

培训经典

直销经典

教你怎样培训

教你怎样营销

培训营销

梁沈 著

16

字

秘诀

廣東省出版集團
廣東人民出版社

培训经典

教你怎样培训

直销经典

教你怎样营销

培训营销

16字秘诀

PEIXUNYINGXIAO
16ZIMIJUE

梁沈 著

我说你听
你说我听
我做你看
你做我看

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训营销 16 字秘诀 / 梁沈著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80728 - 585 - 4

I. 培… II. 梁… III. 市场营销学 - 通俗读物
IV. F713.50 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 070422 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	10 2 插页
字数	174 000 字
版次	2007 年 6 月第 1 版
印次	2007 年 6 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 585 - 4
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·



作者简介

梁沈，工学、法学双学士学位、MBA，超过十五年跨国外资企业工作经历。曾在明新国际、安利公司、李锦记集团、中大管理咨询有限公司担任高层管理职务，主要从事销售、服务、人力资源、企业文化等领域的管理工作。广东省企业联合会、广东省企业家协会人力资源专家委员会委员，中山大学中外管理研究所特聘教授。入选中国企业联合会评选出的500名具有影响力的中国管理咨询专家。

二十多年来，举办过的培训超过1200场次，主持和参与的大型管理咨询项目30多个，实战、实操经验丰富，是典型的实战派。

邮箱：ls-sunny@tom.com

前 言

我从事培训工作二十多年，举办过的培训超过1000场次。培训过的课程，从专业上看，有营销管理、服务管理、人力资源量化管理、秘书管理、行政管理、企业文化管理；从管理类型上看，有团队管理、创新管理、执行力管理；从技术类型上看，有心态型课程和技能型课程；从培训形式上看，有讲授式、互动体验式、拓展训练式、角色扮演式、魔鬼训练式等等。

回顾二十年的培训生涯，有成功，也有失败；有喜悦，也有忧愁。

在以往的培训过程中，我经常问学员：“什么是企业培训？”不少学员回答说：“就是陪着讲师挨训！”

虽然这样的回答有些偏颇，类似玩笑，但是它揭露出了培训的根本病症，促使我不断地去思考一些问题。

企业为什么要培训？企业里谁需要培训？企业到底应该培训什么内容？企业培训应该采用什么方式？企业如何评估培训的效果？

为什么很多企业投入巨资举办培训却回报平平？为什么培训时群情激奋，工作时却依然如故？为什么解决问题的培训结束了，企业里的问题却依然存在？培训对企业到底有什么价值？培训到底对企业的销售业绩起到了多少作用？

这些问题一直逼使我不断地去思考培训这个既古老又年轻的最核心、最本质的问题：企业员工到底为什么要培训？培训到底是为了什么？

终于，在经过无数次研究如何通过培训让销售业绩倍增，如何

通过培训让工作效益倍增的问题上找到了答案：

很多企业培训之所以没有什么效果，是因为忘记了培训最主要的目的就是促进营销，培训最本质的作用就是销售！

培训在做什么？培训在做销售，只不过培训工作销售的产品是“产品知识”、“服务规范动作”、“促销的方案”、“制度与政策”、“理念价值观”、“信念与文化”。

原来培训是在销售，只不过它销售的是一种特殊产品罢了。

产品销售的指标是：件数，套数，个数，最终是金额。

培训销售的指标是“度”数，是“清楚度”、“理解度”、“认同度”、“支持度”、“执行度”等等。

当学员对培训师传授的东西不清楚、不理解、不认同、不支持、不执行、不会操作时，那不是学员出了问题，而是培训师出了问题，那是培训师的销售没有取得成功。当学员部分清楚、部分理解、部分认同、部分支持、部分执行、部分会操作时，那意味着培训师的销售只是取得了部分成功。

试想一下，很多销售技巧类的培训课程结束时，有多少次培训师当场就把培训内容的应用与销售业绩挂钩呢？有多少次培训师当场就把培训内容的应用与工作绩效的提升量挂钩呢？尤其是营销类的培训结束时，又有多少人当场就订立销售目标，并把刚刚学过的内容变成支持销售目标的行动呢？

试回忆一下，企业举办优质服务的培训课程结束以后，他们回到工作岗位的服务又优质了多少呢？他们只知道应该提供优质服务，但他们不知道如何操作才能提供优质的服务。

就像我们评论很多会议是马拉松式的会议，议而不决没有结果一样，我们的许多培训也是没有销售结果的培训，因为讲师根本不管通过培训到底卖掉了多少这种“特殊产品”。

作为讲师、培训师，你知道通过培训，销售业绩到底提高了多少吗？你知道通过培训，生产成本降低了多少吗？你知道通过培训，管理成本又降低了多少吗？

作为讲师、培训师，你知道通过培训，学员“清楚”到了哪一

层吗？你知道通过培训，学员“理解”到了哪一层吗？你知道通过培训，学员“认同”到了哪一层吗？你知道通过培训，学员“支持”到了哪一层吗？你知道通过培训，学员“执行”到了哪一层吗？

培训需要一场革命！

培训需要从过程管理向结果控制转变，需要从“说教”向“不断练习”转变，需要从一次授课向30次动作操练转变，需要从“漫无目的”到“立即见效”转变。

培训不仅仅是教育，培训更是销售！

培训不仅仅是产品知识的讲授，更是如何把产品转移给消费者的销售！

培训不仅仅是看过一场精彩的电影，更是看过一场“电影”后你取得了多少赢利！

培训不仅仅是你拥有多少激情，更应该是变成多少持续不断的行动！

培训不仅仅是培训师的专业，还是每一个管理人员的管理工具！

培训不仅仅是告诉你如何操作电脑，更重要的是教会你如何使用“人脑”！

培训需要一场革命！

企业家需要学会培训，才知道培训就是像神父一样喋喋不休地进行精神的推销！

中高层管理人员需要学会培训，才理解下属执行不到位是因为你不会进行工作标准件的推销！

基层员工需要学会培训，才知道每个人一生都在做同一件事情：销售自己！

在传统的培训模式下，会听不等于会讲，会讲不等于会做。

培训需要一场革命！

在研究了雅芳、安利、麦当劳、沃尔玛等众多世界一流的、以培训作为核心销售力的公司的培训体系、培训机制、培训方法后，

培训营销16字秘诀

我终于明白了培训营销16字秘诀“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”，会为这些公司带来巨大的商业利润。

企业竞争最核心的是人才。而这些老牌跨国企业通过营销式的培训，建立起了一条大规模批量生产销售冠军、生产各类人才的流水线。它们采用的是“系统复制”这样基本的原理。它们把人看成一种特殊“产品”，制定出简单傻瓜式的标准零部件，采用工业化流水线作业，大规模批量生产拥有标准“思想”、标准“行为”的人才。

就是这16个字——“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”，把培训傻瓜化、程序化，不但教你会听，还要你会讲，更重要的、更具有革命意义的是教你会做。

在中国，有许多大大小小的企业，尤其是民营企业，要成长，要赶超那些跨国的、卓越的企业，就必须先解决人才问题，就必须学会工业化流水线式的大规模批量生产人才的机制和方法。

培训营销既是通过培训方式进行营销，也是通过营销方式去进行培训。培训的结果是为了营销，培训的过程也是在销售。培训既是在卖产品，也是在卖思想、卖方法。

为销售而培训	专注业绩
为结果而培训	专注操作
为绩效而培训	专注改变
为批量而培训	专注复制
为复制而培训	专注简单

目 录

第 1 章 培训营销 16 字秘诀	2
第 2 章 培训营销 16 字秘诀的应用	10
2.1 应用培训营销 16 字秘诀订立销售目标	10
2.1.1 案例一：初级美容师月度目标	11
2.1.2 案例二：中级美容师月度目标	11
2.1.3 案例三：高级美容师月度目标	11
2.1.4 案例故事：为什么她能做到 13 万元	12
2.2 应用培训营销 16 字秘诀寻找客户资源	14
2.2.1 如何通过“我做你看”培训学员寻找新顾客	14
2.2.2 案例：单店增加新顾客的方法	18
2.3 应用培训营销 16 字秘诀邀约客户	20
2.4 应用培训营销 16 字秘诀销售产品	21
2.5 应用培训营销 16 字秘诀销售服务	22
2.5.1 如何训练嘴巴甜一点	22
2.5.2 如何训练国际标准微笑	26
2.5.3 如何训练服务规范	26
2.5.4 如何进行手机信息服务的培训	28
2.5.5 案例故事：甜甜的微笑	29
2.5.6 案例故事：讲话听不懂的店长	30
2.6 应用培训营销 16 字秘诀销售促销方案	31
2.7 应用培训营销 16 字秘诀销售活动项目	32
2.8 应用培训营销 16 字秘诀销售企业文化	33

2.8.1	什么是系统?	34
2.8.2	建立系统的意义	34
2.8.3	系统的八个作用	35
2.9	应用培训营销16字秘诀销售思想	38
2.10	应用培训营销16字秘诀举办营销激励大会	41
2.11	应用培训营销16字秘诀销售心态	42
2.11.1	空杯的心态	42
2.11.2	老板的心态	43
2.11.3	积极的心态	44
2.11.4	平常心态	45
2.11.5	感恩的心态	46
2.11.6	如何进行心态的培训	46
2.11.7	案例故事:一个父亲两个儿子	47
2.11.8	采用系统复制的方法培训销售心态	48
第3章	培训营销中的核心元素	52
3.1	营销培训专业主持三句话	52
3.2	营销培训标准口号和掌声	53
3.3	营销培训中培训师的推崇	54
3.3.1	第一种:纯语言式推崇	55
3.3.2	第二种:纯文件式推崇	55
3.3.3	第三种:静态PPT投影推崇	55
3.3.4	第四种:动态PPT投影推崇	56
3.3.5	第五种:多媒体VCD推崇	56
3.3.6	第六种:电影VCD推崇	56
3.3.7	第七种:系统推崇	56
3.4	营销培训的ABC法则	57
3.4.1	什么是ABC法则	57
3.4.2	常见A的表现形式	58
3.4.3	在销售过程ABC角色沟通的三个过程	58
3.4.4	在业务说明会中如何运用ABC法则	59
3.4.5	为什么要运用ABC法则	60
3.5	营销培训中的分享	61

3.5.1 分享的作用和目的	61
3.5.2 招商会的分享套路	61
3.5.3 销售人员激励大会的分享套路	61
第4章 通过培训营销16字秘诀大规模批量生产销售冠军	64
4.1 什么是系统复制	64
4.2 大规模批量生产销售冠军的基本思路	66
4.3 大规模批量生产销售冠军的基本程序	66
4.4 如何进行系统复制	67
4.5 什么是培训营销标准件	69
4.6 什么是培训营销套路	69
4.7 企业如何建立培训营销体系	72
第5章 培训营销16字秘诀新体验	78
5.1 企业开展培训最困难的是什么	78
5.2 每个人一生都在做同一件事情：销售自己	79
5.3 80/20法则	84
5.4 为什么是赢家优势决胜边缘	85
5.5 为什么要有人生使用说明书	86
5.6 为什么要会健脑健心	87
5.7 为什么管理人员必须会培训	87
5.8 为什么培训工作要市场化运作	91
5.9 为什么营销培训结束时一定要订目标	93
5.10 为什么培训要设计应知应会	94
5.11 为什么要同看一本书	95
5.12 为什么培训是教育行为更是销售行为	96
5.13 为什么培训不仅仅是展示过程更是控制结果	100
5.14 为什么企业不缺培训师	101
5.15 培训与执行力的问题	102
5.16 培训一天聚焦法	105
5.17 如何开展新入职员工培训	105
5.18 没有钱如何进行培训	108
5.19 什么是行动学习	111
5.20 什么是企业网络培训	113

第6章 附录	116
6.1 培训师等级进阶图	116
6.2 中西方培训特点对比表	117
6.3 ISO 10015 国际培训质量体系问答	117
6.4 售后服务培训标准件样本	120
6.5 会议接待服务规范培训标准件样本	127
6.6 直销业务培训标准件样本	129
6.7 企业礼仪培训标准件样本	137
6.8 培训营销手语歌词	141
6.9 培训营销激励电影目录	151
6.10 培训营销系统建立项目管理咨询	151
6.11 结束语	152

我说你听
你说我听
我做你看
你做我看

Part1

为销售而培训 专注业绩

为结果而培训 专注操作

为绩效而培训 专注改变

为批量而培训 专注复制

为复制而培训 专注简单

我说你听 你说我听 我做你看 你做我看

【培训营销16字秘诀】

第1章

培训营销 16 字秘诀

我说你听
你说我听
我做你看
你做我看

培训营销经过无数个企业的实践，经过几十年的积累，在安利，在雅芳，在许多以培训作为销售推动力的公司，经过不断的反复实践、反复提炼总结，形成了简单而容易复制的培训营销模式。这个模式不但控制了培训的过程，更重要的是将过程直接与结果联系起来，充分体现培训不仅是教育行为，更是销售行为。

培训营销 16 字秘诀是：

“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看。”

这本书，从头到尾讲述的就是这 16 个字，以及一个数字——30 次。

所有的让员工掌握的语言、话术、行为、动作，都要经过“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”这 16 字秘诀的训练，每个内容要说 30 次，练 30 次。

我们在为企业举办销售类课程培训的时候，经常会讲到“如何专业化讲解产品”，“如何展示产品”，“如何专业地进行服务演示”等内容。

在培训的过程当中，我们常常会突然约请几个学员一个一个上台模拟演习，我装扮成顾客，让每个学员用 3 分钟时间把公司的产品成功地推销给我。

然而，令我吃惊的不是他们的推销有没有成功，而是很多企业的学员在介绍公司的同一种产品时，每个人说的竟然全部不一样。比如，有的学员说产品的主要功能是 A，另一个学员却说是 B。更离谱的是，有的学员说产品的价格是 M 元，而有的学员却说产品的价格是 N 元。

我们即刻询问企业负责人，公司产品的培训有没有系统进行过，他们回答说“有”，而且培训结束后还进行了严格的考试，学员考试都是合格的。

这就是应试教育的悲哀！我相信，他们的考试分数一定很高，可是在给顾客介绍产品时存在着严重的、性质上的差异。如果顾客听到不同的人对产品价格有不同的介绍，顾客会怎么想？顾客可能在心里想，这家公司可能在

欺骗消费者！回过头来看，当顾客远离你而去时，你考的分数再高，又有什么用呢？

可能读者想，这只是个别情况，可是实际的情况是，在接受我们培训咨询辅导的企业中，粗略地统计一下，发现产品介绍说法严重不一致的情况竟然高达 97%。如果不相信，请读者看完本书，回到你的公司后马上找来所有的销售人员，让他们一个一个地介绍公司的产品，你看会出现什么情况。如果你是老板，可能你的肺都会气炸。

因为我们发现存在这个问题的企业，不仅有小企业，也有大企业；不仅有民营企业，也有上市公司和外资企业；不仅有名不见经传的企业，也有国内著名的品牌企业。

出现这种情况，不是受训学员的问题，也不是负责培训工作的人力资源部或培训部的问题，而是我们的培训机制有问题。

因为传统培训的主要机制是过程的展示、过程的管理，非常缺乏对培训结果的管理，对培训效果的管理，对培训效益的管理，对培训实际价值的管理。

以前，我们经常听到有人修正培根的理论：知识不是力量，知识有效地应用才是力量。这句话，从市场经济的角度讲非常正确，但是实际的操作过程当中，怎样才能把知识变成结果、变成效益、变成财富，我们依然没有一个成熟的、系统的解决方案。

培训营销 16 字方针“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”，就是在实际的培训过程当中经过数百万人的实践，不断摸索、提炼出来的比较简单有效的方法。

这种方法突出的特点是，你必须先制作一个标准件，然后，每个人都按照标准件反反复复经过“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”这样一个操作过程，每个过程至少 30 遍，目的是机械地、呆板地、枯燥地模仿、模仿、再模仿。在心理学上，这叫心理强化，心理确认。经过不断强化、确认过程，学员会形成条件反射，逐步养成习惯。就像练习“国际标准微笑三米六齿”强制规定每天练习 30 次，连续练三个月时间，等到第四个月，你不让她笑的时候，她说每天笑不够 30 次，就觉得浑身不舒服。

所以，要想做出人人标准化操作的产品讲解的培训，其前提是企业首先要制作适合销售人员操作的标准件。比如，“产品说明标准件”、“促销方案说明标准件”、“合同标准件”、“顾客服务标准件”、“顾客沙龙会议操作标准件”等等。

但在很多企业实际存在的情况是，市场部开发新产品时设计了一套“产品卖点”，生产部也设计了一套“产品功效”，培训部又设计了一套“产品解说”，销售系统又设计了一套“销售话术”。而顾客呢，接收到的信息便是杂乱无章的。企业产品无法形成统一的识别系统，也就很难形成强而有力的品牌效应。

还有的情况是，市场部已经把新产品推向市场了，培训部还不了解新产品的成分是什么，销售部不清楚促销方案是什么。

企业内部部门之间脱节，没有标准件，没有推动销售的系统设计，这些都是导致一线的营销人员说法大相径庭的原因。

再从培训的方式上看，采用傻瓜式“系统复制”的培训方法，就是要先把产品的讲解设计成几步简单的套路，然后按照培训营销16字秘诀“我说你听，你说我听，我做你看，你做我看”反复进行操练，每个话术、动作练习不少于30次。

下面举个例子来说明产品讲解培训的基本套路。

首先制作一个练习的标准件，把产品介绍分解为五个步骤：

第一步：产品的名称是×××。

第二步：产品的构成是×××。

第三步：产品的主要功效是×××。

第四步：产品的价格是×××。

第五步：产品促销的优惠是×××。

然后老师采用培训营销的16字秘诀进行训练。

第一个培训步骤：老师介绍“产品的名称是×××”。这是16字秘诀中的第一句“我说你听”的过程。

第二个培训步骤：让每个学员上台练习说“产品的名称是×××”，人多时可以两人一组相互地练习，百分之百模仿老师介绍产品的说法。这是16字秘诀中的第二句“你说我听”的过程。

第三个培训步骤：老师依次再把“产品的构成是×××”、“产品的主要功效是×××”、“产品的价格是×××”、“产品促销的优惠是×××”讲解完毕后，让每个学员同样进行百分之百的复述。

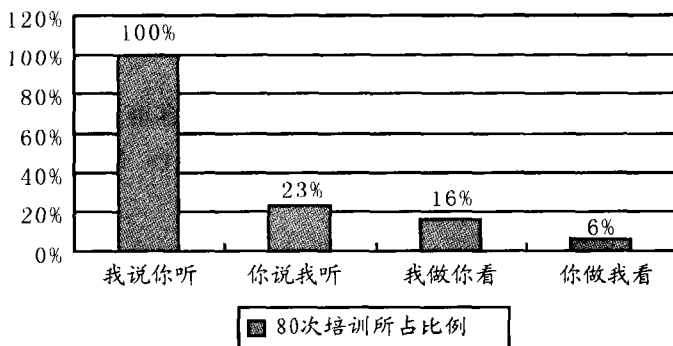
第四个培训步骤：老师拿出实际产品再按照“产品的构成是×××”、“产品的主要功效是×××”、“产品的价格是×××”、“产品促销的优惠是×××”重新讲解，只不过是一边讲，一边打开包装，一边做试验，特别是在进行产品展示时，让顾客通过看、闻、摸、尝、用的过程了解产品，这个过

程要仔细讲解、反复强调。这是 16 字秘诀中的第三句“我做你看”的过程。

第五个培训步骤：让每个学员都必须百分之百地严格按照老师第四步的规范操作，每个人反复练习，这是 16 字秘诀中的第四句“你做我看”的过程。

第六个培训步骤：每个人练习结束后，要在大会或小组会上，模拟演示“产品讲解”的整个过程，这就是直接对准结果的实际操作考试。考试合格者，发给初级证书；考试不合格者，要让他自己安排出具体的时间、具体的训练次数、具体的完成日期，再进行补考，三次补考不合格，显然这个人该下岗了。

我们做过很多次调查，下面图示是对某公司 80 多次培训进行调查的结果。



其中，“我说你听”占 100%，说明每次培训都是以讲师说、学员听的形式进行的；“你说我听”的形式只占 23%，说明很多讲师不懂得复述操练的重要性的方法性；“我做你看”的形式仅占 16%，“你做我看”仅仅是 6%。从这里可以看出，企业绝大多数的培训都是灌输式的教育方式，缺乏操练是普遍存在的问题，这与哑巴英语是一样的道理。

我们在培训时，经常问学员：什么是企业培训？

学员的回答多种多样，有一种回答让我们感到吃惊。他们说：培训就是陪着您受教训！

我们追问：为什么会这样理解？他们说：培训的老师从头到尾都是“你们应该怎么样，应该怎么样”，我们感觉那是在教训我们。