

THE
ULTIMATE
SALES MANAGERS
GUIDE

销售
经理
终极指南

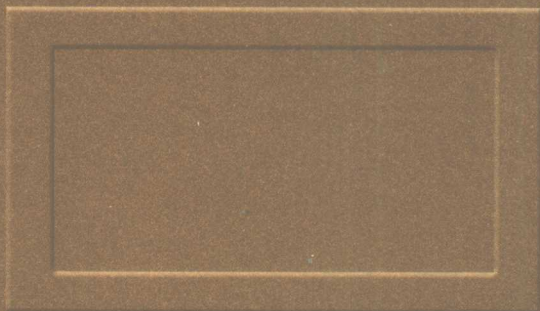
全球资深销售经理人联袂推荐
全面革新销售经理的管理及工作方法
让你成为全球顶级销售经理的圣经级读物

John Klymshyn 著
朱迎紫 译

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

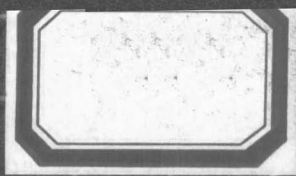


WILEY



Imkt 聚力营销图书
www.imkt.com
中国经理人最好的工具书和指南

屈云波 主编



THE
ULTIMATE
SALES MANAGERS'
GUIDE

销售经理 终极指南



资深销售经理人联袂推荐
革新销售经理的管理及工作方法
让你成为全球顶级销售经理的圣经级读物

John Klymshyn 著
朱迎紫 译

企业管理出版社
WILEY



图书在版编目(CIP)数据

销售经理终极指南(美)克莱姆森著,朱迎紫译. —北京:企业管理出版社,2007.6

ISBN 978-7-80197-781-6

I. 销… II. ①克…②朱… III. 销售—基本知识 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 084848 号

The Ultimate Sales Managers' Guide

ISBN 978-0-471-97318-8

Copyright © 2007 by John Klymshyn. All rights reserved.

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2007 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 01-2007-2864 号

书 名:销售经理终极指南

作 者:约翰·克莱姆森(John Klymshyn)

译 者:朱迎紫

责任编辑:张 蕾

书 号:ISBN 978-7-80197-781-6

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.com 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 15 印张 210 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

定 价:40.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销——

中国营销知识传播和专业营销服务的领航者

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，从科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销理念，我们应该继续专注营销并继续向中国营销人员倡导专业务实和持续成长，但需要做较大的、更具使命感的战略升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、知识和信息的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也逐步提高了，但派力营销应该、也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业营销服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神和领航者的定

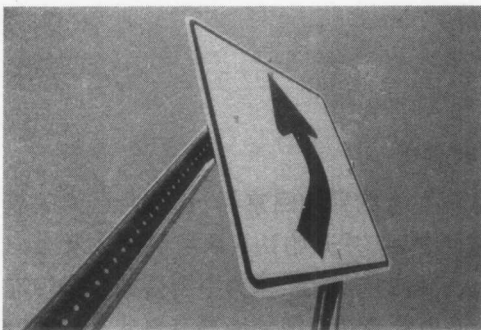
销售经理终极指南

THE ULTIMATE SALES MANAGERS' GUIDE

位发展到了今天,以一个小公司力所能及的营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销人的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过一年时间的慎重研究,决定实施战略升级——即由过去“中国营销人的启蒙者”升级为“中国营销人的成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播



(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,转向以“分众分层次的营销人成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”,并借助于“派力营销在线(战略目标是成为中国最具商誉的、最大的专业营销人才、专业营销知识和信息交易平台;第一阶段

的主要业务是营销人才中介和营销知识传播)”,及其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销人越来越信赖的成长伙伴。

当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎您们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

派力营销在线发起人

屈云波

2007年5月18日

前 言


自古以来，哪里有产品和服务需要销售，哪里就有销售人员。只要有销售人员，就会有销售“领袖”，其任务是教授销售人员如何成功地进行销售。感谢那些将营销活动称为“赛马运动”的人，约翰·克莱姆森真正懂得了销售和成功销售的本质区别。他在第一部作品中，有力地阐述了销售人员成功签下订单所必需的各项技能。

现在，在《销售经理终极指南》一书中，约翰再次提出其独一无二的见解，对销售管理中以结果为导向的真正意义上的成功阐述了自己的观点，这些观点都经过实践的论证。顶级销售经理作为一个概念已迟来太久，因为这一理念不仅直接致力于让你（和我）、销售团队领导人和赢家能完成交易，而且在更大程度上能让我们学会必需的技能，从而将自己塑造成无敌销售员。

如果你曾经试过推销任何商品，那你应该知道这有多难。想教会别人如何成功销售，则是一件更难的事，这也是为什么没有人，至少到现在为止，敢猜测约翰的《销售经理终极指南》里卖的是什么药。

成功的销售不仅仅意味着不断达到订单数或者业绩目标，更重要的是，征服这些目标。人们将这种理念描述成一种艺术，一种技巧，一种强制（是的，一种强制），或者用其他一些形容词来命名。当阅读《销售经理终极指南》时，作为销售团队领跑人的你，将学到约翰·克莱姆森的独门技巧。你将清楚地感受到，成功地管理销售人员是一种热情。

当阅读本书时，你将了解到世界各地形形色色的销售人员。除此之外，你还将了解到，自己过去的哪些经历会和自己在销售事业上的成功



销售经理终极指南

THE ULTIMATE SALES MANAGERS' GUIDE

有直接的关联。通过了解这些经历会怎样帮助你成就个人的成功，你将从中学习如何与周围的同事及下属更有效地合作，同时还能有效确保他们的个人成功以及你管理整个销售团队的成功。

为什么约翰·克莱姆森的方法如此独特？这都源于他对销售经理这一职业的热忱。我们已经与掌握基本技巧的销售人员共事多年，即使他们中的部分人并未最终取得成功。一个人如果使出浑身解数来完成上级交待的工作任务，就一定能成功吗？事情好像并不是这样，况且，销售人员还是被要求同时完成不止一件份内工作的不寻常“动物”。当你阅读《销售经理终极指南》时，将十分愉快地理解销售经理在工作中投入的热情与其最终的成功究竟有哪些密不可分的关系。

如果你问销售经理们会花费多少时间来进行实际意义上的“销售”，那回答可谓五花八门。一部分人会告诉你，他们在没有参加公司的内部会议时都在进行销售；另一部分人却告诉你，他们在没有审核销售人员的业绩记录时都在销售；还有一部分人会告诉你，他们每天都没有足够的时间来进行实际的“销售”。当你阅读《销售经理终极指南》时，你将学习到约翰·克莱姆森的主要观点：我们所做的每一件事都是销售。本人在销售这一行业摸爬滚打已近 25 年之久，我可以明确地告诉你，此书中包含的真理无人能及。衡量最高效的销售经理的标准即他或她的销售团队业绩的多少。除非团队中的所有人都完全明白自己所做的每一件事都是销售，否则整个团队将不可能发挥潜能，获得成功。

销售经理依靠多种技能来获取成功。销售经理在应对各种风险和困难中学到了很多技能，如克服重重困难杀出重围，或者拿起电话簿依次给客户打电话进行初次推销等等，他们在这些经历中逐渐成熟。约翰·克莱姆森的《销售经理终极指南》尊重所有这些成长中的经历，并且深信一点：顶级销售经理最终是成功的。因为他们不仅掌握了各种基本技能，而且尊重并欣赏最基本的人性。组成销售团队的销售人员不过是销售商品的人而已。

前言

《销售经理终极指南》一书涉及销售团队日常工作的方方面面。如果大家根据书中的建议对团队加以有效管理，必将造就一个成功的销售团队。约翰·克莱姆森致力于探究成功销售领袖的动力源，并拥有 20 余年的行业阅历，从而得以积累独一无二的领导经验，这些宝贵的经验能为我们所有人获得事业的成功提供参考。

总之，对一个优秀的销售经理而言，结果才是最重要的，不是吗？

D.C. 贝克尔

Wyndbam 酒店集团市场营销高级副总裁

2006 年 4 月

致 谢

我花了整整 15 年时间来构思这本书，然后用 2 个月时间撰写了初稿，之后又用了 7 个多月的时间来修订、编辑以便于出版。多年以来，我大量实践，努力研究，尝试并验证了许多销售管理理论和技巧。我所积累的不只是阅历，还包括智慧。

我曾经解雇过员工，交过朋友，并且（就一些很出色的销售人员而言）改善了很多人的生活。这是一种无比愉悦的感觉。

当我写本篇致谢之时，离本书的最终定稿尚有几个星期时间，这段时间里，我们需要将所有的插入语都放入书中适当的位置，对引语反复进行修改和编辑，并确定书的封套设计。

在整个创作的过程中，很多人发挥了重要的作用。他们为了本书的出版付出了很大的努力，我在此向他们致以深深的谢意：

- 大卫·拉科哈尼 (Dave Lakhani) 提供了很多的帮助
- 马特·霍尔特 (Matt Holt) 超乎一切的愿景
- 莎依·瓦格 (Shannon Vargo) 的指导和鼓励
- 马克·基里特 (Mark Gillet) 无微不至的关怀和冷幽默
- 艾维·凯根·比尔姆 (Ivy Kagan Bierman) 对整个出书过程投入了极大的热情
- 凯莉·康 (Kelly Kamm) 的惊人的计算机应用能力
- 我在本书中引用的各个人物
- 约翰·艾尔斯顿 (John Elston)、迈克尔·埃里克森 (Michael Erickson)、马蒂·阿莫斯特 (Marty Almquist) 和迈克·欧姆斯 (Mike Ohmes) 的思想和智慧

对本书的贡献

- 我的家人：
 - 22 年来一直陪伴在我身边的妻子特瑞·林恩 (Terri Lynn)
 - 教我如何做决定的劳伦·玛丽 (Lauren Marie)
 - 约翰三世在枯燥的写作中给我带来的快乐

导 读

请不要只是单纯地阅读本书的内容，请仔细地体会、学习和应用其中的规则，用实践来检验其中的思想和理念。然后再次阅读，再次实践，如此反复，你会收获更多。

请不要只是用阅读的心态来看待这本书，深入的理解才是关键！不管是书中的标题、主题吸引了你，还是他人的推荐让你有幸接触到这本书，现在是做决定的时候了。你对本书的阅读态度甚至将会影响你的一生。

我知道，如果你认真阅读、吸收并且运用书中的观点，肯定会对你造成一定的影响。但无论如何，这都不重要。只有你，作为销售经理的你的事业和成功才最为关键。

如果你正处在以下状态，很有必要读一读本书：

- 如果目前你的职位是销售经理、销售副总裁、销售总监或其他任何管理销售人员的职位。

- 如果你目前管理的团队负责公司的营业收入（不管是否通过对内或对外活动）。

- 如果你正在考虑从事销售管理的工作。

- 如果你是一名在校大学生，目前正在攻读管理学学位，你的导师在课堂上大谈特谈销售。

- 如果你是公司的行政主管，想了解该如何培养自己的销售经理（或者其他经理）。

- 如果你即将成为或者希望有一天能成为公司的销售副总裁。

- 如果你自己拥有或者经营公司，目前正在绞尽脑汁筹划该如何制

定、实施或维护一个销售系统或架构。

销售是资本主义社会的动力所在。自然有人开始买卖交易，资本主义就此发展起来。然而，是谁在引领、激励、发展和指导(即领导)那些让经济运转的人员呢？是销售经理！

销售经理虽功绩卓越，能够帮助企业完成在华尔街上市梦想，但却是企业的无名英雄。

在当今商业社会中，销售管理是最容易被人曲解的职业，很多人还没有充分的积累和准备就匆匆上岗。

有人将管理销售人员的工作比喻成与海浪搏击、喂养猫群或者训练不曾在队列中飞行的蜜蜂一样困难。总之一句话，是不可能完成的任务。

销售和管理这两个概念源自完全不同的历史背景，承载着毫不相干的激励因素。因此，许多人困惑不已：“这个任务可以习得吗？可以定义吗？可以掌握吗？”

我的答案是：“当然可以！”


我最喜欢用“喂养猫群”来比喻这项工作。

想象一下，30~40只驯服的、冷漠的且易受惊吓的猫咪组成的猫群长期驯养在同一个院子里，它们都会因树枝突然折断发出的声响而受到惊吓。现在假设，你的工作是在不踩到任何一只猫，任何猫之间都互无碰撞并且有序的前提下把它们都赶回到屋子里。

你可以会想：“这太难了，只能靠运气了。”

不错，这就是我想说明的问题。销售管理是一种很难做好的职业，只有最出色、最幽默、最富激情和最有决心的人才能真正被这个职业所吸引并且成绩斐然。

本书可以告诉你怎么做。现在我已经成功吸引了你的注意力。让我们一起去完成这个难以做好的任务，并近距离地剖析职业的要求及所能带给你的收获。我们将了解到如何才能高效率地工作。这样，你就能和



销售经理终极指南

THE ULTIMATE SALES MANAGERS' GUIDE

我一起驰骋万里，进入独一无二的思想空间来探究如何获得成功，并且学习如何成为顶级销售经理。

这个主意不错吧？

如果你把事看作是一种挑战，那就对了。接下来你将在书中接触到的标题、主题以及所有的内容都会不断的挑战你的思想、言谈、行为、业绩、领导能力和生活。

从本质上说，销售管理不用过于拘谨或者过分软弱，成为一个销售经理就是要成为管理一个濒临破产的公司的“活神仙”。

我不敢说销售管理工作是一项最危险的工作，因为我了解船员在星座号航空母舰 (USS Constellation) 的飞机甲板上工作是何等的危险。我们曾正在一望无际的大海上，整日整夜地在印度洋中心起飞和降落飞机。

我也不会说这是最一项辛苦的工作，因为销售管理工作不同于建房或扛砖块等体力劳动。

同样，我也不能说销售管理工作承受着最大的精神挑战或者最大的压力，因为你并不是手握手术刀的外科医生，正在掌控另一个人生命的紧要关头。

但是，如果你认为你能做到其他人所不能的事，那你就找对书了。请坚持读完本书，与我共同为你和你的团队量身定做新的标准，并积极改进你与下属团队的关系。

通过本书，你会学到如何挑战不可能的任务，做出成绩，获得成就，并为你和你的团队带来快乐。

如果你还在书店里为是否购买本书而犹豫不决，或者你是一位在校大学生，正在学校学习管理销售人员的课程，那么热烈欢迎你们成为我的读者。

如果你目前管理的团队个性迥异，有的爱挑衅，有的爱邀功，有的总是能让你大吃一惊，那握一握手，欢迎你成为我的读者。

如果你正在冥思苦想该如何帮助你的销售经理，那么就请加入读者

的行列吧。

我已不记得为什么要创作本书，作为一个专业销售人员、经理、培训师或者学生，我猜应该是在我第一次意识到可以有好几种方法胜任此工作的时候。当我为本书收集素材时，我意识到这既是某一历程的终点，更是另一个更漫长历程的起点。你和我，还有每位在书中体会、发现并运用其中某个或某几个观点的人将一起踏上更漫长的历程。

我的写作历程向着本书的第一页、第五十页和最后一页慢慢挺进，最早开始于加州的 Encino，那时我刚好第一次得到销售经理的工作机会。

虽然我并不确定该如何管理，但是当时的我年轻气盛，因为在担任办公桌推销员的时候就已经成交了好几笔生意，所以感觉从事管理工作是顺理成章的事，而且还觉得这个职位有点来得为时过晚。

是什么让我们相信自己可以管理销售人员呢？是什么原因让我们想去管理他们呢？部分原因应该是巨大的挑战感；还有就是，我们认为自己可以帮助他人提高销售能力，并获得持续和长期的回报，而更多的原因是我们在机缘巧合中选择的历程，难以言喻。

我早已说过，自己确实一开始对本书毫无头绪，直到大卫·拉科哈尼，一个作为演讲家、作家和朋友的人问我：我想如何进一步发展自己的职业生涯。我们谈论了我如何成为一名专家、父亲和丈夫的过程，我们谈论了我如何编写出销售培训材料并且让广大的销售人员能够阅读的过程。然后，他望着我问道：“那你的下一本书打算写什么？”

原来长期以来我都过分专注于生活的其他方面而忽略了考虑另一本书的创作。于是，我用接下来的几天时间来思考自己是谁，对什么充满热忱以及我花费了最多的时间与谁一起度过。我可以用我的热情、信任、知识和独一无二的洞察力来创作什么呢？

我的职业生涯中的大部分时间都用来进行销售、培训或者仅仅与管理销售团队和销售力的人进行交谈（销售团队是指当地小型的销售人员小组，而销售力是指大型的分布广泛的队伍和力量），我常常想：我们最经常

销售经理终极指南

THE ULTIMATE SALES MANAGERS' GUIDE

谈论的话题是什么呢？

还没等我把下面的问题一一列出，答案就已经浮现在我的脑海中：销售经理、副总裁、总裁和企业所有者都会询问、谈论、咨询以下这些困扰着他们的问题：

- 我该如何让我手下的每位员工专心工作？
- 我该如何让我手下的每一位成员把团队的目标看得和他们个人的销售业绩目标一样重要呢？
- 我该如何成为一个更出色的销售经理(例如，怎样培养我的领导能力、雇佣能力、教导能力、培训能力或指导能力——以及哪些技能可以将我手下的销售人员培养成屡屡获胜的主力、公司的优秀业务代表和优秀的团队成员——什么可以帮助我选拔有潜力的销售经理)？
- 在我所处行业(或其他行业)中处于类似职位(销售经理、副总裁和总裁)的人员从事的哪些工作能让我获益？
- 我应该把哪部分时间抽出来完成最重要的工作？
- 我该如何将我的期望恰如其分地表达清楚？
- 我该如何保持团队成员的稳定业绩状态？

这些问题以及与此相关的其他许多问题都将在本书中找到答案。

你一定会问，这些问题与我们的历程有什么关系呢？它们之间息息相关。在我动手写这本书之前的一次采访中，我竟然发现自己已经为写作本书准备了长达 15 年之久。这对你来说是一个好消息，对我来说亦是如此。就此，我们立即拥有了很多共同点。

另一段我没有意识到就已经开始的历程是如何引导我成为一个“导管”，或者是一个“轮毂”，朝着智慧、才能、学识和经验的惟一中心点迈进。当那些对本书有贡献的人乐意与你分享各种观点和真理时，他们时时刻刻地记得作为读者的你，从而才有了你现在手中的这本书。

你会在本书中聆听到来自不同行业，从互联网广告销售到人力资源外包等行业中从事企业对企业(B2B)销售的人的心声。你还会了解到来自从

商业房地产到酒店业等不同行业的销售经理的习惯和技能。此外，你还会聆听到来自与你有着相似个性和世界观看法的人的心声，以及与你的想法大相径庭的人的广泛观点。

作为“轮毂”，我开始意识到自己的定位相当好，但是我没有刻意去想应该把自己定位成什么样。作为一个演讲家和培训师，我挑选了一些纵向的市场进行突破，来看看我是否可以向别人推销——一种建立业务的基本方法。我非常幸运地达成所愿，让别人购买了我的方法，并从中赚到了钱。让我始料未及的是，我同时赢得了让我一生都受益匪浅的友情。

作为“轮毂”，我可以引荐一些这辈子都可能无法相遇的两个人互相认识。其中的一些人已经雇用了对方，不管是作为雇主、雇员，还是作为产品或服务的供应商。他们还与对方进行买卖，这非常有意思。

你的历程已经开始（这是一个理所应当的结尾：就如我已笃定你会阅读本书），你已经准备接受终极挑战。

我挑战你无法成为一名出色的销售经理。

我挑战你无法成为一名非常出色的销售经理。

我挑战你，就在此刻，立志成为顶级销售经理。

顶级销售经理

想一想你是否肩负重任？想一想你是否可以声名远扬？你不想成就大多数所不能及之事？你是否准备好去思考、计划、工作、尝试、挫败，再次尝试并最终胜利？

如果你的答案是肯定的，还是那句话，欢迎你成为本书的读者。千里之行，始于足下。当我行至千里之外时，蓦然回首，那些最珍贵的回忆就是与别人共同分享经验。

我保证，从现在开始，当你实际运用书中的观点时，你会改变、改进和影响你做事的内容和方式。除此之外，我还保证，当你采纳书中的

销售经理终极指南

THE ULTIMATE SALES MANAGERS' GUIDE

建议时，你最终得到的回报将远远是本书售价的千万倍。

在你的历程中，必定会有一个期望的终点。请想一想，从今天开始的12个月中，你和你的团队有哪些需要完成的目标，然后将这些目标写在本书的内封套上，至此，本书和你的目标就联系在了一起。

当你阅读完本书，我希望你能再去看看你所写下的目标，然后对比一下，看是否需要修改(增加)。

本书可以成为你日常励志的工具，共分四个篇，每一篇都有相应的章节，章节间互相关联。每一章节都将让你更接近你的目标，也就是本书的主题：成为顶级销售经理。

在本书中你可以读到许多访谈，访谈对象都是就职于知名企业的卓有成就的领导者、经理和企业所有者。在采访中，他们会向你讲述关于顶级销售经理的属性特征、个性特征和工作习惯中的点点滴滴。

在书中，我们不会为你描绘一幅美丽的图画，但是我们会创造一个理想的个性特征。我们会挑选、收集、鉴别这此个性特征，并将我们自己与顶级销售经理进行对比。

理想的个性常常拥有超常的力量，能够克服所有的失败而完成不可能的任务：那就是你。拥有理想个性的人会被自己周围的人看作异于常人：那就是你。理想的个性能运用技能、果断决策和不可思议的观点赢得胜利，这些个性特点都具备强烈的正义感、积极性，甚至不惜付出任何代价来完成工作任务，这样的人都会最终成功达成他们的目标：那就是你。

请翻至目录，根据各章节的标题来熟悉一下本书的结构特点。真正利用本书——而绝非仅仅阅读。在会议以及与员工的沟通中，你可以随时在每个章节中记录要点，划出书中重要的章节并且参考书中引用的他人的观点和建议。

我将怀着无比激动的心情与你共同开始这段历程。