

锻造单兵能力的必备宝典!

打赢人海战术的黄金法则!



快速 KUAISUZHIZAO 制造 销售人员 模压式训练系统

王建◎著

新华出版社



快速 KUAISUZHIZAO 制造 销售人员 模压式训练系统



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快速制造销售人员 / 王建著. —北京: 新华出版社,
2007.9

ISBN 978-7-5011-8073-8

I. 快... II. 王... III. 销售—工作人员—培训 IV.
F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 136672 号

快速制造销售人员

责任编辑: 赵之援 庆春雁

出版策划: 北京八二零企业管理咨询有限公司

北京博纳 & 盛道企业管理咨询有限责任公司

装帧设计: 宋晓亮

校 对: 冯 鹤

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhuaapub.com>

邮 编: 100040

印 刷: 北京市朝教印刷厂

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 21.5

字 数: 230 千字

版 次: 2007 年 10 月第一版

印 次: 2007 年 10 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8073-8

定 价: 38.00 元

[版权所有, 翻印必究]

中国新闻书店: (010)63072012

图书如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换。电话: (010)89583626



作者的话

销售人员的天职就是：遵守纪律、执行命令、完成任务。如果没有训练，我们就不会明白应当遵守谁的纪律，执行谁的命令，完成谁的任务。要使每一个人都能做到这一点，就必须加强训练，只有不断的训练，才能使销售人员真正的体会到什么是天职！

“合格的”销售是训练的结果，只有训练才能树立正确的观念，掌握正确的知识，形成正确的技能，才能在销售战斗中打败竞争对手，取得更大的胜利。没有经过训练的士兵就不可能是合格的士兵，就不可能准确地完成公司交给的任务。只有经过训练，才能真正地将正确的观念转变成正确的行为，从而才能得到正确的结果。

训练是公司对员工负责任的表现，对士兵的培养将是公司的战略问题，是牵扯到公司发展的大事，培养并训练好每一个员工是企业不断追求的目标。

训练不是为了训练而训练，更不是为了教育而教育，而是通过训练重新锻造我们的人员品质与行为，让我们每一个人真正明



白什么是正确的？什么是错误的？什么是可以做的？什么是不能做的？什么是必须掌握的？所有这些都不要光停留在嘴上，最终必须体现在行为上。

训练不是今天的事，也不是明天的事，而是贯穿于每一月、每一周、每一天、每一秒的事情，它将融入到销售工作的每个过程中。销售人员的工作就是不断接受训练的过程，只有不断的接受训练，我们才能成为强大的军队。

快速制造销售人员

引言

KUAI SU ZHI ZAO XIAO SHOU REN YUAN



引言

打造巨型“爬行动物”

企业竞争从运行模式上来看有两种类型，一类是“爬行动物”，另一类是“飞行动物”。所谓的“爬行动物”就是强调地面的有效进攻，并以占领地面资源为主要特点。所谓的“飞行动物”就是强调在空中的进攻，并以掌握制空权为主要特点。这是两种完全不同的竞争思路，企业无论选择哪一种类型，都可能赢得竞争的胜利。但是经过长期的研究，我们发现“爬行动物”似乎是更容易成就中国的卓越公司。其中有几项关键能力必不可少。

强大的单兵能力

爬行动物的优势就是在地面上进攻，其中单兵作战能力是关键。任何一个公司不管它是否做广告，都需要地面的销售人员去完成“产品变成钱”的过程。强大的地面部队可以使这一过程变得短促而有力。那些缠绵无力的销售方式肯定会败下阵来。很多善于“飞行”的企业，也就是非常善于做广告的企业，如果他们没有很好的“地面爬行”的本领，那么广告做得

越多可能越是灾难。

单兵训练是成为“爬行动物”的基本条件。如何使每一个销售人员都能够快速的成长，并普遍地提高战斗技能，是建立强大销售队伍的关键。这就需要有效的单兵训练系统，而模压式训练系统就是这一理念的杰出代表。在这一系统中，我们强调如何标准化地制造销售人员，如何使他们成为合格的士兵。通过这一系统我们可以极大地缓解企业销售人才短缺的问题，同时能够不断提高销售人员的战斗能力。

单兵能力的提高是非常显著的竞争力。曾经有一家经营保健产品的企业，他们的竞争对手是“飞行动物”。在市场开拓初期，由于没有广告的支持，这家企业明显处于竞争劣势，市场知名度、销售增长度等都没有竞争对手好。为了挽回颓势，他们也采用了广告策略，大举投放广告。竞争的结果是双方都掉到了恶性竞争的泥潭。后来我们建议他们将有限的资源投入到地面进攻中，比如建设强有力的渠道体系、提高销售人员的能力、制定更为激进的奖励政策等。同时建设以客户服务为导向的地面服务系统，专心为客户着想、稳扎稳打等。经过这样的调整，他们承受住了长时间的市场压力考验，逐渐赢得了客户的认可。这种认可不是靠广告吹出来的，它具有非常坚实的实践基础，具有持久的发展动力。这期间他们引进模压式训练系统，强力打造地面部队。他们发现强大的“爬行动物”比飞行动物更有优势。他们的竞争对手后来发现了这种变化，但是再回头的时候已经晚了，地面已经被这家企业全面控制。这个案例说明“爬行”是“飞行”的基础，“光飞不爬”可能不是最好的选择。



合格的“军团级干部”

很多企业之所以发展不起来，主要与没有合格的“军团级干部”有关。现在的企业普遍缺乏“军团级干部”，目前在岗的干部多半也就是“连级干部”的级别。他们做“连级干部”的事情可以，但如果让他们做“军团级干部”的事情，多半干不好。不是这些人不愿意干，而是他们确实缺乏成为“军团级干部”的基础。他们中间很多人是伴随企业一同成长起来的子弟兵，有强烈的工作欲望，并且不缺乏经验及热情。但问题出在他们并不知道如何才能成为一个合格的“军团级干部”，不光他们不知道，他们的领导也不知道，甚至这个企业里面就没有人能够搞懂这个问题。为此企业进行了大量的培训，希望通过外面的“和尚”提升他们的管理能力。但是他们很快发现，培训进行了不少，真正对这些人的帮助没有多少：该不会干的仍然不会干，该干不好的仍然干不好，该是连长的仍然是连长……有些企业干脆将这些子弟兵送到大学中学习，MBA、EMBA学了一个遍，到头来知识是学到了，但是仍然不能解决现实的管理问题。以上所有的问题，归结到一点就是：企业自身仍然不具备培养“军团级干部”的能力与机制。

模压式训练系统是训练“军团级干部”的最好手段，它不是MBA班，不是简单的培训，它是一套有效的训练系统。MBA班更多的是传授知识或者是理论框架，它与现实的接轨有很大的距离，这个距离不是一般人都能够逾越的。这就是为什么MBA毕业之后有些人做总经理，有些人做中层，有些人只能做

销售的原因。因为对一个理论的认识需要实践与感悟，这方面有时候需要天资。传统培训一般的情况下要比MBA的针对性强很多，但是它的系统性不强，与企业的现实问题的融合也是有较大问题的，因此企业引进培训之后仍然觉得并不能解决人员的培养问题。模压式训练系统传授的不是知识或是技巧，而是套路。它从理论与实战的角度出发，明确如何才能成为一个合格的管理干部。比如作为销售总监，他到底应当承担什么样的工作？工作的思路是什么？如果有一个新的销售区域，他到底应当如何开发，如何开展工作？如果现在公司的销售状况不好，应当采用哪几个步骤，可以迅速缓解公司的销售窘境？所有这些问题不是一般的MBA、培训能够回答的，而是需要实践与理论的结合，这就是套路！这方面的问题本书的很多章节都在进行论述。

一个企业的成长速度与人才的培养速度有关，甚至与能够管理的人员数量有关。而管理人员的管理水平，从狭义的方面讲，就是与他能够管理多少人有关。一个能管10个人的就是班长，如果能管1000人，那么他就是团长。这期间的变化不是一个简单人数的变换，而是一个管理能力的提高。如果一个管理干部原来管理20人，你现在让他管理30人、50人可能还勉强支撑，但是如果让他管理200人可能就不行了，这就是管理能力。一个可以管好100人的企业，如何管好1000人，这是一个巨大的考验。因此，企业的发展速度与能够管理多少人有关系，每提高10倍，管理水平就需要上新的台阶。而这其中管理干部的管理能力是关键，如何培养这些人更是关键。模压式训练系统解决的就是这样的问题。



将企业精神转化为员工行为

一个企业能否成为强大的爬行动物，与是否拥有企业的精神领袖有关。很多企业将这些归结为企业文化的范畴。原则上来看应当是没有问题，但是，企业文化每个企业都有，为什么有的就成功了，有的却失败了？这里的原因很多，其中有一点就是“人格化”不足，也就是没有具体的人物依托。现在的企业中，员工都不爱听大道理，你说的道理看不见摸不着，又不能具体到某一个人的身上，很难使他们信服。企业文化如果仅仅停留在空泛的框架下，或者是一些抽象的概念，就不会令所有的人员信服，因此，企业精神必须依赖企业领袖作为物化的载体，起码在初创期一定是这样。强有力的爬行动物，都必须有精神领袖的存在。联想是这样、海尔是这样、华为是这样、娃哈哈是这样……只要是你能看到或者想到的知名企业，多半是这样。

销售团队中的士兵只有在领袖的感召下，才能够奋不顾身地完成任务。一个缺乏领袖精神的企业，他们的士兵更多的只是一个躯壳，并且很难在艰苦卓绝的条件下坚持战斗。他们自身更像是机器里面的零件。这台机器的作用与目标离他们是那么的遥远，以至于他们只能为现在的利益生存。这就是为什么外资企业的很多员工实际上非常缺乏责任心与使命感的原因。所以外资企业的干部只能说是素质高，但说不上是责任意识强。而没有使命感、责任意识的团队最终是不堪一击的，因为没有任何一个企业不会遇到挫折，遇到挫折没有倒下的企业才能持

续地走下去。这其中，精神领袖起到了关键的作用。领袖以他的个人魅力和顽强毅力，诠释了企业精神的全部，所有的人会切身地体会到它的存在，并义无反顾地追随领袖的脚步。销售团队是一个需要高度自觉的团队，也是一个需要高度激情的团队，所有企业的成功就是从企业领袖一个人的精神，转变成企业中每一个人精神的过程。如果你没有这样的领袖，一定不可能形成强大的爬行动物。而在这个环节中，如何将领袖精神转变成企业的精神，转变成每一个员工的行为，这是一个非常复杂的过程，这也是本书需要研究的关键问题所在。

目 录

引言 / 1

第一部分 制造：销售人员培养新概念

第1章 人是营销制胜的关键 / 3

- 1.1 人海战术：营销经典战法 / 4
- 1.2 能管多少人就能做多大 / 10
- 1.3 会推销才能做营销 / 17
- 1.4 迈过企业经营的“三道关” / 22

第2章 精英主义与群众路线 / 29

- 2.1 弊大于利的“销售精英” / 30
- 2.2 从精英主义到群众路线 / 35
- 2.3 三对互补的销售员类型 / 40



第3章 制造合格销售人员 / 47

- 3.1 “传、帮、带”：销售员培养的“冷兵器” / 48
- 3.2 模压式：销售员制造的“热兵器” / 53
- 3.3 用好试用期，完成制造 / 58
- 3.4 远大空调的销售“铁军”是怎样炼成的 / 61

第4章 制造工具：模压式训练系统 / 69

- 4.1 模压式训练的“三大战役” / 70
- 4.2 模压式系统的构建要素 / 74
- 4.3 制造是训练，不是培训 / 79
- 4.4 训练形式决定训练效果 / 84
- 4.5 麦当劳如何制造 / 89

第二部分 选人：销售人员制造突破点

第5章 制造从选人开始 / 99

- 5.1 明确成本，建立机制 / 100
- 5.2 选人过程：烈火炼金刚 / 106

第6章 确定标准再选人 / 113

- 6.1 何谓优秀销售人员 / 114
- 6.2 公司眼中的优秀销售员人员 / 120
- 6.3 客户眼中的优秀销售人员 / 125
- 6.4 做销售与学历的关联性 / 131
- 6.5 做做销售与年龄的关联性 / 136
- 6.6 做销售与血型的关联性 / 140

第7章 好的标准好的选择 / 145

- 7.1 招人无门：企业为何难选才 / 146
- 7.2 投报无门：人才选企业什么 / 152
- 7.3 双向选择：寻找合适的招聘形式 / 157
- 7.4 做好广告：让招聘更有效 / 165

第三部分 模压式：销售人员制造新系统

第8章 制造从入门训练开始 / 175

- 8.1 如何构建入门训练系统 / 176
- 8.2 入门训练系统的核心要素 / 182
- 8.3 现场测评训练效果 / 189

第9章 入门训练的经典内容 / 195

- 9.1 克服心理障碍 / 196
- 9.2 学会表达 / 202
- 9.3 掌握产品介绍的技巧 / 207
- 9.4 有趣的情景训练法 / 212
- 9.5 产品知识训练：谁来教 / 215
- 9.6 到底应当掌握什么知识 / 220

第10章 构建灵活的随岗训练系统 / 227

- 10.1 销售人员的成长周期 / 228
- 10.2 区别周期，进行灵活的随岗训练 / 239

第11章 专项训练，分类进行 / 249

- 11.1 效能型销售过程是什么 / 250



- 11.2 “天龙八步”怎么走 / 253
- 11.3 掌握技能，进行销售 / 262
- 11.4 五级分类法：检测效能型训练成果 / 267
- 11.5 五步推销法：效率型训练的内容与技巧 / 275
- 11.6 三大指标，监测效率型训练成果 / 281

第四部分 管理：制造不停、销售永增

第12章 让销售人员服从管理 / 289

- 12.1 服从，以可替代为基础 / 290
- 12.2 让服从成为自觉 / 296

第13章 管好人，才能做好营销 / 305

- 13.1 管理：人比事重要 / 306
- 13.2 经济约束难有效 / 310
- 13.3 激励销售人员的“核武器” / 317
- 13.4 总经理说给“白骨精”的话 / 325

快速制造销售人员

第一部分

制造

销售人员培养新概念

KUAI SU ZHI ZAO XIAO SHOU REN YUAN

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com