

The #1 Sales Team

Superior Techniques for Maximum Performance

卓越

销售团队必修课

(美) 史蒂芬·谢夫曼 著
嵇连春 王福美 译

作为销售经理，你的工作是创造良好的工作环境，让你的团队成员真正理解并定位好自己的角色，如同划燃一根火柴，帮他们点燃自己手中的蜡烛。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The #1 Sales Team

Superior Techniques for
Maximum Performance

卓越

销售团队必修课

THE #1 SALES TEAM
— THE #1 SALES TEAM —

THE #1 SALES TEAM
— THE #1 SALES TEAM —
THE #1 SALES TEAM

000

THE #1 SALES TEAM

The #1 Sales Team

Superior Techniques for
Maximum Performance

卓越

销售团队必修课

(美) 史蒂芬·谢夫曼 著
嵇连春 王福美 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Stephan Schiffman: The #1 Sales Team: Superior Techniques for Maximum Performance
Copyright © 2006 by Stephan Schiffman
Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Publishing House of Electronic Industry
This translation published by arrangement with Adams Publishing, a Division Media
Corporation.
All rights reserved.

本书中文简体字版由 Adams Publishing, a Division Media Corporation 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-6319

图书在版编目(CIP)数据

卓越销售团队必修课 / (美) 谢夫曼 (Schiffman, S.) 著; 嵯连春, 王福美译. —北京: 电子工业出版社, 2007.3

书名原文: The #1 Sales Team: Superior Techniques for Maximum Performance
ISBN 978-7-121-03877-8

I. 卓… II. ①谢… ②嵯… ③王… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 021318 号

责任编辑: 陈 晶

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 涿州市桃园装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14 字数: 190 千字

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

Acknowledgments

序

首先，也是最重要的，我要向曾与我共事三十多年的销售经理表示感谢。

如果你是一位销售经理，那么当我说到你所从事的工作是这个专业领域最具挑战性和最艰苦的职业之时，我想你已经明白了我要讨论的话题。销售代表们每天在外面跑来跑去，销售公司的产品。不久以后，他们就会看到自己的工作业绩，无论结果是好还是坏。尽管销售代表们的日子时好时坏，但至少销售人员知道他们已经付出了努力，知道促使他们做出决定的原因是什么。

销售管理工作对于销售经理来说，的确不容易。作为销售经理的你，必须与你的团队成员通力合作，才能把工作做好。当你把任务都交代好以后，回到办公室自己的座位上，等待并观察事情的发展是否顺利进行。你坐在那里要等待多长时间，取决于你所在行业的状况，但是无论时间长短，这通常都是一个挫折不断和艰苦卓绝的过程。事实上，当销售代表们在外面工作的时候，你实际上帮不了什么忙。你也许希望自己总能及时参与决策行动，并在时间允许的情况下，走出办公室帮助那些打电话求助的销售人员。但是，在大多数情况下，当购买决策正在做出的时候，你是不可能出现在销售人员身边的。你只能根据手下人的报告（正式的或非正式的）来评估事情的发展状况。

通常，即便你与某位销售人员的接触非常频繁，与他一起工作的时间比较多，但是他的销售业绩还是平平，甚至有所下降。也许是这位销售人员反应迟钝，因为他表现出的各方面的能力或体现出的价值都在下降，或者是其他多种原因造成的。不管怎样，最终你所能做的就是学习如何有效地培训你的销售团队成员，也就是说，学习如何使你的控制范围内的有利因素发挥作用，同时排除那些不利因素的干扰。这也正是本书要讲述的内容。

我对销售经理的感激和尊敬油然而生，这本书是写给你们们的，而不是写给销售代表的。目前，市面上有许多书籍都是讲述销售艺术的，但是，很少有销售培训方面的书出版。在本书中，我试图将这两方面的内容涵盖进来，从最基本的销售概念到最先进的销售技巧，你可以通过使用它们来监控你的团队并提高成员的素质。在与优秀的专业销售人士共同工作中所学到的知识，使我受益匪浅，我要感谢他们，并且深深地感谢那些我曾经与之共事过的上千位销售经理，正是他们这些年来帮助我培养出了对销售的洞察力。本书按照这样的原则来编排：先帮助你对手下的销售人员和自身有一些更深刻的认识；然后，指导你很快进入有效的销售管理的世界，这样你就可以用几周或者几个月（或者更长的时间，这取决于你看完这本书的速度）加以实践，这本书所阐述的内容是我与经验丰富的销售管理专业人士共同工作几十年的时间才学到的。除此之外，我还要感谢你，感谢你抽出时间和精力学习本书中的知识。我衷心祝愿你成为最优秀的销售经理。

如果你像与我共事多年的大多数销售经理一样，热切希望找到能够帮助你很快地看到销售成果，而无需很长时间就会见成效的策略，那么本书正是为你准备的。

本书试图帮助读者解决的问题只有一个，但这个问题却可能是由很多原因所引起的。

这个问题很容易描述清楚，但需要经过大量的实践和努力才能将它解决。

这个问题就是：如果我们用时间代表横轴，销售收入代表纵轴，那么对于销售人员来说，理想的销售绩效图形应该是一条斜线。在一个完美的世界中，我们看到的图形就是这样的。

这个图形是理想化的，其实你和我都知道，这种情况是不可能发生的。

这也是销售经理要问的一个问题：为什么这种情况不会发生？我们应该怎么做？

请读者继续往下看。

C

ontents

目 录

第 1 部分 销售经理应具备的

基本知识 1

- 1 真正发挥作用的是什..... 2
- 2 告诉我你的销售数字..... 3
- 3 这就是我的秘诀..... 6
- 4 转折点..... 8
- 5 你该怎么做..... 11
- 6 同行的压力与家庭的压力..... 13
- 7 工作选择..... 15
- 8 只有热情是不够的..... 16
- 9 错误的榜样..... 18
- 10 难题..... 21
- 11 解决方法..... 23
- 12 培训模型..... 25
- 13 奔向目的地..... 27
- 14 游泳健将的启示..... 30
- 15 经验小结..... 32
- 16 变化和过渡曲线..... 33
- 17 销售人员职业生涯的
5 个阶段..... 35
- 18 回顾..... 38

第 2 部分 你了解他们的角色吗... 41

- 19 角色差异练习..... 42
- 20 销售人员如何看待自己
的工作..... 43
- 21 110 项内容与两项内容..... 45
- 22 “嗨，我正在做事情！” 47
- 23 销售经理的角色..... 49
- 24 资深销售人员的角色..... 52
- 25 你为什么要这样做..... 54
- 26 你可以提供帮助的
其他方法..... 56
- 27 回顾..... 57

第 3 部分 他们具备相应的

技能吗..... 59

- 28 让人头疼的事情..... 60
- 29 重要的销售技巧..... 62
- 30 第一大竞争对手..... 63
- 31 第一大潜在客户..... 64
- 32 销售过程的 4 个步骤..... 66
- 33 寻找销售项目机会..... 73
- 34 三条重要的沟通原则..... 75

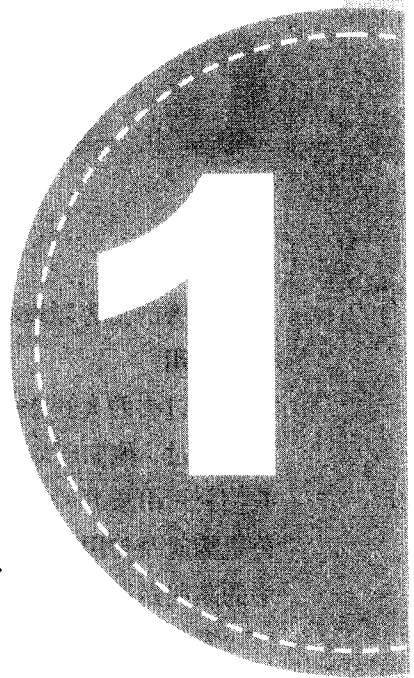
35 高强度压力与低强度压力.....	77	56 培训的另一面：发现团队中的优良素质.....	141
36 时间与销售周期.....	79	57 培训方案.....	144
37 拒绝的方式.....	82	58 在培训会议中可以使用的 工作表格.....	147
38 三角模型.....	84	59 与团队并肩工作：8周 培训计划.....	153
39 “你漏掉了一类客户！”.....	88	60 8周培训计划提纲示例.....	155
40 机会客户.....	90	61 回顾.....	158
41 销售会议.....	92		
42 工具表.....	95	第5部分 组建并保持一流的销售团队.....	159
43 销售关系的层次.....	99		
44 回顾.....	101	62 组建一流的销售团队： 该做的事情.....	160
第4部分 销售人员在实践		63 组建一流的销售团队： 不该做的事情.....	163
这些技能吗.....	103	64 具体的面试问题.....	166
45 一条原则，百般变化.....	104	65 薪酬计划.....	171
46 应用15个培训要素.....	106	66 培训和挽留.....	173
47 利用培训要点进行预测.....	109	67 什么时候该解雇销售 人员.....	174
48 为每位销售人员花5分钟 做预算——一定要做.....	111	68 提高时间管理技能.....	177
49 培训过程中普遍需要 注意的事项.....	113	69 浪费时间的40种坏习惯.....	180
50 销售人员忘记寻找潜在 客户的几种情况.....	117	70 在销售人员的试用期之后、 解雇之前，必须做哪些 事情.....	182
51 培训销售人员的4种 方法.....	120	71 管理电话销售团队的几点 特别说明.....	184
52 销售人员的常见个性 类型.....	123	72 电话销售人员面临的 挑战.....	186
53 召开一对一培训会议的艺术.....	131	73 回顾.....	189
54 对一对一培训会议的 补充.....	135		
55 培训会议准备表.....	139	附录A 销售经理可用资源.....	191

The #1 **SALES TEAM**

第 1 部分

销售经理应具备的 基本知识

如果销售经理知道工作内容是什么，
如果他们知道如何做这份工作，
如果他们正在实施他们所知道的工作程序，
那么，为什么他们还是无法完成销售任务呢？



01

真正发挥作用的是什么

优秀的销售经理必须始终关注一个实际问题，即在销售工作中是什么真正发挥了作用？

在过去的大约 25 年中，我曾经与 50 多万名普通销售人员和专业销售人员一起工作过，他们所从事销售的行业覆盖了你所能想到的所有行业。在这 25 年中，我们公司由最开始一个人打拼，逐渐发展成为一个国际化的销售和咨询组织，办公机构遍及美国各州，在加拿大、欧洲、中东和南美还有分支。可见，我们工作中的某些做法，为公司的不断发展壮大发挥了重要作用。

事实上，本书所讲述的有关如何培训和管理销售人员的观点，是真正起到作用的原因。我们敢肯定地说，这些观点的确有效，是因为我们在各类企业中培训过大量的销售经理，并将本书中涉及的知识运用到实际工作中。例如，销售经理的工作可以是帮助团队成员销售软件；为自己的团队成员筹集活动资金；帮助团队成员改变无效的服务方式；帮助团队成员销售润滑剂、手机……但凡你能想到的各种产品或服务，从事其销售活动的销售经理，都使用过我们教授的技巧来提高销售额。

为了更好地理解我是如何培训销售人员的，首先应该了解我是如何对那些应聘我们公司销售部门的人进行面试的。

那么，接下来让我们一起深入了解一下，在我的公司中销售人员面试的一般过程吧。

告诉我你的销售数字

02

在面试一些希望在我的公司里从事销售工作的应聘者时，我会用眼睛直视着他们，并用一些轻松幽默的话题与之建立起友好的关系，然后我会问他：“请告诉我你的销售数字。”

一个字不多，一个字也不少，这就是我提出的第一个重要问题。通常，应聘者会稍微一愣，然后是一段较长时间的沉默。

接下来发生的正是我想了解的关键所在，即这位应聘者是否有兴趣考虑一下我推荐的销售方式。

顺便提一下，如果你参加过我的培训课程，或者阅读过相关的书籍，那么下面讲述的内容对你来说可能会比较熟悉。但是，不管怎样请继续读下去。我通常会在这类书籍中加入一些新的内容，满足那些以前曾阅读过我的书或者听过我培训课程的人的需求。并且，我敢保证，本书中增加的这些内容超过了我在其他书中添加的内容。所以，请不要放过这些开篇章节。

如果销售人员这样回答：“嗯，去年我挣了不少钱。”那么，随后的谈话就变成了讨论其薪水多少的问题。无论我如何巧妙地试图将这个话题转向销售数字，他们仍然乐此不疲。我意识到这其中有一个潜在的问题。

如果这位销售人员问我“销售数字”是什么意思，或者开始意味深长地讨论起他在日常销售活动中的方式方法，那么我知道这是一个相当好的机会，我可以与这位表现出很适合在我的 D.E.I.部门工作的应聘者开始讨论正题了。

为了解释我提出的“请告诉我你的销售数字”这个问题的含义，我通常会对他们说如下这些话：

“让我告诉你，我在不做培训时每天都会做些什么事情。每天在我不需要讲

课的时候，我会拨打 15 个电话，试图与 15 位以前不曾交流过的人进行沟通。”

“当然，对于这 15 个电话而言，我要达到的目标是，其中有 7 位在结束谈话前可能与我安排会面。”

“另外 7 次谈话的目标是，能够安排我与主要负责人预约见面。对于主要负责人，我是指那些在销售过程中能够帮助我推动项目不断发展的人。我不会与负责人的秘书或接待员安排见面。对于那些不能立即与主要负责人直接取得联系的公司，我决不会放弃。”

“那么，这就是我每天的销售数字：15，7，1。”

“这也是我问你销售数字是多少的含义。每天你所做的事情对于推动销售项目进展总会产生一些影响。你会有一些类型的销售数字需要监控。那些我们喜欢与之共同工作的销售人员，都养成了一个习惯，即他们每天会用同样的方式衡量自己的销售进展，并且年复一年。”

如果你认为我此时会退出谈话，而让另外一个人与应聘者继续谈论其他方面的内容，那么你错了。当我与这些应聘者交谈的时候，我通常会在最初的几分钟内，努力寻找让他们敞开心扉与我交流的方法。实际上，在与应聘者谈话的过程中，我是在寻找机会传达并与之分享我个人的销售理念。

所以，我不会就此停下，而是继续与应聘者交流。

“让我们来进一步探讨一下刚才的销售过程。如果我试着每天做到‘15，7，1’这组销售数字，那就意味着我每周要安排 5 次新的会面。然而，由于我的销售工作要求至少外出拜访客户 1 次，那么我每周的约会或拜访次数肯定会多于 5 次。”

“事实上是 8 次。一般来说，我会坚持平均每周安排 5 次新的拜访活动，同一周内再安排 3 次跟踪拜访。所以，与客户会面的总次数就是 8 次。”

“按照我刚才所描述的，我的销售成功率是 8 : 1。换句话说，我所坚持的每周安排的 8 次会谈中，将有一次获得新的成功。我每年有 15 周的时间是这样工作的，也就是说，我每年销售成功的次数是 15 次。这就是我整个销售周期的业绩，它们共同构成了我期望的销售额。当然，销售额与我每天拨打 15 个电话密不可分。那么，让我们来看一下上面所谈到的这些数字，还有它们是如何累加起来的。”

此时，我拿出一张纸，在上面写下这组数字：

15 : 7 : 1

8 : 1

50 (美元)

请注意，我们现在所谈论的是比例问题。那么，拨打多少个电话会为我创造一个新的拜访机会？为了获得一次成功，我必须每周坚持安排多少次预约？等等。

03

这就是我的秘诀

正如我前面所说的，如果你听过我在大庭广众之下的演讲，或者曾经读过我写的书，那么对于我对“15、7、1”这组数字的解释，你一定很熟悉。（顺便提一下，我并不是要对此道歉。毕竟，重要的观点是值得被反复强调的，特别是对那些要为自己和家庭努力挣钱的销售人员而言。）

不过，我下面将要讨论的内容，对你来说可能就不是很熟悉了，你会为自己在几分钟前所做出的继续读下去的决定而感到高兴。我们为销售经理准备的新知识马上就会出现。

我希望你能够注意到，我的销售活动分成了3个层次。对于这3个不同层次，销售人员需要具备3种不同的销售技巧。

15 : 7 : 1

8 : 1

50（美元）

在第一个层次即预约安排方面，所需要的是投入精力。一旦你掌握了这项技巧，你就可以凭借个人的积极性来安排自己首次与客户会面的次数。你不必安排很多二次会面，当然，这是另外一种销售方式了。由于与客户首次会面对推动销售项目的进展很重要，所以在这个过程中投入精力是非常必要的。

在第二个层次上，我将把与客户安排会面的过程进一步推进，使之更加接近销售周期的结束期。为此，我需要使用个人所具备的销售技巧。也就是说，我要收集信息，并把能真正带来生意的准备工作做得充分和准确。这也是一个很重要的技巧。

在第三个层次上，我的目标是完成为自己设定的销售周期内的指标。最好的方法（当然这不是唯一的方法）是尽量保证我在稍后提交的预期方案中建议的项

目价值。换句话说，我有明确的责任设法维护我所在公司的利润，确保销售项目结束时取得的收入接近我为潜在客户制定的方案中建议的价格。虽然在实际的销售环境中，我并不能百分之百地在某段时间内达到自己制定的方案中所要求的销售额，但是我会努力使销售额的完成率尽可能地高一些。另一种解释这个技巧的方法是，我提交给客户的方案要符合实际需求，即满足下面这些条件：（1）为潜在客户提供他们能够接受的“一揽子”计划、价格和时间表；（2）为我所在的组织和机构带来边际收益。在这个层次上所要求的，不仅要有第一个层次中强调的为安排约会投入精力，还要有在第二个层次中推动销售业务发展所需的信息收集能力和表达演讲能力。在第三个层次上所要求的与众不同的技巧，我们称之为价值保持技巧。

精力投入 15 : 7 : 1

销售技巧 8 : 1

价值保持技巧 50（美元）

以上这3种技巧——精力投入、销售技巧和价值保持技巧，我把它们作为指导自身工作的一种习惯，并在与我一起工作的销售人员中推广。这3种技巧是公司获得销售订单的保证，对销售收入也起着重要的作用。事实上，我对销售订单的兴趣，比不上我对获得销售订单过程的精通与了解。

当我向某位想在我的公司工作的应聘者提出“告诉我你的销售数字是多少”的问题时，我实际上指的并不是钱的问题，我对他们上一年到底挣了多少钱并不感兴趣。当然，这个信息可以作为一个很好的补充和说明。

我真正感兴趣的是：他们对上述3个层次的关注程度和对日常工作标准的衡量能力。

04

转折点

到目前为止，我一直在强调日常工作中的销售数字。销售人员的职业生涯并不是持续几天或几周就会结束的（或者至少销售经理认为不应该是这样），销售人员的职业生涯可能要持续数月或数年。

现在让我来告诉你，对于你的销售团队，什么才是正确的销售职业发展过程。

销售经理在销售过程中通常关注两件事。第一件事，正如你所知道的，是时间，我们用一条横轴来表示；第二件事就是销售结果，也就是销售收入，我们用一条纵轴来表示，如图 1 所示。

因此，销售代表的工作从坐标的原点开始，并被期望在一段时间内创造出一定的销售成果。

然而，正如我在前言中提到的，图 1 只是一种理想的状态。

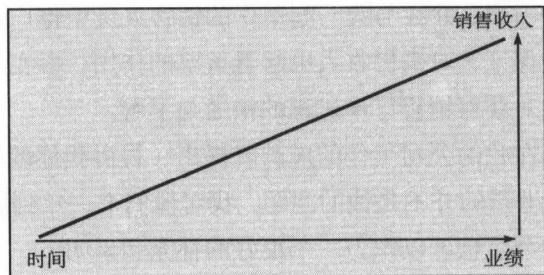


图 1 理想的销售业绩

在我与其他人谈论如何看待销售人员职业生涯的时候，经常用到这么一句话：“期望值驱动着他们取得业绩和获得报酬。”事实就是如此。销售人员所期望的是，能够有很多与自己的销售业绩相关的事情可做。

我们雇用的销售人员在工作一开始的时候总是斗志昂扬的，他们希望自己能够向着销售业绩的顶峰不断迈进。

他们认为自己终将拥有自己的业务范围，并成为公司的高层管理人员。无论