加清晰的发展目标和布局规划。

在对爷俩儿好菜账号完成诊断后，首次合作就迅速达成200万目标，从宏观上不断对主播团队人员的综合培训、常规日播活动与营销大场穿插的合理安排、账号电商营销规划的倾囊相授，具体到一场直播中凭借精细化运营配合流量投放，把控全场节奏打造爆品，鲲鹏帮助爷俩儿好菜实现了快手电商从0到1快速发展。

操盘手诊断账号判优劣，账号运营全线优化

爷俩儿好菜是由两位国家级烹饪大师，高炳义及其徒弟刘强更新菜谱烹制视频的账号，因为有大师级人设背书和专业熟练的烹制技巧，以及经常参加电视栏目训练出优秀的讲解表演能力，在快手收获了不少粉丝。

在快手官方牵头组织的一场电商活动后，主播团队正式决定入局快手电商，机缘巧合下与服务商好物优选建联，正式与操盘手鲲鹏确立合作关系。

首先操盘手通过诊断找出主播当前的优势和劣势之处。正因为是国家级别的烹饪师，所以不管是拍的作品还是关注的人群，都会比一般的美食账号更优质，其次主播本人不论是在口才、形象、气质上，还是对于短视频直播的这种喜爱，都是非常执着的。

但是主播对于快手电商的卖货逻辑有所欠缺，操盘手率先就怎么去介绍产品、产品卖点、使用场景、售后服务、性价比体现给出了5个售卖产品的逻辑步骤。于主播团队，操盘手基于衔接讲解产品时进程节奏，培训主播团队其他人员的协作配合，对上架、下架、加库存、改价格等一系列直播节奏的把控。

双方第一场合作的直播，主播就展现出高度配合的积极性，从摄影师到招商人员，再到个人助理等等，主播将他团队的人员全部带来，让操盘手进行一对一的指导培训，首场合作直播就达到了200多万GMV的销售成绩。

此外，基于现有账号较为成熟的内容策划，操盘手对账号的内容与货品相匹配，月度性地将二十四节气或者传统节庆，以及电商行业的大促活动，制定出应季、养生的菜品短视频内容。以电商变现去倒推账号受众，围绕着通过作品去吸引用户，再去拍具体的作品内容，是操盘手规划账号发展的新思路，例如宝妈为账号受众，就对应发布他们喜欢看喜欢了解的美食去做话题性的视频，引导宝妈人群关注账号，并且定期选择宝妈感兴趣的货品吸引用户转化变现。

从烹饪大师到日销200万的主播，操盘手如何赋能爷俩儿好菜完成转型？

商业化流量精细投放，稳定提升GPM

为了保障直播间流量的最大收益，操盘手对爷俩儿账号采用了更加精细化的商业化流量投放。直播前以预热为目的拍段子，顺势测试人群，激活老粉预约直播活动，去做一个试探性的预热测试，利用磁力金牛、快手粉条工具搭建计划和人群包，在正式的活动开播之前，也会有一个试播去测试投放是否顺畅。

在操盘手的认知里，粉条更侧重于老粉丝的触达增强，主要是激活老粉，建立起成熟的投流方式能够让ROI达到6以上；而磁力金牛的投流能力比较全面，而操盘手主要以获取新客为主要手段。

同时，操盘手也向我们分享了更多直播运营中的关键要素。例如人均停留时间，是反映进入直播间的不管是老粉还是新粉、老客还是新客，用户对于这场直播产品的兴趣，内容的兴趣，以及整个直播氛围的兴趣。爷俩儿好菜账号前期直播人均停留时长在60-70s之间，后面通过对主播的话术加强，留人工具高效使用等，可以相对于往常增加30秒以上的停留时间。

千次观看成交额（GPM）以及在线人数（ACU）也是非常重要的两项数据，通过实时数据将商品从多个维度进行内容化，扩大兴趣用户的触达半径，为主播灌入更多精准流量。

长期稳定赋能行业，力争快手美食生鲜类新标杆

在直播间的节奏把控上，操盘手给出了更加清晰的见解。“我们用最终的结果来判断主播的节奏，或者根据主播状态来判断直播的节奏，因为这些节奏都是需要操盘手前期都规划好的。”

如果一个产品需要去介绍15分钟，可能主播的状态好，但现场流量、销售额，都没有达到预期，就会提前结束，过品，可能在10分钟的时候就会有场控提示主播快速过品。

但如果15分钟介绍完了之后，还有很多的消费者观看去下单，运营会提示主播继续介绍，拉长产品的讲解时长以及转化，配合助播、运营人员，对直播间进行节奏的把控，还有一些助播也会营造抢购的氛围，协助主播去完成整个的直播营销链路。

如今，爷俩儿主播在营销大场直播外，也在团队内部进行一些日播活动的策划运营，在操盘手团队的帮助下，会在直播前熟悉商品卖点以及排布过程，在直播时更讲究专业化，通过不同的方式来稳定销量。

未来，操盘手对于账号的规划首先突出货的重要性，为主播组织强大的就是产品货盘，去寻找去招商全国优质的生鲜供应商，从货品上做赋能；其次，是完善就生鲜供应链当中的运输环节，运营能力得到提升后还会通过快分销去卖第三方的整合资源，在货上形成绝对优势的优质生鲜货品。

在生鲜物流的环节，服务商给予了物流的业务协助，保障生鲜产品的保温、保鲜、冷藏等高级别物流服务。而从账号运营的角度来说，操盘手继续深耕烹饪、美食专业的账号运营，力争小而美。“实际上，我们和主播团队是一种深层的战略合作关系，想把他这个账号打造成一个行业的标杆，就像买酒都找李宣卓一样，那买美食生鲜就找爷俩儿好菜。”

侯哥家纺-案例

为什么操盘手认为，高复购率竟是主播跨越成长的最大劣势？

“和侯哥的第一次营销大场合作，是在今年的8月13号。”

来自易心优选的直播操盘手武婕能够将初次合作的时间如此了熟于心，是因为在该场直播中，主播侯哥家纺的单场GMV突破了300万，而在此前，这位主播在快手直播间的平均为30-40万GMV。

“差不多涨了10倍。”

为什么操盘手认为，高复购率竟是主播跨越成长的最大劣势？

武婕印象深刻的这场直播，从当天上午7点就开播了，一直到夜里12点才下播，整场直播“长跑”了17个小时，对于主播本人而言，这几乎已经是其平时5场直播的时长。

时长之外，更让他意外的是，超300万的成交额。直播之前，操盘手与主播定下的目标是单场200万，最后的结果是比预期还超出了50%。

这场直播不仅让主播创造了新的GMV记录，涨粉数也超过了5万+。

“主播能够如此飞速成长的突破点是什么？”当我们这么问到操盘手，她的回答是：“操盘手帮主播做到了扬长避短”。

操盘手和主播，就像是“教练”和“拳击手”？

在武婕看来，主播和操盘手的关系，是多元的，不局限于一种角色。“操盘手和主播，就像是教练和拳击手。”

在她看来，如果直播间是一个拳击场，那么操盘手就要快狠准地指导主播正确的打法，既不是一味的妥协，也不能过于强硬。这其中，沟通和信任，就显得至关重要。

一开始，操盘手对侯家的账号进行了诊断，发现其最大的优势是粉丝粘性强。

“主播的粉丝复购率能达到85-90%。”武婕强调道。

我们都知道，粉丝复购率高，就意味着账号的粉丝粘性高，主播拥有自己的强私域流量，这决定了主播能否在快手具有长期发展的可能性。

侯哥无疑拥有了这个优势，但在武婕看来这既是优势，但同时也是侯哥最大的劣势。

“侯哥的老粉转化高，客单价高，这也意味着他把重心放在了老粉的运营上，对新粉或是潜客的关注自然就少了。”这导致主播的吸粉转化能力相对较差，因为单一品类和高客单价，无疑就为新用户设定了两道门槛。如果固守老客，不做新客，主播势必会面临盘子越做越小的困境。

为了打破这一僵局，操盘手，向主播提议补充低客单价和中客单价的产品，比如浴巾、枕巾等，另外，设置只有加粉丝团才能购买的福利品，进而转化粉丝。

但，主播一开始并不认可，他的想法是“产品好不容易卖高了，为什么要重新卖低客单价？”

操盘手则向主播强调，不是要做减法，而是要做加法，在保留原有高客单价货品的基础之上，加入了更多中、低客单价的商品，相当于扩大了主播的整个货品池。

作为一位家纺主播，侯哥一度很执着带货家纺，这个能够给他带来安全感的品类，其实也极大地限制了他的跨越式增长。

而操盘手则抓住了主播的痛点，并提出了解决方案。在放大侯哥优势的同时，操盘手也将他的问题提了出来，并进行了针对性解决。

想要成就一个“大明星”，离不开每一次“营销大场”

操盘手对直播的赋能价值，更多地还是体现在营销大场之上。“营销大场的价值是什么？”许多合作的主播都会这么问起操盘手。

在武婕看来，营销大场首先可以激活老粉，增强粉丝粘性，并且触达沉默粉丝。

“我们建议主播每个月都要做一场这样的活动，这样粉丝的触达率和激活率会越来越高，你的粉丝活跃度会越来越高。”

其次，做营销大场，也能够很大程度延展主播的货盘。

在常规日播中，卖家纺的主播，突然带货美妆，会显得很突兀，但是在做营销大场时，因为有噱头、有福利，就容易被粉丝所接受，从而就能自然地为进一步扩充货盘做准备。

第三点，营销大场的涨粉效应是明显的，能够极好地扩充主播的粉丝量，扩充流量池，去触达一部分的新粉丝，提高主播在平台乃至同类主播间的影响力。

为什么操盘手认为，高复购率竟是主播跨越成长的最大劣势？

影响力，体现在两个方面，一个是做规模的营销大场，容易得到粉丝认可主播的实力，所以粉丝后期会更信任主播，这是对主播在私域中的影响力。

另外一种影响力，来自品牌和商家之间。“主播能拿到更多的优质资源、优质的佣金、优质的机制，再去反哺自身的货盘和粉丝。”

天天有“主题”的直播，日播营销“大场”化

正如操盘手提到，她建议每个月做一次营销大场活动，这也证明让主播时时做营销大场，至少在目前来说是非常不现实。那么，如何解决“日播”与“营销大场”之间的落差呢？

易心优选给出的解决方案是“做有主题的日播，将日播大场化”，将主播常规的日播和和活动场次相结合，做到每一场活动都有主题，每一场活动都有预热，每一场活动都有相对应的玩法。

“对于主播来说，这么做他的GMV增长，是最稳定和最快的。”操盘手将营销大场比喻成手术，“每一场病，都用手术来解决，就显得‘大题小做’了，做有主题的日播，就相当于通过让主播正确吃药，去康复，去变得更强。”

诚然，如果天天做手术，对主播、粉丝来说，这样的营销大场的意义就不复存在了，但带主播的日播，则能够让主播每一场直播，都能够输出亮点，吸引更多用户进入直播间，这也解决了侯哥在新粉增长上的不足。

在主播与操盘手的共同努力下，侯哥的日均GMV已经从30万跨到了80-100万，涨幅接近3倍。如果说，我们将侯哥放在一个成长周期内来看，他现在已经完成了一个周期的跨越，接下来，他将迎来的就是下一个更具挑战性的周期。

操盘手给出的答案是：“持续扩大货盘，打造爆款，强化主播的家纺专家的人设……”武婕详细地向我们分享了她的构想，其缜密的计划和执行策略，恰好体现了操盘手乃至服务商，之于主播以及快手电商平台的价值。

2021年，快手电商造风者计划的推出，给予了服务商极好的信号，随着“大搞服务商”的平台战略不断深化，服务商在快手电商迎来了风口。

在武婕看来，快手电商给予了如她一般的操盘手最极致的舞台，能够通过营销大场充分发挥自己的能力和价值，而操盘手之于主播，则是一所“大学”。

主播和操盘手是相互赋能的角色，二者缺一不可，只有绝对的信任和相信彼此，才能拿到更好的成绩和创造新的记录。

红姐来了-案例

从日均GMV 2万到80万，“零”电商经验健身主播的逆袭？

老铁文化与主播“红姐来了”结缘的契机，是在一次偶然的会下，操盘手在同城页刷到了这位正在做健身直播的主播。

在与主播建联之后，操盘手对主播红姐的账号进行了诊断，并将其定位为“轻型电商主播”。

因为，彼时主播红姐直播间的常规节目，并非是直播带货，而是做健身操。

“每天晚上7点半，主播都会开直播，先跳操，再带货。”

在经过账号诊断之后，操盘手迅速挖掘出了主播的痛点所在——整体直播中带货占比小，缺乏带货经验，客群转化难。

从日均GMV 2万到80万，“零”电商经验健身主播的逆袭？

近200万粉丝的主播，为何被定义为“轻型”电商主播？

在11月27日的营销大场活动中，老铁文化团队，全程操盘红姐CK主题品牌专场，帮助主播取得了80万GMV，而在此次合作之前，主播的平均日播GMV则是在2-3万上下。

“对于一个尚且还处于转型阶段的主播而言，这是一个不错的成绩。”

之所以，将这位主播定位为“转型中”的主播，是因为红姐，是优点和缺点都很明显的主播。

“主播的粉丝质量在快手中是属于比较高的，这也是我们看中她的地方。”在操盘手看来，因为红姐的短视频内容，都聚焦在练操和健身，所以，能够无差别地吸引一群兴趣人群，并且无论是短视频内容，还有直播间活跃度都是可观的。

其次，主播的优势还体现在私域上，因为在健身方面的专业实力，收获了一波信任她的粉丝。

“从整体的数据来看，主播的客单价表现不错，能够超过150元，在健身产品这个品类里。”

无论从活跃度还是粉丝粘性上的表现，该主播已经基本拥有了成为一个优质带货主播的敲门砖，但主播存在的问题，也阻碍了她的持续成长。

账号属性跟电商带货属性，完整脱离，几乎是主播最大的问题，因为主播最受欢迎的人设，还是“健身达人”，如果突然转身完全做带货，会让原本只是关注其健身内容的粉丝，一时容易产生落差，不仅很难做成交转化，反而可能会掉粉。

主播对货品不熟悉，“随性卖”是其本人在带货能力缺陷较为明显的地方。“主播此前的吸粉、涨粉，还是聚焦在内容上，她的专业在健身上，但当她往电商转的话，这就是以“货”为主的场域了，她首先得去懂货，其次还要懂得怎么讲货。”

直播节奏上，操盘手在账号诊断时，发现主播运动健身时间过长，与粉丝几乎零沟通，致使直播人设单一。并且在卖货节奏上，主播一直以来，都是前半场跳操，后半场就直接插入卖货，中间没有过渡，没有设置一个互动的环节，将直播从健身完美过渡到带货环节，导致观看用户直线下滑，甚至出现过，后半段直播人数，少于前半段五分之一的情况。

我们几乎可以断定这是一位带货实力尚待提升的腰部主播，而面对主播的优缺点，作为操盘手，又该如何破局？

如何助力“转型中”的主播，实现GMV爆发？

当老铁文化的操盘手，面临这个难题，他们做的第一件事，是与主播进行充分沟通。

不懂货，是这位主播的最大问题，在操盘手与主播达成共识之后，双方进行了第一次营销大场的合作。

在他们看来，营销大场恰好就是最好的试金石，可以体现操盘手的价值，也能找出主播的问题。

操盘手，为主播赋能的第一件事，就是做好营销大场的充分预热，不仅通过我们常见的短视频预热，还通过日常直播实现了预热效果。

合作CK内衣专场活动时，操盘手率先在预热短视频内容上做了优化。此前，主播也曾尝试过做专场，但因为预热效果不佳，所以成果未达预期。

操盘手，通过输出完整的短视频内容策划，为主播完成了视频内容上的调整，通过增加封面文案的话题性等，提升了预热短视频整体的点击率、完播率以及最终的成交转化率。

另外，操盘手将营销大场活动的预热融入到主播日常的健身直播中，“让主播一边做操，一边预告营销大场的亮点，也吸引了很多用户预约直播，并且在活动当天来看直播。”

从日均GMV 2万到80万，“零”电商经验健身主播的逆袭？

再来，最重要的还是货盘。正如前面提到，主播的问题是对货太不熟了，为此，老铁文化特别安排了专业的副播，在活动前几天，一直带着主播熟悉爆品，熟悉卖点话术以及一些痛点演绎的方法。

一直以来，粉丝都是认可主播的，但因为她不懂货，也就很难让粉丝无条件买单，老铁文化恰好帮主播解决了这个短板。

除了提高主播对货品的理解外，操盘手还拓展了整场直播的货盘。“此前，主播自己在做专场的时候，货品是20件，我们这场是40件。”货盘的扩张，满足了用户更多元需求的可能，其最终效果也呈现在了GMV数值上。

操盘手与主播的赋能，才刚刚开始

通过这一场双方都满意的营销大场直播，操盘手与主播也开始了正式的长期合作。目前，操盘手已经对红姐后期的人设，有了明确的规划——丰富主播人设，做透内容，用内容做主播的长续经营。

“未来，我们将重点打造红姐‘健身专家’的人设，围绕这个人设，我们会对主播进行全方面的布局，从短视频内容、直播主题、直播话术等等，不断加深主播在健身领域的权威性；在强调主播专业性的同时，我们还会给主播再加一些有生活味、接地气的内容，拉近粉丝和主播的距离，做好涨粉和转化。”

正如老铁文化和主播红姐来了一样，操盘手与主播，也需要一个共同成长、不断构建信任的过程，操盘手用实操的实力，来征服主播，进而达成双赢的合作。

“如果说主播是舞台上的主角，操盘手就是幕后的导演，大家在做的就是将直播这份作品完成好。对于这份作品而言，操盘手和主播，二者缺一不可。”

致谢

特别感谢：



感谢以下团队对工作手册提供的支持：

磁力金牛、快手粉条、快手电商产品、快手电商行业运营、快手电商学习基地

感谢以下商家和服务商对工作手册做出的贡献（排名不分先后）：

豆芽菜、范统YS品质、毛豆姐姐、小胖嫂母婴、雨茉、琳琳家、静静七月、爷俩儿好菜、侯哥家纺、红姐来了、好物优选、老铁文化、易心优选、虎嗅蔷薇（沈阳）