

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

营销总监系列



像狼那样 战斗

打造狼性销售团队的 6大关键

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变

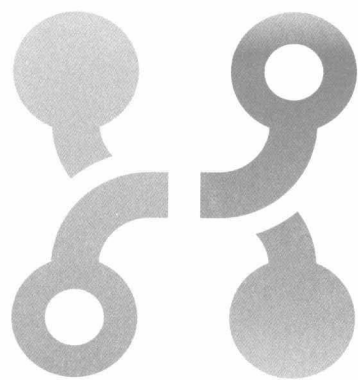


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

营销总监系列



像狼那样 战斗

打造狼性销售团队的 6大关键



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书通过“危机”、“重塑”和“复制”3大篇章,从6个方面详细解说如何打造一个完美的狼性销售团队。本书内容浅显易懂,着重讲述步骤、方法、技巧、工具等,在不降低知识含量的前提下,为读者奉上了一道极为实用的阅读大餐。本书不仅可以作为营销总监、销售主管的指导工具,而且也可以作为企业内部培训的教材,同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

像狼那样战斗:打造狼性销售团队的6大关键/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社, 2009.1

(影响时空管理丛书·营销总监系列)

ISBN 978-7-121-07605-3

I. 像… II. 影… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166638号

责任编辑:韩丽娜

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

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:860×1092 1/16 印张:13.25 字数:268千字

印 次:2009年1月第1次印刷

定 价:39.00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,联系及邮购电话:(010)88254888。

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

服务热线:(010)88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

（1）单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

（3）笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必然会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。
- 顶尖销售系列（7 本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。

总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



前言

狼是自然法则下强者生存的优秀代表，它们团结、精明、果敢、坚定，为更好地生存和发展不断地拼搏。由于长期生活在危机四伏的环境下，所以狼群练就了灵敏的嗅觉、超常的听觉、闪电的速度和无与伦比的忍耐精神。近年来，一股向狼学习的热潮悄然兴起并经久不衰。以《狼图腾》为代表的一批介绍狼性精神的图书，也风靡全国，一时“洛阳纸贵”。

本书就是顺应这股潮流而写的。不同的是，它只是顺应，而非盲从。它从狼的各方面精神写起，重点介绍如何以狼为鉴，打造一支卓越的销售团队。

本书共分3篇，分别从“危机”、“重塑”和“复制”来论述打造狼性销售团队的要求和做法。

危机篇也即第1章，着重论述了当前销售团队的5大病症，并说明了这些病症是如何阻碍营销总监打造强大销售团队的。只有克服这5大病症，才能保证销售团队生机勃勃，在市场竞争中无往不胜。

重塑篇是全书的重点内容，它着重讲述了如何塑造一支敢打敢拼、充满斗志的销售团队。本篇共分4章。第2章讲的是如何建立起一支有力的团队。它从选拔、培训、考核、优胜劣汰等方面着手，逐一论述建立团队的细节。第3章从合作、激励、学习3个机制入手，说明要打造出卓越的销售团队，应该建立怎样的配套机制来加以保障。第4章的落脚点在如何激励员工、减轻压力、提倡冒险和满足员工需求方面，并以此来关注员工深层次的需求，从而在更高层面上让员工融入团队，取得更多成绩。第5章从目标、日常、会议、述职等方面细解管理，主要目的是通过制度制约，来保障销售人员的执行力。

复制篇也即第6章。一个团队，哪怕再强、再优秀，可如果无法复制、人才青黄不接，必然很难获得持续的竞争力，最终一步步走向衰败。所以，团队的复制和繁衍是保证其永续存在的必

然要求，营销总监必须加以重视。复制人才的最好途径就是培训与辅导，但在具体进行时又不能对所有员工都平均用力，而要先找到最优秀、最有发展潜质的人才，在他们身上加大培训力度，从而获得最大的回报。

本书虽名为《像狼那样战斗》，但并非重点讲狼。狼只是一个引子，一个线索，一个象征。纵览中国企业界，学狼的不下千万家，但真正学到精髓的却寥寥无几。人虽为万物之灵，但也应该以谦虚的心态，向自然界的生物学一些人身上逐渐弱化的东西。不过，我们也应注意，在学狼的过程中不能一味照搬，而要有所扬弃，比如狼性中的残忍、冷酷、凶恶等负面因素，就应该毫不犹豫地将其舍掉。

本书在内容上侧重实战，着重讲述步骤、方法、技巧、工具等，力争为读者奉上一道极为实用的大餐。语言方面力求通俗易懂，在不降低知识含量的前提下，努力降低阅读难度。



目 录

第 1 篇 危机：销售团队出现病症

第 1 章 销售团队的 5 大病症

2

1.1 病症 1：缺乏核心领袖	3
工具 销售领袖测试表	4
1.2 病症 2：核心动力源不足	6
工具 销售人员目标管理表	7
1.3 病症 3：没有凝聚力	9
工具 合理引导竞争措施表	9
1.4 病症 4：缺乏统一的标准	10
工具 销售常用管理表格	12
1.5 病症 5：没有明确的责任机制	14
工具 销售任务分解表格	15
案例讨论 难管的销售人员	16
本章小结	17

第2篇 重塑：狼性销售团队

第2章 狼王：6步建立无敌团队

20

2.1 第1步：认清角色与职责	21
工具 营销总监岗位职务说明书	32
案例讨论 如此营销总监不能要	33
2.2 第2步：选拔合适的销售人员	34
工具 招聘之前营销总监自测表	36
案例讨论 刘小姐错了吗	42
2.3 第3步：塑造卓越的销售团队	44
工具 优秀团队的 PERFORM 特征	47
案例讨论 为什么留人这么难	48
2.4 第4步：对销售人员进行绩效考核	49
工具 绩效考核测试题	58
案例讨论 不切实际的考核方法	59
2.5 第5步：设计薪酬制度	60
工具 常见销售人员薪酬制度比较	61
案例讨论 诺基亚的薪酬制度	62
2.6 第6步：净化队伍，优胜劣汰	63
工具 裁员沟通应遵循的 7C 原则	69
案例讨论 这样的销售人员不能留	69
本章小结	70

第3章 狼群：打造无敌团队机制

71

3.1 合作机制	72
工具 团队成员信任测评表	74
案例讨论 如何考核业绩	77
3.2 激励机制	78

工具 激励机制的调查问卷	86
案例讨论 戴尔的太太式培训	87
3.3 学习机制	88
工具 实现知识共享的关键步骤	90
案例讨论 联想集团的学习机制	92
本章小结	93

第4章 狼性：铸就完美销售精神 94

4.1 激发个人潜能	95
工具 授权要注意的7大细节	98
案例讨论 谁说小王不是做生意的料	102
4.2 做好压力管理	103
工具 缓解压力的方法	106
案例讨论 A公司员工的苦恼	108
4.3 鼓励冒险尝试者	109
工具 冒险精神测试	113
案例讨论 在冒险中坚持创新和求变	114
4.4 满足员工深层次需求	115
工具 员工培训需求调查表	121
案例讨论 善待员工是管理的根本	123
本章小结	124

第5章 狼魂：管出销售执行力 125

5.1 销售绩效目标管理	126
工具 目标管理表	128
案例讨论 一切为了绩效目标	129
5.2 销售日常管理	130
工具 拖延商数测试表	142
案例讨论 善用报表好处多	143

5.3 销售会议管理	144
工具 销售会议的常用小技巧	149
案例讨论 为什么辛苦开会却没效果	150
5.4 工作述职管理	151
工具 述职报告和述职评价模板	153
案例讨论 某酒店营销总监的述职报告节选	160
5.5 执行检查管理	161
工具 PDCA 管理循环	164
案例讨论 为什么执行总是等于 0	164
本章小结	165

第 3 篇 复制：销售团队铁营盘

第 6 章 狼性团队的持续复制 168

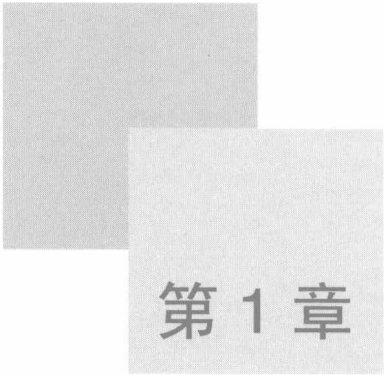
6.1 实现人才复制	169
工具 优秀销售人才的能力测评表	174
案例讨论 医院该如何办	174
6.2 培训与辅导	175
工具 员工考核表	182
案例讨论 C 公司的营销培训问题	183
6.3 培育销售骨干	184
工具 销售骨干培育的 4 个步骤	187
案例讨论 “空降兵”与“地面军”谁更靠得住	187
本章小结	188

后 记 189

参考文献 191

第 1 篇

危机：销售团队 出现病症



第 1 章

销售团队的 5 大病症

羊欲静，而狼不休。如果一个销售团队处在危机四伏的境地而不自知，那它的下场就只能是强大的竞争对手吞掉。

面对日益增大的竞争压力，销售团队该何去何从？本章列出了销售团队常犯的 5 种病症，它们像疾病一样，侵蚀着团队的肌体和灵魂。只有重视对这些病症的诊断和治疗，并提前采取一些有效的预防措施，才能将顽症根除，从而保持团队的健康和活力。

缺乏核心领袖是销售团队的大忌，没有领袖的团队是一条没有方向的船，随时都可能触礁；核心动力源不足，就会使人心涣散，团队也无法走得更远；没有凝聚力，明争暗斗的小团体注定只能在无尽的内耗中无可奈何地衰落；缺乏统一的标准，团队就无所适从，处处掣肘；没有明确的责任机制，将导致无人管事，事无人管，永远处于盲目的瞎忙之中。



本章要点

1. 病症 1：缺乏核心领袖
2. 病症 2：核心动力源不足
3. 病症 3：没有凝聚力
4. 病症 4：缺乏统一的标准
5. 病症 5：没有明确的责任机制

1.1

病症 1：缺乏核心领袖

每群狼中一定有一匹狼王，它负责组织狼群打围，分工及观察形势，做出决策，选择出击和围攻策略。不管是进攻还是撤退，狼群都能够保持良好的阵形，在狼王的带领下，弱狼居中，大狼断后，从容不迫，志在必得。

狼王在狼群里起到的作用，绝不仅仅是领导这么简单，它还需要示范和教育，在狼群危险时一往无前，冲锋陷阵。所以说，狼王是狼群的灵魂。

一个销售团队若想在市场竞争中取胜，没有领袖的领导是无法实现的。事实就是这样：每个人都可以掌舵，但只有领袖才能指引航向。但在现实工作中，有些销售团队的领袖却是有名无实，在其位不谋其政，导致团队群龙无首，一盘散沙。

平庸的销售领袖大都具有 7 大特征（见表 1-1）：软弱无力、无内在动力、无内在韧劲、不敢冒险、缺乏创新、没有紧迫感、不体恤下属。

表 1-1 平庸销售领袖的 7 大特征

特 征	通常表现	克服方法
软弱无力	1. 做事拖拉、疲沓，没有冲劲 2. 不敢冒险，遇到困难就想退缩 3. 时间观念差	1. 制定清晰量化的目标 2. 强迫自己做不敢做但又很有用的事 3. 按照重要程度顺次安排工作
无内在动力	1. 自己对客户没兴趣 2. 不激励销售人员行动	1. 开拓新业务、新市场 2. 透明、交流、尊重 3. 加强横向、纵向对比竞争
无内在韧劲	1. 害怕竞争、害怕拒绝 2. 一遇打击，一蹶不振 3. 准备轻率、预期过高	1. 关注积极的一面 2. 从失败中吸取教训 3. 不要期待完美 4. 学会自我激励

续表

特 征	通常表现	克服方法
不敢冒险	1. 瞻前顾后，畏首畏尾 2. 凡事追随先例 3. 不敢尝试新市场、新客户	1. 允许犯错 2. 建立崇尚冒险的文化 3. 逐步克服恐惧习惯 4. 树立敢于冒险的榜样
缺乏创新	1. 求稳怕变，循规蹈矩 2. 不愿动脑，凡事依赖制度 3. 惯于抄袭和模仿，坐享其成	1. 建立大胆创新、鼓励质疑的环境 2. 对创新行为给予鼓励和奖励 3. 多用头脑风暴法
没有紧迫感	1. 时间观念不强，今天事明天做 2. 缺乏危机感 3. 没有目标或目标模糊	1. 列出事件清单和截止日期 2. 给计划表事件后加上“完不成怎么办？” 3. 将目标细分到每人每天
不体恤下属	1. 对下属要求苛刻 2. 不谅解下属的困难 3. 不给下属提供工作、生活帮助	1. 加强沟通 2. 多用个人魅力，少用职责权威 3. 给下属应有的培训

个人特征是环境的产物，不同的社会背景、集体和家庭氛围、情境条件，在很大程度上决定了人的不同特征，但特征也是可以后天塑造的。为了更好地领导团队，领袖必须自觉、有意识地进行自我调适，避免或克服上述7大缺点；否则，领袖的弱点可能会给整个团队带来覆亡的危险。在一个销售团队中，营销总监就是当之无愧的销售领袖。所以应承担起领袖的责任，帮助团队走向成功。

某销售团队新任总监是个完美主义者，做事非常认真、挑剔，不允许自己和下属犯错误。因为追求完美，他总是不满意下属的工作，于是，一边挑剔下属，一边自己拿过下属的活儿去干，而下属们一开始还挺反感，时间长了也都乐得轻闲。几个月下来，这个营销总监被累病了不说，销售团队业绩也降得很厉害，最后他被迫辞职。该营销总监就犯了不体恤下属、对下属要求苛刻的错误。



工具 销售领袖测试表

营销总监要对销售领袖的特征有一定程度的理解。营销总监可以根据表1-2简单自测一下。

表 1-2 销售领袖测试表

序号	题 目	你的答案
1.	在销售团队遇到问题,需要做出决策时,平庸的销售领袖会()。 a. 果断做出决定 b. 瞻前顾后,拖延时间 c. 组织团队成员,群力群策	
2.	你向老板递交了一份新的营销方案,老板很欣赏并让你推行这个新方案。销售团队中个别老销售人员对你的这套方案进行了消极抵抗。你将()。 a. 把情况反映给老板,让老板决定 b. 坚持自己的方案 c. 对个别老销售人员放松要求	
3.	当一个大单由于各方原因造成失单时,你会()。 a. 调整自己情绪,并想办法安抚下属 b. 自己先消沉下去,更不会安抚下属 c. 花了很长时间调整自己情绪,但忽略下属感受	
4.	A公司的一个销售人员正在向B公司推销A公司产品,B公司同意购买A公司产品,但也提出货款需分三次付清,且若付不清货款,可以以B公司畅销产品抵价支付给A公司。你会()。 a. 情急之下,冒险签合同 b. 坚持以现金方式付款,最后合同谈崩 c. 马上做B公司畅销产品的市场调研,若该产品确实有市场,则同意签字	
5.	A公司是一家中型纸业公司,其销售领袖在和朋友吃饭时得到消息:某政府部门需采购大量A4纸。这时,如果你是A公司销售领袖,你会()。 a. 下班时间,不谈工作,明天上班再打探消息是否属实 b. 立即向朋友打听消息来源,马上行动 c. 充耳不闻,管它呢	
6.	A公司因销售人员的疏忽,造成客户不满,投诉到你这里,作为销售领袖你会()。 a. 不给下属任何解释机会,劈头盖脸地批评他一顿 b. 给下属解释的机会,体恤下属难处,再婉言指出错误 c. 对投诉置之不理	

评分标准:

1. 选a为1分;选b为0分;选c为1分
2. 选b为1分;其余为0分
3. 选a为1分;其余为0分
4. 选b为1分;其余为0分
5. 选b为1分;其余为0分
6. 选b为1分;其余为0分

说明:

每题只有1个答案,得4分以上者,表明你对销售领袖的特征有比较深刻的理解;4分以下者有待提高。