

新零售时代 新消费趋势 新商业蓝海

从微商 到新零售

张 勇 甘雪梅 胡 瑛◎著



三大微商导师，七大蜕变重生策略
精细化运营的技巧，万名微商成功案例凝结



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

微商 从 新零售

张 勇 甘雪梅 胡 瑛◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

从微商到新零售 / 张勇, 甘雪梅, 胡瑛著. — 北京:
人民邮电出版社, 2018. 1
ISBN 978-7-115-47087-4

I. ①从… II. ①张… ②甘… ③胡… III. ①网络营
销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第273201号

内 容 提 要

本书从及新零售时代的渠道变革、电商变革、微商变革出发,以微商的崛起为起点,从实体微商、社群微商、品牌微商、平台微商、网红微商、直播+微商等角度对微商到新零售的蜕变之路进行了探索,并就微商的精细化运营、团队运营和微商分销系统的构建做出了解析。本书适合各类企业营销经理、网络推广经理、企业营销总监、网站运营总监、电商运营经理、小型创业者阅读学习,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也可选择阅读。

◆ 著 张 勇 甘雪梅 胡 瑛

责任编辑 冯 欣

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: 13.75

2018 年 1 月第 1 版

字数: 257 千字

2018 年 1 月河北第 1 次印刷

定价: 49.80 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前言

随着微信朋友圈功能的更新，随着图片、文字发表，点赞，分享，评论等功能的出现，营销人员创造出了一种全新的营销方式，从此，微商开始崛起并迅速流行开来。短短三五年的时间，微商就集结了一个规模庞大的草根创业队伍，孵化出一大批草根品牌，并经历了4个发展阶段——个人微商时期、品牌微商时期、社群微商时期和平台微商时期。

爆炸式的发展使微商行业乱象丛生，假冒伪劣商品层出不穷、朋友圈刷屏现象频频出现，尤其在央视专题曝光了微商黑面膜事件之后，微商陷入了巨大的舆论危机，未来的发展形势令人担忧。从整体来看，微商行业存在的问题主要有4类。

刷屏影响用户体验。微商产生于微信，壮大于朋友圈，且对朋友圈有非常高的依赖性。很多微商从业者都没有系统的营销技巧，只能仿照他人的运营方法在朋友圈发布硬性广告。由于受众与其存在一定的社交关系，只能被迫承受这些营销广告的轰炸，不胜其烦，从而对微商产生厌烦情绪。

假冒伪劣商品频出。由于微商缺乏系统、完整的监控机制，部分微商受利润吸引以次充好，以假冒伪劣类商品牟取暴利，不仅使消费者的利益严重受损，还进一步丑化了微商在消费者心目中的形象。

售后服务缺失。由于很多微商都属于个人微商，从业者没有掌握专业的营销知识，没有提供售后服务的意识与能力，导致“商品一经售出，绝

不负责”的现象频频出现。用户在使用产品的过程中遇到问题无法解决，合法权益无法得到有效的保障。

代理层级过多。微商采用的是分销模式，这种模式被很多微商视为一种圈钱方法，即通过发展下级代理、收取代理费获利，不再专注于商品营销与销售。这种做法与商业的本质相背离，也使代理层级过多而运作困难，机构臃肿。电商的优势就在于缩减了中间环节，而微商层层中间商的做法使电商的这一优势不复存在，长此以往，微商必将走向消亡。

面对种种问题，微商要想实现可持续发展，就必须朝新零售方向蜕变转型。简单来说，新零售就是线上、线下与物流的融合。现如今，无论是线上电商还是线下实体商都在朝新零售方向转化，微商要想摆脱乱象丛生的现状，转型升级，实现可持续发展，也应如此。

从目前的形势来看，微商面临三大消费变化。

第一，消费趋势的变化。由商业活动发展的一般规律可知，暴力刷屏、通过发展代理圈钱的乱象即将消失，一个社群化、部落化的新微商时代即将到来，微商将朝着微商城、微支付和平台微商的方向发展。

第二，消费关系的变化。首先，随着发展，兴起于熟人经济的微商朝陌生群体扩散，社会关系日益复杂；其次，随着行业规范日渐完善，中产阶级进入微商领域，品质化、品牌化成为微商的主要发展方向；再次，微商的代理层级逐渐压缩，朝平台化转型；最后，消费关系逐渐信用化，发展趋势越来越好。

第三，消费监管的变化。相关机构将逐步完善法律、法规，加强对微商的监管，整合微商市场，使微商实现有序、健康的发展，推动其朝社交电商领域大步迈进。

未来，微商的发展方向大致有3种：其一是以自营为主的C2C（Customer to Customer，个人与个人之间的电子商务）模式；其二是以代销为主的B2C（Business to Customer，企业对客户的商务模式）模式；其三是以“自营+代销”为主的B2B2C模式。微商蜕变转型的方向大致有6种：实

体微商、社群微商、品牌微商、平台微商、网红微商和直播+微商。这6种微商应如何运作？传统微商应如何朝这些方向蜕变转型？这些问题是目前微商从业者亟须解决的问题。

为了给上述问题提供一个系统的解决方案，作者将自己在微商领域沉浸多年的研究成果与微商运营的实际经验相结合，著成此书，以期为微商领域的研究者、从业者带来一些有益启发。本书从新零售的崛起及新零售时代的渠道变革、电商变革、微商变革出发，以微商的崛起为起点，从实体微商、社群微商、品牌微商、平台微商、网红微商、直播+微商等角度对微商到新零售的蜕变之路进行了探索，就微商的精细化运营、团队运营和微商分销系统的构建做出了解析。具体来看，本书重点阐述的内容有以下方面。

新零售环境下，传统零售、电商、微商如何实现自我重构？

新零售环境下，微商要朝何种方向转型发展？其面临的转型机遇有哪些？

微商现在面临的发展困境，导致这些困境产生的原因有哪些？

新零售环境下，微商如何实现突破创新？如何构建可持续发展的微商模式？

实体微商的运营模式与运营法则有哪些？

实体店如何朝实体微商蜕变？

社群微商的三大路径，传统企业如何朝社群微商转变？

平台微商的购物模式及面临的运营难题，平台微商的构建要解决哪些障碍？

传统微商如何朝网红微商转型？网红微商如何保持粉丝的活跃度？

微商如何与直播结合在？直播微商如何实现粉丝变现？

微商如何选择货源、打造爆款、布局线下和提升客户的转化率？

微商团队如何构建？团队文化如何形成？团队如何管理运营？

微分销的运营模式、利润分配策略及系统的构建方法、推广运营技巧有哪些？

微商经过飞速发展进入了蜕变转型期，这个时期恰好与新零售的发展期重合。在实体零售、电商都在朝新零售转变的形势下，微商要想摆脱发展困境，解决产品、运营模式等方面的问题，就必须朝新零售方向转型发展。在这个过程中，传统微商必须根据自己的实际情况，选择一个正确的方向才能成功实现转型。

第1章 新零售：传统零售模式转型与创新

- 1.1 消费者主权时代下的新零售 002
 - 新零售时代的商业新形态 002
 - 电商时代的零售渠道变革 004
 - 新零售环境下的商业法则 006
- 1.2 新零售时代的企业运营实践 009
 - 真正实现以消费者为中心 009
 - 个性化、扁平化与特色化 011
 - 建立企业的快速反应机制 013
 - 渠道、技术与产业链变革 015
- 1.3 传统零售、电商与微商的自我重构 017
 - 以品牌商与渠道商为主导 017
 - 传统电商交易框架的坍塌 019
 - 传统零售、电商与微商的一体化融合 024
- 1.4 新零售环境下的微商新机遇 026
 - 决战2017：微商面临的三大消费变化 026
 - 新零售环境下微商面临的机遇与趋势 029
 - 微商定制：引领移动社交电商的未来 032
 - 跨境电商、微商海淘的运营思路 033

第2章 开启从微商到新零售的蜕变之路

- 2.1 构建良性发展的微商模式 038
 - 基于社交平台的成长之路 038
 - 推动微商行业可持续发展 040

- 基于微商发展困境的思考 042
- “小则强”与“大则亡” 044
- 2.2 新零售 VS 新微商：新商业环境下的蓝海时代 046
 - 布局微商领域的主要玩家 046
 - 导致微商乱象的 4 个原因 048
 - 从流量思维到粉丝思维 049
 - 微商创业的六大发展方向 051
- 2.3 未来微商模式的突破路径 054
 - 去中心化时代的电商进化 054
 - 微商的本质是“信任经济” 055
 - 未来微商发展的三大方向 057
 - 自媒体时代的个性化微商 059
- 2.4 白酒微商的运营实战攻略 060
 - 白酒行业发展的五大痛点 060
 - 满足年轻消费者的价值需求 062
 - 新零售时代的白酒微商运营 064
 - 白酒微商的 4 种运营模式 066

第 3 章 拥抱新零售，引领微商模式创新

- 3.1 新零售时代的微商新思维 070
 - 实体微商的五大运营模式 070
 - 实体零售的微商运营法则 072
 - 激活客户的好奇心 074
 - 美妆实体店的微商突围 075
- 3.2 社群经济时代的微商运营新玩法 078
 - 社群经济时代的颠覆创新 078
 - 社群微商的运营实战法则 081
 - 传统企业转型社群微商的优势与策略 083
- 3.3 爆品战略下的微商品牌运营 086
 - 品牌商家转型微商的策略 086
 - 微商选品的六大基本技巧 089
 - 微商品牌的营销推广策略 091
- 3.4 微商品牌如何实现平台化转型 093

平台微商的3种购物模式	093
平台模式重构微商生态圈	096
微商平台运营面临的困境	097
平台微商要跨越的三重门	099

第4章 基于网红经济的微商变现路径

4.1 注意力经济下的微商转型与突破	104
社交商业时代的新型微商	104
新零售环境下的网红跨界	106
网红是微商最容易转型的方向	109
传统微商如何向网红微商转型	112
4.2 网红微商如何维持粉丝活跃度	115
周期性输出内容，培养用户阅读习惯	115
注重与粉丝互动，提升粉丝的参与感	116
多渠道内容分发，实现全网内容传播	118
微商城运营：借网红思维提升转化率	120
4.3 “微商+网红+直播”的运营方法论	122
微商直播运营的实战攻略	122
互动分享引爆病毒式传播	125
构建网红微商的盈利模式	127
直播微商的粉丝变现技巧	130

第5章 精细化运营：技巧、引流与实战工具

5.1 实体店、电商与微商的运营技巧与策略	134
实体店、电商与微商的商品展示渠道	134
5.2 微商产品开发、运营与客户维护	139
微商如何打造爆款产品	139
如何提升产品的曝光率	142
如何提升顾客的复购率	144
5.3 微商线下实体店铺货的实战技巧	146
微商实体店铺货的五大优势	146
微商实体店铺货的具体流程	149
微商实体店铺货的常见问题	150

5.4 微商如何有效提升客户转化率 152

微商引流吸粉的主要渠道 152

基于微信平台的客户维护 154

微商朋友圈情感营销策略 157

第6章 微商团队的构建、管理与运营

6.1 如何打造一支高效协作的团队 162

微商团队建立的3个阶段 162

打造微商团队的基本原则 165

微商团队中不可缺少的3种岗位 167

增强团队竞争力与凝聚力 168

6.2 打造高效微商团队的管理法则 170

快速扩充自己的微商团队 170

打造微商团队高效执行力 171

领导者如何带出高效团队 173

提升团队成员的业务素质 175

6.3 如何实现销售业绩的高速增长 177

货品选择与客户精准导入 177

赢得客户信任的3个方面 178

基于用户需求的产品设计 180

第7章 搭建微商分销系统，实现销售渠道裂变

7.1 微分销：微商店铺一站式解决方案 186

微信商城的分销系统 186

微分销系统的利润分配 190

微商分销系统推广技巧 191

微分销系统的圈粉技巧 193

7.2 微分销系统如何帮助商家获利 195

微分销系统的构建与运营攻略 195

如何利用微分销系统精准挖掘客户 198

如何利用微分销系统提升转化率 199

如何利用微分销系统提高购买率 201

附录 微管家·微商管理系统 203

第1章

新零售：传统零售模式转型与创新



/ 1.1 消费者主权时代下的新零售 /

新零售时代的商业新形态

马云在 2016 年杭州云栖大会上发表演讲，使“新零售”成为业内人士关注的焦点。在大会主论坛上，马云还提出了“五新”理念，其中包括新零售、新制造、新金融、新技术和新资源。2016 年 11 月，《关于推动实体零售创新转型的意见》印发，说明零售业转型已是大势所趋。

从零售企业的发展角度来分析，新制造、新金融、新技术和新资源的提出对其影响相对较小，而“新零售”与其发展密不可分。但是多数零售行业从业者对“新零售”这个概念缺乏清晰的认识。

传统零售商业在线上运营与线下运营之间画出了界限，如今，这个界限已经不再清晰，从行业发展的宏观角度来分析，是否能向消费者提供满意的服务，成为企业在竞争中获胜的关键因素。因此，用户体验成为新零售的关键因素。在互联网时代下，零售的本质也将与传统模式保持一致，新零售也就是通过互联网技术的应用，实现用户体验的升级，加快企业整体运营。

提起“新零售”，有些零售企业的经营者会觉得云里雾里，找不到合适的切入点；也有部分经营者认为，只有像阿里那样的实力型企业，在人力、资金和技术方面拥有足够的支撑，才能实现企业转型。事实上，如果商家能够把握住互联网技术的某个方面，实现自身运营效率的提高与用户体验的优化，就标志着企业在新零售发展的道路上取得了显著成就。

新零售形态有 4 种，如图 1-1 所示。

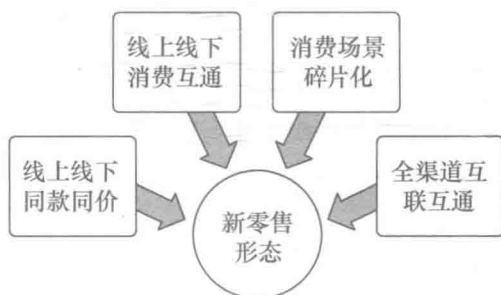


图 1-1 新零售形态

1. 线上线下同款同价

消费者最初选择网购，是因为网上的商品价格相对低廉，且零售店体验较差。现实生活中，有些消费者先在实体店挑选服装款式，之后再通过线上平台搜索同款商品并下单购买，这种方式不仅能节省开支，还能享受同等质量的商品，体现出电商发展给实体零售行业带来的挑战。

如今，零售商家不妨开通网络销售渠道，并结合微信公众号的运营，在线上销售产品，保持同款产品在不同销售渠道的价格相同，使消费者能够通过多种渠道买到同质量的产品，为其提供更多选择与便利，进而提升用户体验。

2. 线上线下消费互通

除了同款同价之外，还要实现线上及线下运营之间的无缝结合，因为顾客的消费习惯不同，他们的消费途径及选择也不同。举例来说，有些顾客觉得在实体店购物能够进行现场体验，更加安心；有些顾客则认为网购更加便捷，可以线上下单，然后到门店自提。为了满足消费者的不同需求，企业要打通线上线下的运营壁垒，允许用户通过线上渠道购买，凭二维码到店取货，打造优质的用户体验。

3. 消费场景碎片化

如今，消费者的消费渠道更加多元，也更加注重自身的个性化消费。在这种趋势下，零售企业需要不断提高自身的标准化水平，采用定制化方

式来满足消费者的个性化需求。与此同时，消费场景呈现碎片化，体量较大的零售企业需要对原有架构体系进行改革。

近年来，社区消费形态在整个零售行业中占据越来越重要的地位，零售企业在今后的发展过程中将更加注重社区化发展。中小规模的零售商家应该抓住这个机会，借助社区化发展提高自己的竞争实力，并通过自身努力带动零售行业的发展。

4. 全渠道互联互通

渠道缺乏集中性、客户在不同渠道的体验存在差别、成本消耗增加、利润获取难度大等是许多传统零售企业在发展过程中出现的问题。面对这些问题，新零售应将不同渠道结合起来运营，围绕实体店铺、电商运营及移动端运营，实现线上与线下无缝对接，使运营过程中产生的商品、用户、支付等数据能够在各个渠道自由流通。从而实现与客户深度沟通，为其提供优质的产品与服务。

近几年，很多电商企业都开始注重实体运营，以三只松鼠、小米和当当为代表的企业都在线下展开布局。从这个角度来说，早期聚焦于实体化运营的零售企业在这方面占据了优势地位，未来，这类零售商要做的就是打通线上运营，其难度要比电商企业开展线下运营低一些。中小规模的零售企业可通过微信平台进行线上布局，在节约成本的同时，还能实现用户体验的升级。

电商时代的零售渠道变革

自电商行业兴起，实体零售对其态度从早期的轻视，到后来避之唯恐不及，两者之间的关系也从早期电商给实体零售业的发展带来冲击，到双方跨越中间界限，开始寻求与对方的合作，共同发展。在零售电商与传统实体电商相互竞争到相互结合的过程中，“新零售”便出现了。

在电商行业发展的初期阶段，对制造业与零售业而言，只有掌握渠道，

才能在竞争中获胜，除了重视产品本身之外，能够通过商场、小卖部或超市使产品触达消费者，才有可能在激烈的市场竞争中占据优势地位。

企业要想获取更多利润，就要处理好与经销商之间的关系。制造业与零售业都要通过中间的经销商与代理商实现产品的最终销售。以饮料生产企业娃哈哈为例，该品牌分布在国内各个地区的一级批发商超过8000个，二级与三级批发商接近4万个，基础层的分销商更是数不胜数。娃哈哈通过掌握渠道优势，大大拓宽了产品的触达范围，并建立起竞争壁垒，在与百事可乐、可口可乐的竞争中维持了自身生存与发展。

在渠道因素起关键作用的时期，出自生产企业的产品需要经过层层中间商才能抵达终端消费者，不仅要经历较长的传递时间，还会导致商品价格层层攀升。

传统零售时代下，渠道是企业竞争的焦点，如果能够跨越中间商，避免中间环节的层层提价，就能有效推动自身发展。对大型零售企业而言，渠道的重要性不言而喻，如果企业能够提高产品传递速度，使消费者买到质优价廉的产品，就能从诸多竞争者中脱颖而出。

沃尔玛率先在这方面进行了探索。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）自1945年开始，以加盟方式服务于连锁商店 Ben Franklin，负责经营工作。然而，因为其经营规模有限，采用的又是加盟方式，很难以低价进行产品批发，导致沃尔顿难以提高自身经营的利润空间。不仅如此，店铺所在地区人口稀疏，市场挖掘潜力不大，批发商不提供货运服务，导致沃尔顿还要在产品运输环节消耗成本，其利润率一直维持在低水平。

针对中间商层层提价、货运环节成本消耗大的问题，沃尔顿于1962年推出自营品牌“沃尔玛”，在人口规模5000～25000人的乡镇地区开展运营。很多实力型零售企业忽视了农村地区的市场开拓，给沃尔玛带来了发展机遇。不仅如此，沃尔玛跨越中间商，与供应商合作，

无须中间过程中的层层转手，降低了最终的产品面市价格。另外，沃尔玛于 1964 年打造物流库存中心，负责将产品送达不同地区的店铺。

沃尔玛跨越层层中间商与生产企业建立了合作关系，将“天天平价”的价值理念运用到实际运营中，降低了企业的综合成本。沃尔玛通过跨越中间商，颠覆了传统零售业的商业逻辑，使采用连锁经营模式的零售企业面临全方位的调整与改革。沃尔玛让利于消费者，不再受原有零售商业秩序的束缚，加速了零售行业的整体运转。也正是通过这种方式，沃尔玛在消费者与生产企业之间架起了桥梁，在发展中不断壮大自身实力，最终成长为世界最大的商业零售企业。

无独有偶，电子商务也是借助互联网平台的优势省略了中间环节，其商业逻辑与沃尔玛是一致的。电商企业通过平台化运营，实现了终端消费者与产品供应商之间的互动，并促进了物流系统的发展，如此一来，消费者能够通过电商平台直接获得商品。零售企业要让利于消费者才能获得竞争优势，电商也正是凭借价格优势，使传统零售企业的发展面临挑战。

近几年，长三角、珠三角的诸多零售企业在竞争中败下阵来，以李宁为代表的知名实体零售品牌接二连三地倒闭；沃尔玛也于 2016 年宣布在全球范围内关闭 269 家门店，其中在中国关闭 11 家门店。与此同时，家乐福在中国的门店也纷纷撤出，在 2015 年关闭 15 家门店，2016 年关闭 3 家门店。实体零售企业之所以处于劣势地位，就是因为在产品价格和商业效率上不敌电商企业。

新零售环境下的商业法则

当实体零售企业开始在电商领域进行探索，电商企业也开始突破行业界限，在线下渠道展开布局。电商企业借助网络平台，用价格优势给实体