

送给销售经理和公司高管的实战手册

王牌销售团队

Keith Rosen 著
李波 温慧 译

没有哪种方式会像《王牌销售团队——送给销售经理和公司高管的实战手册》一样对销售人员的提升如此之大，这本书是告诉你如何完美达成销售的最棒的书。

——博恩·崔西

COACHING SALESPEOPLE INTO SALES CHAMPIONS

A Tactical Playbook for
Managers and Executives



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Keith Rosen 著
李波 温慧 译

王牌销售团队

送给销售经理和公司高管的实战手册

没有哪种方式会像《王牌销售团队——送给销售经理和公司高管的实战手册》一样对销售人员的提升如此之大，这本书是告诉你如何完美达成销售的最棒的书。

——博恩·崔西

COACHING SALESPEOPLE INTO SALES CHAMPIONS

A Tactical Playbook for
Managers and Executives



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目(CIP)数据

王牌销售团队:送给销售经理和公司高管的实战手册/(美)罗森著;李波,温慧译.—北京:企业管理出版社,2009.2

ISBN 978-7-80255-136-7

I.王… II.①罗…②李…③温… III.企业管理:销售管理—手册 IV.F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 017920 号

Coaching Salespeople into Sales Champions: A Tactical Playbook for Managers and Executives

Keith Rosen

ISBN 978-0-470-14251-6

Copyright ©2008 by Keith Rosen . All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2009 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2009-1023 号

书 名:王牌销售团队——送给销售经理和公司高管的实战手册

作 者:基思·罗森 (Keith Rosen)

译 者:李波 温慧

责任编辑:逢春

书 号:ISBN 978-7-80255-136-7

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.cn zbs@emph.cn

印 刷:香河润泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168 毫米×235 毫米 16 开本 21.5 印张 276 千字

版 次:2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求,企业

的盈利自然而然。只要你坚持不懈,同时兼顾其他环境因素,你就会永远活下去并不断成长壮大。反之,如果你只是以企业自身利益为出发点,你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力:发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求,需要企业拥有全面的、领先的营销能力,这包括不断发现顾客需求(市场机会)的能力,产品(服务)不断创新或保持性价比最优的能力,目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力,协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力,平衡企业利润和顾客满意的能力,组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力,说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力,培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力,以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具,同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现,加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延,使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现,我们应该扪心自问:在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢?有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢?又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢?即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业,三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍,近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态,已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象,大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”(注:比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……)?

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会,借用沃伦·巴菲特老先生的话说:“当海水退潮时,你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿,在未来不断地挑战和磨练中,中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业!

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

献给我的妻子洛瑞和我的三个孩子

杰西卡、杰特和尼科尔，

你们不断地让我坚信：“梦想一定能够成真”，

你们让我聚焦于生命中最重要的事，

和你们在一起的每一天都会有新的奇迹。

你们是我生命的中心，

而且永远是我灵感最重要的源泉。

生命中因为有了你们让我永远心怀感激。

导言

最大化提升绩效的终极战略体系

我站在华尔道夫—阿斯托里亚酒店(处于第 49 大道和派克大街)高层套房的阳台上俯瞰壮丽而令人惊艳的曼哈顿。《销售力》(Selling Power)杂志的出版人格哈特 (Gerhard Gschwandtner) 和我刚刚完成了一场有关“现场指导”的录制工作,指导是我对三个之前未曾谋面的销售人员进行的。几台摄影机同时转动,拍摄下了我第一次面对面地与这些参与者交流的场景。

这三个人是最先争取到这个特殊的现场指导机会的,其中包括一位销售经理和他旗下的两位销售人员。录过像,接受了指导之后,格雷格 (Greg)——那位销售经理,向我提出了更深一层的问题。这是一位热情、富有同情心而又令人尊重的销售经理,致力于领导他的团队获得更大的成功。然而,同大多数销售经理一样,他从未接受过如何成为一位销售经理的正式培训。在看到 I 成功指导了他的两位销售人员时,他的双眼因兴奋而放光。那个困扰了他两位下属数月无解而急待他解决的难题,却在这十五分钟的指导课程中轻而易举地被顺利破解。格雷格迫切想要获得的秘诀以及想要寻求的应对最具压力的挑战的解决方法,本书都将详细解密!

- 如何让我的销售人员遵从这个体系,从而稳定地实现每月的销售目标?
- 如何让绩效不佳的销售人员提升业绩或做出让某人离开的决定?

- 如何吸引并留住顶尖的销售人员，尤其是那些新晋加入公司的人？
- 如何不利用物质奖励或惩罚就能持续激励销售人员？
- 如何极大地提升销售人员的能力以使他们的生产力最大化？
- 如何应付团队中难缠的或“恶棍”型的销售人员？
- 如何培养销售人员自主地解决问题，以使他们不再过度依赖我而让我成为主要问题的最终解决者？

- 如何让我的销售人员认可我为他们提出的要求？
- 如何解放我，让我可以有更多的时间投入到迫切需要我亲自关注的事情上？

这些目标听起来是否很熟悉？事实上，无论什么样的背景，销售经理都会十分关注如果提升领导力这一问题。因失去有才能的销售人员而让组织中充满平庸之气，并不是因为销售经理们不够努力，而是因为他们缺乏一个能让自己接受并相信可以最大地提升销售人员能力的指导体系，以获得持续的、有价值的工作成果。

卸下领导者的负担

伟大的管理者认识到，他们的一个关键作用是最大限度地提高团队生产力，并确保他们保持在最佳的状态。如果没有让你的销售团队尽展他们的潜力，后果是严重的：销售额减少，士气降低，人员流动频繁以及客户流失。此外，每一位管理者都会因员工的流失而工作量骤增而倍感压力，销售业绩需要有人来完成，每一块领地都需要有人去占领。

这一挑战只是经理们经常担负的多种额外职责的一种。除了负责提高生产力和发展自己的销售团队外，一些经理往往还需要完成自己的销售目标。

长时间的工作、不断到来的最后期限及个人的职责，让你必须在某些事情上做出牺牲。经理们也发现，对员工的发展、培训和指导，使日

益增加的问题和挑战逐渐得到解决。虽然有很好的想法，但经理们常常会缺乏有效指导员工的时间和资源，并且缺少能够识别和发展一个杰出的教练需要具有的基本技能和核心特质的方法。因此，销售团队的士气和生产力难免会受到影响。

对于销售人员来说，这种缺乏重视和支持的做法让他们感觉自己陷入了孤立。很多销售人员认为，管理层根本不关注，也不会花时间来与他们共事，或干脆不与他们交谈。这样的环境加大了内部的消耗，使绩效日益恶化。

你该如何去做？

转变管理原则，纳入战术解决方案

只要看看格雷格（那个之前我指导过的销售经理）提出的问题，就可以明白管理层所面对的根本问题——这些问题导致了令人沮丧的产出、效率低下、运作失败，这些问题并不是“为什么”的问题，或者说不是哲学问题，而是如何产生的问题，或者说是战术上的问题。

格雷格已经完全掌握了相关的理论知识，但他仍需把这些领导原则转化为可操作、可衡量的步骤和过程，并且使这些步骤或过程可重复和持续操作。本书破解了解决格雷格亟待应对的紧迫问题的密码，而这些问题也同样困扰着大多数经理们。这本书使得经理们、企业主或高管得以发展他们正在遗忘的领导规则——指导。

大多数的领导培训主要集中在观念上，而不是培养核心竞争力或技能上。受训者收获最多的不过是领悟到领导力方面的一个重要概念，学习了一个被广泛讨论的理论，或者明白了具有最杰出的管理者的某种特质。虽然这些听起来是很好的原则，但它们缺乏一个具体的、可量化的流程和能带来你想要的结果的实际操作指导。你有一个需要管理的销售团队，你有想要达成的目标和实现的期望，你所需要的是快速地达成可

量化的结果！

全球竞争的加剧，市场的瞬息万变，与客户和雇员面对面交流时间的减少，迫使公司重新评估它们的销售和领导战略。

随着更多的企业通过不同的沟通平台来进行管理，更多的销售团队在一个虚拟的环境中运营，管理者困惑于如何能熟练地远程操控自己的团队——他们从来都没有被告知如何有效地这样做。管理者并不总是有时间召集面对面的会议，通常是通过电话来为员工提供支持、指导，以及管理他们。培养和加强你的电话指导技能对你的最大化竞争优势至关重要，否则你必定会被竞争对手抛在后面。

杰出的领导者知道，要让员工时时都能充分发挥潜力，他们需要有人在整个过程中提供支持。因此，企业越来越需要有一个行之有效的、长远的解决办法，能够迅速地，在最大限度地利用新的商机的同时不断培养和留住顶尖人才，这种需求导致了管理者向新型经理人的演进——管理型销售教练(the executive sales coach)，即由企业的主管承担起销售指导的工作，而非从企业外部聘请专业的教练。

变得更加杰出，发挥更大的作用

你可以预期的结果

本书是主管、经理和企业主想要成为管理型销售教练的必备指导。通过本书，你将非常明确地知道如何使销售人员提高销量，如何迅速地转变或退辞一个绩效欠佳的销售人员，以及如何结合已经过实践检验的，一步一步在内部采用的指导模型，最有效地且最大限度地提升你的团队能力和优势。现在，你可以脱离求生模式，而集中精力于促进公司的蓬勃发展了。

如果市场发生了变化，那么你需要改变它。爱因斯坦说得最好：“把我们带到今天的思维水平已经落后。”本书考虑到今天的管理面临

了很多压力，因此提供了一个以新的方式思考和行动的框架，这种框架将助管理者一臂之力，告诉你如何运用自己的力量，达到目标。将本书阐述的销售指导的核心原则和有效的指导策略结合起来纳入你的领导风格，会改变你的管理方式和你的销售人员思考、行动并达成结果的方式。

这本书写了两年多，它是对我作为管理型销售教练，在对经理人和企业主进行指导的过程中发现的所有问题的解答。我听取他们的要求并寻求一个行之有效的、能长久解决问题的方案，以消除这些问题为这些经理们和他们的销售人员所带来的长期焦虑和沮丧。

这本书没有虚构的个案研究和假设的情境，因为那些对解决现实问题并不适用。本书中的每一个故事都来源于真实的事件、现实的情境，以及那些你可以从他们身上得到借鉴的我指导过的人。本书是我二十多年来的实践经验的总结，这些经验最终使我成为今天的销售教练。这本书破解了常见的管理迷思，暴露了经理们在不知不觉中进行的阻碍了积极变化的自我破坏行为。

你会了解到，如何推进指导性的对话，使其适合你的管理风格——这种方法我已用来指导了数以千计的销售人员、企业主和管理人员。你还将学会在某种情况下该说些什么，以及了解到世界上最伟大的教练使用的语言和对话方式。我还将讲述很多实际的案例——跨越十五个不同行业和专业，以及指导模板、文本，精彩的指导问题和一个易于遵循的关于如何运用这些指导技巧的指导流程。

本书是治愈管理病痛的灵丹妙药。这本书可以作为你每日的参考书。相信这本书很快就会被贴满写着你的阅读心得的即时贴。当你运用本书中的培训体系后，请不要吝啬与我共同分享你的成功。现在，准备一支笔和一个记事本，开始你的指导旅程吧，它将保护并最大化公司的最重要资产——人才。将你的销售人员打造成他们想要成为的销售冠军！

第一章 管理的消亡

成为管理型销售教练	2
可是我已经在指导了	3
从销售经理到管理型销售教练	4
遗失的销售指导规则	6
销售教练的角色	7
指导一个销售团队的九道障碍	8
是咨询、培训还是指导?	12
经理们没有时间去管理	15
理解你对销售团队做出的指导承诺	18
为高管和经理寻找教练	20
世界上最伟大教练的五项品格	22

第二章 教练的思维模式：六条普遍适用的大师级指导原则

管理的永久难题	27
直击底线	28
你不能控制你的恐惧	29
强大而胆怯的领导者	31
指导原则之一：把恐惧当成盟友	33
指导原则之二：就在现在	38
指导原则之三：抛开结果	43
指导原则之四：实现过程驱动	46
指导原则之五：富有创造性	50
指导原则之六：对每件事负全责	51
经理人为销售人员的失败辩解的最常见的十九条理由	53

第三章 如何避免指导的六个致命错误

利用他们自己的故事去指导他们	57
致命错误一：经理们最难以察觉的对手——S.C.A.M.M.	59
致命错误二：对他人的要求超过他们对自身的要求	65
致命错误三：你是在指导他们，还是在评判他们？	71
致命错误四：对他人的指导，从根本上与教练无关	73
致命错误五：分享观点，而不要分享结论	74
致命错误六：错误的期望：你是在为团队转变做准备吗？	77

第四章 销售指导的战术

你要指导谁?	82
A.G.R.O.W.T.H.——决定个人可指导性的指标	82
不要指导那些刺儿头	84
指导整个人	85
从内心深处培养其成为销售冠军	86
你要指导什么? 指导差距	87
我应该指导他们还是培训他们?	89
你到底能指导什么?	93
高绩效销售人员的十项最佳品质	94

第五章 七种类型的销售经理

7P 经理人	97
解决问题型经理	99
问题即是答案	103
以结果为导向的问题	104

第六章 现在, 他们被激发了

雷厉风行型经理	109
推动 vs. 拉动——激励的一种简单模式	111
让你的销售人员告诉你什么可以激励他们	112
询问你的销售人员他们希望如何被指导	114

通过满足感激励强于通过后果鞭策	115
基于得到而非失去来沟通	116
让认可变得无条件、可衡量且具体化	118
从正面的角度引导,即使他们是错的	121
创造新的机会,而不是一味否定	124

第七章 傲慢的指导与危险的倾听

武断型经理	127
阻碍全心全意倾听的八个障碍	128
通过过滤器倾听:经理们的致命缺陷	129
关注事实	133
甘心沉默	133
聚焦于信息,而不是传递信息的人	134
听人还是听事?	135
让人们感觉到他们正在被倾听	138
自以为是型经理	140
不要完全相信你告诉自己的那些话	141
从你的常规思路和头脑中跳出来	142
要有好奇心	149

第八章 脆弱的领导力

完美主义型经理	152
表现真实的自己——回归凡人	154

拥抱人性	155
一种新型文化正在兴起的迹象	157
“示弱”和信任	157
唯命是从型经理	160
接受良性的冲突	161
利用指导的优势释放他们	162
站在销售人员的立场上	163
声明你真正希望你的销售团队做到什么	165
“我觉得……”式陈述	167
先见之明型经理	169
置身事外来看	170

第九章 推进有效的指导沟通

为指导课程做准备	176
对指导课程的剖析	176
审阅准备的表格	177
战略性指导问题	181
L.E.A.D.S.指导模式	182
管理式的对话	185
指导性对话	189
继续深入——突破性指导	196
要进行多少指导才够	206

第十章 动员的艺术

一切与联系有关	210
影响他人	214
经理们的遗赠	214
动员的艺术	216
动员：一种普遍现象	218
为变革创造机会	219
动员的六个步骤	220
案例研究：动员某些人提升工作质量	223
案例研究：动员某人使其更负责任	227
精心构思写下来的词句	231

第十一章 潜能的诱惑

潜能即圣杯	239
诱惑的开始：潜能	241
自我欺骗的代价	242
你不可能靠潜能来发展企业	243
何时放弃并放手	245
掌握放弃的艺术	246
诱惑的关键出发点	247