

世界500强 最受欢迎的西点课程

赢家大讲堂  
BIG LECTURE HALL OF WINNER



陈震

陈震◎著

# 铁军式营销

打造高绩效销售团队



*FIERCE SALES*

三招二十一式，打造你的销售铁营盘



中国营销 实战案例

中国营销 实战案例

实战案例

策

实战案例

# 铁军式营销

打造营销铁军团队  
从战术到战略

机械工业出版社

# 铁军式营销

打造高绩效销售团队

*FIERCE SALES*

陈震◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据


铁军式营销: 打造高绩效销售团队/陈震著. —北京:  
中华工商联合出版社, 2010.6  
ISBN 978-7-80249-312-4

I. ①铁… II. ①陈… III. ①企业管理: 销售管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 093262 号

铁军式营销: 打造高绩效销售团队

---

作 者: 陈 震  
出 品 人: 刘丛星 李 军  
特约策划: 杨水秀  
责任编辑: 卢 俊 韩 旭  
特约编辑: 董淑娟 燕仕玉  
渠道总监: 赵国强 张晓宁  
绘 图:  李本刚  
版式设计: 边兰秀  
装帧设计: 毛增设计  
营销企划: 杨海峰 马泽峰 卢 俊  
责任审读: 徐海鸿  
责任印制: 张 萍 潘代兵  
出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司  
发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司  
印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司  
版 次: 2010年6月第1版  
印 次: 2010年6月第1次印刷  
开 本: 787mm × 1092mm 1/16  
字 数: 150千字  
插 图: 24幅  
印 张: 12.5  
书 号: ISBN 978-7-80249-312-4/F · 140  
定 价: 39.00元 (赠光盘)

---

服务热线: 010 - 58301130  
团购热线: 010 - 58302813 62372091  
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座  
19 - 20层, 100044

http: //www. chgsjcs. cn  
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)  
E-mail: gszlbs@sina. com (总编室)

工商联版图书  
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量  
问题, 请与印务部联系。  
联系电话: 010-58302915

## 推荐序

很多领导者都希望自己企业的销售团队成为“铁军”，因为唯有高绩效才能支持企业获得持续增长的竞争优势。然而，那些已经步入高绩效轨道的企业有哪些特别之处？怎样才能真正实现高绩效、高增长？

盛世影响力教育训练集团（原影响力教育训练集团）作为中国管理培训产业的领军企业，已在企业管理培训领域走过了12年的历程。我们研究发现，高绩效的销售团队不但改变了传统的绩效管理机制，重新设计了更加实用的绩效管理体系，而且为员工创造了能够发挥最大潜力的环境。

影响力就是一个很好的例证：连续10年，实现了平均每年近100%的业绩增长，同时也炼就和培养了近千名顶尖优秀人才。

根据员工个人的成长轨迹，不同类型的员工都有其适合的工作岗

位，有潜质的员工将会被推向“严酷”的职位，承担充满机会和挑战的工作任务。在这种环境下，员工不得不思考如何积极应对这些挑战。

在影响力，员工职业生涯规划有四个大方向：

第一，业务方向，即业务人员→业务主管→业务经理→业务总监→合伙人；

第二，管理方向，即员工→主管→经理→总监→总经理→合伙人；

第三，专业培训师方向，即见习级（会议主持人）→辅讲级（助理讲师）→主讲级（销售讲师）→内训专业级（应用讲师）→外训专业级（执行讲师）→公共专业级（培训师）→专家级（培训导师）；

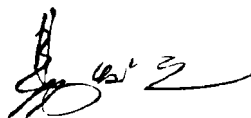
第四，专业咨询师方向，即见习级（见习咨询师）→助理级（助理咨询师）→辅导级（辅导咨询师）→模块执行级（模块执行咨询师）→专案执行级（专案执行咨询师）→全案执行级（全案执行咨询师）→专家级（咨询导师）。

陈震2000年加盟影响力，从业务管理到销售总监，再到集团培训总监，又从管理到专职培训师，每个角色都扮演得很出色，是影响力十年发展的见证者。他很有才华，看到他一步步成长，我为他感到高兴与自豪。

影响力既是一个培训别人的专业机构，更是一个培养自己员工的大学校。在《铁军式营销》一书中，陈震总结了丰富的市场实战经验，他的一个观点也许能成就一个人丰富的人生，他的一个方法也许

能让事情的结局更加完美。如果你能抓住本书的闪光点——“组”、“练”、“抓”三个关键环节，一定会让你的销售团队像“铁军”一样驰骋市场。

盛世影响力教育训练集团董事长



2010年5月于上海

## 自序

蓦然回首，我已在一二线市场历练搏杀近二十年，从莽莽撞撞地推销，到小聪明似的“耍心眼”，再到理性地分析，直至重新归零学习；从设计流程到逻辑架构，从个人英雄到打造团队，从带领团队创造奇迹、勇夺冠军，到批量复制、培养团队干部，再到跨行业复制和辅导销售团队，这一切勾勒出了我的营销成长轨迹：从无序到有序，从零乱到系统，从个人到团队。

很多经理人和我有类似的经历，并且今天还在反复摸索，对此我颇有感触。目前，图书市场中讲销售技巧的书籍很多，但谈销售管理的却不多见。其实，许多企业都需要销售管理方面的帮助。而这些年，受惠于我的同事、领导还有老师，我在销售管理方面积累了一些心得、方法，现在我把它们写下来与你分享，以期帮你打造一支坚不可摧、勇夺目标的销售铁军。



我在盛世影响力教育训练集团公司工作九年，在这个团队，我们摸索、实践、再摸索、再实践，最后总结出了一整套销售管理体系。我们训练的让员工让客户羡慕，我们的企业文化让客户青睐，我们的快速发展让客户敬佩，很多忠实的客户也愿意把他们的管理心得和资源与我们分享。现在把这些管理方略整理成一部作品呈现出来，也是对客户、对社会的一种回报。

《铁军式营销》是一本深入浅出的故事兼实战手册，无论是销售人员想获得销售知识和信心，或是销售管理者需要指点和帮助，还是企业高管关注销售工作的有序开展，只要你认真阅读本书，总能找到所需要的知识点，甚至是灵感，从而产生共鸣。

我将从销售团队的“组”、“练”、“抓”三个关键环节进行分享：

如果你为招聘不到合适的业务人员而发愁，在“组”的环节你能发现，招聘可以像推销产品一样来经营、来设计，所以招聘根本就不是什么难事。员工招聘进来了，但未必都能合格、胜任，还需要分析，有针对性地选择和培训，只要按照书中的方法去实践，相信很快就会有好的结果。此外，销售团队不能只有业务人员，管理人员的甄选也很头疼。使用书中的方法，选拔什么样的管理人员，销售团队的狼性文化如何锤炼等问题我们都可以很好地解决。

如果你正在为销售人员的士气低落而苦闷，因指标任务的讨价还价而伤感，从“练”的环节你能发现，我们需要了解员工的需求。指标任务不是老板给的差事，是与员工自身息息相关的。员工都想做好业务挣到钱，可还是需要我们的帮助和培训。比如，不能只是依赖明星员工出业绩，那么如何提高人均产能？团队士气是PK出来的，又该

如何有效地竞赛？新老业务人员的训练方法有哪些？这些问题的解决方案，可以帮你打造你的销售铁营盘，难道你不想仔细看看吗？

如果你为结果不理想、业绩不稳定而担心，为出工不出力的状态忧虑，从“抓”的环节你能发现，销售团队管得太紧没闯劲，管得不严又疲软，“工作量”是个着眼点，工作量的有效性是销售团队的命门。我们不仅要结果更要关注过程，过程中实现工作量的层层分管是关键，这与目标跟踪有关，与执行力检查落实有关，与修正纠偏有关，与不屈不挠达成指标任务的信心有关。你能学习到，其他企业是如何通过这些方法抓实效，如何像铁军一样取得业绩突破的。

当然，销售是需要不断学习和改进的，一招鲜不能吃遍天，我的收获和心得就是不断学习、采纳，通过实践和分享得来的。而靠培训和音像等形式无法让更多人受益，所以写书既是一个念头也是一个建议，我毅然提笔倾囊以授，把这些管理团队的实际战术与大家分享。希望读者朋友不仅仅是阅读，还要按照书中提到的方法去做。我能把团队做成功，训练其他企业获得成功，相信通过阅读本书并认真实践，你也能成功。同时，别忘记与你的朋友分享，像陈震帮助你一样。

最后，感谢我的家人对我事业的支持与帮助，我忙于在外培训授课，太太料理家事，照顾老人，是我的坚强后盾。感谢易发久老师、朱翎先生，他们是帮助我成长，使我的业务管理能力不断系统化的导师。感谢盛世影响力教育训练集团执行总裁袁丽军先生、周嵘老师、孟昭春老师、熊超群老师，是他们对我工作的关怀和帮助让我在培训舞台上更有广阔的天地。感谢江南春先生、陈岩女士在分众传媒集团公司为我提供销售辅导授课的机会。感谢浙江康达汽车有限公司董事

长陈伟民先生、瑞士万通中国有限公司副总经理胡敏先生、北京意风家具有限公司温世权董事长、山东星科教育设备集团公司董事长王继先生、上海美申环境设施设备有限公司董事长王涤平先生，是他们对我的认可和信任才成就了销售管理体系的进一步实践。感谢北京日知图书有限公司的各位老师，《赢家大讲堂》总经理张义东先生，副总经理张可女士的鼎力支持和专业辅导，让我的心愿得以实现。

感谢我的读者和观众，感谢你们在每一次困惑时选择和信任我的“坚持”。

愿我的“第一次”能够成为你的“每一次”。

陈震

于上海浦东家中

2010年5月5日

# 目 录

CONTENTS

推荐序 /001

自 序 /004

## Part1 选对你的兵

当你孤军奋战，或者感觉兵力不足时，如何摆脱市场占有率下滑、销售指标完成无望的窘境？

### ① 销售人员甄选心法 /003

我们需要怎样的业务员？ /006

如何让优秀业务员留下来？ /012

面试时的提问技巧 /014

### ② 销售人员胜任力的360° 评估 /017

销售人员的四大评估标准 /018

成功销售人员的共同点 /022

### ③ 销售铁军的军魂 /024

没有不可能 /025

赢的信念 /026

在行动中求完美 /029

### ④ 强兵之前先强将 /032

超越名利的使命感 /033

不信邪的人 /033

拒绝“吃套餐的干部” /034

做好事业的取舍 /035

#### ⑤ 销售骨干的储备和锻造 /036

要改变员工，先改变自己 /037

标准的力量 /039

关键干部与后备骨干 /041

提升执行力的有效方法 /044

三招打造销售骨干培养模式 /050

将军是打出来的 /055

## Part2 打造销售铁营盘

在销售团队，面对“新兵蛋子”的无知和“老兵油子”的懈怠，你是否无计可施？

#### ⑥ 销售人员战斗力的根源 /061

识别“三个一样” /063

“我要做”与“要我做”的颠倒之道 /064

如何激励没有目标的员工？ /064

怎样分析销售人员的需求？ /068

追求快乐，逃离痛苦 /070

惩罚多一些，还是奖励多一些？ /073

#### ⑦ 非金钱激励法 /077

用职业发展规划来引导 /078

提供学习再造机会 /078

创造团队成就和个人价值 /079

有情兄弟，无情领导 /080

管理的理性与表彰的感性 /081

### ⑧ 设定业务竞赛的策略 /086

竞赛带来士气 /086

结对PK /087

竞赛的六大要素 /093

设定年度、季度、月度竞赛 /094

设定区域竞赛 /096

跨越底线赛 /096

绩效团队PK后勤团队？ /097

### ⑨ 新老业务员的五种训练方法 /100

新员工产品知识的考试通关技巧 /101

训练营培养模式 /106

如何激励长期不出单的资深老员工？ /112

阶段性工作不理想怎么办？ /116

让销售人员破茧成蝶的艺术 /118

## Part3 销售铁军制胜谋略

要想让战旗在客户的领地高高飘扬，你有没有一套完备的战略战术？

### ⑩ 销售目标的制定与分配 /129

分配目标任务的四个步骤 /129

为什么销售的任务目标年年攀升？ /132

如何摆平团队里的杂音? /135

⑪ 如何掌控销售进程? /139

进度掌控的三个工具表单 /139

进度掌控的五种技巧 /142

业务进展中的十大困惑 /146

业务解惑的十个方法 /148

⑫ 提升销售绩效的黄金法则 /155

挖掘销售线索的三大误区 /156

销售线索的计算方式 /157

关心营业额还是客户数量? /160

ABCD客户等级分类法 /161

漏斗管理法 /163

你的团队工作量饱和了吗? /165

销售人员的精力分配 /170

如何进行销售成果评估? /173

⑬ 业务管理的“修路”策略 /174

“修路”还是“理人”? /174

分析问题背后的问题 /176

“路”要修到什么程度? /178

⑭ 销售干部管理三要诀 /180

追求结果，关注过程 /180

工具管人替代愿望管人 /181

让员工敬重你 /182



# 选对你的兵





任何团队、组织都离不开人，以人为本绝不是说来玩玩的。能否选对你的兵，极大地影响到你的团队战斗力。

在现代社会，即便你个人的销售能力再强，市场冲杀的能力也极为有限，往往会寡不敌众，败下阵来。当你孤军奋战，或者感觉兵力不足时，如何摆脱市场占有率下滑、销售指标完成无望的窘境？

首先要做的，就是及时补充兵力，掌握一套招聘销售人员和选拔销售干部的评估标准。