

从0到1 微创业

微商O2O线上线下一体化运营实践手册

施家建 韩 博◎著
微创业，大天地
成功，是件简单事！



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

从 0 到 1 微创业 / 施家建, 韩博著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5682-1265-6

I . ①从… II . ①施…②韩… III . ①网络营销 IV . ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 220050 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 19.5

字 数 / 210 千字

版 次 / 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价 / 42.00 元

责任编辑 / 刘永兵

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

Preface

十几年前，互联网时代的来临引爆了电子商务，伴随着电子商务的深入发展，B2B、C2C、C2B 等模式此起彼伏，各领风骚。而随着移动互联网时代的来临，以“互联网+”为模型的 O2O 模式正在成为未来世界的新宠，阿里巴巴、百度、腾讯、小米、京东等互联网巨头们纷纷将触手指向了这块新鲜的蛋糕。

O2O 的趋势和商机给未来商业和野心勃勃的创业者们带来了无限的遐想和可能，但我们也必须意识到，当下的 O2O 市场还并不成熟，甚至许多人对 O2O 的认知还停留在最肤浅的 Online 到 Offline 的简单互动上，对 O2O 组织形态、O2O 产品、O2O 服务与体验等也是无比茫然。

作为新兴互联网企业破局之关键，也作为传统企业向互联网转型的必然选择，O2O 是革命性的，它要求企业从 DNA 到灵魂都要进行深度的重组与洗礼。从未来着眼，市场上迫切需要一本能够以简单的语言、紧密的逻辑，深入浅出地将 O2O 模式的运营与操作展现在读者面前的著作。

作为全国领先的移动互联网营销服务商，一网天下网络科技有限公司秉承着“开放、连接、用户”的经营理念，自创立以来，始终致力于为用户提供移动互联网社会化精准传播、新品牌策划和项目落地等一站式 O2O 运营服务，并通过将传统营销与移动互联网、线上传播与线下执行进行无缝连接，为用户提供立体的 O2O 运营方案。

在深入研究各类互联网 O2O 实践的同时，面向未来，一网天下怀揣着整合所有移动微商的梦想，将继续坚持自主创新，以推动中国传统企业的 O2O 进程为己任，通过互联网领域的思维和技术、传播优势，缔造移动互联网生态新文明。在这一战略思想的指导下，一网天下推出了自身的农商平台“新农优品”，力求通过线上线下的紧密结合，实现万店联盟，打造 O2O 社群经济和粉丝营销的成功典范。

为了帮助广大创业爱好者更多地了解 O2O 的运营哲学和技巧，更加深入地探索 O2O 的热点和运作方式，从而更好地进行 O2O 创业，笔者创作了本书。

本书主要从 O2O 运营实践出发，分别从 O2O 组织自主化、O2O 需求与痛点的寻找及把握、O2O 产品打造、O2O 线上线下的连接、O2O 服务与体验的提升、O2O 内容传播、O2O 品牌与调性建设、O2O 粉丝经营，以及 O2O 迭代更新 9 个角度切入，翔实地解析了如何做好 O2O 运营工作。在写作过程中，本书格外注重时代环境的变化，罗列了从 O2O 模式诞生至今 130 余个典型案例，真正做到了理论与实践的结合，内容真实而详尽，极富参考价值。希望通过书，为广大创业爱好者和 O2O 运营工作者提供一些经验和启迪，从而提高营销格局，拓宽运营思路，更好地向成功迈进。

同时，也衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作和生活带来帮助。如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。互联网创业的路很长，我们还需要一起学习，一起创造，一起颠覆。

韩博

2015 年 10 月 9 日

第 1 章 组织自主化

——打造 O2O 强运营的团队基石

互联网思维之下需要互补型团队 / 2

自组织——O2O 团队的运作方式 / 7

组织扁平化，充分融合，相互激发 / 12

O2O 时代的企业也需文化向心力 / 16

未来商界，只有群族，没有企业 / 21

依托伙伴模式，实现快速发展 / 25

完善事业合伙制，让员工自激励 / 30

第2章 需求与痛点

——找准市场才能对症下药

互联时代，创新需要以用户为核心 / 36

用户的需求是 O2O 设计的关键 / 40

挖掘痛点是 O2O 运营的基础 / 44

从痛彻心扉，到痛痛快快 / 48

打造尖叫点，让用户为之倾倒 / 52

玩转大数据，准确把握用户痛点 / 57

抓住痛点，还要学会规避深坑 / 61

第3章 忠诚于产品

——认清“互联网+”的唯一明星

未来世界，产品是企业的唯一明星 / 68

定位产品，给用户一个青睐的理由 / 72

先有好思路，然后才能诞生好产品 / 77

互联网时代，产品设计上要做减法 / 81

极致，用触顶天花板的产品赢得市场 / 85

O2O 产品要追求一种不可替代性 / 89

敢于“毁三观”，才可赢得客户尖叫 / 93

要超越，也要回归用户的本质需求 / 97

第 4 章 线上与线下 ——双管齐下，在融合中互补

O2O，线上、线下缺一不可 / 102

统筹线上，有流量才能有订单 / 106

经营线下，最核心还是做服务 / 110

齐头并进，还需要彼此连接 / 115

双线一体化，以交互留住客户 / 119

两统一同，O2O 连接的三道坎 / 124

落实分享与体验，形成 O2O 闭环 / 129

第 5 章 服务与体验 ——细节致胜，极致才是王道

O2O 时代，服务和体验至高无上 / 134

体验的基础是用户的原始需求 / 138

强运营务必要从用户体验出发 / 143

让服务永远超出用户的预期 / 147

完美的用户体验需要追求极致 / 151

处处留心，才能赢得用户芳心 / 156

打造个性化，给用户多一个选择 / 160

激发参与感，和用户一起做体验 / 164

第6章 内容传播

——有干货，有手段，才有市场

营销的前提是优秀的产品 / 170

拾起产品思维，忘记公关和广告 / 174

抓住热点，提升品牌知名度 / 179

借势，将产品和明星联系起来 / 184

不花钱才是最好的营销 / 188

淡然面对企业和品牌的负面信息 / 192

基于族群经济，做社群营销 / 196

贯彻社交思维，搭建媒体矩阵 / 201

第7章 品牌调性

——有故事，有情怀，才有参与感

口碑是企业塑造品牌的利器 / 208

塑造品牌要赢在起跑线上 / 213

品牌要能激发用户的某种共鸣 / 218

让用户参与到品牌建设之中 / 222

做品牌，宁当榴莲，不为香蕉 / 226

打造品牌的性格和情怀 / 231

提升品牌调性的两条捷径 / 235

第8章 粉丝经营

——立足 O2O 时代，无粉丝不营销

粉丝效应让猪也能飞起来 / 240

先有粉丝，然后才有价值点 / 245

以公众号吸引并链接粉丝 / 249

让互动唤醒并引爆粉丝 / 253

用归属感留住并强化粉丝 / 257

互惠互利，与粉丝分享实惠 / 261

实现场景化，强化粉丝黏性 / 265

第9章 快速迭代

——你不革命，别人就会来革命你

市场从来没有等待的耐心 / 270

互联网思维下，O2O 要以快制胜 / 275

O2O 时代，快是一种强劲力量 / 279

快速试错，让你的产品更完美 / 284

小处着眼是快速迭代的最好品质 / 290

不想被“迭代”，就要比快更快 / 295

后记 / 301

第 1 章

O2O Strong Operation

组织自主化 ——打造 O2O 强运营的团队基石

互联网创业，团队和卖点一样重要。点子的价值在于它的潜力，而团队的价值则在于充分地发掘点子的潜力，并将好的点子付诸执行。一个充分自主、高度扁平化的团队，正是支撑起 O2O 强运营的关键。

互联网思维之下需要互补型团队

O2O 这一概念最早诞生于美国，即 Online To Offline 的缩写，是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台。

随着移动互联网技术的快速发展和深度普及，移动电子商务在线上线下的互动中得以“落地开花”。从餐饮到医疗，从住房到出行，从农业到商业，众多 O2O 模式的应用如同雨后春笋般迅速崛起，并且在当今商务领域大行其道。这让许多创业者看到了机会，同时也引来了众多投资人的追捧。

然而，就如百度 CEO 李彦宏所言，互联网创业就像买六合彩，对于大多数人而言都是输多赢少。

其实，这些人之所以会输，通常都不是因为误入红海，也不是因为看错了商机，更不是选错了方向，而是因为执行力的匮乏，空有视野，没有行动力。

无论是互联网创业也好，经营传统公司也罢，任何好的创意和商机都要落实到具体执行上才能真正转化为切实的利益；而执行的主体又是人。所以，进行互联网创业，尤其是想要做好 O2O 强运营，必须有一个协调互

补的优秀团队做基础。

很多人将阿里巴巴的成功归结为马云独到的商业嗅觉和互联网大潮下的大势所趋，然而，马云却不这样认为。在阿里巴巴名声初显时，马云曾这样对一位网友说：“没有人能够伟大到独自建立一个像阿里巴巴这样的企业，是团队和制度使公司能够不断发展，而不是个人。”

在马云看来，时势确实可以造就英雄，但英雄往往离不开一个可靠的团队。

2001年，在阿里巴巴厦门会员见面会上，马云在讲话中再次强调：“大多数人认为最好的团队是刘备团队，刘、关、张，还有赵子龙、诸葛亮，这样的团队确实是千年等一回的。可我认为，世界上最好的团队是唐僧团队。唐僧是领导，也是最无为的一个，唐僧迂腐得只知道‘获取真经’才是最后的目的，孙悟空脾气暴躁却有通天的本领，猪八戒好吃懒做但情趣多多，沙和尚中庸庸但是任劳任怨地挑着担子，这样的团队无疑比‘一个唐僧三个孙悟空’的团队更能够精诚合作、同舟共济。”

当然，马云主张构建“唐僧型团队”并非是企业多养猪八戒这样的“闲人”，更不是说身为企业领导者要向唐僧学习“迂腐”，而是意在告诉广大创业者，个人终究是有缺陷的，优秀的团队才能彼此补充。唐僧指引方向，孙悟空斩妖除魔，猪八戒制造快乐，沙和尚调节人际关系，少了谁也不可以。只有众人团结在一起，彼此互补、相互支撑，才能取得“真经”。

事实上，阿里巴巴就是这样的团队，马云统筹方向，蔡崇信、彭蕾等人落实执行，彼此支持并相互纠错，很大程度上保证了阿里巴巴这艘商业

巨轮在正确的航路上快速前进。

另外，互补型团队也大大加强了企业员工的黏合力，在互联网低潮时期，很多著名网络公司的人都往外跑，就连腾讯和百度都不能例外，但阿里巴巴的流失率却是最低的。时至今日，其人才流失率仍然低于 3.3%，这在以高流动性著称的互联网企业中，绝对是绝无仅有的。

基于社会分工的精细化，互联网创业越来越像一场针对未来商机的大型手术，单纯一个内科医生，或是外科医生，显然无法根治病灶，而若干个医生同时实施一台手术，则无论是在默契程度上，还是在能力互补上，都必然要有着很高的要求。联合创始人制度便在这种需求之下应运而生了。

不同于传统企业的股东形式，联合创始人主要是依托技术、信息、宣传等力量的投入，在企业创办过程中承担具体的工作和任务，用贡献换取公司股份。这就意味着，能否成为一个互联网企业的联合创始人，资金已经并非必要因素，能力才是关键。

2007 年 12 月 20 日，率领金山闯过了 16 个春秋之后，雷军毅然选择隐退，并专注地做了三年的天使投资人，投资了大量互联网企业。

经过对比和总结，雷军发现，在互联网大潮面前，个人的力量太过薄弱，那些单纯依靠某一个天才领导者率领前进的公司往往走不太远，反而是 UC 这类拥有两三个，甚至六七个联合创始人的小公司，更能扛住压力，坚持下来。

就像他在后来总结的：“做企业就像打仗，一个人领导的公司，在面对对手时，领导者就要做 360° 的防御，而两个人联手的话，每个人便只需要面对 180° 范围内的敌人，倘若要有六七个人，那就更简单了，每个人只

需要顾全自己眼前的 60° 便足矣。而且，每个人还都有机会根据自己的优势和劣势选择对手和任务，这绝对是单打独斗所无法比拟的优势。”

基于这一思路，雷军决定，要寻找几个志同道合，并且能够相互补充的朋友，一起发动一场手机界的互联网革命。第一个被雷军邀请入伙的是拥有极强的统筹能力，并且对产品“发自内心的热爱”的谷歌研究院院长林斌。随后，雷军又通过林斌的关系，拉来了技术狂人黄江吉。然后是产品研发达人洪锋，设计精英刘德，营销鬼才黎万强，手机硬件“老油条”周光平。

耗时接近一年时间，当雷军终于集齐小米的“七龙珠”之后，一切似乎都变得简单起来。林斌负责小米手机的安卓系统；刘德负责小米手机的工业设计；黄江吉负责软件的开发；周光平负责手机的软硬件搭建；洪峰负责互联网产品的开发；黎万强主攻 MIUI 的开发及营销。小米几乎在每一个方面都有一个至强点，运作起来毫无破绽可言，甚至雷军只需要像“唐僧”一样，发布一个“取经”的号令，然后带领大家向“西”走便足够了。

截至 2014 年 12 月 23 日，成功完成第六轮融资的小米科技市场估值已经达到了恐怖的 450 亿美元，小米手机的出货量及市场份额也都已达到了世界第三位。可以肯定的是，小米的高速发展绝对离不开任何一个联合创始人努力，正是“七大创始人”各司其职，各自发挥自身优势，并且完美互补，才有了小米今天的业绩。

事实上，以联合创始人形式构建的互补型团队还有很多优势，比如，当行业机会到来时，所有联合创始人可以聚焦在机会突破点上，而非单兵作战；当某一运营环节出现滞涩时，其他联合创始人又可以及时参与协助，保证执行效率，等等。

当然，建设一个完美互补的领导团队并非一朝一夕的事情，更不可能一次性彻底搭建成功，即便是小米，为了适应移动互联网推广的需要，也在后来相继增加了原雷石卡拉 OK 的创办者王川，原谷歌副总裁雨果·巴拉，以及原新浪副总裁陈彤等不同类型的人才。

所以，就像万科集团创始人王石说的那样：“物联网化是大势所趋，但也不能人家互联网，你就互联网；人家 O2O，你就 O2O。虽然我不懂 O2O，但我知道一件事，任何运营和推广都离不开一个完美团队。老祖宗有句话说得好：工欲善其事，必先利其器。”