



销售团队这样带

——打造狼性销售团队——

臧其超 

中国银行 中国人寿 中国电信
万科集团 美的集团 格力集团
众多知名企业培训教材



连续4年中国培训界授课量第一
连续3年畅销，大量企业团购



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



销售团队 这样带

修订
升级版

臧其超



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (C I P) 数据

销售团队这样带: 修订升级版 / 臧其超著. —北京: 北京联合出版公司, 2015. 12

ISBN 978-7-5502-6144-0

I. ①销… II. ①臧… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 228904 号

销售团队这样带 (修订升级版)

作 者: 臧其超

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 牛炜征

特约编辑: 李艳玲

封面设计: 新艺书文化

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 121 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12.75 印张

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-6144-0

定价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

有人说销售人才是企业的“金山”，也有人用“三分天下有其二”来形容销售团队的重要性。这都说明了销售团队是公司获取利润的直接途径。

然而，这个团队流动性非常大，如何使自己的销售团队拥有旺盛的战斗力和战斗力，如何留住销售精英，是很多企业一直想解决的问题。

越来越多的企业产生了以下疑惑：

为什么销售培训总是没有效果？

为什么销售总额逐年增高，而利润却越来越低？

为什么年底的销售总额与年初的计划相去甚远？

优秀的销售人员为什么那么难招？

跳槽的销售人员为什么可以轻易地带走客户？

.....

优秀的销售团队是公司销售业绩的重要保障，销售人员有如足球场上破门得分的射手一样，是最终促成交易、实现项目销售的一线战士。那么，我们应该如何让销售团队步调一致、

默契配合、真诚团结，以至能实现最终的业绩目标呢？其实，销售团队的建设与管理是关键。

狼性销售团队的建设与管理，从管理学抽象的“计划、组织、选拔、指导、控制”，到工作中组建团队、宣扬使命感、消除遇到的障碍、听取各方面反馈、维护团队的稳定、保持正确的判断、养成乐观的态度，再具体至销售任务的分配、行业划分、客户经理和工程师的搭配、每周每月每季的业务回顾、销售业绩预测管理等，都有章可循，有书可查。纲举目张，狼性销售团队的管理关键在人的管理，尤其是如何培养和引导每一个狼性销售人员发挥出最大的战斗力。

销售经理管理销售团队，要站得高，看得远，必须要严格要求销售人员；销售人员也要转换思想，培养自信心，要经得起挫折，请记住：不经历风雨，怎能见彩虹！并且以我多年的培训研究经验可以总结出：企业的机制和文化是打造狼性销售团队的核心，只有建设好机制和文化，才能发展团队，取得最终的成功。

总之，销售团队要具备狼性，要带着狼性这把剑上战场，这样才能发挥战斗力，才能在激烈的市场战争中获胜！

CHAPTER 1 如何才能成为狼性销售团队的头狼

1

头狼需要避免的管理误区 //003

1. 感觉错位，把自己当成销售人员 //003
2. 个人能力强，领导力很差 //007
3. 心胸狭窄，容不得下属成长 //012
4. 感情用事，不会客观评价下属 //015
5. 业绩好的就是人才 //018
6. 目标不清，管理随心所欲 //020
7. 沟通不注重方法 //029
8. 对销售人员的招聘毫不上心 //038

头狼应具备的特长 //041

1. 懂得合理安排时间 //042
2. 能够成为员工学习的榜样 //043
3. 有创意，能创新 //044
4. 经验丰富，洞悉一切 //045
5. 不专权，肯授权 //045
6. 善于鼓励和赞美 //046

7. 可信赖，成为员工的伙伴 //047

8. 关心下属，处事公正 //048

9. 掌握最值钱的资源 //049

10. 严守底盘，有自控力 //050

头狼在销售团队中扮演的六种角色 //052

1. 精神引导者 //052

2. 团队目标规划者 //053

3. 关心下属的好家长 //053

4. 指导工作的好教练 //054

5. 铁面无私的大法官 //054

6. 销售工作的示范高手 //054

CHAPTER 如何组建狼性销售团队

2

寻找优秀的狼性销售人员 //059

1. 对金钱敏感 //059

2. 有自我个性 //061

3. 带点自私 //061

4. 善于察言观色 //062

5. 有果敢的个性 //063

6. 善于赞美他人 //066

7. 头脑不需要太复杂 //070

8. 能把良好行为重复成习惯 //071

9. 有明确的目标 //074

正确处理有问题的员工 //085

1. 业务技巧不熟练 //085

2. 懒散疲惫，漫不经心 //090

3. 变成队伍中的“鸡肋” //092

4. 狐假虎威，拉帮结派 //094

5. 走私单，带走客户 //095

CHAPTER

3

狼性销售团队如何开展工作

转变销售思路 //101

1. 做销售，跟着时代走 //101

2. 别把营销当推销 //104

3. 客户的感受最重要 //105

4. 既要“推”，又要“吸” //107

5. 带着狼性这把剑上战场 //110

狼性销售增添三大流 //116

1. 信息流：快餐时代，我们要快 //117

2. 信用流：有信用才有稳定 //120

3. 情感流：感情是要培养的 //120

应如何开展销售 //126

1. 销售要找对路子 //126

2. 时而要快，时而要稳 //129

4

狼性销售团队的管理铁律 //141

1. 管理不能心慈手软 //141
2. 距离产生管理美 //147
3. 管理要站得高，看得远 //150

不同团队管理要点 //152

1. 管效率型团队的四个要点 //152
2. 管效能型团队的四个要点 //172

如何让销售人员具备狼性 //179

1. 不经历风雨，怎能见彩虹 //179
2. 鼓励是最好的强心剂 //182
3. 适当考核才能激发潜力 //185

一手抓机制，一手抓文化 //187

1. 机制漏洞，不可不补 //187
2. 有文化才是硬道理 //188

CHAPTER

1

如何才能成为狼性销售团队的头狼



狼群中，会有一头处于领导地位的狼，它统领整个狼群的行动，那就是头狼。而销售团队中，也要有一个团队领导，这个领导要整合团队关系，指挥团体作战，需要具备一定的耐心、战略眼光以及协调能力，如头狼一般带领销售团队。要想成为狼性销售团队的领导者，必须避开管理误区，找准自身角色定位，明确团队管理原则。

头狼需要避免的管理误区

狼性销售团队，指的是企业借鉴狼性文化而打造的销售团队。

狼性销售团队必须有一头处于领导地位的头狼，统领整个狼群的行动，还要有一群具有战斗力的成员，使得整个团队像狼群一样，积极进取、果敢拼搏、永不言弃。

销售团队的管理者常常出现以下几种常见的管理误区，狼性销售团队的领导者，要注意避免犯同样的错误。

1. 感觉错位，把自己当成销售人员

有些销售经理虽然处在经理的位置，但脑子里始终有一个意识：时刻准备冲锋陷阵，凡事都亲力亲为。这样的销售

经理，其实就是把自己作为销售人员时的一些感觉带到了管理岗位上。

销售人员和销售经理是不一样的。销售人员要做的工作，是搞定客户、拿下订单、超越对手、冲锋陷阵；销售经理的工作要以统筹为主，要让队员们亲自感受到拿下订单、攻城略地的成就感，而非自己冲锋陷阵。

表 1-1 从几个方面列举了销售人员与销售经理的工作区别。

表 1-1 销售人员与销售经理的工作差别

职位	首要任务	工作途径	角色	工作范围
销售人员	开发客户	通过自身	选手、队员	拜访、销售、服务
销售经理	开发销售团队	通过员工	教练、管家	决策、计划、组织、领导、评估、控制

某些销售经理常常感觉错位，因为他们以前是普通销售人员，而现在被提拔为经理，但人有惯性思维，虽然坐在了经理的位子上，思维却还停留在普通销售人员阶段。这种错位是最可怕的。

举个例子，在某些企业中，我们经常能看到有这样一种销售经理：自己动不动就提着包去拜访客户、推销产品、讨价还

价，他们喜欢上战场、挑战客户的感觉，只有这样做，他们才会感到高兴。这样的销售经理，完全忘记了自己现在处于管理层，已经不是基层的销售人员了，他们不清楚自己已经陷入了一个巨大的误区。

除此之外，还有一种销售经理，他们已经意识到了这点，但因为这是他们长期以来形成的思维习惯，所以很难改变。

以下是一则关于巴西球员的故事。

有一天，一栋大楼失火了，一个妈妈抱着小孩站在大楼上，喊着救命。由于火势太大，她上也上不去，下也下不来，只能在楼梯口呼唤救援人员。

这时，一位巴西足球守门员跑了过去，对着楼上大喊：“女士，把孩子扔下来给我！我保证能把他接住！”

这个妈妈认出他是当地一位非常有名的守门员。他很厉害，能接住速度飞快的足球，所以接这个小孩应该也没问题。

所以这个妈妈就放心地说：“那你要小心，我抛了！”说完她就把孩子抛了下来。

这个守门员没有让大家失望，他一个箭步冲过去，伸出双手，“啪”的一声，稳稳当当地接住了孩子。周围的人都忍不住为他鼓掌。

但是接下来发生的事情令人啼笑皆非，周围的

掌声还没停，这位守门员就顺势把孩子往空中一抛，“啪”，一脚踢了出去。周围的人都傻了。

为什么这个守门员会把已经接住的小孩再一脚踢飞？就是因为他具有习惯性思维。平时守门员的工作就是接住飞来的足球，然后踢出去，所以当这个守门员接住一个东西时，他的习惯性思维就导致了他做出后续的动作：踢出去。不仅是守门员，每一个人，甚至每一种动物都会受到习惯性思维的影响，这是很难改变的。

有这样一则寓言。

有一只猴子被车轧死了，它死后跑到上帝那里，对上帝说：“上帝，你不公平！我这么年轻，你就让我死了，你要补偿我！”

上帝怜悯它，就说：“好吧，为了补偿你的损失，我让你变成人的模样。”

于是猴子以人的模样重生了。

但是这只猴子变成了人之后，却摆脱不了猴子的习性，看到树就想往上爬。

所以说，他的脑子还停留在猴子阶段，而忘记自己已经是一个真正意义上的人了。

80% ~ 90% 的销售经理都犯过类似的错误。当公司派下来一个项目时，某些销售经理会异常兴奋，认为这是对自己的一个挑战，摩拳擦掌，一副随时要上战场的样子。其实这不是销售经理应该有的反应。

一个优秀的销售经理，遇到大项目时，首先要考虑如何安排人员，如何制订战术，然后派出销售人员上前线，自己在后方观察战况，掌握局势变化。销售经理要明白一点：自己已不再是当年前线的小兵，而是后方指挥的将领，必须将自身的观念扭转过来，摆正自己的位置。

2. 个人能力强，领导力很差

销售经理要考核的不应是个人的业绩，而是领导力。所以说，销售经理应该成为一个局势的掌控者，而非一个亲身参与者。这一点销售经理应该注意。

销售经理亲力亲为，就是因为他们做销售人员时，业绩遥遥领先，所以养成了“凡事不能没有我”的思维习惯。当其做管理时，总是觉得下属做得不到位，认为自己苦口婆心地教导，下属却根本学不会，有一种“恨铁不成钢”的感觉。

慢慢地销售经理不相信自己的下属，不敢放手让下属独立

完成工作。事实上，如果销售经理事必躬亲，不但不能达到其预想中的效果，反而会使事情变得很糟糕，并且下属也没有机会得到锻炼，这对销售团队的成长非常不利。

在这里我不得不提一个人，就是诸葛亮。诸葛亮号称“智慧的化身”，但是他的领导力其实并不高明，而且他的领导风格也不为世人所推崇。原因是什么？下面我们来探讨一下。

诸葛亮有才华，这是毋庸置疑的，但是他为人专制，不善听取意见，不能知人善任、任人唯贤。

诸葛亮的管理其实是“能人管理”。能人管理非常可怕，俗话说“强将手下无弱兵”，但是我认为“能人手下多无能”，能人不一定就可以聚集有才干的人。如果有人在诸葛亮面前谈论天文，正说得起劲，诸葛亮会摆摆手说：“你说的这些我都懂。”那么这个人就会非常失望。像这样的人无法在诸葛亮那里找到自己存在的价值，认为继续待在蜀国没有意义，还不如回老家种地，于是纷纷离开。久而久之，就出现了“蜀国无大将，廖化做先锋”的局面。

强人和能人不能混为一谈，强人能文能武，是有“能”而强。即强人具备优秀的能力，有管理的才能，并且在事业上有杰出的表现，能够管理好下属。而能人往往是自身的能力很出众，管理别人却不在行。诸葛亮是能人，但却缺乏领导力，没有管理的才能，更将人的品德和才能混为一谈，不能很好地“用人”。