



1

入门期销售人员 的系统训练

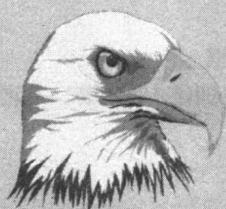
所谓「鹰计划」，实际是拿训练鹰的过程做比拟，详细描述了销售人员在成长过程中，所应进行的36项核心训练的内容和步骤。

12种必备知识，12种核心技能，12种观念态度，打造一个无敌团队

秦毅 / 著

北京大学出版社





鹰计划
Training Eagle Plan

1

入门期销售人员 的系统训练

秦毅 / 著

北京大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

入门期销售人员的系统训练/秦毅著. —北京:北京大学出版社,2006.12
(鹰计划·1)

ISBN 7-301-11250-5

I. 入… II. 秦… III. 销售学—基本知识 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 131323 号

书 名: 入门期销售人员的系统训练

著作责任者: 秦 毅 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 7-301-11250-5/F·1504

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 150 千字

2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

作者简介



秦毅，北京大学光华管理学院营销管理专项MBA，国内知名营销组织设计与销售队伍塑造方面的实战型专家，国家注册咨询师，国家注册职业指

导师，北京大学企业家研修中心、国务院企业调查中心、中国企业家协会营销管理专项顾问，清华大学继续教育学院、上海交大安泰管理学院、浙江大学管理学院等院校总裁研修班特聘讲师。

秦毅先生自1992年起开始从事市场、销售、区域管理及公司运作，并专注于营销组织设计和销售队伍培养，取得了包括塑造企业营销优势的五个步骤、销售管理的效率效能分类法、日常管控销售队伍的三套表格、销售薪酬设计的四种模型、大客户采购决策中的梅花分配等多项研究成果，著有《如何系统规划销售组织与业务》、《如何管理与控制销售队伍》、《如何培训与激励销售队伍》等。



策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：于海岩

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

封面设计：一品坊 装帧设计工作室
黄墨言 / 13661273392

总 自 检

在翻开本书仔细阅读之前，请先作一个简单的“自检”。这既能够帮助你回顾销售队伍的培训状况，又能使你初步了解本书的结构和内容。

好，让我们开始吧！

测 评 项	× 或 √
1. 企业销售队伍的培训是否有明确的计划性？	
2. 企业在实施销售队伍培训时的依据是否清晰？	
3. 针对销售人员的培训是否按照销售人员的不同成长阶段来实施？	
4. 在确定培训内容时，是否按照知识、技能和观念态度进行分解？	
5. 公司是否有针对销售人员整体塑造的技能模型？	
6. 每次销售培训后，是否有定期的跟踪和考核？	
7. 你自己觉得公司针对新产品的培训是否有效？	
8. 新产品培训后，销售人员能否做到对此产品了如指掌？	
9. 每次产品培训后是否有辅助的产品销售手册？	
10. 产品培训时，是否穿插了必要的现场演示和演练？	
11. 公司针对销售新人是否进行过专门的销售礼仪方面的培训？	
12. 礼仪培训的重点是否放在了诸如接待、电话、用餐、参观等关键销售环节上？	
13. 公司是否有诸如大事记、企业之声、模范事迹、感人时刻等企业文化的固化文本？	
14. 在对新人进行企业归属感培训时，是否运用了互动启发式的培训方式？	
15. 公司针对销售新人的培训是否成体系，并都进行了必要的文本记录？	

前言

鹰，展翅于晴空，翱翔于天际，它时而上跃、时而环顾、时而盘旋、时而俯冲……鹰，是猎手的骄傲，是山林的骄子，更是原野的精灵！

让鹰就如此身手，绝非一日之功。要经过捕鹰、选鹰、熬鹰、驯鹰、养鹰等多个环节，要倾注驯鹰者的全部心血，方能训练出一只眼明爪利、矫健迅猛的猎鹰！

企业所面临的市场比原野错综、比山林凶险，因此，企业也需要一支善于搏杀的销售队伍，就像猎鹰一样，能为企业千里追踪、夺寨攻城。但是对这支队伍的训练，也像驯鹰一样，必须倾注管理者全部的心力，方能使其成材、成事，最终成形。

本套丛书共分四册，以鹰成长的四个阶段比拟销售人员在企业中的四个典型成长阶段，即入门期（刚刚加盟公司，还未承担业绩压力）、生存期（独立面对市场半年到一年）、成长期（进入市场一年到三年）和成熟期（进入市场三年以后），对所需要进行的 36 项核心训练，进行了系统的阐述，并挑选其中的关键能力，详细描述其训练内容、训练步骤和考量办法。本套丛书力求通过对四个各自独立又成体系的训练系统的介绍，帮助企业梳理自己的培训体系，使企业能够循序渐进地训练出一支能征善战的“猎鹰支队”！

本书是本套丛书的第一册，重点阐述的是销售人员在入门期应当接受的九项系统训练。

目 录

总自检	1
前 言	1

第一章 企业销售队伍培训的现状及存在问题

一、系统训练对于销售队伍的意义	3
-----------------------	---

销售培训到底有什么用？到底能够起多大的作用？尤其是培训能够最终转化为更多的订单吗？以上问题，都是销售队伍的管理者和企业培训部门经常思考的问题。

二、企业销售队伍的培训现状	8
---------------------	---

销售培训的确重要，许多企业也都意识到了这一点。但是许多企业面临的问题却是：培训搞了不少、钱花了大把、时间投入了许多，但结果却往往是收效甚微、作用寥寥。

三、销售培训中常见的八个问题	12
----------------------	----

企业针对销售培训做了不少工作，但仍然是“能者走、劣者下、庸者留”，造成此种现象的背后原因，主要来自八个方面。

四、企业销售培训体系建设纲要	27
----------------------	----

既然建设销售培训体系如此之重要，那么到底应当如何建设？建设的要点在哪里？具体操作时又应当注意哪些问题？



第二章 有关“鹰计划”

一、赫哲人与鹰 33

鹰，展翅于晴空、翱翔于天际，是山林的骄子、原野的精灵，更是赫哲人的耐性与智慧的结晶……

二、“鹰计划”简介 36

“驯鹰如训人”，训练出一只身手矫健、眼明爪利的猎鹰绝非易事，往往要经过捕鹰、选鹰、熬鹰、驯鹰、养鹰等多个步骤，就像训练一支能征惯战的销售队伍，也需要广揽、慎选、勤教、严绳才行。

三、销售人员的四个典型成长阶段 51

销售人员在一家公司的成长历程，往往要经历四个典型阶段，将这四个典型成长阶段与鹰成长的四个阶段相拟合，就构成了系统训练企业销售队伍的“鹰计划”。

第三章 雏鹰阶段(入门期)销售人员的培训要点

一、入门期销售人员的典型状态 61

瞪圆眼睛看、张大嘴巴说、拍着脑袋想、甩开膀子干，这些企业里的销售新人，他们没有顾虑、没有包袱，有的是对业绩的渴望、对市场的好奇、对自己未来的追求。

二、入门期销售人员的训练要点 68

万丈高楼平地起，打好基础最重要！特别是对这些刚加盟企业的销售新人，打下什么样的底儿，就能成就什么样的事儿……

第四章 产品知识的学习与掌握

一、学习产品知识时的常见问题 89

公司对于产品认知的培训作得最多，可实际工作中却发现，当客户问起产品问题时，许多销售人员竟然产品分类不清，特征表述模棱两可，甚至不着边际自我陶醉。弄得客户只好说：“行了，资料先放在这儿，有意向再跟你们公司联系吧！”

二、销售人员应掌握的产品知识 97

既然销售人员对于产品知识的掌握是至关重要的，那么首要的问题就是：对于一个产品来讲，我们应当掌握哪些方面的知识，并且要掌握到什么程度？

三、产品知识的培训方法 109

产品分类、核心特征、客户利益等，都是处在雏鹰阶段的销售新人所应掌握的产品知识。那么应当怎样培训才能使效果最大化？才能避免反复培训收效甚微的局面？才能使这些销售新人能够拿来就用？

第五章 销售过程中的礼仪规范

一、销售人员的常见礼仪问题 127

礼仪规范，说起来容易，做起来难。许多公司针对销售队伍进行了不少礼仪方面的培训，但在实际销售过程中却发现，销售人员运用得非常僵化、生硬，或是不到位。如此运用反而增加了与客户的距离感，使客户心里不舒服，也就根本起不到给客户留下良好印象的作用了。



二、拜访客户过程中的礼仪规范 134

销售礼仪不同于一般的社交礼仪，因为在销售拜访的过程中，接触到的人千姿百态，所遇到的情况千变万化，销售人员必须将礼仪要点与实际的销售情况相结合，才能做到既给客户留下良好的印象，又能最大化实现自己此行的目标。

三、与客户一同吃饭时的礼仪要点 146

与客户共同进餐，是中国式销售中常见的场景，并且与在办公室交谈不同，一同用餐推杯换盏，更容易拉近彼此的距离，对关系的维护也大有裨益。但许多实际情况却事与愿违，销售人员因为没有掌握好与客户一同用餐时的礼仪要点，造成了诸如客户别扭、场面尴尬、举止变形、酒后失态等糟糕状态。

第六章 新员工企业认同感的培养和塑造

一、什么是员工对企业的认同感 161

对于处在雏鹰阶段的销售新人，此时培养其对企业的认同感，效果最佳。但有一个前提，就是销售队伍的管理者首先要明确，什么叫做企业认同感？企业认同感又有哪些具体的表现？

二、培养销售新人企业认同感的方法 163

初步了解了认同感的定义之后，找到具体的培养方法才是关键。许多公司培训销售新人时，也给他们灌输了许多企业的理念和文化，但往往浮于表面，难以落实到新人们的实际工作中。那么，到底应当如何培养处在入门期的销售新人的认同感？其中又有哪些方法和技巧可以应用？

参考答案 183



第一章

企业销售队伍培训的现状及存在问题

本章重点：

- ★ 系统培训对于企业销售队伍的重要性
- ★ 企业销售队伍的技能状况解析
- ★ 销售队伍培训中的常见问题
- ★ 解决策略

销售队伍的培训现状及问题

对于企业的销售队伍来讲，培训无疑是至关重要的。许多企业非常重视对销售队伍的培训，并投入了大量的财力和精力，但其结果往往是“能者走、劣者下、庸者留”。

其原因何在？这个问题如何解决？面对投入与产出的巨大落差，企业应不应该放弃对销售队伍的培训？



一、系统训练对于销售队伍的意义



系统训练对于销售队伍来讲至关重要。在竞争激烈的市场环境中，市场上的机会越来越少，把握机会的难度越来越大，因此，没有经过系统训练的销售人员很难把握住机会，更谈不上挖掘客户的潜在需求去创造市场上的机会了！

拳击手的启示：

科学家曾经作过测试，在某一力度下，经过系统训练的拳击手的出拳速度能够达到7拳/秒，而未经过系统训练的人，只能达到3拳/秒。因此，职业拳击手在与非职业拳击手比赛时，总会因对方动作缓慢，从而轻松获胜。



同理，没有经过系统训练的销售人员，也会因行动缓慢、时机把握不准、达不到客户的要求，而在激烈竞争中落败。



案例：如此应答

背景介绍：小莉是金光旅行社销售部门的一位客户经理，今天轮到她电话值班。眼看着快到新年了，很多客户都打来电话咨询春节旅游线路的事，因此金光旅行社的热线电话铃声不断。今天小莉的心情不错，据前几天值班的人讲，由于公司近期的广告效果不错，一天签约七八个也不成问题。

顾客：喂，是旅行社吗？

小莉：（嘿，说来就来了，看来今天运气不错）您好！这里是金光旅行社，请问您对哪条线路感兴趣？

顾客：我想春节出去转转，你们公司有东南亚的旅游线路吗？

小莉：当然有啦，不知您对东南亚的哪条线路感兴趣？

顾客：哎呀！我也说不清，听同事说，有个普吉岛不错，不知道要多少钱？

小莉：您说的是“一地深度休闲游”还是“六日五地全景游”？我们公司有好几条线路都包括普吉岛，价格都不一样，不知您的同事推荐的是哪条线路？

顾客：好像不是什么“深度游”，他也没说过什么“全景游”，反正我就想在那里住上几天，顺便参观一下桂河大桥，据说还有各种表演。

小莉：不对不对，您说的已经不是普吉岛了，您说的是清迈，那里离普吉岛还有几百公里呢，根本不在同一条线路上。

顾客：那不对呀，去年我的同事去了之后，还给我们看照片了，照片上确实有个桥，他还说那里特别清净。这个春节我就想清静清静，你帮我看看有什么地方可以去。

小莉：这位先生，我看这样吧，（小莉已经有些不耐烦了）全世界清静的地方太多了，大洋洲有新西兰，非洲有开普敦，东南亚有长滩、

塞班等，都挺清静的。我看您没出过国吧？出国旅行的程序是这样的……建议您先想好了要去哪里，计划要待多少天，然后再想好大概要花多少钱。等这些都确定之后，再来跟我们联系。我们是国家一级旅行社，服务、线路等方面都是一流的，您想好了之后，就打这个电话找我，我叫小莉，您转 7188 就行了。

顾客：好吧好吧，那我再看看，回头再说吧！

小莉：好的，感谢您来电话。（真倒霉！怎么遇到这么一个啥也不懂的“老冒”？真是浪费我的感情。）

喂？这里是金光旅行社，请问您对哪条线路感兴趣？

.....

分析点评

在现实中，类似小莉这样接答电话或是接待来访客户的销售人员不在少数，他们虽然接受过一些有关产品和销售技巧的培训，但所学知识严重缺乏系统性，没有按照标准的“接答六步骤”进行，并且还有“产品介绍不系统、未关照客户的感受、缺乏客户视角”等诸多问题。

商场如战场，如果一个销售人员没有经过系统的销售培训，就被送上与客户接触的第一线，极有可能造成灾难性后果！

（一）给客户留下恶劣的印象

市场竞争日趋激烈，客户可选择的余地也越来越大，因此，销售人员与客户接触的第一印象越来越重要。无论是通过电话，还是通过面对面的接触，一旦某家公司的销售代表给客户留下了不好的印象，客户就会在心里留下一个“阴影”。虽然客户也说不清这“阴影”到底是什么，但这些“阴影”会自然而然地使客户对该公司和该



销售人员作出否定的判断。

上述案例中的小莉，暗示客户不懂地理知识、暗示客户没出过国、客户在电话里问了半天却没有得到确定的信息等，都属于这种“阴影”，都会给客户带来负面的影响。

（二）丧失应得的机会

公司做了大量广告，好不容易才造成了客户的主动询问（其实，为了获得客户的一个电话询问，公司要投入相当高的成本），但一个没有经过系统训练的销售人员，会轻易地丧失掉这些机会，使公司前期的广告或品牌投入化为乌有。

在上述案例中，那个客户估计不会再给这家旅行社打电话了，更不可能选用这家公司的服务！

（三）造成不同的“正负循环”

系统的培训可以造就优秀的销售人员，使他们能够把握甚至成功挖掘客户的需求，从而促使客户选用其产品，并能做好后期的跟踪服务工作，这样就能造就一个满意的客户。而一个满意的客户，又会给这个销售人员和公司带来更多的销售机会，这就是系统训练所带来的“正向循环”。

相反，没有经过系统培训的销售人员会很容易地给客户留下坏印象，使客户不选用他们所推荐的产品。在业绩的压力下，这些销售人员难免会产生沮丧、急躁、不自信等情绪，而这种情绪又很有可能被带到与其他客户的接触中，从而使成功的概率又下降了一些，这就是“负向循环”。这个循环极有可能导致这个销售人员的“阵亡”，甚至是整个销售队伍的“溃散”，而这一切，都是因为销售人员没有受过系统培训造成的。