



用最短的时间打造最强的冠军团队

# 从冠军销售 到冠军团队

臧龙松◎著

没有最强的人，只有最强的团队！

CONG GUANJUN XIAOSHOU  
DAO GUANJUN TUANDUI

单兵作战永远无法缔造世界500强，而团队作战则能创造全球奇迹！

冠军团队

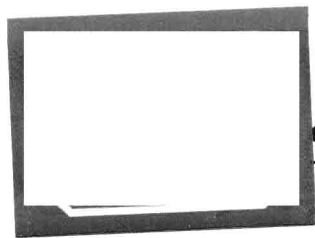
GUANJUN  
TUANDUI

华人顶级营销专家臧龙松

教你快速打造一支强大的冠军团队



中华工商联合出版社



# 冠军销售 到冠军团队

用最短的时间打造最强的冠军团队

臧龙松◎著

单兵作战永远无法缔造世界500强，而团队作战则能创造全球奇迹！

**华人顶级营销专家臧龙松**  
**教你快速打造一支强大的冠军团队**

## 图书在版编目(CIP)数据

从冠军销售到冠军团队 / 臧龙松著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5158-0964-9

I. ①从… II. ①臧… III. ①企业管理-销售管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 120151 号

---

## 从冠军销售到冠军团队

著 者: 臧龙松  
出 品 人: 徐 潜  
责任编辑: 胡小英 邵桃炜  
封面设计: 国风设计  
责任审读: 郭敬梅  
责任印制: 迈致红  
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷: 三河市九州财鑫印刷有限公司  
版 次: 2014 年 7 月第 1 版  
印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷  
开 本: 787mm×1092mm 1/16  
字 数: 230 千字  
印 张: 14  
标准书号: ISBN 978-7-5158-0964-9  
定 价: 35.00 元

---

服务热线: 010-58301130  
销售热线: 010-58302813  
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044  
<http://www.chgslcbs.cn>  
E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)  
E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@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

# 自序

2009年11月，我出版了《冠军销售：10天成为销售冠军》一书。原本没抱太大的畅销幻想，只是希望能够将自己在销售方面的感悟告诉广大销售同行们，让他们少走些弯路，尽快实现自己的创富梦想。没想到，拙作竟然在业界引起了不小的反响，出版社的编辑多次联系我，告知此书在各大书店、商城多次断货并一再加印。成绩是可喜的，让我在感到欣慰的同时，也略微感到不安，我不是最专业的学者，深恐我浅拙的文字不能带给大家最大的帮助。

时间过得很快，一晃《冠军销售：10天成为销售冠军》已经出版四年多了。在这四年多的时间里，我接到过很多读者的电话，这其中有些刚刚参加工作不久的小伙子，他们说，是这本书为他们指点迷津，让他们快速掌握了一些销售行业内的金科玉律，帮助他们在残酷的销售市场竞争中脱颖而出；有从事销售行业多年、经验丰富的销售高手，他们说，是这本书让他们更懂得销售的内涵，帮助他们提升了自己的销售技巧，从而在各自的销售领域更上一层楼；还有一些高级管理人员，他们说，这本书对他们的管理团队大有裨益，并建议我再写一本管理销售队伍方面的书。

对于同行的谬赞，我只是一笑置之。作为销售行业的先行者，把我的一些经验和心得分享给大家，于我来讲是乐趣，在我自得其乐的同时能够

帮到大家，已是意外之喜。

所以，面对一些管理人员的提议，我虽然心动，却因时机不够成熟未敢贸然动笔。因为，做为一名资深的销售行业内人士，我深知管理好一支销售团队的困难，也深知一名优秀的销售人员易得，但一支优秀的销售队伍却是极其难求的。

在业内，一直流传着这样一种说法：没有完美的个人，只有完美的团队。一只木桶盛水量的多少不是由最长的那块木板决定，而是由最短的那块木板决定。木桶理论同样也适用于我们的销售团队，决定一支队伍优秀与否的关键因素，不在最优秀的那一个，而在最欠缺的那一个。

一个人的力量毕竟是有限的，哪怕他再优秀，若是队伍中有人扯后腿，那么想要这个队伍出业绩也是非常困难的事情。

可是，现实的情况却是很多优秀的个人认识不到这个现实，或者说不肯承认这个现实，总觉得自己能力出众，总想独当一面。这样做到底是否明智？

队伍本身平庸与否，我们姑且不论，单看个人英雄主义会给我们的团队带来什么影响。

我就曾认识这样一个小伙子，他年轻有活力，各方面能力也都很出众，按理说，这么出色的人才，理应受到重用才对，可结果呢？他在原单位工作不到半年就被辞退了！

为什么会出现这样的结果？全是优秀惹的祸。

据他的上司讲，这个小伙子做事总是独来独往，不能和同事融洽相处，当同事需要他帮忙时，他不是拒绝就是敷衍，而他也很少向其他同事求助。

遗憾的是，一直到被辞退，这个小伙子都没有认识到自己的问题，反而认为自己明珠暗投，过人的才华却没有得到老板的足够重视。

老板辞退一个能力出众的人不会觉得遗憾吗？当然会！可是，如果因为这个人而伤害到整个团队，那么，作为一个全局的掌控者，即便是遗憾也不得不为之。

作为一个管理人员，谁都不愿意看到自己的团队出现短板，谁都不愿意把优秀的人才拒之门外。可是不愿意归不愿意，一旦自己的队伍中出现了这样那样的情况，作为一个领头人，我们又该怎么做呢？

自《冠军销售：10天成为销售冠军》出版以来，我一直在思考一些问题：如何把一支销售团队打造成冠军团队，让不优秀的人迅速跟上团队脚步，实现人人都是销售冠军的目标？如何让我们的销售冠军摆脱个人英雄主义的枷锁，与队伍同心协力，打造出冠军团队的梦想？如何成为一个合格的冠军队伍领头人？

也正是基于这些思考，才有了《从冠军销售到冠军团队》这本书的问世。在本书中，我将会详细地告诉大家如何带领好一个销售队伍，使之成为滴水不漏的铁桶，从而固若金汤，战无不胜，我将会详细地告诉大家如何实现团队和个人的双赢。

今天的市场、消费者、销售员已经发生了天翻地覆的变化，在变化中如何适应？如何引领？皆需要企业家、管理者去探索研究并采取行动。如果你是公司管理层的一员，用好这本书，你将为公司打造出一支又一支的尖刀销售团队；如果你是一名销售团队的领头人，用好这本书，你将拥有战无不胜攻无不克的冠军队伍；如果你是一名销售人员，用好这本书，你将更好地融入你的团队，创造团队合作的奇迹。

这本书也是我以极大的诚意历时四年的思想探索，我将自己在打造冠军销售团队方面的宝贵经验和感受，甚至包括血的教训，一一分享给大家，希望能以此书敬献给在一线销售团队管理岗位上的企业家和管理者们，并期待你们的批评指正。

臧龙松

2014年元月于浙江嘉兴

# 目录

## 第一章 双拳难敌四手：销售呼唤大兵团作战

市场是企业的生命线，销售团队是企业争夺市场的核心竞争力！销售主管要带好团队就必须在注重自身提高的同时，时刻了解自己团队中的管理现状，定时给自己的销售团队做“体检”，争取做到早发现、早治疗、早提高。只有这样才能时刻保证我们的销售团队拥有无与伦比的战斗能力，成为一个真真正正的冠军团队。

猛虎架不住群狼，冠军销售更需要冠军团队 .....	2
给你的销售团队做个“X光” .....	6
难管的80后、90后销售员 .....	13
人治PK法治 .....	20
冠军团队管理法则——SJKZ .....	24
链接阅读：比流感传染速度更快的病 .....	30

## 第二章 团队赢才是真正的冠军

一流的团队精神是团结团队成员，指引团队前进的不竭动力。一个团队没有共同的价值观，就不会有统一意志、统一行动，当然就不会有战斗力。一流的团



队精神是企业冲锋的号角。如果一个销售团队具有一流的团队精神，它就会像冲锋的号角，激励每个销售人员不断进步，奋力争先，不断战胜对手，取得最后的胜利！

什么是冠军团队精神 .....	34
高度信任，打造冠军团队的超强凝聚力 .....	39
时刻保持冠军团队的高度激情 .....	44
用目标制造“痛苦”，让销售员自发奔跑 .....	48
合作是团队发展的内在要求 .....	54
让销售员为了共同的团队愿景奋斗 .....	58
链接阅读：“疯狂”工作，带笑回家 .....	61

### 第三章 冠军团队源自冠军主管：只有狮王才能带出一群雄狮

企业就像是一个大舞台，每个员工要想演好自己的角色就要认清自己的角色，读懂自己的岗位职责书，明晰自身的职责。销售主管除了自身工作外，他的身后还有整个销售团队，所以销售主管尤其要把握好自身的角色定位，在团队中当好教练员，保证在工作面前做好领队，错误面前拒当始作俑者。

PODC：冠军团队销售主管的职责解析图 .....	64
聚众向心，成为冠军团队中当之无愧的“太阳” .....	70
培育新人，留住骨干 .....	73
冠军主管的责任 .....	78
巧妙解压，告别“压力山大” .....	81
链接阅读：下属的工作，主管的事业 .....	86

## 第四章 高效沟通，将团队攥成攻无不克的铁拳

沟通是一门艺术，也是销售主管带好销售团队不可或缺的能力。销售主管只有和上司、团队成员、客户之间实现了良好、高效的沟通，才能保证销售意图被更好地理解，同时也可以减少销售过程和管理过程中出现的摩擦，最终保证销售目标顺利完成。

冠军团队，胜在沟通 .....	90
跨越销售团队沟通障碍 .....	92
管理上司，调教下属 .....	98
告别文山会海，提升部门会议成效 .....	103
链接阅读：沟通的7C原则 .....	108

## 第五章 超强执行力，打造最有战斗力的冠军团队

行动管理是销售团队管理的关键环节，毕竟只有销售人员行动起来，销售团队的目标才能实现，企业效益才能得到保障。如今，产品更新日益加速，销售也进入了一个快节奏的阶段，一个产品，几个星期得不到市场认可就有可能彻底消失在消费者的视线中。在这个意义上，落后不仅要挨打，甚至还有可能完全被淘汰出局。因此，提高销售团队整体的执行力就成为销售管理工作的重中之重。

重视行动，为过程买单 .....	114
没有执行力，就没有竞争力 .....	120
你需要的不是冠军销售，而是一百个冠军 .....	125
不让“差生”掉队 .....	129
冠军团队的自我管理 .....	133

激发潜能，冲击目标 .....	137
冠军团队的七大雷区 .....	141
链接阅读：胜则举杯相庆，败则拼死相救 .....	145

## 第六章 做销售就是做客户：客户管理成就冠军团队

在市场经济快速发展的今天，只有满足客户的需求，企业才能得以生存和发展。如今，让客户满意成了企业的一门必修课，也是企业经营的一种新方式。更好地进行客户管理，满足客户的需求，是冠军团队成功的关键。客户管理过程中遇到的客户拒绝是影响销售团队工作的主要问题，如何让客户从拒绝到认可，如何让我们的拜访更有效将是客户管理的重点内容。

谁是“关键先生” .....	148
冠军团队离不开高品质拜访 .....	152
搞定老客户，成就销售冠军 .....	159
不当“猎手”当“农夫” .....	162
告诉团队客户拒绝的是什么 .....	166
链接阅读：客户是唯一的老师和裁判 .....	172

## 第七章 考核与激励：赏罚分明，冠军团队才能所向披靡

在管理工作中，每一个企业领导都想采用最有效的激励方式充分调动下属积极性，为了做到这一点，考核与奖惩必不可少，“大棒加胡萝卜”政策因此也便大行其道，很多管理者都将其运用得纯熟无比。左手大棒，右手胡萝卜，大棒罚恶，胡萝卜赏善，如此恩威并行，就像阴阳的两面，看似分离，实则浑然一体，融奖惩激励于无形。

绩效考核，打造无坚不摧的冠军团队 .....	176
绩效管理“三公”先行 .....	181
制定周密的绩效计划 .....	187
提高“四率” .....	193
注重榜样的力量 .....	196
薪酬激励是打造冠军团队的关键一环 .....	199
惩罚也是一种激励 .....	206
链接阅读：销售团队要有“要性”、“血性” .....	210

---

## 第一章

---

### 双拳难敌四手：销售呼唤大兵团作战

市场是企业的生命线，销售团队是企业争夺市场的核心竞争力！销售主管要带好自己的团队就必须在注重自身提高的同时，时刻了解自己团队中的管理现状，定时给自己的销售团队做“体检”，争取做到早发现、早治疗、早提高。只有这样才能时刻保证我们的销售团队拥有无与伦比的战斗能力，成为一个真真正正的冠军团队。

## 猛虎架不住群狼，冠军销售更需要冠军团队

改革开放三十年，中国实体经济迅猛发展，人们的消费水平显著提高，各行各业充满了无数的成功机会。这是个创业者的年代，是中国中小企业难得的春天。然而，现如今，中国经济开始步入缓冲期，实体经济正在软着陆，随着移动互联网设备的普及，铺天盖地的网络冲击给了传统销售行业狠狠一记耳光。在风光无限的网络销售背后，实体销售面临着一个不争的事实：现在的业务越来越难做了。

我在销售培训领域的研修已有些年头，与许多知名企业的高层领导都曾有过深入的交流，这些财富领袖们用一个个真实的数据，让我领悟到了一个道理：销售的黄金十年已经过去，从2013年开始，销售已经不再是传统的大兵团作战，转而成为刺刀见红的白刃战。客户也不再是傻呵呵地只懂得接受的“上帝”了，方便快捷的移动互联网让我们的客户对产品的了解，有时候比我们自己还多，只要他动一下手指，剩下的交给搜索引擎就好。

我常年在国内讲课，遇到过无数跟我抱怨的学员，他们最集中提到的问题是：为什么我们的销售现在这么难？

难吗？很难。因为你不知道问题出在哪。手忙脚乱自然漏洞百出，竞争对手随便推你一下，对你而言就是致命一击。

难吗？不难。只要你听了我的课，读了我的书，你就会发现，其实销售并不难做，那么难的到底是什么？是销售团队的管理。

我们知道，市场是企业竞争的核心，销售团队又是市场的核心，所以说销售团队就自然成为了企业争夺市场时的核心。良好的销售团队无疑就是现代企业的核心竞争力，销售永远是实现公司利润的最关键因素！企业的中心环节是销售，市场就是一个没有硝烟的战场，销售是企业间竞争的一场战役，销售团队就是企业的先锋，为企业冲锋陷阵。同时，销售团队还充当着企业和顾客之间的桥梁，在满足顾客不同需求的同时，实现企业的利润。

销售团队在市场的整体运营中承担着核心工作（如图1-1所示）。正是有了销售团队这一核心环节才保证买方和卖方实现了产品、资金、信心、情感、信用的沟通和交流。从图中我们可以看出销售团队就是整个市场竞争的核心。只有销售团队把产品卖给客户，并实现了资金的回流才算完成了一次买卖。同时在买卖的过程中，买方和卖方还要通过销售团队实现信息、情感、信用的流通。有了销售团队这一连接企业和市场的纽带，才能保证企业在市场中长久的发展。

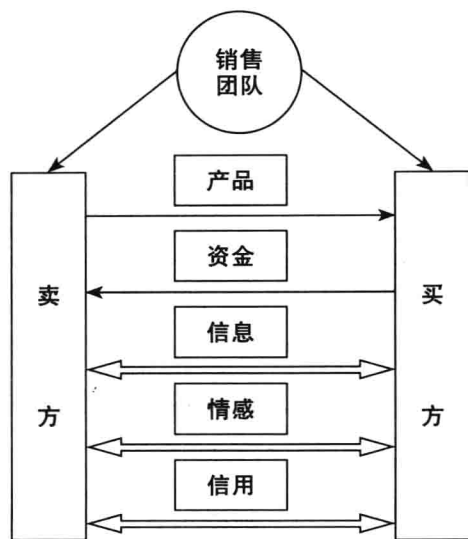


图1-1 销售目的图

销售团队是企业营销管理的重要组成部分，是企业投向市场的先头兵。而市场永远是企业方针政策的试金石。企业的方针、策略是否科学，是否适应市场，销售团队在接触市场时是能最先感知到的，所以说，销售团队是企业经营方针、策略规划的最好检验者。同时，销售团队及时地捕捉、反馈市场信息也是企业做出下一步经营、策划的重要根据。

海尔洗衣机的售后服务人员曾经接到一位四川农民的投诉，原因是洗衣机的排水管总是出现堵塞故障。售后服务人员上门维修的时候，发现这位投诉者竟然使用洗衣机来清洗地瓜，地瓜上的泥土很多，排水管自然容易被堵。售后人员没有多说什么，只是默默地为顾客加粗了排水管。这位投诉的农民感慨说：“要是能够专门清洗地瓜的机器该多好啊。”

这位售后服务人员一开始是把此事当笑话讲出来的，后来经过思考觉得这位顾客的要求按“常理”是有点离谱和荒诞，但是细想也是一个重要



的市场信息啊。于是就把这件事情慎重地向上级作了汇报。海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏听了之后很认同这位售后服务人员的见解，还表扬了他一心为公司着想的工作态度。张瑞敏说：“市场的需求是我们企业制定经营策略的指南针。顾客的需求就预示着我们需要创造出一个全新的市场。”终于，“洗地瓜洗衣机”在海尔诞生了！它不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能，还可以洗地瓜、水果！事实证明，这种洗衣机的销量非常好。后来很多企业领导有感于海尔的洗地瓜机，说：“现代社会中要竞争市场，咱们可不能小看销售团队这个嗅敏器啊。”

企业的生存和发展离不开市场，所以作为市场信息的承载者、连接市场与企业的纽带和企业方针策略的检验者——销售团队对任何企业来说都是争夺市场的核心武器。所以任何一家想提升自己市场竞争力的企业都不能忽视销售团队这一企业核心竞争力。而作为这一核心武器的领导和管理者，我们的销售主管担负着很重要的责任，销售主管必须始终以企业工作目标为导向，坚持以市场为战场，科学训队、灵活管队，争取做好销售团队的领头羊。保证我们的销售团队成为战无不胜、攻无不克的冠军团队。