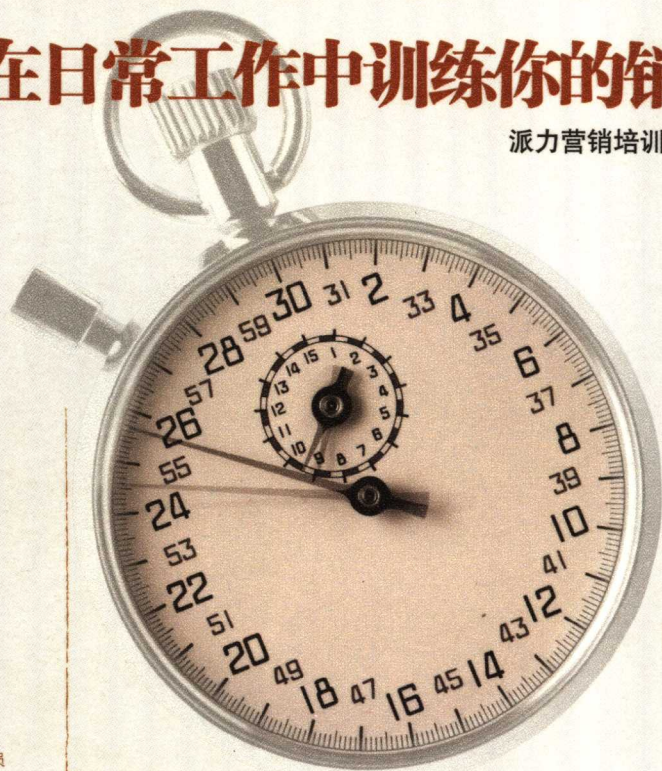


中国第一本适用于销售经理和培训师的专业销售训练指导手册

销售教练

如何在日常工作中训练你的销售人员

派力营销培训教材编写组 编著



销售人员的训练

销售人员训练的意义
销售人员的素质要求
销售人员训练的发展趋势

训练实务

概述
怎样确定训练需求
如何制定训练计划
如何进行销售训练
常用的训练方法
常用的训练工具
销售教练在训练中的角色
如何训练新销售人员
如何训练企业原有销售人员

训练课程

公司及市场状况
产品知识
专业销售技巧
如何进行专业销售调研
如何进行销售介绍
如何处理异议和拒绝
如何进行终结成交

如何在销售中利用视听工具
如何进行助销陈列
如何建立正确的工作态度
如何培养良好的工作习惯
小结
实地训练
实地训练的重要意义
如何进行实地训练

实地训练的效果评价
实地训练的注意事项
销售效率
时间管理
行动管理
销售管理
客户管理

销售手册

销售标准化的目的
销售手册的重要性
销售手册的内容及编制过程
销售手册的实例

销售训练手册

销售训练手册的作用
销售训练课程的开发
销售人员差异的均衡
销售训练手册的实例

教练人员的训练

教练人员训练的必要性
教练人员训练的专业化
自我分析与自我启发
销售人员训练实例

附录

如何快速学习市场营销
中国销售与营销人员的培训方法探讨
派力营销培训学院营销培训课程目录
销售代表手册目录
导购代表手册目录
市场推广手册目录



PILOT 派力营销培训教材
中国最佳销售人员的工作指导手册
The Best Selling and Customer Service Professional

屈云波 主编

中国第一本适用于销售经理和培训师的专业销售训练指导手册

销售教练

如何在日常工作中训练你的销售人员

派力营销培训教材编写组 编著



图书在版编目(CIP)数据

销售教练 / 派力营销培训教材编写组编写. —北京:

企业管理出版社, 2007.1

ISBN 978-7-80197-615-4

I. 销… II. 派… III. 销售—技术培训 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162696 号

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 销售教练——如何在日常工作中训练你的销售人员

作 者: 派力营销培训教材编写组

责任编辑: 丁锋

书 号: ISBN 978-7-80197-615-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.cn zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米×235 毫米 16 开本 18.75 印张 260 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销战略转型

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，加上天生我行我素的性格，从科龙回京后，我离岗休息了4年，至今年年初身体恢复正常后，开始研究我个人及派力的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：派力在中国营销界有非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍保持着深厚扎实的专业技术积累和超前的营销理念及概念，我们应该继续专注营销并继续倡导专业实战和持续成长，但需要做较大的、更具历史使命感的业务转型！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销产品和服务的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也有所提高了，但派力应该也完全有能力迅速回到专业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，虽人来人往、一起一伏，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴你健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压



力下，以铺路石的精神坚持到了今天，以一个小公司力所能及的各种营销知识传播方式（图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等），赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和支持；同时，派力及派力各届同仁也得到了市场不同程度的价值认可。

未来：派力营销将是中国营销人的终生伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长，这其中必然需求持续的、不断进步的各类各层次专业营销服务。派力营销经过近一年时间的慎重研究，决定实施战略转型——即由过去“中国营销人（及企业和同行）的启蒙者”转型为“中国营销人（及企业和同行）的终生伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播（图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等）”为主，转向以“分众分层次的营销人终生服务（营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播）”为主，并借助于“中国营销人才网（定位于营销行业平台，初期业务主要是招聘中介、培训中介和内容服务）”和其他新的营销工具，以及不断提高的产品和服务质量，使派力营销一步步成为中国营销人（及企业和同行）越来越信赖的终生伙伴。

需要说明的是，“中国营销人才网”正式开通的时间预计在2007年4月，因为我们需要一些时间认真准备，尽力做出大家满意的质量水平。

还要说一句，派力营销的战略转型需要很多新老朋友的支持和参与，尤其是志同道合的同业人才，欢迎你们以各种可行的方式加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

中国营销人才网发起人

屈云波

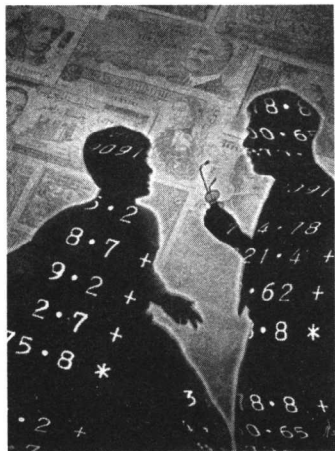
2006年11月1日



前言

Foreword

本书提供给你一份循序渐进的训练指导——如何去训练一支高素质且适应时代要求的销售队伍。无论你手下有多少位销售人员，也无论你身为公司销售经理还是销售训练主管，它都将帮助你的销售人员提高销售业绩。



每当你的销售人员拜访客户、开会、受到表扬、批评或冷遇时，他们都在接受训练——但这种非正式的、甚至是潜意识的训练使得销售人员大都存在这样或者那样的问题。只有通过有计划、有组织的、全面而系统的训练才能为销售人员的进一步发展打下坚实的基础。

因此，优秀的销售教练对你的销售队伍非常重要：

- (1) 赋予销售人员知识和信心，激发和提高销售队伍的士气；
- (2) 建立更佳的客户关系；
- (3) 增强竞争优势，提高销售业绩。

仅仅随机或偶然的训练机会无法满足激烈的市场竞争对销售人员的要求，尤其是老资格的销售人员更加需要通过系统的训练来完善自身的不足。

有效的销售训练应是一个计划得当且持续不断的过程。本书给你提供一套实证技术——用最少的时间和精力去开发和执行适于贵公司特殊训练需求的训练计划。

总之，本书是告诉你如何对销售人员进行框架性指导，其中的许多训练方法可以为尚无训练计划的销售经理或培训主管提供参考，并结合公司的实际情况建立适合你自己的、系统的、组织有序的训练计划；若你的公司已有了系统的训练计划，那么本书的某些章节可能使你现在的方案更加全面。无论你处在什么行业，建立正规的训练计划都将帮助你提高自信、增强士气、倍受激励地去建立一个更具竞争精神、并富有成效的销售队伍。

派力营销培训学院

培训教材编写组

屈云波 邵震 潘文东

2006年12月1日



序言	/1
前言	/3

第一章 销售人员的训练 / 1

- 销售人员训练的意义 / 2
- 销售人员的素质要求 / 5
- 销售人员训练的发展趋势 / 7



第二章 训练实务 / 18

- 概述 / 19
- 怎样确定训练需求 / 25
- 如何制定训练计划 / 33
- 如何进行销售训练 / 45
- 常用的训练方法 / 51
- 常用的训练工具 / 63
- 销售教练在训练中的角色 / 65
- 如何训练新销售人员 / 68
- 如何训练企业原有销售人员 / 78



第三章 训练课程 / 87

- 公司及市场状况 / 90
- 产品知识 / 95
- 专业销售技巧 / 99



- 如何进行专业销售调研 / 111
- 如何进行销售介绍 / 117
- 如何处理异议和拒绝 / 119
- 如何进行终结成交 / 139
- 如何在销售中利用视听工具 / 152
- 如何进行助销陈列 / 156
- 如何建立正确的工作态度 / 159
- 如何培养良好的工作习惯 / 164
- 小结 / 167



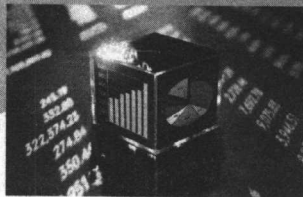
第四章 实地训练 / 170

- 实地训练的重要意义 / 171
- 如何进行实地训练 / 173
- 实地训练的效果评价 / 182
- 实地训练的注意事项 / 185



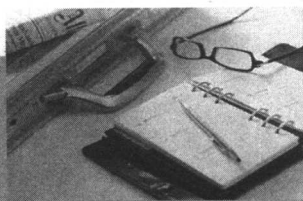
第五章 销售效率 / 190

- 时间管理 / 191
- 行动管理 / 198
- 销售管理 / 207
- 客户管理 / 216



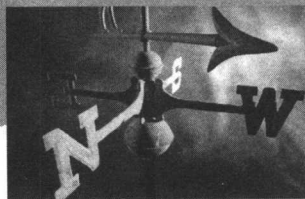
第六章 销售手册 / 221

- 销售标准化的目的 / 222
- 销售手册的重要性 / 223
- 销售手册的内容及编制过程 / 226
- 销售手册的实例 / 228



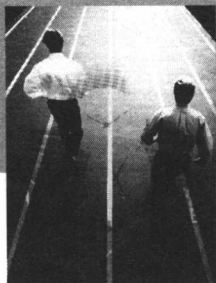
第七章 销售训练手册 / 234

- 销售训练手册的作用 / 235
- 销售训练课程的开发 / 236
- 销售人员差异的均衡 / 236
- 销售训练手册的实例 / 242



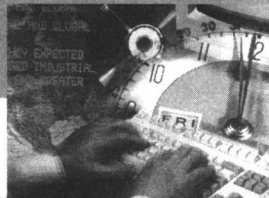
第八章 教练人员的训练 / 248

- 教练人员训练的必要性 / 249
- 教练人员训练的专业化 / 250
- 自我分析与自我启发 / 251
- 销售人员训练实例 / 257



附录 / 268

- ◆ 附录 1: 如何快速学习市场营销? / 269
- ◆ 附录 2: 中国销售与营销人员的培训方法探讨 / 273
- ◆ 附录 3: 派力营销培训学院营销培训课程目录 / 277
- ◆ 附录 4: 销售代表手册目录 / 278
- ◆ 附录 5: 导购代表手册目录 / 281
- ◆ 附录 6: 市场推广手册目录 / 283



参考书目 / 287



销售
教练

销售
教练

销售 销售 教练

销售
教练

Chapter
>> 1



销售
教练

第一章

销售人员的训练

0 is on the way

沃爾頓... 銷售... 訓練... 人員... 的... 訓練... 沃爾頓... 銷售... 訓練... 人員... 的... 訓練...



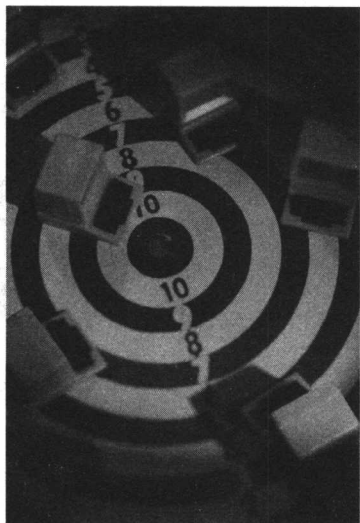
销售人员训练的意义

在传统的销售观念里，一般认为只要将产品送到批发商、零售商处，或者等待客户来把商品买走，销售就已经完成。在这种观念中，销售人员仅仅是制造商、批发商、零售商、客户之间的联络员，其主要工作就是重复请求产品销售链条的下一节点接受其产品。

随着我国经济的快速发展，企业的生产效率得以飞速提升，传统的商务运营模式发生了深刻的变化，在这种大环境下，企业必须将大批生产的产品与大量销售相结合，并对销售人员的能力提出了更高要求。

当前，各行业内的技术普及不断加快，技术水准也日渐平均，客户越来越难以区分各公司的产品在其品质或性能上的差别。在这种形势下，产品能够在市场上占有何种地位，很大程度上取决于销售人员的销售能力。

随着信息技术的快速发展，客户的需求日益多样化，导致了产品生命周期的缩短与新旧产品的快速交替。因此，新产品的开发必须充分重视销售人员与消费者的信息反馈。即企业需要及时获知客户希望的是什么，什么样的产品才能真正满足他们的需求，而能准确及时提供这些信息反馈给企业的，主要是与客户接触最多的销售人员。



由于国外先进营销理念的大量涌入，“好酒不怕巷子深”的传统营销理念已经无法适应。无论开发多么优秀的产品，除非能以适当方法销售给适当客户，否则此产品不会给企业带来任何价值，而能使此产品渗透于市场并成功推荐给消费者的，唯有企业的销售人员。

曾任美国医院用品供应公司副总经理的詹姆斯·拉夫曾说：“成功的新产品都是适合于个人家庭、公司或产业的真正需求，

而为了推荐产品以及推广产品的相关知识，具有丰富知识的销售人员是不可缺少的。”换言之，“销售品质的水准”已经成为企业繁荣与发展的重要因素。

某国外知名媒体曾报道说：“事业失败原因的40%在于销售不佳，22%在于竞争失败，8%是由于存货过多所致，而竞争失败与存货过多也是由于销售不佳，故合计可知失败原因的79%在于销售。”此调查报告显示出销售在企业经营之中占有多么重要的地位，以及决定企业命运之要素的80%左右在于销售人员的活动。因此，现代企业必须深刻认识到销售人员所负的任务是极为重大的。

面对激烈的市场竞争，传统销售方法已经无法适应，企业必须认真考虑“什么是适应时代要求的销售”。

就营销活动而言，包括产品、价格定位、分销售渠道政策、人员销售等很多方面，而如此广泛的营销活动，若无秩序地各自实施，则无法发挥营销的综合效果，因此产生了将这些要素有效组合，以发挥企业综合力量的“营销组合”概念。

但是，这些营销组合的要素并不具有同等的重要性，营销活动最后能否有成果还是要取决于人员销售，即销售人员的努力。换言之，营销组合是以人员的销售活动来结束。因为无论开发如何优越的新产品，如何依赖广告提高其对消费者的知名度，人与人之间的最终销售行为必须由销售人员来完成。

加州大学的丹肯博士曾对美国的400家公司经营者调查，以确认营销组合中最重要的因素是什么，调查结果认为达成营销目标最重要的是销售人员的活动，并指出销售人员是“在营销上不可或缺的武器，其连接卖方与买方，达成连接客户的欲望、需要与购买的任务”。

另外，针对企业所处的竞争环境，建立对公司有利的信息流通渠道已成为决定企业之间竞争优势的重要因素之一。为此需要整合销售通路，加强与客户的沟通，将公司的经营理念、销售政策等确实渗透给客户，同时建立能确实掌握市场动向、消费动向的信息反馈体制。所以，销售人员的充实显得尤为重要，但仅仅是人数上的充实是不可能实现企业目标的，必须提高销售人员的专业素质才能达到企业的目的。

在充分认识到销售人员的重要作用之后，为销售人员进行重新定位就越来越迫切。仅仅认为是个“销售产品的人”是不够的，企业要从“营销人员”的高度来要求销售人员。

同时，企业也要从新的角度来认识销售人员的训练，认真总结传统销售人员训练方法中存在的问题。为了能够激发动机，提高销售人员的专业知识和技术水平，并使他们按照企业的期待去开展工作，必须从以下几个方面关注销售人员的选拔与培养：

- 如何寻找有能力、有素质的销售人员
- 如何激发销售人员的工作动机
- 如何提高销售人员的专业知识和技术水平
- 如何帮助销售人员养成正确的工作习惯

现代企业必须高度重视销售人员的训练，充分挖掘他们的潜力，使其能够适应未来的销售革新，并为他们销售能力的进一步提高提供充足的机会。正如吉芬所说，“今日已不是销售竞争的时代，必须赢得、确保最优秀的销售人才并加以培养，才能在竞争中战胜其他公司。”

当前，企业界已认识到“没有训练就没有销售”的道理，不论企业规模的大小，各公司都在以适合自己的方式建立销售人员训练体系，并加以实施。但很多企业的训练负责人都有这样的问题，如“本公司已有的销售人员训练方法是否还适用？”、“安排什么样的训练内容才能有益于销售人员活动？”以及“是否有更好的训练方法？”并且还在不断摸索销售人员训练的新方向。但在许多企业的销售人员训练过程中经常会出现下面一些情况：

- 经常看到一些只是训练人员自我满足的“照例行事的训练”；
- 有些训练课程的内容过于理论化，不切实际；
- 有些训练只是为销售人员提供了一个交换意见的沟通场所。

面对市场的激烈竞争，销售人员的训练已经受到企业的重视，但传统的销售训练存在许多问题，并且直接影响到企业的生存与发展。因此，企业必须在充分了解本身立场的基础上，考虑对销售人员的要求及期待，并以符合市场发展要求的标准来制定出销售人员的训练体系。

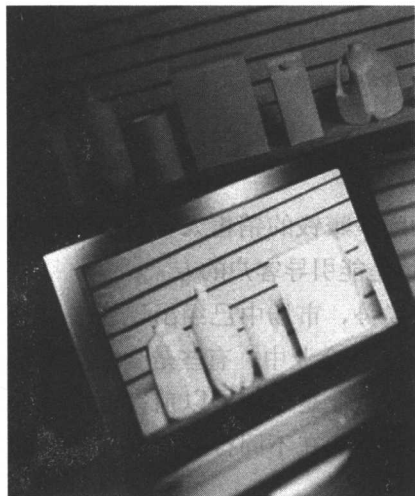
销售人员的素质要求

对于传统的销售人员，我们一般只会关注一些基本的素质要求，如诚实正直、充满自信、积极进取、机智敏锐等，但是，随着经济的发展，日益激烈的市场竞争对销售人员的素质提出了更高要求。

首先，在可以预测的未来，有关销售活动的成本会逐年增加，且现在已经很难将此成本直接转嫁于所销售的产品中，因此，所有企业都急于寻找以最小成本达到最大成果的方案。

而在传统的销售活动中，其基本方法是依赖销售人员的人海战术进行销售。例如，想要增加销售量时，最先采用的方法是增加销售人员的数量，或延长工作时间，以增加客户的访问次数，即采取劳动密集型的销售方法。显然，这种方法无法适应今后可预知的成本高涨时代。对于企业而言，“追求高效率的销售活动”已是不可避免的途径。

为此，企业必须采取各种手段，尊重销售人员所具有的单位劳动力，提高销售活动本身的品质。也就是说，如何提升每位销售人员的能力水准，快速、有效地实现少数精锐主义(销售人员的高度活用)，已经成为现代企业的一项主要工作。

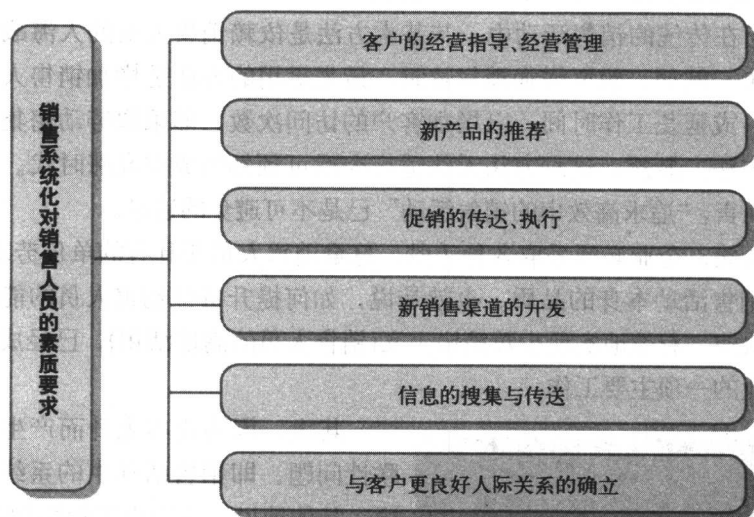


其次，因为成本上升而产生的关联性问题，即销售活动中的系统化问题。具体地说，不论销售额增加多少，若销售人员数量的增加带动了销售成本增加，则将无法提高销售活动的生产力，为了进一步追求效率化、省力化，并谋求计算机辅助系统的应用，必须对销售过程进行系统化改造。

自我国改革开放以来，在国际先进企业的带动下，计算机辅助系统在我国的大型企业中得以广泛地应用，企业都尽可能地配置高度系统化的

“人机系统(man machine system)”。也就是说，必须由销售人员做的事情，由销售人员负责，能够程序化的部分尽量由计算机辅助系统来完成，以此建立销售人员与计算机有机结合的组织体系。

现代企业非常注重销售的系统化，随着系统化的进行，在未来的销售活动中，大部分程序化的销售活动将由计算机辅助系统来完成，而销售人员所从事的将是更加专业化的销售活动。在这种情况下，企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，必然从以下几个方面对销售人员的素质提出更高的要求：



■ 图 1-1

销售系统化对销售人员的素质要求

由此可见，传统的以低姿态、用勤跑来赚钱的销售人员已经难以满足现代企业的需要，未来的销售人员应该是能引导客户的专家。

最后，由于现代企业的多元化发展趋势，市场中已经出现许多大型跨行业的复合型企业(conglomerate)。在这些企业中，有些是合并多个行业的企业而形成的复合型企业，也有一些企业是以拓展以前完全没有关系的事业来实现经营多元化的，最终形成企业在不同行业间展开竞争的局面。