

让您业绩倍增的**团队经理**使用手册

销售 是门技术活Ⅱ

团队经理动作分解培训

梁梓聪 / 编著



8大动作分步操练，
迅速提高您的**团队战斗力**

客户开发培训 客户维护培训 招聘技巧培训 团队素质培训
团队潜能培训 销售思维培训 高效管理培训 激励技巧培训

广东省出版集团
广东经济出版社

销售
是门技术活Ⅱ

团队经理动作分解培训

梁梓聪 / 编著



YZLI0890146762

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售是门技术活Ⅱ：团队经理动作分解培训 / 梁梓聪编著.

—广州：广东经济出版社，2011.12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 1050 - 1

I. ①销… II. ①梁… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 225190 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司 (北京市大兴区西红门镇团河路 10 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	17.25
字数	377 600
版次	2011 年 12 月第 1 版
印次	2011 年 12 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 1050 - 1
定价	38.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

序一

梁梓聪的“蓝皮书”

1776年7月20日，詹姆斯·帕特森中校给大陆军总司令乔治·华盛顿送来了英军威廉·豪将军的一封措辞恳切却又不乏强硬的书信。被民族独立的巨大热情鼓荡着英雄情怀的未来美国第一任总统华盛顿以书信的抬头没有采取足够礼貌的范式为由，拒绝与詹姆斯·帕特森就殖民地和大英帝国的和解问题进行会谈。华盛顿相信被自由和正义的理念武装起来的1.5万名大陆军士兵可以一鼓作气地给予3.2万名疲惫的英国远征军以雷霆般的打击，因为与保卫家园的崇高目标相比较，英军侵略的非正义性必将使得其参战将士士气低沉！战争确实呈现出一边倒的形势，仅仅用了一天的时间长岛即告失守，但狼狈败退的并非英军而是大陆军！这次战役的失利使得美洲的独立事业遭受了巨大的打击，悲观的情绪弥漫了整个北美大陆。虽然华盛顿不甘心初战失利而凭借过人的英勇打了几次小型反击战并取得胜利，但一旦双方在广袤的战场上大规模缠斗——就像1777年9月11日的布兰迪万河战役——失利的总是虽然作战勇猛但素质低下的北美军队。

血的教训冷却了华盛顿毕其功于一役的速胜思想，他意识到单凭正义这一巨大而空洞的道德优势无法扭转自由主义盛行的大陆军与军纪严明、训练有素的英帝国陆军之间的技术劣势。要想取得独立战争的最后胜利，就必须把这支衣衫褴褛的乌合之众训练为令行禁止的精锐之师。未来的国父利用屯兵福吉古的天赐良机大胆提拔来自普鲁士的施托伊本男爵，采取欧洲强国的训练流程来操练军队。不负众望的施托伊本通过制定“蓝皮书”，用欧洲人服从权威的规则覆盖了北美军根深蒂固的个人主义，使得一直在模仿印第安战士乱糟糟冲锋的鲁莽汉子变成了能够根据军官指令迅速转换战斗队形并精准排射的铁血战士。

技术进步神速的北美军通过正确的战略指导逐步控制了战场的态势，直到约克镇大捷的时刻，英国人终于认识到他们面对的不再是“土著般的军队”。从不缺乏士气但从来缺乏技术和装备的北美军队通过弥补战略短板改变了美国的命运和历史的进程！施托伊本的“蓝皮书”也成为开国一代的将军们奉为圭臬的制胜宝典！

历史从来不会仅仅上演一次，经典也从来不会昙花一现。师从战场的商场可以从古今中外的精彩案例中直接汲取营养，而转型期的中国商界更需要有自己的“蓝皮书”来武装我们从来不乏梦想却缺乏系统技术的营销战士。我的好友梓聪君鏖战一线的戎马生涯所训练出的海量技巧和他胸中荡漾着的布道情怀，促使他“投戎从笔”而撰写这部销售技术层面的“蓝皮书”。无论是《销售是门技术活Ⅰ：一线销售动作分解培训》还是《销售是门技术活Ⅱ：团队经理动作分解培训》，都秉承着施托伊本精确扎实的培训思维。尽管其纯粹技术性的着墨在谈透了“孙悟空战妖斗怪”的方法论时，鲜有提及“唐三藏一往无前”的价值观所占据的支配性地位，我仍然认为每个有志于在商战中笑

到最后的顽强斗士都应该围炉夜读这本实战宝典——毕竟一套书能够揭示一个密码已经足够，而那些“形而上”的内容需要梓聪君在他的下一个规划中为我们续写！

——《销售与市场》杂志社
战略版主编 姬大鹏

序二

手把手之道

品梓聪大作如饮甘饴，每句话都为企业利益负责，每篇都能让个人成长，甚喜！显然，头上被砸了一个苹果不去骂娘泄愤，而去思考为什么这东东不往天上飞的人，才会成为牛顿式的智者赢家，梓聪是后者。

意尽搁卷，反思国人5000年知识的可持续增长历程。

孔子的年代，知识需要刻在竹简上才能存储，资源的稀缺导致学生要跪着听，老师可以躺着讲；

蔡伦的年代，知识可以用毛笔写在便携、低成本的纸张上，易流传的局面打开，学生站着听，老师坐着讲的格局形成了；

毕昇的年代，活字印刷术的成功让知识可以大量普及，学生坐着听，老师站着讲的时代来临了；

3G的时代，想获取的知识可以手到擒来，没有在营销各层面真刀真枪地领悟过的老师，恐怕连学生躺着听，老师跪着讲的资格都没有。

仔细玩味梓聪文章，作为企业老师的人，倒是可以微微松口气了。当然，企业如能用之做开疆拓土的教材，我倒还可建议如下，以促使本书思想的价值最大化。

首先，对本书要本着“听一遍不如看一遍，看一遍不如写一遍，写一遍不如背一遍，背一遍不如想一遍，想一遍不如做一遍，做一遍不如教一遍”六个步骤作为培训框架性流程，让培训的功利性、娱乐性、可持续性得到有效提升。

在具体操作中，可分如下步骤：

一、将本文每节提前一段时间发给受训者，请其预习，其间会有一部分人静心研读。

二、正式培训，教案讲授完毕，请大家把教案撕碎后，发给胶水、报纸，请每个小组把撕碎的教案做拼图游戏，看谁做得又快又好，高度的专注能确保很多人记住教案内容。

三、各个小组讨论教案内容带给自己的价值有多少，集思广益、你方唱罢我登场的氛围维持的时间越长，受训者掌握得就越多，获取知识的快感越强。

四、每个小组把教案变成小品演一遍，到现场实际操作一遍，体验式培训会让多数人做到知行合一，其间，用5W1H（why, what, where, when, who, how）的方式衡量一下每个过程、方法、细节，培训会更精准。

五、考核不过关的受训者与本轮表现最优异的受训者结成对子，成功路上一个都不能少的格局出来了。培训师可以要求表现不好的受训者，向本轮表现最优异的受训者提供学费或一定的培训费用，继续学好当前教案的内容。这种通过增强财务意识而产生的后期培训，会让每个人都在为不可再生的成本——时间去负责。最小的培训系统、最袖

珍的管理组织的诞生，会带来整体团队敏而好学的优质风气，同时团队内部的服务链会搭建得更稳固。

其次，要掌握好培训“从不知道到知道、从知道到习惯、从习惯到自然”这三个台阶，确保营销人员知行合一。如，以会代训时，限定每人的发言时间，级别越高的人发言越靠后，并且发言不能跟前面的人重复，这样会议的质量就会一次比一次高，后期执行要定期小结每个人在该阶段成功之处，论述这些优点是如何形成的，见贤思齐的心态会让这个梯次走得顺利些。

最后，要把握好可持续性、可复制性两个关键点，让优秀的营销人员也成为该书的教练。

具体操作可分如下步骤：

第一步，将具备可持续性、可复制性基因的受训者筛选出来，每次培训结束后，请其搜集培训的反馈意见，使其明白大家对培训师的当前要求。

第二步，分梯次在课堂上为其提供演讲、讲座的机会，使其明白自身素养和培训师的差距，建立改善计划。

第三步，在实操环境中，请其做助理，使其明白从“知”到“教”的道路应该怎么走。

第四步，给予其独立操作一个培训科目的机会并进行过程评估，使其感悟众目睽睽之下的考量压力。

第五步，请其为专业培训师们讲讲课，“鬼门关”下能茁壮成长了，就一定能学会“降龙十八掌”。

具备这样素质的人多了，企业的培训就会无处不在。当然，你要想让一棵树吸收一桶水的话，你就必须准备好10桶水。如果培训部门能对企业的中层、骨干力量提出如此要求，并得到决策层面的鼎力支持，企业的本源动力会高效放大。

意尽搁笔，赘言梓聪一句——“察见渊鱼者不祥！”数年劳作，精神可嘉，兄之呕心之作也在告诉我们每个人，孜孜不倦之际保重身体为要。

——南开大学跨国企业研究中心主任

刘经章

前言

这本书是2001~2005年期间我从事电池销售的工作经验总结,这段时间我先是做555电池的经销商,刚开始做电池销售的时候,我发现许多销售人员不知道如何应对客户的问题,于是我写了一本简单的话术手册,叫作《百问百答》。手册列举了客户常问的问题以及回答的方法,手册发挥了重要作用,销售代表成长很快,但后来我发现销售代表的的能力虽然提升了,思想问题却越来越严重,于是我深入研究到底是什么原因造成这些问题。结果发现,销售人员的情绪波动对业绩有着不可估量的作用,而且,个人的情绪跟团队的情绪是有明显差异的,团队的情绪对业绩的影响更加巨大,于是我把一些引导销售代表思想观念的内容编入《百问百答》。

后来我到广州虎头电池集团任职,我再次对《百问百答》作了修订,针对555电池的产品特点与555电池的品牌情况丰富了话术的内容,考虑到手册更需要给经销商培养销售人员使用,于是增加了基础商业知识部分以及一些可以提供给经销商参考的销售训练模式,即四大训练课程(口风训练、故事训练、案例训练与逻辑训练)。

2004~2005年是电池原材料价格上涨速度最快的阶段,利润大幅度下降,许多小工厂关闭,企业难以支撑大规模的销售团队,而且国家对《劳动法》的持续推动,使各个地区销售人员的自我保护意识空前膨胀,社会福利、社保、医疗都成了企业不得不面对的问题。这些原因促使企业不得不考虑裁员重新编制,我所在的企业也不例外,经销商客体主体化成为被选择的主要模式之一,低毛利下经销商与厂商之间如何重新定义其职能变得重要起来,落实到厂商这里,即如何界定新形势下厂商销售经理的职能。

我思考的结果是厂商应该从类政府模式的管理型销售团队转变为类军队模式的服务型销售团队,由此,我开始编写第二册教材,即针对转型情况下的厂商销售经理的《百问百答》。

2005年8月份我离开虎头电池集团,其间有三个月失业,时间充裕,于是动手重新编撰这本手册,当时还是三十多岁,年轻人自以为是、桀骜不驯、狂妄自大的性格还没有完全磨灭,所以我把手册改名叫《会凌真经》,会凌是“会当凌绝顶,一览众山小”的意思。

经过三个月的修订,这本书的文字增加到36万字,我把它放到中国营销传播网渠道版论坛上了,没想到从此每天电子邮件、电话不断,后来还受到《销售与市场》杂志陈思庭编辑的邀请去北京参加一年一度的中国营销盛典论坛,做2005年年度主题演讲,演讲的题目是《低毛利下的销售团队构建策略》。演讲后不到一个星期,我就在北京找到了工作。

这一去在北京待了两年,在北京接触的能人太多了,我的傲气被打掉不少,还去读了MBA课程,读得越多,越觉得自己渺小,于是大量阅读各种经济书籍,恶补了不少知识。由于我工作的单位是从事秘书专业高等教育的,也是教育部高教秘书学会所在地,因此接触的秘书课程较多。课余时间我做了第四次修订,增加的内容主要是商业礼

仪部分和商务办公部分，商业礼仪放在第一册，商务办公部分放在了第二册，这两部分并非我的原创，主要是学院的资料借鉴为主整理为辅，借鉴甚多，在此不一一列举。

2008年我又回到广州，在华南理工大学跟随崔毅教授读DBA（工商管理博士），在一些企业做营销顾问，接触的企业多了，视野也开阔了不少，上半年我重新编撰《××真经》，这时候第一册已经有48万字，第二册也开始编撰有25万字左右了，这本书每次编撰完新版本之后，我就发给朋友传阅、挂在网上给有需要的人免费下载。2008年11月份刘志松先生从网上看到《会凌真经》的电子文档，希望我能出版这本书，我脑门一热，答应了。

回家后认真思考，这本书作为内部教材还凑合，作为出版读物的话，面对的是许多行业的读者，需要改动的地方非常多，尤其是第二册，原来针对的读者是经销商的团队经理，而我认为针对厂商的团队经理会更好一些，这就等于要重写了，工作量非常大，于是干脆辞掉两家公司的顾问工作，腾出更多的时间在家写书。

这套书一共分为两册，第一册是针对快速消费品经销商、代理商的一线销售代表的，第二册是针对厂商的销售团队经理的，第一册基本上保留了原来《会凌真经》的原貌，不过删除了大量行业性的东西，增加了一些普及性的东西；考虑到现在厂商的销售代表大多数都有大学学历了，因此第二册增加了一些经济学、管理学的东西。两册都是以实用性为主，本着一看就能用，一用就有效的原则编撰的。

引子：故事从这里开始

牛奶根从小就听牛老爹在耳边唠叨：“虽然我们几代都是农民，但是祖上曾是唐朝的进士，你要好好读书，给家里争光。”牛奶根妈妈生下他不到一个月就去世了，牛奶根是喝家里奶牛的奶长大的，为了感谢这头奶牛，牛老爹就干脆给儿子取名叫牛奶根，意思就是牛奶养大的命根，牛老爹还说：“我们牛家已经九代单传，你要好好读书，将来读大学、考状元。”

牛奶根遵从老爹的教诲努力读书，可惜脑子实在不好使，连重点高中都考不上，估计上大学也挺难了，牛奶根就和老爹商量，还是读职中吧，好歹也可以考个中专文凭。牛老爹却一心希望儿子考上大学，拗不过父亲的牛奶根只好去读高中，可惜连续两年高考都名落孙山，牛奶根泄气了，苦苦哀求牛老爹：“你放过我吧，我不是读书的料……”牛老爹无奈地答应了。

牛老爹找村长帮忙给儿子在工厂里找份工作，可牛奶根实在不愿意在工厂里待着，干了三个月，牛奶根决定南下广州，参加了N个人才交流会之后，牛奶根发现在广州找工作也不是那么容易，眼看盘缠不多了，终于盼来了一家公司的录取通知，这是一家快速消费品贸易代理公司，牛奶根负责在广州跟大家一起跑中小超市的终端，也就是做俗称“扫街”的业务员。

进公司之后，牛奶根发现公司只给他们做了一些简单的产品培训，每个人都是自己顾自己。第一年牛奶根的成绩比较差，到了年底，公司打算炒掉他，没想到牛奶根这一组成绩最好的业务员朱尔凡辞职了。为了稳定人心，公司打消了炒掉牛奶根的想法，他这才幸免于难。

牛奶根觉得这样下去不行了，朱尔凡办好辞职手续走的那天，牛奶根请朱尔凡去喝酒。三杯酒下肚，朱尔凡问牛奶根：“阿根，你拉我喝酒，不会只为了送行吧？”

“唉，老朱，你说我是不是不适合干扫街的工作，还是我的运气没有你好？”

朱尔凡明白，牛奶根的成绩实在是不敢恭维的。如果不是他表现得很勤奋，公司早就炒掉他了，“阿根，我跟你说，不是你是否适合的问题，也不是运气的问题。”朱尔凡忽然心生怜悯，从包里拿出一本十分破旧的书，“这本书你拿着吧。它可是有许多传奇的，作者是一个20世纪80年代毕业的大学生，做生意失败去找工作，别人不是嫌他学历高就是嫌他专业不对口，两个月都没有找到工作，后来他拿着高中文凭，才找了一份扫街的工作，就这样一步步做到销售老总的职位。”朱尔凡瞄了牛奶根一眼继续说，“这作者是学医的，把每天写病历的习惯用到扫街上了，后来做了高管之后，就把过去扫街的经验总结写成《会凌真经》放在网上供大家免费下载。”

牛奶根很惊奇，“我也经常上网啊，我怎么就没听说过呢，会凌是不是会当凌绝顶、一览众山小的意思？这本书有那么神奇么？”书本的封面已经破旧不堪，但是书名还是看得很清楚的，“你给我的这本书封面写着《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》而不是《会凌真经》啊？”

“有多神奇？据说EMKT营销武林大会文武十八坛，有一个叫洗碗哥哥的号称是

KA渠道坛的第一高手，此人修炼的外家功夫出神入化，被EMKT的武林好汉封为渠道坛坛主，据说这位大侠谈连锁大卖场是一剑封喉从不用谈第二次的，洗碗哥哥第一次看到《会凌真经》后立即闭关三七二十一天狂读，出关之后把《会凌真经》置于坛顶封神榜中第一的位置，从此洗碗哥哥不再号称第一改称天下第三。”

“我的乖乖，原来天下第一的怎么变成第三了？那第二是谁啊？”牛奶根听得津津有味，忽然想到怎么朱尔凡说起跑业务就像跑江湖的了？一想，其实跑业务跟跑江湖又有什么不同？不禁会心一笑。

“江湖上传闻很多，据说这本书已经被营销界文武十八坛各路英雄视为秘笈，后来时代光华有位刘老英雄从江湖豪杰的言谈中知道有这么一本奇书，费了九牛二虎之力，终于找到那位退隐江湖的作者，说服他开坛出书，正式出版的就是你看到的这本《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》了。”

“原来如此！那为何书名不继续叫《会凌真经》而叫《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》呢，会当凌绝顶的真经，不是更好么？”

“听说那作者觉得原来的书名霸气太重、目空一切了，作者归隐后已经没有了少年时候的狂傲，他觉得这本书只适合快速消费品行业的一线销售团队，不是放之四海皆无敌的，所以刘老英雄根据作者的意思，改成了《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》。”

就这样，牛奶根从朱尔凡手里拿到了书，朱尔凡后来给牛奶根打电话叮嘱：“这本书表面上是讲功夫招数，第一次看平淡无奇，之后越看越有意思，尤其是里面对客户的心里分析是外家功夫的心法，你琢磨透了立马一通百通，可以见招拆招，当你做到一见客户就能触景生情拿捏出招的时候，外功心法就练成了。”牛奶根大为佩服，他一向都认为，做销售这东西，就是公司的产品价格低、品质好、销售人员勤快点就可以了，完全没有什么技巧可言，没想到里面原来别有洞天，怪不得大家都卖一样的产品，朱尔凡总能比自己多卖出好几倍。

两年过去了，牛奶根的成绩在这24个月中有18个月位列扫街业务员第二，却一直没有拿过第一名，落得个“千年老二”的外号，牛奶根忽然想起当初朱尔凡说到洗碗哥哥号称天下第三的时候，自己曾经问过“谁是第二”的问题，不禁哂然一笑，“我这个千年老二总比第三强啊”，牛奶根给自己一点自我安慰，心里坦然了。

年末的时候，终端销售主管找牛奶根谈，说有一个公司挖他们集体过去，销售总监、大区经理跟自己都跟着过去，希望牛奶根跟大家一起走。牛奶根吓了一跳，问那家公司是做什么的，当销售主管说出公司名字的时候，牛奶根脑袋“嗡”的一声炸开了，那不是我们最大的竞争对手么，这样怎么对得起老板啊？看着他犹豫的样子，主管让他回去考虑一下：那边给出的待遇比这边高50%，去不去自己决定。

牛奶根觉得自己也就是个小业务员而已，过去恐怕也没有什么发展空间，而且，私下还想这个主管走了说不准我还能弄个主管的位置坐，想了一晚，还是拒绝了。

销售总监跟几个大区经理以及一批十分优秀的销售人员突然集体跳槽了，老板异常震惊，跟总经理研究了两天，决定让行政部经理接任总监的职位，消息公布之后，牛奶根后悔得快崩溃了，行政部经理老是找自己的碴儿，给自己穿小鞋，这回他当了销售总

监，自己恐怕连骨头都没有得吃了。

新销售总监上任后，把剩下的几个老员工召集在一起开了个会，每个人都重新调整了岗位，牛奶根连升三级，越过主管、地区经理直接升为省级经理，负责安徽省的销售，听到这个消息牛奶根几乎蹦起来，安徽省？这地方可是公司销售人员经常说的“四大墓地”之一，听说北有临沂、徐州冲蚌埠，南面有广州九江冲安庆，东面有义乌冲芜湖，西面有武汉和郑州冲阜阳，紧靠着合肥的还有个南京，四面八方的都往安徽冲，过去安徽省连续换了四个省区销售经理都是去一个死一个，据说至今全省年销量不到20万，还不到牛奶根我跑终端销量的一半！现在叫我负责那地方，这也算提拔？每月光提成都要损失一大半，底薪就提高那么一点点，提上来有什么用？还不如直接炒掉我算了！

牛奶根极度郁闷，给朱尔凡打了个电话征求意见，朱尔凡迟疑半晌，“老弟，这事情不好说，这样吧，我给你一个电子邮件地址，你把问题发过去问一问吧。”牛奶根梳理了一下这三年来的工作经历，自己在公司也三年了，这两年的成绩也不错，像模像样也算个江湖人物了，然而至今还没有得到提拔，是不是应该为自己的职业生涯做一些考虑了？

三年后的某天早上，朱尔凡买了一本《销售与市场》，快速翻了几页，忽然看到一个熟悉的名字：牛奶根，文章落款地方是某公司销售总监，不就是当初自己工作的公司么？怎么牛奶根成了销售总监了？朱尔凡连忙给牛奶根打了个电话，约了晚上去雁南飞茶馆。

“三年前你给我的那个电子邮件地址，是从哪里得到的呢？”两人见面寒暄一阵之后，牛奶根望着朱尔凡略显苍老的脸问。

“是一个老前辈给我的，他说如果我遇到重大事情无法决定，就给那个地址发邮件，不过，我从来没有发过，怎么了？你发了邮件么？”

“发了，我花了三个晚上写了五万多字发过去，你猜猜看结果如何？”

“难道没有给你回信？”

“回了，不过只有三个字。”

“哪三个字？”

“有钱么？”

“不会吧，难道要给钱才能回信？”

“我当时也很气愤，不过想一想，你走的时候我请教你都请你喝酒啦，大事请教，给点钱也是应该的，我立即回信问他，你要多少钱？”

“他怎么说？”

“他的回信里面用巨大的红字写着：‘问题不是我想要多少钱，而是你想给多少钱。’那句话个个字都非常大，一个字就占满一行，然后下面是一堆字体很小的乱码，还有一些乱七八糟很小的字。”

“不会吧，我不是给了你一个骗子的邮件地址吧？你有没有上当？”

“不，我收到信之后，想了好久，开始很气愤，后来又觉得他说得也有道理，于是，又发了一个邮件给他：请给我户名和账号。”

“你真给他汇款了?”

“他没有回信，我发信问了几次，都没有音信，一直等了一个星期。后来我就给你打电话，打了几次你都是忙音，我就没有再打了，后来我又找出那封乱码的信反复看，终于知道账号了，而且，我还知道他的名字了。”

“呵呵，真抱歉，我那个时候刚刚做销售经理，忙得要死，对不起老弟，忘记给你回电话了!”朱尔凡拿起酒杯，“我喝一杯罚酒。”

“好在你没有回电话，要不然就没有后来的故事了，你猜猜我怎么知道的?电子邮件的回函里面就有发信人名字啊，只是我们平常不留意而已，我看到那个名字之后，上网一搜索，发现正好就是你给我那本书的作者的网名，当时很激动，那堆乱码里面，我发现还是有规律的，结果我把开户行、账号都找到了，第二天我去银行，说要汇款，查查这个名字这个账号，果然存在，银行问我汇多少钱，我还真不知道应该汇多少，后来一咬牙，就把自己存折里面的全部钱，都汇过去了!”

“我没有听错吧?不会吧?”朱尔凡瞪大眼睛盯住牛奶根，感觉好像是第一次认识面前这位老朋友。

“其实也没有多少钱，就我两年的积蓄而已。我汇款之后给他写了一封信，告知他，我已经把所有积蓄都汇给他了，竟然三天都没有音信，当时我那个后悔啊，肠子都悔青了!还好，第四天，他回信给了我一个地址，说某日某时在体育中心西门的雁南飞餐厅见。”

“你去了?”

“那当然了!”牛奶根从包里拿出一本书，“这本书送给你。”

朱尔凡接过书，才发现这本书是打印出来的，已经翻得非常破旧了，封面写着《销售是门技术活Ⅱ》，副标题上写着“团队经理动作分解培训”，跟以前朱尔凡看的那本副标题不同。朱尔凡迅速翻开里面浏览了一下，发现内容跟他原来给牛奶根的那本完全不同，“这是怎么回事?”

牛奶根转过头透过餐厅的巨大玻璃窗看着外面那棵树，“三年前我就坐在这个位置上，前辈就坐在你现在坐的位置给了我这本书，他说，这本书三年后会出版，我必须在这本书出版之前靠自己的本事晋升到销售总监之位。现在我终于做到了!而且提前了整整三个月!”

“我只知道你没有离开公司，却不知道你变化这么大，这三年到底发生了什么事情呢?原来的那个销售总监走的时候，我估计这个公司也差不多要倒闭了，没想到这几年发展得那么快，听说你们公司并购了一个工厂，自己生产了?”

“是的，所以我才在《销售与市场》上发了一篇软文，我们的自有品牌准备招商了。”

“当初你为什么没有离开呢?难道是那位前辈建议你不要离开的么?”

“他没有给我建议，但是，他要求我必须在三年内晋升到总监职位，我回去一想，如果去其他公司，又从头开始，恐怕根本不够时间，而且我把书从头到尾看了一遍，觉得将来可能遇到的许多问题似乎都可以在里面找到答案，自认为还是有能力把安徽搞定的，便下决心赌了一把，没想到那年我的成绩是全世界最好的，第二年就晋升为大区经

理，去年就接任销售总监了。”自己只是一个高中生，现在却能管理公司一百多人的销售团队，牛奶根自己也感到真有点不可思议，“当时那位前辈说准备去北京读书，去读书前他把自己做销售管理的经验写成这本书，不过前辈说，我给他的那封五万字的邮件对他完善这本书也有很大的帮助，我提出的很多问题他都融入到这本书里了，这也是我看完这本书之后决定留在原公司的主要原因。”

“原来如此，老弟，你是否也帮我引荐一下这位前辈？”

“他从北京回来之后，听说又去华南理工大学读书了，他说自己的内功还是不行，想45岁之前过了博士论文答辩再重出江湖，这段时间他不希望别人打扰他。”

说到这里，两人都很感慨，沉默了好久没再吱声，朱尔凡的脑中浮现出一个两鬓斑白的中年人挑灯夜读的情景，自己十多年后还会这样勤奋读书么？恐怕不会了，如此勤奋读书，就算能力再高，也不就是做个销售老总而已？自己在公司继续熬下去，可能过三五年，估计也可以爬上销售老总的位子了，又何必如此废寝忘食地读书呢？

“阿根，我本来也想去读个MBA的，你呢？”

“你想去读MBA？我没有听错吧？你是玩外家功夫的，业务手段高强，读MBA是内家功夫为主啊。”

“老弟，我也是这样想的，说句不谦虚的话，当初我给你那本书的时候，我就觉得已经完全琢磨透里面的外功心法了，我现在见客户，客户还没有开口我就知道他想要说什么了，他一开口我就知道他的命门在哪里，我一出招肯定见血封喉，从来没有空手而归的，我觉得自己的外家功夫已经超过了那个前辈，洗碗哥哥说自己天下第三，我觉得自己也差不多应该是天下第二了！”

“老朱，其实三年前我也有你这样的感觉，但是，我看完这本书才明白，轻功再好也没有办法一瞬间跑遍全国，外功再好也不能三头六臂杀遍四方，但是如果内功登峰造极，气贯丹田推动团队朝一个方向发力，那个气势可是排山倒海、摧枯拉朽有如神力的。”

朱尔凡忽然觉得胃里冒出一股酸味：“阿根，听你的口气，你现在是内外兼修，那位前辈是天下第一，你是天下第二了？”

牛奶根笑了：“前几天忽然明白洗碗哥哥为什么说自己是天下第三了，我现在也是天下第三吧，至于那位前辈，最近在华工见到他，他说已经内外清空自废武功了，我看他目光不如过去那样炯炯有神，而显得浑浊呆板，言谈举止庸俗，完全变回凡夫俗子，一代大侠还没有成名，就打回原形了！”

“哈哈……”朱尔凡放声大笑，“照你这么说，是小隐隐于林，大隐隐于市了？”

“确实是大隐隐于市，不过，是股市的市。”

两人对视，捧腹大笑……

目 录

CONTENTS

引子：故事从这里开始	XVII
------------------	------

第一步 市场考察与客户开发培训/ 1

第一节 市场考察与潜在客户分析	3
-----------------------	---

1. 我应该先开发经销商还是先组织销售团队?	3
2. 应该先切入地区市场还是省会一线市场?	4
3. 如何做好首次新省区的走访工作?	5
4. 准备遍访县市了，出发前要做哪些准备?	7
5. 首次遍访县市的过程中要注意哪些地方?	8
6. 如何找到县城的批发商?	9
7. 县城的批发商有什么特点?	10
8. 走访县城批发商的目的与要点是什么?	11
9. 遍访完毕，下一步怎么做?	11

第二节 客户价值分析与开发技巧	12
-----------------------	----

1. 2 图 2 表在谈经销商的时候有什么用?	12
2. 还有哪些应对高层次的经销商的武器?	13
3. 什么叫作 SWOT 分析，SWOT 分析表怎么做?	13
4. 为什么说 SWOT 分析是太极两仪的分类思想?	15
5. 如何通过 SWOT 列表分析差异?	15
6. SWOT 战略图对选择经销商是否有帮助?	17
7. 选择经销商时还要考虑哪些因素?	18
8. 如何看待经销商的性格与品德问题?	18
9. 挖竞争对手的经销商还是拓展新的经销商?	19
10. 利益驱动型的经销商和地位驱动型的经销商有何差异?	20

第二步 服务型团队操作与客户维护培训/ 21

第一节 服务型团队分工操作实例 23

1. 如何低成本建立销售团队? 23
2. 管理型销售组织架构的弊端有哪些? 24
3. 服务型销售组织架构下的人员职能分工是怎样的? 26
4. 服务型销售组织架构的优点有哪些? 27
5. 能否介绍一个实战操作的例子? 29
6. 如果公司没有特遣队的基础, 怎么操作? 31
7. 销售经理应该如何定位自己? 31
8. 难道销售业绩不是销售经理的第一使命吗? 32

第二节 服务型团队客户维护技巧 33

1. 如何看待销售团队与经销商的关系? 33
2. 如何服务经销商? 34
3. 公司已经有市场部做策划, 为何还要我帮经销商搞市场策划? 35
4. 如何做好渠道服务? 35
5. 如何做好新经销商的危机公关? 36
6. 如何解决服务成本高的问题? 38
7. 如何免费借资源? 38

第三步 团队成员招聘技巧培训/ 41

第一节 团队成员招聘基本知识 43

1. 先招募终端业务员还是流通业务员? 43
2. 用什么方式招募销售人员比较好? 44
3. 发布招聘广告需要哪些材料? 44
4. 怎么编写招聘广告? 45
5. 先跟应聘者谈薪水好, 还是确定录取之后谈薪水好? 46
6. 在经销商那里招募销售人员用谁的名义比较好? 46
7. 如何降低雇佣省区销售代表的劳务风险? 47
8. 经销商不愿跟增值服务代表签订劳务合同怎么办? 47
9. 经销商克扣增值服务代表的工资奖金怎么办? 48

10. 如何预防经销商吃增值服务代表的空额?	48
11. 什么人适合做销售人员?	48

第二节 团队成员招聘技巧实操训练 50

1. 快消品一线销售人员的遴选法则有哪些?	50
2. 销售人员的遴选要几轮?	51
3. 要经过这么复杂的面试, 会不会吓得很多人不敢来上班?	52
4. 速度测试如何进行?	52
5. 速度测试的要点是什么?	55
6. 速度测试的选拔标准是什么?	56
7. 如果没有电脑软件等工具, 如何做速度测试?	56
8. 朗读测试如何进行?	57
9. 朗读测试的目的是什么?	58
10. 游戏测试的目的是什么? 如何进行?	58
11. 如何通过游戏测试筛选应聘者?	59
12. 集体面试如何进行?	60
13. 集体面试如何筛选应聘者?	61
14. 如果同时招聘团队主管和团队成员, 如何测试?	62
15. 蒙面握手测试的要点与选拔标准是什么?	63
16. 团队的成员让当选的主管选择还是面试官选择?	64
17. 销售人员潜质测试的意义是什么?	64
18. 如果条件有限, 应聘的人数很少没办法做测试, 还有什么方式?	65

第四步 团队成员营销基本素质培训/ 67

第一节 积极心态培养之道: 让训练变成激励 70

1. 四大训练课程适合什么样的销售代表?	70
2. 每日训练的时间怎么安排?	71
3. 让销售代表做心得分享目的是什么?	71
4. 如何安排心得分享?	72
5. 做心得分享的具体流程怎么走?	73
6. 不同阶段如何选择做心得分享的销售代表?	74
7. 做心得分享还有哪些注意事项?	75
8. 如何提高训练的效果?	76
9. 5 分钟的专题讲什么呢?	77