

微商 进化论

职业化微商团队管理必读手册

戴翎羽 袁启明 刘特丰 唐元伟◎著

如何组建一个优秀的微商团队？

如何管理你的微商团队？



中国工信出版集团

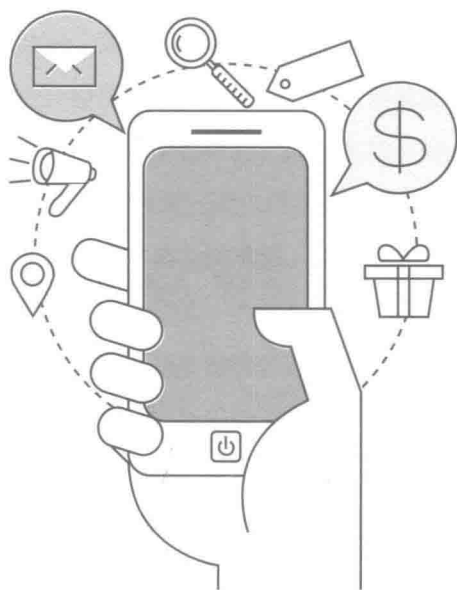


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

微商 进化论

职业化微商团队管理必读手册

戴翎羽 袁启明 刘特丰 唐元伟◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

微商进化论：职业化微商团队管理必读手册 / 戴翎羽等著. — 北京：人民邮电出版社，2017.6
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-45704-2

I. ①微… II. ①戴… III. ①网络营销—组织管理学—手册 IV. ①F713.365.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第087583号

内 容 提 要

本书涉及微商团队管理的很多层面，包括会议管理、顶层设计、标杆管理、核心骨干管理、竞赛管理、目标管理以及文化管理等内容，其中最大的特色是把很多企业团队管理的思路与方法接入微商团队管理之中，使在团队管理层面尚不“专业”的微商能够通过本书的引导完善团队管理机制，提升团队管理效果，最终实现团队管理的最优化、团队效益的最大化。本书适合微商团队管理者、创业者阅读与学习。

-
- ◆ 著 戴翎羽 袁启明 刘特丰 唐元伟
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：11.5 2017年6月第1版
字数：160千字 2017年6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

| 前言 |

微商诞生于 2011 年，是随着中国移动互联网和微信平台的快速发展而产生的一个新兴行业。诞生之初，微商以代购、非标准产品的分享购买为主要形态。但时至今日，微商已经发展出了完善的层级代理体制，所销售产品的品类也更加丰富。

如果把微商的发展进行阶段性划分，我主张将其分为个体微商阶段、团队微商阶段与品牌微商阶段。这样划分能够清晰地再现微商行业的发展历程，也体现了现在的微商行业正经历从团队微商向品牌微商转型的过程。

微商行业的很多“大咖”心里都明白，向品牌微商转型的一大前提就是拥有综合素质强大的团队。于是如何打造这样的团队使其符合品牌化转型需求，就成为一个摆在众多微商领导者面前的难题。实际上，微商行业在团队管理层面存在着相当大的问题，其中的原因一方面是因为不重视，另一方面则是由于缺乏经验与借鉴。这严重影响了很多微商团队的可持续发展，从而阻碍了微商行业的整体发展步伐。而本书所要解决的正是这个难题。

本书的内容从“形”上看属于“微商团队管理”的范畴，但是从更深层次的“神”上来看，它实际上是一本帮助微商从“团队化”走向“品牌化”的教案。这是因为本书中所阐述的理论与实操性内容不仅介绍了微商团队实施管理的方式方法，还能够在如何打造微商品牌方面带给微商团队的领导者们启发，这才是本书真正要传达的要义所在。

本书的内容涉及微商团队管理的很多层面，包括会议管理、顶层设计、标

杆管理、核心骨干管理、竞赛管理、目标管理以及文化管理等内容，其中的最大特色是把很多企业团队管理的思路与方法接入了微商团队管理之中，使在团队管理层面尚不“专业”的微商能够通过本书的引导完善团队管理机制，提升团队管理效果，最终实现团队管理的最优化、团队效益的最大化。

本书内容的可操作性非常强，很多方法都可以直接拿到团队中使用，可以说具备了工具书的作用，这也是本书的一大亮点。

| 目录 |

第1章 微商的裂变与发展趋势 1

1.1 移动社交带来难以阻挡的商业新契机 2

微商发展的5个阶段 3

移动社交带来微商商机 4

移动社交平台的微商特征 5

1.2 市场微词颇多，但微商依然魅力无边 6

微商行业的主要问题 6

微商魅力抵御市场微词 8

1.3 逐级裂变，微商背后的强分销体系 9

微商的大分销体系 10

微商分销PK微商代理 12

微商分销体系三大要素 13

1.4 实体微商乃未来企业创新转型之路 14

微商行业的现实困境 15

实体微商助企业转型 15

第2章 论当下微商团队之怪现状 19

2.1 怪现状一：结构松散，团队管理无从发力 21

利益不明，团队不稳 21

没有制度，无法管理 21

没有平台，没有归属 22

- 2.2 怪现状二：团队内战，恶性竞争自毁长城 23
 - 同宗代理，相互蚕食 23
 - 缺乏管理，内战不停 23
- 2.3 怪现状三：成员流失，团队缺乏向心力 24
 - 团队利益捆绑，缺乏向心力 24
 - 消极的相互影响，让团队日渐消沉 25
 - 缺乏管理，团队“失血”严重 26
- 2.4 重塑团队，从孤胆侠客走向名门正派 27
- 2.5 管理纠错，微商团队管理“七剑下天山” 29
- 第3章 微商团队管理修炼七剑之第一剑：会议管理 31
 - 3.1 会讲课更要会开会，微商团队会议管理三部曲 32
 - 3.2 线上培训会议：教授生意心经 34
 - 控制开会频率，提升团队素质 35
 - 整合会议内容，保证每次都有料 36
 - 了解会后反馈，保证随时调整 37
 - 3.3 线上管理会议：总结过去，计划未来 38
 - 总结过去 38
 - 计划未来 40
 - 3.4 线下会议：团队壮大后的必然之路 41
 - 线下会议规模条件 42
 - 线下会议优势 42
 - 线下会议操作方式 44
- 第4章 微商团队管理修炼七剑之第二剑：团队顶层架构设计 45
 - 4.1 顶层设计：组建微商团队背后的助力团 46
 - 微商进阶依靠助力团队 47
 - 微商团队助力团角色划分 48
 - 4.2 团队顶层架构特征：科学、合理、专业 49

原则一：科学	50
原则二：合理	51
原则三：专业	52
4.3 团队顶层角色之讲师：传道、授业、解惑	53
讲师在微商行业中的作用	54
找到符合条件的微商讲师	55
4.4 团队顶层角色之客服：顶层与基层的连接之桥	57
微商客服的作用	57
微商客服的基本素质条件	58
4.5 团队顶层角色之推广：配套服务与团队双管齐下	59
微商推广角色的作用	59
微商推广角色承担的工作职责	60
4.6 团队顶层角色之物流：提升服务效率的因子	63
微商物流角色的作用	63
物流角色的工作职责	64
第5章 微商团队管理修炼七剑之第三剑：树立标杆	67
5.1 榜样力量无穷，但要学会善用	69
标杆的正向作用	69
善用标杆	71
5.2 树立标杆，开启团队模仿模式	72
用标杆提升团队效率	72
用标杆开启团队模仿模式	74
用管理方法提升标杆模仿成功率	75
5.3 标杆特征解析：业绩鲜明、人格鲜明、态度鲜明	76
业绩鲜明	77
人格鲜明	78
态度鲜明	79

- 5.4 维护标杆，宣传标杆 81
 - 维护标杆 81
 - 宣传标杆 82
- 第6章 微商团队管理修炼七剑之第四剑：紧抓核心骨干 85
 - 6.1 业绩领域的二八定律 86
 - 企业管理中的二八定律 86
 - 团队管理用好二八定律 87
 - 6.2 学会授权：分销体系下的“两级”管理法 90
 - 微商的团队膨胀与应对之法 90
 - 微商团队管理的“两级”管理法 91
 - 6.3 自上而下，紧抓骨干不动摇 95
 - 评测骨干 95
 - 培养骨干 96
 - 留住骨干 96
 - 激励骨干 97
- 第7章 微商团队管理修炼七剑之第五剑：团队PK竞赛管理 99
 - 7.1 建立竞争机制，营造竞争氛围 100
 - 竞争机制的作用 101
 - 建立良性竞争机制 101
 - 维护团队竞争氛围 102
 - 团队内部竞争方式 103
 - 7.2 销量PK：让团队业绩迅速飙升 104
 - 销量PK方案设计 105
 - 实施销量PK竞赛需要注意的问题 107
 - 7.3 卖家秀PK：发挥成员人格魅力 108
 - 微商推广锁定“买家秀” 108
 - “卖家秀”PK方式 110

7.4	朋友圈文案 PK：调动个体推广才华	112
	微商朋友圈文案特征	112
	微商朋友圈文案三部曲	114
	微商朋友圈文案 PK 方式	115
7.5	单品销量 PK：比拼团队销售才能	116
	爆款单品的选择标准	116
	单品销量 PK 方案设计	119
第 8 章	微商团队管理修炼七剑之第六剑：目标管理	121
8.1	目标是团队前进的指航灯	123
	微商团体的目标盲从现状	123
	目标管理对微商团队的重要性	123
	设定团队目标需要注意的问题	125
8.2	平衡长期目标与短期任务	127
	长期目标设定	127
	短期任务设定	128
8.3	“跳一跳，够得着”，让目标趋于合理化	129
	合理化目标管理	129
	制定合理化目标的 SMART 原则	130
8.4	为实现目标配置相应资源	132
	资源配置的含义	132
	如何实现资源合理配置	133
8.5	设立目标奖励，激发前进欲望	135
	目标激励在目标管理中的必要性	135
	目标激励的方法	136
	目标奖励需要注意的问题	137
第 9 章	微商团队管理修炼七剑之第七剑：团队文化管理	139
9.1	没有文化的军队是“愚蠢”的军队	141

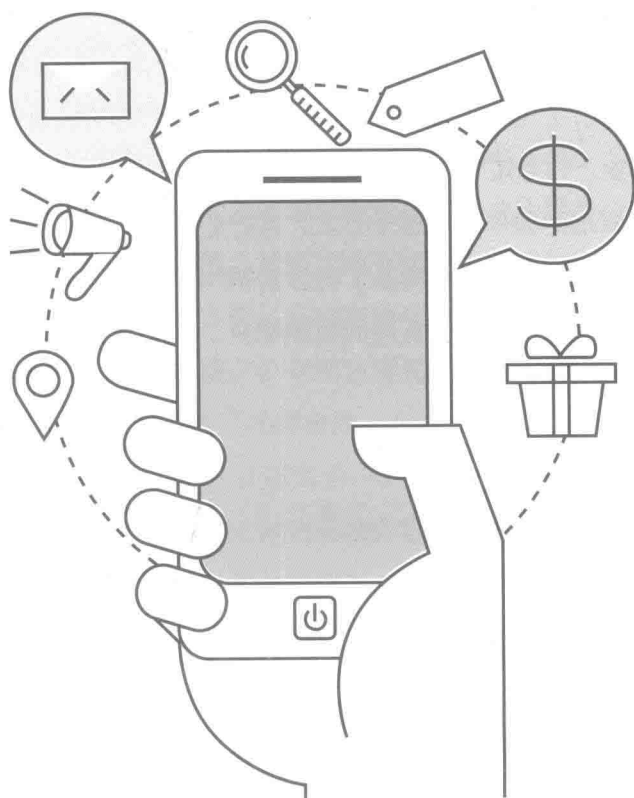
- 团队文化管理的重要性 141
- 团队文化管理的作用 143
- 9.2 制度约束人，精神凝人心 144
 - 影响优秀团队文化建设的核心要素 144
 - 团队文化的表现形式 147
- 9.3 培育团队文化的温度与深度 149
 - 有温度的团队文化 149
 - 有深度的团队文化 151
- 9.4 激发团队潜力，带来业绩提升 153
 - 建立适合激发团队潜力的文化管理机制 153
 - 激发团队潜力的十大方式 155
- 第10章 团队管理——微商可持续发展的新引擎 159
 - 10.1 实体微商时代团队管理的现实意义 161
 - 微商团队管理难题 161
 - 微商团队管理的意义 162
 - 10.2 培训机制锻炼“小白”，分销体系裂变“造血” 164
 - 通过管理为团队造血 164
 - 通过培训找到适合的团队骨干 165
 - 10.3 奖惩分明，末位也要淘汰 167
 - 团队惩罚的意义 167
 - 团队惩罚运用的方式方法 169
 - 10.4 团队管理成就微商百年之业 172



CHAPTER 1

第1章

微商的裂变与发展趋势



微商，作为一种企业或个人通过社交媒体开店的电商模式，诞生于2011年，它是随着中国社交媒体与移动互联网的快速发展而诞生的一个新兴行业。在短短的几年时间里，微商行业的从业人员就从2011年开始的几万人飙增到如今的超过千万人，其行业规模也呈现出百倍增长的态势。可以说，微商所创建出的基于粉丝营销和朋友圈营销的电商模式已经成为当下电子商务领域非常重要的组成部分，在未来也将是一股不可忽视的电商力量。

| 1.1 移动社交带来难以阻挡的商业新契机 |

微商的兴起与移动社交平台有着千丝万缕的联系，它借助于微信、QQ、微博等移动社交平台，以社会化传播的方式开展商品与服务的交易，逐渐形成了一种有别于传统电商的独特电商模式。简而言之，微商就是具有社交属性的移动端电商。



微商发展的 5 个阶段

从发展阶段来看,微商至今已经经历了 5 个阶段,因此人们常用 5.0 来形容如今的微商。微商行业正式诞生于 2011 年,那时候以个人微商为主,他们活跃于微博、论坛等社交媒体,这就是微商 1.0 阶段,即雏形阶段。在这个阶段,微商的主要经营方式是囤货,在社交媒体发布广告。

进入 2012 年后,微信陆续推出了朋友圈、微信支付、公众号等功能。伴随着这些移动社交媒体功能化的加强,微商行业也进入了一个运营环境的改善时期。在这一时期,微商的运营开始试图贴近移动社交媒体所开发出的新功能,以适应移动社交方式下的电商新特点。同时,由于微商 1.0 时期的微商们大量囤货,产生了巨大的库存压力,因此在进入微商 2.0 时期后,这种囤货的情况也逐渐被合作所代替。在微商 2.0 时期,微商们开始直接与厂商合作,由厂商进行货品配送,而微商们则赚取交易的中介费用。

随着移动社交的快速发展,到了 2013 年,微商行业开始迈入 3.0 时代,它的最大特点是分销模式的登场。为了解决受众面窄的问题,微商 3.0 时代开始引入分销的模式,其通常方式为只要是在卖家的店铺中购买了一定金额的产品即可成为卖家的下级代理商,而下级代理商销售出产品即可获得一定的佣金,累计一定的佣金便可在卖家处进行提现。这一时期,品牌微商开始出现,它们通过朋友圈、公众平台等途径入驻微商渠道,以代理或者开设分销平台的方式迅速打开品牌市场。

进入 2014 年,微商行业正式迈入了一个蓄势待发的时期,B2C 微商的力量进一步壮大。一方面,大批微商品牌开始涌现,微商的营业规模与成交额都突飞猛进;另一方面,移动社交平台上开始出现更多针对微商服务的新功能,如京东在微信平台的“购物”一级入口以及腾讯微商 B2C 平台的上线等。这就促使微商进入了 4.0 的时代。

2015 年,微商的发展势头有增无减。以苏宁集团为首的大批传统企业和线下企业纷纷开始布局微商,微盟、拍拍等企业则推出了独立的专业微

商平台，拓展了微商的分销渠道。微商开始向着规范化的方向发展，并逐渐走入一个成熟的时期。同时，社群的概念开始在微商中广泛使用，这种基于移动社交而出现的社群具有更为强大的群体意识。显然，相对于普通的粉丝群体，社群的黏性更强，更适合微商进行产品的推广与销售。全新的社群管理概念让每个人都能拥有自己独立的社群，社群人数无上限，管理模式更加多样化，功能更加便捷。



移动社交带来微商商机

从微商经历的这几个阶段中我们能够看到，首先微商的发展速度之快令人咋舌，基本上每个时期的持续时间也就在一年左右。在如此短的时间里，微商经历了从无到有、从小到大的转变，这样的发展速度是其他任何行业无法比拟的。其次，回顾微商的整个发展历程，我们能够发现其与移动社交存在着密不可分的联系。可以说，是移动社交为微商带来了无限商机。

目前使用人数较多的移动社交平台主要包括微信、微博等，是这些移动社交平台与电子商务的紧密融合才创造出了微商这一移动电商的新业态。从微商的经营模式里我们可以看到它与移动社交平台之间的依存关系。微商的经营模式大体可以分为以下几种。

首先是 B2C 模式，如在微信平台开设的微信小店、在新浪微博进行的微卖都属于这种模式，它们所依附的正是微信、微博这样的移动社交平台。

其次是 C2C 模式，主要是利用社交平台的朋友圈、群组、聊天频道等发布商业信息或从事产品推介与销售，广告、购买、支付等不同环节也同样在移动社交平台上完成。在这里我们能够看到，微商不仅在售卖、推广方面依附于移动社交平台，就连支付等环节也通过移动社交平台来实现，表明了整个微商的运营体系是建立在这些移动社交平台之上的。

最后是销售代理模式，即基于社交平台的多级分销、多层获取佣金的收益模式。这就是微商的分销模式，它通过发展代理，依靠社交平台的朋

友圈以及聊天功能来扩大自身的影响力，从而建立起一套完整的销售体系。



移动社交平台的微商特征

移动社交平台的兴起之所以能够成为微商行业的落脚点，究其原因，主要有以下几个方面。

第一，移动社交平台是移动电子商务得以实现的重要载体。随着智能手机和4G网络的普及和推广，移动网络技术已经日益成熟，并得到了广泛的应用。用户呈现出大规模从传统的PC端转移到移动端上的趋势。用户的到来让移动购物迎来了快速发展。仅2014年，我国移动购物市场成交额已经接近万亿元级别。这充分说明移动社交平台已经成为移动电子商务不可或缺的载体。

同时，移动社交平台还设置了专门的“购物”功能模块，如微信的“购物”链接直接接入“微信小店”，新浪微博的“购物”链接则接入“微卖平台”。同时，移动社交平台还加强了支付功能。据统计，微信作为目前中国市场最活跃的移动端社交平台之一，其支付用户数量已经达4亿左右。

适合移动电商的生存环境，以及配套的一系列功能，让移动社交平台成为电子商务在移动端的首要发力点，也是移动社交平台能够成为微商运营首要选择的原因。

第二，移动社交平台庞大的用户群正是微商的重要客户群。随着近几年移动互联网的发展，移动社交平台的用户群体数量呈现出惊人的增长趋势。QQ目前有8亿多注册用户，而其中移动端用户数就已经达到6亿；微信每月的活跃用户数早已经超过5亿，据统计有25%的用户每天打开微信超过30次，超过55%的用户每天打开微信超过10次。如此庞大数量的用户群体转移至移动社交平台，而这些用户正是微商所不能忽视的重要客户群体，所以才直接导致了微商把销售运营直接搬入了移动社交平台。

第三，移动社交平台是微商引流的重要媒介。我们都知道，传统电商发展至今，流量的成本越来越高，投放广告所带来的回报率逐年下降。而

与之相反的是，社交平台由于具有鲜明的社交特性，在引流方面的优势正变得越来越明显。

这是因为移动社交平台的影响力和扩散力非常强。通过社交平台，信息借助转发和评论的方式能够获得快速传播，并且传播面非常广。同时，移动社交平台还能够实现广告的精准投放，它能够准确定位目标人群，使商家可以根据地域、性别、年龄、兴趣等找到目标用户，从而大幅提高广告转化率。最重要的是，移动社交平台的社交特性还有利于商家开展营销活动。由于社交平台上的用户是以“粉丝”或“好友”的形态出现，因此用户与商家之间的交流更为注重情感方面，这就使商家所发布的信息大大提升了传递的效率。在社交平台上，商家不仅可以开展各种营销活动，还可以直接促成交易。

综上所述，我们能够看到，微商在自身快速发展的过程中对移动社交平台的依赖可谓“深入骨髓”，从平台的功能到平台的用户都成为微商掘金的极大助力，正是这些移动社交平台为微商带来了源源不断的商机。

1.2 市场微词颇多，但微商依然魅力无边

在微商行业快速扩张的过程中，由于行业发展时间短，准入门槛低，缺乏相关的规范标准、监管体系与维权机制，因此几乎是从一开始，微商行业就伴随着市场的微词艰难前行。



微商行业的主要问题

微商是一种新型的电商模式，它的身上既有电子商务的共性问题，又存在着其特有的个性问题。其中电商共性问题就包括商品的虚假宣传、假冒伪劣商品销售以及违禁物品销售、知识产权侵权等。而其产生的个性问