

带动实体企业发展 降低运营成本
盘活现金流 促进企业转型



实体微商4.0

新型微商实战 案例·模式·运营

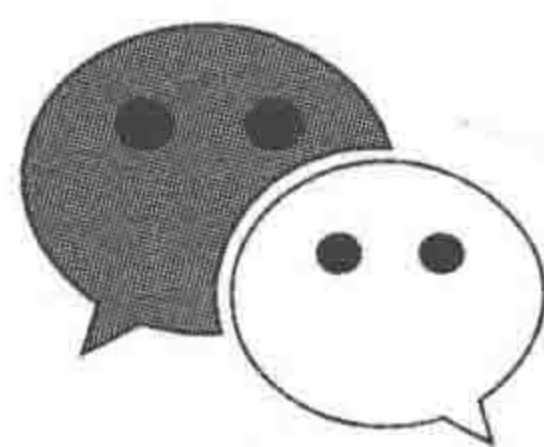
姜伯文 方水耀 高小通◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



实体微商4.0

新型微商实战

案例 · 模式 · 运营

姜伯文 方水耀 高小通◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

实体微商4.0 : 新型微商实战案例·模式·运营 / 姜伯文, 方水耀, 高小通著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017. 2

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-44005-1

I. ①实… II. ①姜… ②方… ③高… III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第262195号

内 容 提 要

本书三位作者认真研究了微商的整个发展轨迹, 结合当下实体企业的现状, 总结出了一套帮助企业转型的“实体+微商”新模式体系, 详细解读模式、运营和实战案例, 帮助实体企业借助移动互联网终端和社交工具, 打造自媒体平台, 塑造民族品牌, 推出符合当下需求的产品, 是实体微商的一本实操手册。

本书适合企业营销经理、网络推广经理、企业营销总监、网站运营总监、电商运营经理、小型创业者, 从事传统企业、近期想开展电商业务的大中小企业 CEO 及高管, 以及对移动互联网感兴趣的读者阅读。

◆ 著 姜伯文 方水耀 高小通

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.5

2017 年 2 月第 1 版

字数: 147 千字

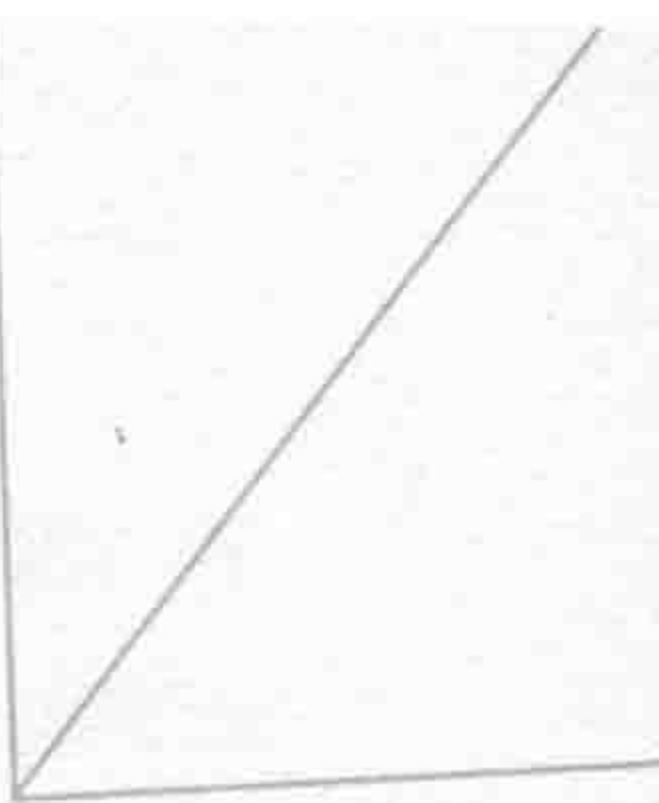
2017 年 2 月河北第 1 次印刷

定价: 49.80 元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号



Preface

自序：实体企业转型升级新思路

在职场打拼期间，我养成一个习惯，喜欢去分析每件事的起源和结果，在学习、总结中成长，作为一名奋斗在传统制造业的职业经理人，以这些逻辑思维和总结能力为荣。

——题记

20世纪90年代，处在学习阶段的我错过了互联网的第一次发展，那个时候，实体为王，终端为王，对于互联网这种新兴商业模式，我没有概念。

2006年，电子商务出现，淘宝成为时代的代名词，那时我大胆选择进入，抓住了一次机遇，用爱好和学习力从入门到成熟，走过了一段历程，也一度萌发了超前的思维模式，赚得了人生的第一桶金，但最终因不是自己所喜欢的未能坚持下去。

2015年，新一轮经济洗礼，微商强势登陆，为实体业和电商业带来很大的冲击，企业倒闭，员工下岗，就业成为人们最关心的话题，同时，李克强总理提出了“大众创业、万众创新”的理念，为众多青年提出了新思路，一时间涌现出了大批的创客空间和创业者。

不安于现状的我，徘徊在创新的思维下，不断寻找着机遇，在运作创客空间、扶持创客再创业的过程中发现：创业是需要成本、需要机遇、需要人脉、需要很多支撑点才能成功的。2015年，微商的迅速崛起让我看到了机遇，这一年，微商缔造了很多传奇，身边的几个朋友也因为从事微商而改变了人生轨迹，我在仔细研究后，敏锐地感觉到这是一次机会，于是，果断进入。

既然选择做了，就要做好，这是我一直以来的信念。经过深思熟虑，我入手的第一款微商产品选择了云南白药眼罩，我参与了从了解产品到策划运营、

模式操作及带团队等一系列过程，后面因项目时间相冲突，我不得已遗憾离开，但同时我也见证了云南白药项目组从零到壮大的历程。

同年底，我又与朋友合作，选择了一款女性卫生巾的产品，打造微商品牌。从前期的自建团队到后期推广，再到团队裂变，经历了几个阶段的发展，我在此过程中，发现当下微商存在的痛点。

这些年来，在与几位资深经理人探讨微商的发展时，发现微商品牌的运作模式有着很多弊端，单一产品很难持续发展，存在很大的变数，那么微商如何在新的形势下借势而起呢？我们发现：当一座金矿刚被发现时，首批挖金的人都成了富翁；随着挖金的人越来越多，是否能挖到矿，谁也不能肯定，但淘金人都需要喝水，于是这个庞大的人群市场让我看到了一种新的价值。

当下的中国，一些企业陷入了困境，亚洲最大的小商品基地——义乌，见证着商业的起起落落，从前赖以生存的外贸订单日渐缩水，运营成本暴增，员工工资增长，资金流断裂，库存增加，企业如何发展，成为众多企业家当下最艰巨的问题。实体企业，尤其是传统的制造业，它们的未来在哪里？

通过实践和分析发现，此时是当下企业转型微商的最佳契机！实体企业有着最专业的产品知识和客户群体资源，微商模式可以带动实体企业发展，降低运营成本，盘活现金流，促进企业转型。

通过研究微商的整个发展轨迹，结合当下实体企业的现状，我们总结出了一套帮助企业转型的“实体+微商”新模式体系，在2016年3月底成立了微商大学！

对未来，我们大胆猜测：未来将出现追求品牌、追求时尚、追求生活的趋势，微商作为新型的商业产物，也是一种新的生活方式，将会彻底颠覆这个时代！

本书将系统论证，告知读者未来的趋势，使读者站在宏观的角度去认识未来，看清本质后合理定位，有效结合，在新一轮的市场争霸中，奠定地位。

未来将是实体为王、产品为王、营销为王的年代，正确的选择代表你能赢得未来。



Preface

序言：实体微商，为什么实体为王？

过去几年，微商的发展模式一直为人诟病。不管是微商品牌，还是品牌微商，曾经的目的是无限放大产品的功能（甚至虚假宣传）。之所以能盈利，是因为过去的微商在整体宣传推广的过程中，通过无限放大产品的功能，强占消费者的思想，从而销售。

过去的微商经营方法，其实忽略了产品和企业责任的本质。而实体微商，在宣传和推广的过程中，改变了传统微商的模式，弱化并消除虚假的功能宣传，主要塑造宣传品牌，通过品牌和产品引导消费者。

未来是一个追求时尚和品质的时代。

实体微商品牌追求的是品质和一种生活方式，而不是无限放大产品的功能。在解决温饱问题的时候，我们一切从简，我们生产廉价简单的物品，企业在竞争的过程中，为了生存，打价格战、做假货比比皆是，因此，实体微商要做生活的引导者，让更多的人建立品牌意识，追求生活的本质，以健康和品质为己任。

我们提出，实体微商引领整个商业生态，帮助更多企业转型升级，核心是要有产品精神，在产品的研发和生产中，要向乔布斯致敬，不断地研发产品，追求极致，不断地提升产品的品质。还原生活，这才是实体微商的本质，是商业社会的终极追求。

我常常说：微商到了最后，赢家一定是实体微商，这就是“实体为王”。

为什么实体为王？为什么实体微商将成为最终的取代者，成为领跑者？

因为实体微商所有的，是其他模式替代不了的强大根基：实体微商，始终

建立在原有的企业基础上——实体企业有生产能力，有研发能力，可以追求品质，提高产品的品类；有品牌基础，有广泛的渠道，这才是实体微商最强大的根基。

实体微商的意义还在于可以打造民族品牌。多年以来，我们一直忙碌于解决温饱问题，在吃穿方面，以廉价为基础，很少有品牌意识，纵观中国品牌发展二十年的历程，中国很少有自主品牌，尤其是日用品方面，我们所使用的高端产品几乎全是国外品牌，我们做实体微商，也是在引导，通过“互联网+”大浪潮，在趋势的促进下，借助移动互联网终端和社交工具，核心打造自媒体平台，塑造民族品牌，推出符合潮流的产品，为追求完美生活而开创先河。

而我们希望，当实体微商强势加入现代商业的竞争之中，能够通过相互介入，在整个商业的生物链中，形成强有力的竞争关系，实现优胜劣汰。

当实体微商加入市场竞争之后，带来的是良性竞争：其他的企业要生存，必须不断自我革新，不断突破，通过这种竞争关系，逼迫市场上的企业都生产出好的产品，通过产品升级，拉动品牌升级，促进中小型企业转型升级，这才是实体微商能够带来的良性效应。

最重要的，实体微商契合的是当下国情，它合理诠释了“大众创业、万众创新”思路。

2015年李克强总理提出“大众创业、万众创新”，互联网时代，需要不断改变和创新，故步自封无法生存，新一轮的财富分配中，我们需要抓住机遇。

“大众创业、万众创新”，以传统思维创业是少数人的成功途径，但是在微商时代，因为创业成本低，驱动更多的人参与，才产生了变化。

在狄更斯的《双城记》中有这么一段话：“这是最好的时代，这是最坏的时代，这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前应有尽有，人们面前一无所有；人们正在直登天堂；人们正在直下地狱。”

海尔集团的张瑞敏说：“如果能够跟得上变化，这就是一个最好的时代，

如果跟不上变化，这就是一个最坏的时代。”

让我们借助张瑞敏的演讲来作为《实体微商》这本书的开篇：

“这是一个必须自我颠覆的时代。为什么？因为经济发展的驱动力被颠覆了。传统时代经济发展的原动力和驱动力是规模和范围。规模就是做到最大，范围就是做到最广，由此来提高门槛让竞争者很难进入。而互联网时代，经济发展的驱动力是平台。平台就是快速配置资源的框架，在互联网上，各种资源可以无障碍沟通。现在电商就是最典型的平台，阿里巴巴可以在很短的时间做到一万亿的规模，实体店也有做到一万亿的，如沃尔玛，但是经过了很多年的时间。电商之所以可以快速颠覆传统连锁店，就是资源在网上快速配置的结果。

这是一个什么样的时代？就像英国作家狄更斯在《双城记》的卷首语说的一样，这是最好的时代，也是最坏的时代。如果跟得上就是最好的时代，如果跟不上就是最坏的时代。

有一个比喻非常好：鸡蛋从外面打破只是人们的食物，但从内部打破就会是新的生命。对海尔来讲，需要的就是从内部打破，即自我突破、自我颠覆、自我挑战。

为什么一定要自我颠覆？因为从来都是企业必须适应时代，而没有时代去适应企业的。所以海尔内部流传一句话：没有成功的企业，只有时代的企业。如果你认为你成功了，那一定是踏准了时代的节拍。”

Contents

目录

Part1 微商 4.0 时代，中小企业的出路与希望在何方？

第 1 章 迫在眉睫：微商与电商冲击传统行业

1. 双重打击：在微商与电商的双重冲击下，有多少企业能存活下来 3
2. 繁华不再：实体店陷入经营危机 11
3. 中小企业的共同困局：找不到订单，跟不上时代 17
4. 希望之光：当全球企业都在同一个战场上厮杀，微商是振兴民族企业的唯一希望 20

第 2 章 大势所趋：微商 4.0 时代，实体微商是中小企业的唯一出路

1. 微商变迁的 5 个时代：从微商品牌到实体微商 25
2. 为什么说实体微商是中小企业转型的最佳通道 30
3. 移动电商的 4 个特性：裂变、社群、社交、信任 34
4. 做实体微商，老板需要具备的 4 个条件 36
5. 超级单品支撑起实体微商品牌的成长路径 38
6. 什么样的产品才能成为引爆销量的超级单品 43

Part2 企业家精神 + 产品精神是实体微商的根基

第 3 章 没有企业家精神的支撑，做不来实体微商

1. 企业家精神缺失，是企业短命的根本因素 51
2. 以身作则：老板做好了，下属才会跟着学 54

- 3. 知人善用、言出必行：让制度管理去替代情感管理 60
- 4. 初心不改：始终有美好的愿景和行为的准则 62

第 4 章 产品精神是企业做实体微商的最大靠山

- 1. 艺术：产品就是艺术，做有内涵、有灵魂的产品 65
- 2. 维度：产品精神的 3 个维度 68
- 3. 注入：如何为你的产品注入产品精神 70
- 4. 需求：找到客户最需要的产品 74
- 5. 体验：打造人性化的客户体验，我们还可以做得更好 77
- 6. 管理：全面产品管理造就产品精神 82
- 7. 品牌：实体微商的一切都要体现出品牌 89
- 8. 行动：聚焦客户需要，铲除企业内部的“坏利润” 93

Part3 实战实体微商：开启无线裂变的盈利模式

第 5 章 步骤 1 精准定位：重新发现产品

- 1. 产品定位：给客户一个选择你的理由 101
- 2. 客户定位：12 种方法实现客户精准引流 109
- 3. 利润模式定位：重新发现产品的利润区 115
- 4. 品牌定位：如何定位最适合发展微商的支线品牌 117

第 6 章 步骤 2 打造团队：5 种武器塑造一支超级微商团队

- 1. 成长：从微商小白到成熟微商 123
- 2. 学习：如何成为一名超级讲师 128
- 3. 带领：7 种激励方法让每个代理效益最大化 137
- 4. 团队：培养团队凝聚力的 6 种方案 142
- 5. 文化：让企业文化成为所有成员的行动指南 149

第 7 章 步骤 3 销售产品：脚踏实地做好从准备到成交的每一步

- 1. 更完善的准备：做微商之前，先把自己武装起来 153
- 2. 更深度的信任：打造朋友圈塑造信任感 158

- 3. 更智能化的沟通：建立智能化的沟通体系 163
- 4. 更贴心的服务：真正以人为本 168
- 5. 更好的维护方式：粉丝社群化管理 172
- 6. 更迅速的成交：打消客户疑虑促进成交 176

第 8 章 步骤 4 实现裂变：如何制造实体微商的超级裂变

- 1. 裂变基础：组建属于你的微商团队 181
- 2. 裂变步骤：从 0 迅速裂变到 1000 人的团队裂变三部曲 185
- 3. 裂变方法：超级团队裂变的 4 个基本方法 189
- 4. 加速裂变：挖掘团队管理者和培训讲师 195



Part 1

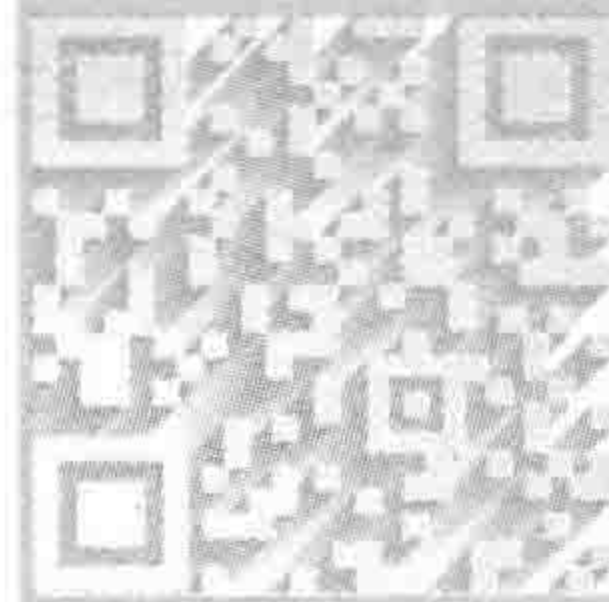
微商 4.0 时代，中小企业的出路与希望在何方？

我们正处于经济转型中的中国。

谁能看懂这个时代的变化，谁的企业就掌握了自己的未来。

当马云带着他的淘宝和天猫商城冲击了零售行业后，许许多多的实体店老板开始跟着做电商。可许多人电商还没做明白，微商又来了。自己做生意做了这么多年，但是现在，突然不知道怎么做生意了。

这就是微商 4.0 时代，跟得上变化，才能存活。



第 1 章

迫在眉睫：微商与电商冲击传统行业

1. 双重打击：在微商与电商的双重冲击下，有多少企业能存活下来

根据中国百货商业协会发布的《2015 中国百货行业发展报告》显示，2015 年中国百货行业运营情况不容乐观，不少百货企业的业绩逐年下滑。而随着场地租金的攀升、人员费用的上涨，众多百货企业都选择闭店来应对危机。

根据中国连锁经营协会调查显示，中国百货零售企业在 2000 年之后，门店数量每年都呈翻倍增长的趋势。这个趋势一直维持到 2010 年，就在这

一年实体店出现危机，行业中“业绩下滑，利润下降”的情况逐渐普遍起来。

在百货店，顾客流量下降明显，即使在节假日也很难见到曾经人山人海的景象。逛的人多，买的人少，拿着大包小包走出店面的人越来越少。

在专营店，服装、电器等实体店铺时常门可罗雀。而昔日的羽绒服巨头波司登一年之内关店 5000 多家。

在大商场，曾经只要是白天就一位难求的停车场，现在除了周末，都非常好找车位了；之前在收银台排队半小时属于正常情况，而现在排队时间基本不超过 5 分钟……

2015 年以来，已有 38 家大型连锁百货企业明确表示会关停一部分店铺，其中包括百盛、马莎、伊藤洋华堂公司。关停店铺的现象在北京、杭州、青岛、天津等城市尤为严重。

实体店所面临的危机不仅出现在中国，国外的一些大型实体零售公司也受到威胁。

2015 年年初，美国连锁巨头彭尼同公司宣布，一年时间内将会关掉 39 家店，并且开始裁员，减少员工数量。英国乐购同样表示，即将关闭一批无法盈利的门店。考夫霍夫是德国最大的百货公司，然而在这场危机中也没能幸免，接连关掉数家分店。而日本百货业也一样处于非常低迷的状态，近 5 年的平均增长率为 -1.5%……

从种种情况来看，实体零售企业不景气已是不争事实。实体店正在经历一场前所未有的危机，过去的“黄金时代”一去不返。如果没有很好的办法去应对，未来实体店铺将更加步履维艰。



电商对实体的冲击

如今网购已经非常普遍，并且十分方便，因此如今已经没有人愿意选择去商城购物。很多商场的服装店都已经成为了试衣间，消费者来店铺只是为了试试衣服尺码，找到合适的尺码之后选择在网上购买，这种情况已经十分常见。

实体店现在所面临的困境，很多人认为是因为电商的崛起，才导致这种情况发生。这有一定的道理。从数据上来看：国家统计局公布的数据显示，2015年全国网上零售额为38773亿元，比上年增长33.3%，处于高增长的态势。从人气上来看：通过“双11”“双12”这类专为电商打造的购物狂欢节，天猫和京东等大型电商平台获得了大量“粉丝”，大部分年轻人已经习惯了网购的生活。

但是，将电商看作导致实体店现状的唯一原因是片面的。电商是其中的一个因素，但不是唯一因素。

从宏观方面看，我国经济增速目前逐渐放缓，居民消费增速也趋于放缓。消费增速下降，给实体店造成不小的影响。

从微观方面看，随着科技的进步以及新支付方式的出现，消费者的购物习惯和商品零售模式出现了巨大的变化。模仿型排浪式消费阶段基本结束，个性化、多样化消费正在成为主流，零售渠道变得更多元化，这样看来，一些实体店选择关店撤出就可以理解了。

而对于实体店的关店潮情况，业内主要有以下几种看法，如图1-1所示。

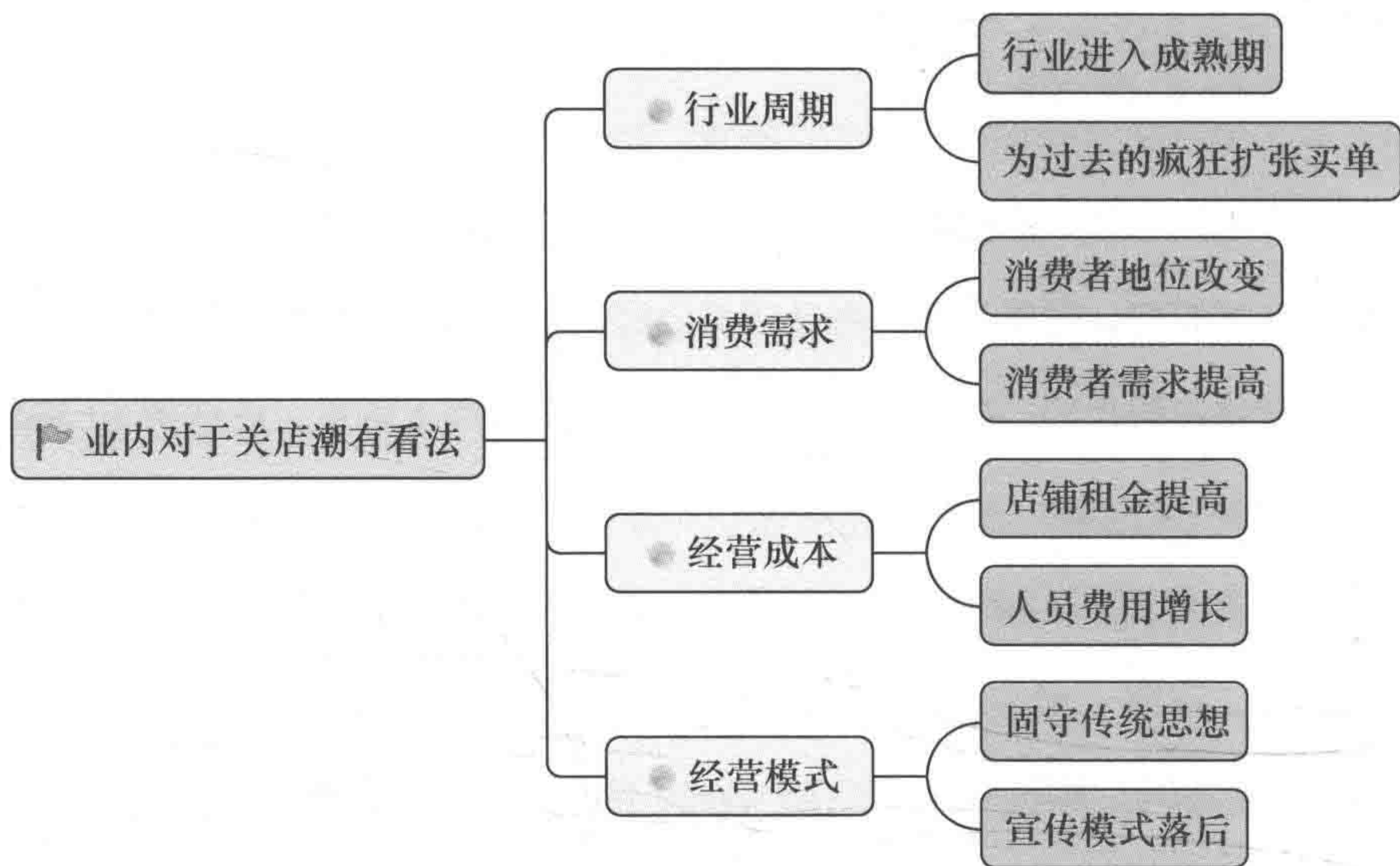


图 1-1 业内对于实体店关店潮的看法

行业周期论

每个行业都有自己的发展周期，实体商业同样如此。实体店的黄金时代是 20 世纪 90 年代初到 2010 年，在这段时间中，百货公司、连锁超市四处开店，扩大自己的势力范围。而伴随着房地产市场的火爆，很多零售企业看准了商业配套的趋势，进一步加快了实体店发展扩张的速度。因为之前的经验告诉这些零售企业，只要开了实体店就不愁没有销量，所以这些零售企业只看中开店数量，而在开店前缺乏合理的规划，对于消费者的购物体验考虑较少，这造成了众多实体店高度雷同。

沈阳市中心聚集着众多的实体商场，如华润万象城、大悦城、嘉里、百联等，这些商场的面积总数接近千万平方米，这让沈阳人均零售商业面积直追发达国家水平。但是零售企业的快速扩张和同质化，让沈阳的这些大型购