



工業品營銷第一品牌

工業品營銷研究院
Industry Marketing Research College

CHENGGONG
XIAOSHOUJINGLI
BADAJINENG

成功销售经理的

八大技能

丁兴良 ◎著

本书是在对476家企业销售经理进行采访、调研的基础上写成的。它是作者10多年销售管理经验的总结，通过了20多位行业专家的共同鉴定，得到了210多名企业老总的认可，是销售经理不可多得的工作指导书。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



工業品營銷第一品牌

工業品營銷研究院

Industry Marketing Research College

CHENGGONG
XIAOSHOUJINGLI
BADAJINENG

成功销售经理的

八大技能

丁兴良 ©著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成功销售经理的八大技能/丁兴良著. —北京: 经济管理出版社, 2009.2

ISBN 978-7-5096-0491-5

I. 成… II. 丁… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 210833 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 路建华

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

15.5 印张 246 千字

2009 年 2 月第 1 版

2009 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0491-5

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

销售冠军一定能够成为销售经理吗？答案是否定的。在营销界，经理人这个职业具有很大的挑战性，很多人只看到职业经理人“指点江山、挥斥方遒”的潇洒，却很少了解他们背后的辛酸与无奈。怎样才能成为一名成功的销售经理呢？经过多年的经验总结，编写了这么一本《成功销售经理的八大技能》的书籍，主要向广大销售经理介绍如何提升销售管理能力，让销售团队更加强大，从而创造一个个新的业绩增长点。

本书的每一章节都重点突出了作为一名成功的销售经理所应做到的一些细节工作，“细节决定成败”，这是成功法则之一。本书是一本基本理论结合技巧、实际案例的书籍，区别于传统的理论书籍，具有很强的可读性，有利于读者吸收和运用。这是一本针对工业品行业销售技巧的最佳用书，是一本金牌销售经理必读的书籍。

目 录

第一章

远景规划：领航组织走向成功的基石

1

远景规划阐述的是组织所能达到的未来理想状况。远景规划不同于目标，它不仅有助于销售人员决定自己的奋斗目标，更重要的是它具有激励和指导作用，它能给销售人员以希望，使销售人员相信自己的能力，促使他们不断地进取。

第一节 引领未来：企业愿景的伟大导航 / 1

案例：AVTA 在美国硅谷企业的愿景体验 / 8

第二节 全局思考：行业生命周期的四个阶段 / 11

案例：毛利率是衡量行业生命周期的关键 / 15

第三节 知己知彼：SWOT 分析与 STP 细分的精华妙用 / 18

案例：SWOT 的缺陷 / 29

第四节 构建体系：企业营销发展的组织架构 / 34

案例：北京某工程有限公司组织架构设计流程 / 41

第二章

目标制定：实现愿景的第一阶梯

47

关于目标，美国耶鲁大学做过一次调研，结果发现几乎每个人都清楚地知道制定目标的重要性，但很少有人认真考虑并制定自己的目标。目标制定以后，目标越明确，注意力越集中，你就越容易在时间的选择上做出明智的决定。在最重要的事情上投入的时间越多，你取得的进展就越大，而得到的回报也会更多。成就越大，你的自我感觉就会越好，会有更多的自我肯定，同时准备自我超越的欲望也就越强。这样，你将会处于一个不断上升的螺旋轨道上，不断地向一个又一个更高的目标发展。

第一节 组织讨论：目标与计划的重要性 / 47

案例：设定目标就像建一座金字塔 / 52

第二节 制定执行：目标管理的六大流程 / 55

案例：上海 XC 自动化公司的目标管理 / 59



第三节 落实到底：目标分解的五个步骤 / 62

案例：世界冠军的目标分解 / 67

第四节 目标反馈：目标的行动计划 / 69

案例：SD 公司的目标计划表 / 72

第三章

招聘与甄选技术：塑造团队精英的关键

75

营销之争是企业综合实力之争，销售之争是市场的控制权之争。毋庸置疑，在任何企业，优秀的营销人才都是拉动企业业绩成长的“火车头”，是企业成长的基石。怎样才能甄选好专业营销人才呢？招聘与甄选技术是关键中的关键。

第一节 符合文化：企业核心文化价值观的含义 / 75

案例：GE 梦想启动未来 / 78

第二节 筛选标准：卓越人才的五个标准 / 81

案例：著名企业的优秀销售人员素质标准 / 86

第三节 招聘精英员工的六大步骤 / 89

案例：招聘销售人员的误区 / 92

第四节 细节为主：面试问题的设计原理 / 94

案例：销售人员面试问题设计 / 97

第四章

培训规划：增强组织能力的最佳途径

101

观念决定思路、思路决定出路！众所周知，人才的培训教育是人力资源开发获取高素质人才的一种基本原动力。人才是企业最重要的资源，培训教育是一种投资，对员工要进行终身教育，企业、部门、单位、社会要成为学习的组织，这一观念已成为国际著名企业成功的普遍共识。

第一节 造血工具：销售技能模型的有效建立 / 101

案例：IBM 魔鬼训练 / 105

第二节 针对现状：典型销售测评工具 / 107

案例：销售测评工具的有效应用 / 110

第三节 腾飞时刻：提高销售能力的方法 / 112

案例：PP 公司如何增强销售能力？ / 115

第四节 系统整合：建立销售培训体系 / 117

案例：培训机构的选择 / 121

**第五章 领导力：不可或缺的人格魅力****125**

“领导能力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。领导能力的基本原则是：

(1) 领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者能力的是个人的品质和个性。

(2) 领导者是通过其所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队。

(3) 领导者们要建立沟通之桥。”

——德鲁克基金会《关于领导者的对话》

第一节 做好自己：企业组织中角色的分析 / 125

案例：四种不同的性格 / 127

第二节 看清本质：成功领导的四重攻略 / 130

案例：销售经理的卓越领导力，创造行业业绩第一 / 135

第三节 了解“内功”：下属工作成熟度的判断 / 137

案例：工作成熟度与职业成熟度的区别 / 144

第四节 协调处理：对待销售人员的四种方式 / 146

案例：该怎样对待这位员工 / 149

第六章**流程管理：保障有效执行的基础体系****153**

高质量的流程管理给企业带来的最大好处就是能有效提高工作效率，以流程标准化来管理工作进程，推进各岗位人员之间的及时跟进处理。流程管理的标准化已属于必备管理手段之一，不但能降低内耗，提高工作效率，解放老板，培养中、高级管理人员，更能为内部管理全面升级打下良好的基础。

第一节 工作分析：了解客户内部分工的六个角色 / 153

案例：理解客户的常见误区 / 156

第二节 天龙八部：项目推进的八大步骤 / 159

案例：成交后的七项服务 / 164

第三节 组织建设：项目团队配合的秘诀 / 167

案例：微软项目型团队对工作的价值体现 / 170

第四节 时间控制：掌握项目时间的关键 / 173

案例：上海某自动化公司的项目咨询 / 175

第七章**有效激励：提高战斗士气的强润滑剂****179**

企业好比一支军队，在这支“军队”里面有“帅”，也有“将”和“士兵”；



如果说上司是帅，则下属就是将和士兵。俗话说得好：道将不如激将。换在企业里面，也可以说是：命令下属（去做某件事），不如激励下属去做某件事。上司的激励，可以使下属同心同德、众志成城，提高工作绩效。

第一节 思考维度：有效激励员工的秘诀 / 179

案例：日本人缘何不爱跳槽 / 183

第二节 需求层次：人性需求的五个层次 / 185

案例：马斯洛的需求层次理论的评价 / 189

第三节 工作原因：员工工作的四种动力 / 191

案例：老板最需要四种意识的员工 / 197

第四节 生涯规划：成功改变人生的工具 / 200

案例：国内企业员工职业生涯管理发展的现状 / 203

第八章

绩效与薪酬设计：成就价值的核心纲领

207

所谓绩效，对于企业来讲，无非就是企业的终极利润目标，而销售人员正是创造利润的主体。因此，充分发挥销售人员的工作积极性和主动性，追求销售人员和企业双方利益的最大化是每一个成功企业成功的关键。企业制定完善的绩效管理制度把销售人员个人的收益与个人的贡献相挂钩，可以达到绩效管理目标，而相应的薪酬则是绩效考核的有力保障。

第一节 人力资本：审视人力成本的三大要素 / 207

案例：从人力成本结构看用人策略是否得当 / 209

第二节 合理绩效：评估绩效管理运用的意义 / 212

案例：绩效管理的十大困扰 / 215

第三节 薪酬政策：工资、福利、提成的整体框架 / 217

案例：WW公司的提成结构 / 219

第四节 综合考核：绩效薪酬挂钩的标准 / 221

案例：工业品行业项目营销的绩效与薪酬考核 / 222

附 录

227

一、工业品营销研究院简介 / 227

二、两大核心——“培训和咨询” / 229

IMSC（工业品营销研究院）图书目录 / 233

第一章 远景规划：领航组织 走向成功的基石

远景规划阐述的是组织所能达到的未来理想状况。远景规划不同于目标，它不仅有助于销售人员决定自己的奋斗目标，更重要的是它具有激励和指导作用，它能给销售人员以希望，使销售人员相信自己的能力，促使他们不断地进取。

第一节 引领未来：企业愿景的伟大导航

“让每个人都拥有一辆汽车”是汽车大王亨利·福特在一百年前为福特汽车提出的愿景；“把欢乐带给世界”则是迪斯尼刚建立时的目标……可以这样说，愿景已经成为了牵引企业领导者前进的动力，成为了他们领导企业迈向目标的武器。

近年来，“愿景”这一概念越来越成为企业战略中的一个核心概念。无论在国外还是国内，许多公司在经历了几次大的全球经济浪潮冲击后，在面临越来越严重的全球竞争压力下，开始愈来愈重视对企业进行整体性、全局性、永续性的审视和变革。这种重视，不仅表现在对企业战略的普遍性的重视和应用上，而且表现在对企业愿景、带领企业通往未来的商业模式等的关注上。对它们而言，企业竞争不仅是目前面临的市场竞争，而且是对企业发展和未来定位的竞争。也可以说，“竞争”这个概念，在今天已经超出了“现实”的作用范围，被提前“贴现”了。我们的管理者们，不仅精通于运作和使用“未来的价值”，而且开始准备和操练一场“未来的竞争”，那就是



“企业愿景”引导与管理。

一、企业愿景的概念

企业愿景也不断地激励着企业奋勇向前，拼搏向上。企业愿景是指企业的长期愿望及未来状况，组织发展的蓝图，体现组织永恒的追求。

德鲁克认为企业要思考三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么？第三个问题，我们的企业应该是什么？这也是思考我们企业文化的三个原点，这三个问题集中起来体现了一个企业的愿景，即企业愿景需要回答以下三个问题：

- (1) 我们要到哪里去？
- (2) 我们未来是什么样的？
- (3) 目标是什么？

从德鲁克的思想当中，我们可以发现企业愿景是战略与文化的交集，既是战略的指引，又是文化的导航。

企业战略就是关于企业作为整体该如何运行的根本指导思想，它是对处于动态变化的内外部环境中企业的当前及未来将如何行动的一种总体表述。企业战略所要回答的核心问题就是企业存在的理由是什么，也就是企业为什么能够从外部得到回报并生存下去。也就是说，企业存在理由是企业战略的核心问题，做战略首先要回答三个问题：企业的业务是什么？企业的业务应该是什么？为什么？这事实上是在回答企业核心业务、新兴业务、种子业务三层面业务的问题。因此，企业战略最重要的是方向。这个方向长远地看是愿景，短期地看是战略目标。愿景是战略与文化的交叉，并且首先体现于战略，愿景制定之后，战略将围绕愿景制定阶段战略指标体系、年度经营计划以及相辅相成的关键业绩考核系统。因此，战略的思维应当是复杂问题简单化，这个简单化过程就是愿景的澄清、梳理、提炼的过程。

二、企业愿景对销售经理的作用

1. 改变经理们对竞争环境的看法

正如海曼和普拉海拉德在《为未来而竞争》一书中所说的，一种值得公司追求的愿景能在根本上改变某个产业的惯例或竞争规则，重新划分产业之



间的界限，或者开创新的竞争空间。销售经理们更加希望的是对竞争环境的分析，用企业愿景来扩大和区分竞争的激烈性，一方面能够给销售经理们减压，另一方面能够使下属销售员工增加信心。

2. 引导销售团队，归位企业战略

正如我们在前面所说的——有效的公司愿景对于公司战略具有重要的作用和意义，它可以引导企业战略健康发展，也可以给整个销售团队指引正确的企业战略方向。例如，为企业战略确定某些重要的开端和主要方向，集中企业决策中的某些关键的意图和思路，促进企业战略在阶段中保持连续发展，这样员工能够更加有效地去工作。

3. 优化管理氛围

有效的公司愿景能够广泛地引起人们情感上的共鸣，从而促进企业对员工的凝聚力，增强员工对企业的忠诚度。同时，它还可以在企业内部转变成下属公司、部门、团队和个体的理想和期望，从而有利于统一以上各单位和员工的价值观，有利于优化企业的管理氛围。

4. 提升销售市场价值

愿景的作用不仅体现在其对企业经营管理方面的上述价值，而且对于企业的销售市场价值也具有一定的作用。有效的公司愿景还能够引起企业的用户、传媒以及其他企业和单位的关注，引起主要股东和广大股民们的兴趣，从而起到提升企业市场价值的作用。甚至在公司面临困难或困境的情况下，有效的公司愿景也会暗示出公司新增长的可能性、良好的前景等，帮助企业维护一定的市场信誉。



三、企业愿景与企业使命的区别

目前，越来越多的企业都意识到和重视文化理念在企业发展、经营管



理、企业文化建设中不可缺少的导向、激励等积极作用。企业文化理念里最高层次的文化理念主要是企业愿景（或企业宗旨）和企业使命，但是，我们在为一些企业提供企业文化咨询和培训中发现，目前普遍存在着企业愿景和企业使命等文化理念因为企业愿景和企业使命的概念模糊，而存在矛盾、通用、混用等现象。

（1）有很多企业在设计和展示本企业的企业愿景和企业使命的时候，经常因为对概念的理解和定义认同不一致，而出现在甲企业里的企业使命，在乙企业里类似为企业愿景或企业宗旨；在运用企业愿景和企业宗旨方面，有的用企业愿景，有的用企业宗旨，其实，这两个词的内涵和外延都是一致的，只是“宗旨”一词是我们习惯用了很多年的常用词或旧词，“愿景”只是最近几年时兴的“新”词。

（2）在某一个企业里，企业使命和企业愿景都有表述，但是因为设计企业愿景和企业使命的设计人员或企业员工对企业愿景和企业使命的理解不清晰，尤其是对企业愿景和企业使命各自定义范围或要回答的问题所存在的差异不能清晰地理解，有很多的企业在企业愿景和企业使命等方面有较多重合，员工本来可以简单、具体地理解和记忆的企业愿景或企业使命，变得有些模糊，导致员工对企业的文化理念产生厌烦、抵触情绪。

因此，为了真正挖掘、提炼、运用、发挥好企业愿景和企业使命的文化理念作用，有必要具体分析、理解企业愿景和企业使命的异同点及其之间的关系。

（3）企业愿景和企业使命都是对一个企业未来的发展方向和目标的构想和设想，都是对未来的展望、憧憬，也正是因为两者都是对未来展望的共同点，人们很容易理解为一个意思或一个概念，因此在很多不同的企业之间或在一个企业内部经常出现企业愿景和企业使命等互相通用或混用的现象。笔者认为：当企业在设计和展示企业文化理念时，如果一个企业的员工大多数都不能较准确、清晰地理解两者的概念，最好是选用一个有关企业未来发展情形的文化理念，或者企业使命，或者企业愿景。例如，本人在为安徽和威集团设计企业文化理念时，为了避免和威集团的员工在企业愿景和企业使命的理解上会出现矛盾或记忆难度的现象，我采取的方法是只用企业使命一个概念来设计或说明和威集团未来的发展方向、目标、目的，在企业使命里面



具体再分解到“社会使命”、“产品使命”、“经济使命”等三个方面，这样一来，员工理解有关企业未来的文化理念就很清晰了。

和威集团企业使命：

社会使命——带动产业，致富一方；推进行业，贡献社会。

产品使命——协助客户形成并保持竞争优势，促进人们改善生活质量。

经济使命——保持赢利能力增长，实现企业上市并使股票增值，让每个员工都实现成功、致富并享受快乐。

(4) 如果一个企业必须要分开表述企业愿景和企业使命才能足以清楚地说明、设计企业未来的发展方向和目标，并对员工产生激励、导向作用，那就首先要在企业愿景和企业使命的概念及其区别上达成统一的理解和认同，尤其是要统一认清企业愿景和企业使命的差别在哪里。

企业愿景是指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务，明确界定公司在未来社会范围里是什么样子，其“样子”的描述主要是从企业对社会（也包括具体的经济领域）的影响力、贡献力、在市场或行业中的排位（如世界 500 强）、与企业关联群体（客户、股东、员工、环境）之间的经济关系来表述。企业愿景主要考虑的是对企业有投入和产出等经济利益关系的群体产生激励、导向作用，让直接对企业有资金投资的群体（股东）、有员工智慧和生命投入的群体、有环境资源投入的机构等产生长期的期望和现实的行动，让这些群体、主体通过企业使命的履行和实现感受到实现社会价值的同时，自己的利益的发展得到保证和实现。

企业使命是在界定了企业愿景概念的基础上，这时就要把企业使命具体地定义到企业在全社会经济领域经营活动的这个范围或层次。也就是说，企业使命只具体表述企业和社会中的经济身份或角色，在社会领域里，该企业是分工做什么的，在哪些经济领域里为社会做贡献。企业使命主要考虑的是对目标领域、特定客户或社会人在某种确定方面的供需关系的经济行为及行为效果。

从企业愿景和企业使命等理论概念的关系来讲，企业使命是企业愿景的一个方面，换句话说企业愿景包括企业使命，企业使命是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为的理念，如果要分开来表述企业愿景和企业使命，企业愿景里就不再应表达企业经济行为的领域和目标，以免重复或矛盾。



下面是一些公司的愿景的例子：

(1) 索尼公司的愿景：为包括我们的股东、顾客、员工，乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会。

(2) 通用电气愿景：以科技及创新改善生活品质，在对顾客、员工、社会与股东的责任之间求取互相依赖的平衡。

(3) 微软公司的愿景：计算机进入家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件。

(4) 福特公司的愿景：汽车要进入家庭。

(5) 中国移动通信。

企业使命——创无限通信世界，做信息社会栋梁；

企业经营宗旨——追求客户满意服务。

(6) 波士顿咨询公司的企业使命：协助客户创造并保持竞争优势，以提高客户的业绩。

你的公司肯定有自己的短期和长期目标，但是问题的关键是，你的员工是否真的认同公司的目标呢？成功公司的员工从上到下对公司发展目标会形成一种共同的认识，因而形成了对公司文化的认同感，保证了企业能够长期发展。

实际上，企业愿景既不是什么法宝，也不是什么怪物，它只是客观存在的一种贯穿于每个企业发展过程中的精神状态。很多大公司都是靠企业文化使自己能够持续地保持领先状态。而共同愿景则是企业文化的基础。

四、企业愿景的推力器

要想让企业愿景成为推动销售团队前进的武器，销售经理在给下属销售人员描绘企业愿景时，以下四个方面必不可少。

1. 景象清晰

目标宏大、需要长期坚持奋进是愿景的两大基本特征。但也正因为如此，企业愿景一旦设定规划不好，往往就会变成好高骛远的东西，与空喊口号无异。

实现企业愿景的战役就是一场持久战，这很好理解。但愿景的清晰化呢？它首先应该如图像般可描述、可感知，其次愿景之后必须有支撑。



以世界纸业十强之一的 APP 为例。这家企业的愿景是“透过林、浆、纸一体化，建设成为世界最大、最强的绿色循环产业”。过程、目标、产业限定都有了，可是何为一体化、最大、最强与绿色循环呢？APP 用每一个结点的清晰实现了企业愿景的清晰化。比如“绿色循环”就被清晰地定义为了“植树造林及制浆造纸的绿色大循环，到废纸回收还原再生的小循环”。

2. 看得见的好处

目标再伟大、口号再煽动、企业领导者的讲话再有感染力，如果没有员工看得见的好处，顶多也只能换来一时的振奋。这也就是为什么多数企业的愿景最终沦落为老板一个人的战争的原因。而随着更多更自我的“80”后等新时期员工的加入，如何让愿景成为大家由心认同的同一奋斗目标，就更具挑战性。

怎样才能做到这点呢？很重要的一点就是：找到企业与员工发展及利益的趋同性，展现大家能够从逐渐实现企业愿景的过程中所能实现的价值、所能得到的利益。这需要将企业愿景和员工个人愿景进行趋同性统一。

在世界 500 强企业 3M 公司实现企业愿景的征程中，就很好地将员工的个人愿景与企业愿景进行了统一。比如，你要当发明家，要做自己产品的操盘手，你就可以向公司申请资金用于启动自己的个人项目，时间在工作时间的 15% 以内即可，公司也允许项目的失败。正是这种将企业愿景与个人愿景相互转化的做法，让 3M 公司在百多年历史中开发了六万多种高品质产品，并总能快速推出令人耳目一新的产品。

3. 建立信任

我们经常听闻传销中 $\times \times$ 的做法，某些人只要参与其中，就会被公司描述的愿景闹得热血沸腾，拐带亲朋、断绝后路地投身到名为直销的事业中。传销是违法的，即使把传销式 $\times \times$ 嫁接到我们的企业当中也难以获取员工的信任。不信任领导者，不信任企业，愿景实现之路自是通畅不了。

那我们如何才能获得员工的信任，达成共同的目的和愿景呢？首先，有必要将员工当做自己的事业伙伴，诚信对待；其次，员工要能从中分享到好处；再次，在实现愿景途中所能享受到的利益，并不是愿景实现了大家才能分享，而是每实现一个分期的目标，都能因此及时地分享到利益；最后，企业领导者要身体力行，而不是一面讲着伟大的企业愿景，一面干着背道而驰



的事。只有这样才能上下齐心、众志成城。但要做到这些，却并不容易。

4. 合理分解

每一个愿景都是堪称伟大的，都不是一蹴而就的，正因如此，将愿景进行分解，就更显其必要性。

案例：AVTA 在美国硅谷企业的愿景体验

在硅谷打拼让 AVTA 认识到，成功的销售经理人会经历四个阶段：

Learn contribution——学习如何贡献；

Individual contribution——独立的贡献；

Contribute through delegation——通过团队，分解你的任务；

Lead with your vision——为公司分享你的愿景。

经历了四阶段的 AVTA 总结了在美国硅谷企业工作，它们的愿景给予 AVTA 的三点收获。

1. 让团队看到成果

前两个阶段，我是在甲骨文公司经历的，在经验上被锤打得结结实实。在甲骨文工作两年后，我开始参与甲骨文项目销售小组。所以在经验上，可以说是在最优秀的环境中培训学习出来了。

后来，我到了美国 E-LOAN 公司，开始职业生涯的第三个阶段。我全面负责 CarFinance 电子系统产品的销售，建立了加州销售团队，同时管理弗州的团队，激励他们在规定日期内完成工作，极大地提高了客户的满意度。

2. 分享你的经验

在管理中，要做教练，要做老板，教练是来帮助队员，而不是管理队员。大家都知道篮球明星乔丹，但谁知道他的教练是谁？教练会督促乔丹去锻炼，去保持状态，建立日常激励机制，最后成功的是队员，是整个团队。

要和员工分享你的经验，避免他们走弯路，要告诉他们把



自己的前途和公司的前途结合起来。

我在微软的面试就是一个好的教训。我通过9个人的面试后，对方非常希望我加入。看到他们提供的薪水后，觉得微软太小气了，因为另外一个没有名气的公司给我提供的薪水就比微软多了两万美元，于是就拒绝了。

当时来自中国的职业经理人还不懂国外的 Offer 的含义。微软给的薪水是不高，但是给大量的股票，这样如果企业做得好，就会有大量红利。显然，事情后来的发展证明我当时犯了一个大错误。BEA 现在是世界第五大软件公司，我在他们创业之初，也拒绝了他们的股权赠送邀请。多年之后，证明这是在同一个人地方犯的第二次错误，而且更是价值几千万美元。

其实损失并不全在于经济上。我愿意和中国员工分享这些，是因为选择企业要看到企业的潜力和前景，这是最重要的。在西方，股票可以反映个人的努力和企业的发展，也往往把员工的利益和企业利益结合起来。

在中国，面试下属的时候，对方往往关心自己的薪水，而对股票期权不太关心。他们喜欢在薪水上和我讨价还价，而对我另外一个手里的股票毫无兴趣，甚至怀疑你是否在欺骗他们。这一方面说明中国经理人不成熟，另一方面，说明他们没有把个人发展与公司发展联系在一起，在内地很难招聘到10年以上的程序员也说明了这一点。

3. 分享公司愿景

在美国，如果你告诉领导：我今天不能加班，因为我要和老婆一起吃饭。OK 没有问题，你的主管一定会批准，因为在美国这是最正当的理由；在中国是反过来，老板让你加班是向老婆请假的最好理由。

我回到中国后直观感受到中国巨大的市场和优秀的专才。EBAY 总部优秀的教练和培训机制，管理的文化和流程，都能够让年轻的销售人员成长起来。美国的销售人员会在中国待上