

给你一个 销售团队

8大动作分解操练
迅速提高你的
团队战斗力



让你业绩倍增的
销售经理带队手册

梁梓聪◎编著

看你怎么带

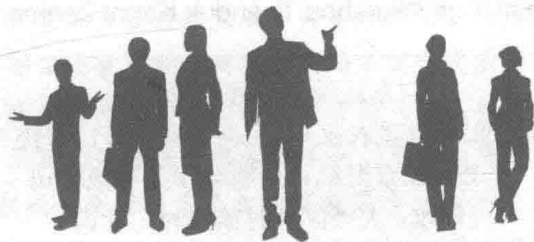
团队素质 招聘技巧
销售思维 客户开发
客户维护 高效管理
团队潜能 激励技巧



广东旅游出版社
GUANGDONG TOURISM PRESS
悦读·悦行·悦享人生

给你一个 销售团队， 看你怎么带

梁梓聪◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个销售团队, 看你怎么带 / 梁梓聪编著. —广州: 广东旅游出版社,
2015. 10

ISBN 978-7-5570-0164-3

I. ①给… II. ①梁… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 174592 号

给你一个销售团队, 看你怎么带

Geini Yige Xiaoshou Tuandui, Kanni Zenmedai

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼三楼 邮编: 510642)

印刷: 北京海纳百川旭彩印务有限公司

(地址: 大兴区黄村镇桂村工业园)

广东旅游出版社图书网

www. tourpress. cn

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 17.25 印张 378 千字

2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 49.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

引子：故事从这里开始

牛奶根从小就听牛老爹在耳边唠叨：“虽然我们几代都是农民，但是祖上曾是唐朝的进士，你要好好读书，给家里争光。”牛奶根妈妈生下他不到一个月就去世了，牛奶根是喝家里奶牛的奶长大的，为了感谢这头奶牛，牛老爹就干脆给儿子取名叫牛奶根，意思就是牛奶养大的命根，牛老爹还说：“我们牛家已经九代单传，你要好好读书，将来读大学、考状元。”

牛奶根遵从老爹的教诲努力读书，可惜脑子实在不好使，连重点高中都考不上，估计上大学也挺难的，牛奶根就和老爹商量，还是读职中吧，好歹也可以考个中专文凭。牛老爹却一心希望儿子考上大学，拗不过父亲的牛奶根只好去读高中，可惜连续两年高考都名落孙山，牛奶根泄气了，苦苦哀求牛老爹：“你放过我吧，我不是读书的料……”牛老爹无奈地答应了。

牛老爹找村长帮忙给儿子在工厂里找份工作，可牛奶根实在不愿意在工厂里待着，干了三个月，牛奶根决定南下广州，参加了N个人才交流会之后，牛奶根发现在广州找工作也不是那么容易，眼看盘缠不多了，终于盼来了一家公司的录取通知，这是一家快速消费品贸易代理公司，牛奶根负责在广州跟大家一起跑中小超市的终端，也就是做俗称“扫街”的业务员。

进公司之后，牛奶根发现公司只给他们做了一些简单的产品培训，每个人都是自己顾自己。第一年牛奶根的成绩比较差，到了年底，公司打算炒掉他，没想到牛奶根这一组成绩最好的业务员朱尔凡辞职了。为了稳定人心，公司打消了炒掉牛奶根的想法，他这才幸免于难。

牛奶根觉得这样下去不行了，朱尔凡办好辞职手续走的那天，牛奶根请朱尔凡去喝酒。三杯酒下肚，朱尔凡问牛奶根：“阿根，你拉我喝酒，不会只为了送行吧？”

“唉，老朱，你说我是不是不适合干扫街的工作，还是我的运气没有你好？”

朱尔凡明白，牛奶根的成绩实在是不敢恭维的。如果不是他表现得很勤奋，公司早就炒掉他了，“阿根，我跟你讲，不是你是否适合的问题，也不是运气的问题。”朱尔凡忽然心生怜悯，从包里拿出一本十分破旧的书，“这本书你拿着吧。它可是有许多传奇的，作者是一个20世纪80年代毕业的大学生，做生意失败去找工作，别人不是嫌他学历高就是嫌他专业不对口，两个月都没有找到工作，后来他拿着高中文凭，才找了一份扫街的工作，就这样一步步做到销售老总的职位。”朱尔凡瞄了牛奶根一眼继续说，“这作者是学医的，把每天写病历的习惯用到扫街上了，后来做了高管之后，就把过去扫街的经验总结写成《会凌真经》放在网上供大家免费下载。”

牛奶根很惊奇，“我也经常上网啊，我怎么就没听说过呢，会凌是不是会当凌绝顶、一览众山小的意思？这本书有那么神奇么？”书本的封面已经破旧不堪，但是书名还是看得很清楚的，“你给我的这本书封面写着《销售是门技术活I：一线销售动作分解培训》而不是《会凌真经》啊？”

“有多神奇？据说EMKT营销武林大会文武十八坛，有一个叫洗碗哥哥的号称是

KA 渠道坛的第一高手，此人修炼的外家功夫出神入化，被 EMKT 的武林好汉封为渠道坛坛主，据说这位大侠谈连锁大卖场是一剑封喉从不用谈第二次的，洗碗哥哥第一次看到《会凌真经》后立即闭关三七二十一天狂读，出关之后把《会凌真经》置于坛顶封神榜中第一的位置，从此洗碗哥哥不再号称第一改称天下第三。”

“我的乖乖，原来天下第一的怎么变成第三了？那第二是谁啊？”牛奶根听得津津有味，忽然想到怎么朱尔凡说起跑业务就像跑江湖的了？一想，其实跑业务跟跑江湖又有什么不同？不禁会心一笑。

“江湖上传闻很多，据说这本书已经被营销界文武十八坛各路英雄视为秘笈，后来时代光华有位刘老英雄从江湖豪杰的言谈中知道有这么一本奇书，费了九牛二虎之力，终于找到那位退隐江湖的作者，说服他开坛出书，正式出版的就是你看到的这本《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》了。”

“原来如此！那为何书名不继续叫《会凌真经》而叫《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》呢，会当凌绝顶的真经，不是更好么？”

“听说那作者觉得原来的书名霸气太重、目空一切了，作者归隐后已经没有了少年时候的狂傲，他觉得这本书只适合快速消费品行业的一线销售团队，不是放之四海皆无敌的，所以刘老英雄根据作者的意思，改成了《销售是门技术活 I：一线销售动作分解培训》。”

就这样，牛奶根从朱尔凡手里拿到了书，朱尔凡后来给牛奶根打电话叮嘱：“这本书表面上是讲功夫招数，第一次看平淡无奇，之后越看越有意思，尤其是里面对客户的心理分析是外家功夫的心法，你琢磨透了立马一通百通，可以见招拆招，当你做到一见客户就能触景生情拿捏出招的时候，外功心法就练成了。”牛奶根大为佩服，他一向都认为，做销售这东西，就是公司的产品价格低、品质好、销售人员勤快点就可以了，完全没有什么技巧可言，没想到里面原来别有洞天，怪不得大家都卖一样的产品，朱尔凡总能比自己多卖出好几倍。

两年过去了，牛奶根的成绩在这 24 个月中有 18 个月位列扫街业务员第二，却一直没有拿过第一名，落得个“千年老二”的外号，牛奶根忽然想起当初朱尔凡说到洗碗哥哥号称天下第三的时候，自己曾经问过“谁是第二”的问题，不禁晒然一笑，“我这个千年老二总比第三强啊”，牛奶根给自己一点自我安慰，心里坦然了。

年末的时候，终端销售主管找牛奶根谈，说有一个公司挖他们集体过去，销售总监、大区经理跟自己都跟着过去，希望牛奶根跟大家一起走。牛奶根吓了一跳，问那家公司是做什么的，当销售主管说出公司名字的时候，牛奶根脑袋“嗡”的一声炸开了，那不是我们最大的竞争对手么，这样怎么对得起老板啊？看着他犹豫的样子，主管让他回去考虑一下：那边给出的待遇比这边高 50%，去不去自己决定。

牛奶根觉得自己也就是个小业务员而已，过去恐怕也没有什么发展空间，而且，私下还想这个主管走了说不准我还能弄个主管的位置坐，想了一晚，还是拒绝了。

销售总监跟几个大区经理以及一批十分优秀的销售人员突然集体跳槽了，老板异常震惊，跟总经理研究了两天，决定让行政部经理接任总监的职位，消息公布之后，牛奶根后悔得快崩溃了，行政部经理老是找自己的碴儿，给自己穿小鞋，这回他当了销售总

监，自己恐怕连骨头都没有得吃了。

新销售总监上任后，把剩下的几个老员工召集在一起开了个会，每个人都重新调整了岗位，牛奶根连升三级，越过主管、地区经理直接升为省级经理，负责安徽省的销售，听到这个消息牛奶根几乎蹦起来，安徽省？这地方可是公司销售人员经常说的“四大墓地”之一，听说北有临沂、徐州冲蚌埠，南面有广州九江冲安庆，东面有义乌冲芜湖，西面有武汉和郑州冲阜阳，紧靠着合肥的还有个南京，四面八方的都往安徽冲，过去安徽省连续换了四个省区销售经理都是去一个死一个，据说至今全省年销量不到20万，还不到牛奶根我跑终端销量的一半！现在叫我负责那地方，这也算提拔？每月光提成都要损失一大半，底薪就提高那么一点点，提上来有什么用？还不如直接炒掉我算了！

牛奶根极度郁闷，给朱尔凡打了个电话征求意见，朱尔凡迟疑半晌，“老弟，这事情不好说，这样吧，我给你一个电子邮件地址，你把问题发过去问一问吧。”牛奶根梳理了一下这三年来的工作经历，自己在公司也三年了，这两年的成绩也不错，像模像样也算个江湖人物了，然而至今还没有得到提拔，是不是应该为自己的职业生涯做一些考虑了？

三年后的某天早上，朱尔凡买了一本《销售与市场》，快速翻了几页，忽然看到一个熟悉的名字：牛奶根，文章落款地方是某公司销售总监，不就是当初自己工作的公司么？怎么牛奶根成了销售总监了？朱尔凡连忙给牛奶根打了个电话，约了晚上去雁南飞茶馆。

“三年前你给我的那个电子邮件地址，是从哪里得到的呢？”两人见面寒暄一阵之后，牛奶根望着朱尔凡略显苍老的脸问。

“是一个老前辈给我的，他说如果我遇到重大事情无法决定，就给那个地址发邮件，不过，我从来没有发过，怎么了？你发了邮件么？”

“发了，我花了三个晚上写了五万多字发过去，你猜猜看结果如何？”

“难道没有给你回信？”

“回了，不过只有三个字。”

“哪三个字？”

“有钱么？”

“不会吧，难道要给钱才能回信？”

“我当时也很气愤，不过想一想，你走的时候我请教你都请你喝酒啦，大事请教，给点钱也是应该的，我立即回信问他，你要多少钱？”

“他怎么说？”

“他的回信里面用巨大的红字写着：‘问题不是我想要多少钱，而是你想给多少钱。’那句话个个字都非常大，一个字就占满一行，然后下面是一堆字体很小的乱码，还有一些乱七八糟很小的字。”

“不会吧，我不是给了你一个骗子的邮件地址吧？你有没有上当？”

“不，我收到信之后，想了很久，开始很气愤，后来又觉得他说得也有道理，于是，又发了一个邮件给他：请给我户名和账号。”

“你真给他汇款了？”

“他没有回信，我发信问了几次，都没有音信，一直等了一个星期。后来我就给你打电话，打了几次你都是忙音，我就没有再打了，后来我又找出那封乱码的信反复看，终于知道账号了，而且，我还知道他的名字了。”

“呵呵，真抱歉，我那个时候刚刚做销售经理，忙得要死，对不起老弟，忘记给你回电话了！”朱尔凡拿起酒杯，“我喝一杯罚酒。”

“好在你没有回电话，要不然就没有后来的故事了，你猜猜我怎么知道的？电子邮件的回函里面就有发信人名字啊，只是我们平常不留意而已，我看到那个名字之后，上网一搜索，发现正好就是你给我那本书的作者的网名，当时很激动，那堆乱码里面，我发现还是有规律的，结果我把开户行、账号都找到了，第二天我去银行，说要汇款，查查这个名字这个账号，果然存在，银行问我汇多少钱，我还真不知道应该汇多少，后来一咬牙，就把自己存折里面的全部钱，都汇过去了！”

“我没有听错吧？不会吧？”朱尔凡瞪大眼睛盯住牛奶根，感觉好像是第一次认识面前这位老朋友。

“其实也没有多少钱，就我两年的积蓄而已。我汇款之后给他写了一封信，告知他，我已经把所有积蓄都汇给他了，竟然三天都没有音信，当时我那个后悔啊，肠子都悔青了！还好，第四天，他回信给了我一个地址，说某日某时在体育中心西门的雁南飞餐厅见。”

“你去了？”

“那当然了！”牛奶根从包里拿出一本书，“这本书送给你。”

朱尔凡接过书，才发现这本书是打印出来的，已经翻得非常破旧了，封面写着《销售是门技术活Ⅱ》，副标题上写着“团队经理动作分解培训”，跟以前朱尔凡看的那本副标题不同。朱尔凡迅速翻开里面浏览了一下，发现内容跟他原来给牛奶根的那本完全不同，“这是怎么回事？”

牛奶根转过头透过餐厅的巨大玻璃窗看着外面那棵树，“三年前我就坐在这个位置上，前辈就坐在你现在坐的位置给了我这本书，他说，这本书三年后会出版，我必须在这本书出版之前靠自己的本事晋升到销售总监之位。现在我终于做到了！而且提前了整整三个月！”

“我只知道你没有离开公司，却不知道你变化这么大，这三年到底发生了什么事情呢？原来的那个销售总监走的时候，我估计这个公司也差不多要倒闭了，没想到这几年发展得那么快，听说你们公司并购了一个工厂，自己生产了？”

“是的，所以我才在《销售与市场》上发了一篇软文，我们的自有品牌准备招商了。”

“当初你为什么没有离开呢？难道是那位前辈建议你不要离开的么？”

“他没有给我建议，但是，他要求我必须在三年内晋升到总监职位，我回去一想，如果去其他公司，又从头开始，恐怕根本不够时间，而且我把书从头到尾看了一遍，觉得将来可能遇到的许多问题似乎都可以在里面找到答案，自认为还是有能力把安徽搞定的，便下决心赌了一把，没想到那年我的成绩是全公司最好的，第二年就晋升为大区经

理，去年就接任销售总监了。”自己只是一个高中生，现在却能管理公司一百多人的销售团队，牛奶根自己也感到真有点不可思议，“当时那位前辈说准备去北京读书，去读书前他把自己做销售管理的经验写成这本书，不过前辈说，我给他的那封五万字的邮件对他完善这本书也有很大的帮助，我提出的很多问题他都融入到这本书里了，这也是我看完这本书之后决定留在原公司的主要原因。”

“原来如此，老弟，你是否也帮我引荐一下这位前辈？”

“他从北京回来之后，听说又去华南理工大学读书了，他说自己的内功还是不行，想45岁之前过了博士论文答辩再重出江湖，这段时间他不希望别人打扰他。”

说到这里，两人都很感慨，沉默了好久没再吱声，朱尔凡的脑中浮现出一个两鬓斑白的中年人挑灯夜读的情景，自己十多年后还会这样勤奋读书么？恐怕不会了，如此勤奋读书，就算能力再高，也不就是做个销售老总而已？自己在公司继续熬下去，可能过三五年，估计也可以爬上销售老总的位置了，又何必如此废寝忘食地读书呢？

“阿根，我本来也想去读个MBA的，你呢？”

“你想去读MBA？我没有听错吧？你是玩外家功夫的，业务手段高强，读MBA是内家功夫为主啊。”

“老弟，我也是这样想的，说句不谦虚的话，当初我给你那本书的时候，我就觉得已经完全琢磨透里面的外功心法了，我现在见客户，客户还没有开口我就知道他想要说什么了，他一开口我就知道他的命门在哪里，我一出招肯定见血封喉，从来没有空手而归的，我觉得自己的外家功夫已经超过了那个前辈，洗碗哥哥说自己天下第三，我觉得自己也差不多应该是天下第二了！”

“老朱，其实三年前我也有你这样的感觉，但是，我看完这本书才明白，轻功再好也没有办法一瞬间跑遍全国，外功再好也不能三头六臂杀遍四方，但是如果内功登峰造极，气贯丹田推动团队朝一个方向发力，那个气势可是排山倒海、摧枯拉朽有如神力的。”

朱尔凡忽然觉得胃里冒出一股酸味：“阿根，听你的口气，你现在是内外兼修，那位前辈是天下第一，你是天下第二了？”

牛奶根笑了：“前几天忽然明白洗碗哥哥为什么说自己是天下第三了，我现在也是天下第三吧，至于那位前辈，最近在华工见到他，他说已经内外清空自废武功了，我看他目光不如过去那样炯炯有神，而显得浑浊呆板，言谈举止庸俗，完全变回凡夫俗子，一代大侠还没有成名，就打回原形了！”

“哈哈……”朱尔凡放声大笑，“照你这么说，是小隐隐于林，大隐隐于市了？”

“确实是大隐隐于市，不过，是股市的市。”

两人对视，捧腹大笑……

目 录

CONTENTS

引子：故事从这里开始	XVII
------------------	------

第一步 市场考察与客户开发培训/ 1

第一节 市场考察与潜在客户分析	3
-----------------------	---

1. 我应该先开发经销商还是先组织销售团队?	3
2. 应该先切入地区市场还是省会一线市场?	4
3. 如何做好首次新省区的走访工作?	5
4. 准备遍访县市了, 出发前要做哪些准备?	7
5. 首次遍访县市的过程中要注意哪些地方?	8
6. 如何找到县城的批发商?	9
7. 县城的批发商有什么特点?	10
8. 走访县城批发商的目的与要点是什么?	11
9. 遍访完毕, 下一步怎么做?	11

第二节 客户价值分析与开发技巧	12
-----------------------	----

1. 2图2表在谈经销商的时候有什么用?	12
2. 还有哪些应对高层次的经销商的武器?	13
3. 什么叫作SWOT分析, SWOT分析表怎么做?	13
4. 为什么说SWOT分析是太极两仪的分类思想?	15
5. 如何通过SWOT列表分析差异?	15
6. SWOT战略图对选择经销商是否有帮助?	17
7. 选择经销商时还要考虑哪些因素?	18
8. 如何看待经销商的性格与品德问题?	18
9. 挖竞争对手的经销商还是拓展新的经销商?	19
10. 利益驱动型的经销商和地位驱动型的经销商有何差异?	20

第二步 服务型团队操作与客户维护培训/ 21

第一节 服务型团队分工操作实例 23

1. 如何低成本建立销售团队? 23
2. 管理型销售组织架构的弊端有哪些? 24
3. 服务型销售组织架构下的人员职能分工是怎样的? 26
4. 服务型销售组织架构的优点有哪些? 27
5. 能否介绍一个实战操作的例子? 29
6. 如果公司没有特遣队的基础, 怎么操作? 31
7. 销售经理应该如何定位自己? 31
8. 难道销售业绩不是销售经理的第一使命吗? 32

第二节 服务型团队客户维护技巧 33

1. 如何看待销售团队与经销商的关系? 33
2. 如何服务经销商? 34
3. 公司已经有市场部做策划, 为何还要我帮经销商搞市场策划? 35
4. 如何做好渠道服务? 35
5. 如何做好新经销商的危机公关? 36
6. 如何解决服务成本高的问题? 38
7. 如何免费借资源? 38

第三步 团队成员招聘技巧培训/ 41

第一节 团队成员招聘基本知识 43

1. 先招募终端业务员还是流通业务员? 43
2. 用什么方式招募销售人员比较好? 44
3. 发布招聘广告需要哪些材料? 44
4. 怎么编写招聘广告? 45
5. 先跟应聘者谈薪水好, 还是确定录取之后谈薪水好? 46
6. 在经销商那里招募销售人员用谁的名义比较好? 46
7. 如何降低雇佣省区销售代表的劳务风险? 47
8. 经销商不愿跟增值服务代表签订劳务合同怎么办? 47
9. 经销商克扣增值服务代表的工资奖金怎么办? 48

10. 如何预防经销商吃增值服务代表的空额?	48
11. 什么人适合做销售人员?	48
第二节 团队成员招聘技巧实操训练	50
1. 快消品一线销售人员的遴选法则有哪些?	50
2. 销售人员的遴选要几轮?	51
3. 要经过这么复杂的面试, 会不会吓得很多人不敢来上班?	52
4. 速度测试如何进行?	52
5. 速度测试的要点是什么?	55
6. 速度测试的选拔标准是什么?	56
7. 如果没有电脑软件等工具, 如何做速度测试?	56
8. 朗读测试如何进行?	57
9. 朗读测试的目的是什么?	58
10. 游戏测试的目的是什么? 如何进行?	58
11. 如何通过游戏测试筛选应聘者?	59
12. 集体面试如何进行?	60
13. 集体面试如何筛选应聘者?	61
14. 如果同时招聘团队主管和团队成员, 如何测试?	62
15. 蒙面握手测试的要点与选拔标准是什么?	63
16. 团队的成员让当选的主管选择还是面试官选择?	64
17. 销售人员潜质测试的意义是什么?	64
18. 如果条件有限, 应聘的人数很少没办法做测试, 还有什么方式?	65

第四步 团队成员营销基本素质培训 / 67

第一节 积极心态培养之道: 让训练变成激励	70
1. 四大训练课程适合什么样的销售代表?	70
2. 每日训练的时间怎么安排?	71
3. 让销售代表做心得分享目的是什么?	71
4. 如何安排心得分享?	72
5. 做心得分享的具体流程怎么走?	73
6. 不同阶段如何选择做心得分享的销售代表?	74
7. 做心得分享还有哪些注意事项?	75
8. 如何提高训练的效果?	76
9. 5分钟的专题讲什么呢?	77

10. 如何使用《销售是门技术活 I》训练销售代表?	77
11. 训练与带教有什么不一样?	78
12. 带教的过程中需要注意哪些事项?	78

第二节 口风训练：修炼成功的销售陈述技巧 80

1. 口风训练的的目的是什么?	81
2. 我们平常说话不都是很流利的吗，怎么还要做口风训练?	81
3. 训练销售代表口风有哪些技巧?	82
4. 口风训练期间早会的程序是怎么安排的?	84
5. 早会口号是固定不变还是经常更换?	85
6. 应当让谁来主持早会?	85
7. 晚会应当如何进行?	85
8. 如何分配案例对白给销售代表做口风训练?	86
9. 口风训练阶段如何安排展业带教工作?	86
10. 第一个月销售代表容易出现哪些心理问题?	87
11. 如何帮助销售代表克服恐惧心理?	88
12. 如何帮助销售代表克服逃避心理?	89
13. 话术要达到什么样的熟练程度?	90
14. 口风训练中的动作掌握有什么要领?	91
15. 何为潜意识的脑震荡?	92
16. 案例对白中一定要用真话吗?	93
17. 口风训练成绩如何评估?	96

第三节 故事训练：让客户产生共鸣的深度沟通技巧 97

1. 故事训练的过程是怎么样的?	98
2. 故事训练3个阶段的侧重点有何不同?	99
3. 许多新学员都不会编故事，有何方法?	100
4. 故事训练阶段的销售代表有什么特点?	105
5. 故事训练对这个阶段的销售代表有何帮助?	106
6. 故事训练期间销售团队业务管理的要点是什么?	107
7. 为何这个阶段的带教重点是开拓客户的数量而不是质量呢?	107
8. 这个阶段销售代表最容易出现什么样的心理问题?	108
9. 如何做好销售代表抱怨心理的转变呢?	108

第五步 团队成员潜能开发培训/111

第一节 案例训练：张开观察客户的第三只眼睛	114
1. 案例训练有几个部分?	114
2. 案例训练的的目的是什么?	115
3. 案例训练阶段销售代表的心理特点是什么?	115
4. 案例训练阶段如何带教?	116
5. 案例训练阶段还有哪些注意事项?	117
第二节 客户管理工具运用技巧：超市易经密码分析的诀窍	118
1. 场记训练是怎么做的?	118
2. 场记的表格内容有哪些?	119
3. 场记列表中的天地人是什么含义?	120
4. 超市易经密码图中的要素如何设定?	121
5. 超市易经密码图的27个细分栏目的内容怎么写?	122
6. 场记表格后面的内容如何填写?	123
7. 超市易经密码图会不会太复杂了?	124
8. 密码表中对供应商主要了解哪些内容?	124
9. 剧本怎么写法?	128
10. 写剧本的要点是什么?有什么套路可用?	129
11. 完整的剧本应该包含哪些内容?	130
第三节 销售管理四诊法：了解客户，对症下药	132
1. 了解超市的经营情况有何意义?	132
2. 从哪些方面能快速判断一个超市的经营状况?	133
3. 商业类上市公司的财务报表有什么参考价值?	134
4. 零售商自己采购商品时我们该怎么做?	136
5. 怎么知道超市是赚钱还是亏损?	137
6. 超市的经营有哪些阶段?	138
7. 人气期如何调整销售策略?	138
8. 品类期如何调整销售策略?	139
9. 通路期如何调整销售策略?	140
第四节 跟你的团队谈未来：职业生涯规划激励	142
1. 如何跟基层销售代表谈职业生涯规划?	142

2. 企业人与职业人定位对引导销售代表有何意义?	143
3. 应该如何确定自己走企业人的路还是走职业人的路?	143

第六步 团队成员销售管理思维培训 / 145

第一节 逻辑训练：打通思维的奇经八脉

1. 逻辑训练是怎么进行的?	147
2. 演绎训练就是逻辑演绎吗?	148
3. 如何做场记部分的演绎训练?	148
4. 每个项目的得分差异如何计算?	150
5. 是否所有的超市都要计分?	151
6. 超市易经密码得分表有何作用?	151
7. 剧本的分析有哪些内容?	152

第二节 辩论训练：提升应变能力的逻辑训练法

1. 辩论训练有什么意义?	154
2. 辩论训练是怎么进行的?	155
3. 为何要指定提问的数量呢?	156
4. 如何掌握辩论的节奏?	157
5. 如何提出辩论的主题?	157
6. 如何总结辩论的成果?	158
7. 辩论对销售代表的成长有什么好处?	159
8. 除了客户辩题之外，是否可以增加其他辩题?	162

第三节 客户心态管理工具运用：情绪销售的心理操纵法

1. 如何估算情绪变化的程度?	164
2. EC 指数曲线有何作用?	165
3. EC 堆积曲线中客户跟销售代表哪个数据放上面?	168
4. EC 曲线金叉与死叉有何启发?	169
5. 如何结合超市易经密码表与 EC 曲线指导销售代表谈客户?	170
6. 如何通过 EC 曲线帮助销售代表作谈判计划?	171
7. 谈一个客户却要画几次 EC 图的意义是什么?	173
8. 如何灵活运用四大训练课程?	174
9. 如果没有办法系统训练，有哪些方法简化训练?	175

第一节 消除团队消极因素的内功心法	179
1. 团队跟个人相比有哪些特点呢?	179
2. 为何低智商的人要比高智商的人容易影响团队呢?	180
3. 团队病毒是怎么形成的?	181
4. 如何防止和治疗团队病毒?	183
5. 如何看待团队与个人?	184
6. 怎么对付那些老挑刺的团队成员?	185
7. 这样迁就下属不是活得很累?	186
8. 包容下属会不会让老板觉得我在笼络人心?	186
第二节 团队激励管理法秘诀	187
1. 团队管理有哪些要点?	187
2. 如何做好承诺管理?	190
3. 销售代表承诺的时候喜欢拿其他东西做条件, 怎么办?	191
4. 如何做好反馈管理?	191
5. 拿不定主意的时候是否应该和下属一起商量?	192
6. 销售团队训练的要点是什么?	193
7. 公司给我的销售任务是否应该分解到每个人?	194
8. 不分解任务的话, 我很担心任务难以完成, 怎么办?	195
9. 大家都不愿意承诺做多少业绩, 怎么办?	195
10. 拜访量增加的比例和业绩增加的比例不对称, 怎么办?	196
第三节 团队高效管理技巧之一: 目标激励法	197
1. 如何尽量降低基层管理的难度?	197
2. 如何提出团队的使命?	198
3. 提出团队使命的时候要注意什么?	198
第四节 团队高效管理技巧之二: 工具分析法	200
1. 基层团队管理有哪些工具?	200
2. 销售漏斗有什么用处?	202
3. 快消品基层销售代表知识有限, 为何要给他们讲数据分析的道理?	203
4. 使用千色图代替工作日志有什么好处?	203

第五节 团队高效管理技巧之三：简单法则引导法	204
1. 基层团队管理要掌握哪些法则?	204
2. 什么叫作短缺元素法则?	205
3. 如何把短缺元素法则运用到自己的日常管理工作中?	205
4. 短缺元素法则的运用要注意什么?	206
5. 短缺元素法则与木桶原理有什么不一样?	207
6. 什么叫作情绪趋势法则?	207
7. 什么叫作“跟我上”法则?	208
8. 什么叫作分西瓜法则?	209
9. 哪些例子可以运用分西瓜法则?	210

第八步 团队管理榜样激励法培训 / 211

第一节 销售团队管理中的短缺元素法则	213
---------------------------------	-----

1. 经理跟经理人有何不同?	213
2. “管理者是个经纪人”这句话怎么解释?	214
3. 是否允许销售代表做个性设计名片?	215
4. 基层销售团队的发展有几个阶段?	216
5. 如何做好3个阶段?	217
6. 如何安排新业务员试用期第一个月的工作?	218
7. 销售经理第一个月带新销售代表需要注意什么?	219
8. 新销售代表总喜欢拉着其他人一起访问客户, 这样好吗?	220

第二节 销售团队管理中的分西瓜法则	221
--------------------------------	-----

1. 如何划分销售代表的展业分区?	221
2. 每一个销售代表都想选好区域, 如何安排他们选择的次序?	222
3. 两个业务员争夺一个客户怎么处理呢?	223
4. 两人分区管理的优缺点有哪些?	223
5. 如何消除两人分区管理的不良问题?	224

第三节 榜样激励法运用技巧	225
----------------------------	-----

1. 如何观察团队业务员的思想与行为变化?	225
2. 树立团队明星有哪些好处?	226
3. 怎样树立明星销售代表?	226

4. 树立明星有哪些注意事项呢?	227
5. 有些同事对明星队员不服气怎么办?	228
6. 如何防止明星队员骄傲自满产生惰性?	228
7. 过气明星队员会有失落感影响工作情绪, 如何沟通?	229

第四节 竞争与激励: 明星竞赛运用技巧

1. 明星竞赛有哪些方式?	230
2. 创纪录竞赛与爬天梯竞赛有什么区别?	231
3. 创纪录竞赛主要有哪些竞赛项目?	232
4. 在开展创纪录竞赛期间, 有些业务员把业绩集中申报, 怎么办?	233
5. 如何操作创纪录竞赛?	234
6. 爬天梯竞赛有哪些竞赛项目?	235
7. 如何开展爬天梯竞赛?	236
8. 如何操作爬天梯竞赛?	237
9. 爬天梯竞赛采取增量奖励是否更好一些?	238
10. 万一团队中确实有销售业绩特别好的人, 怎么搞爬天梯竞赛?	239
11. 人多的时候如何用最简单的方式计算团队业绩定比奖励的额度?	239
12. 如何监督销售代表的工作?	240

第五节 优秀团队经理的职场智慧

1. 当我成绩很好的时候, 是否应该向老板提出加薪要求?	241
2. 公司每年都下达根本没有办法完成的任务, 怎么办?	242
3. 怎么作回归分析?	243
4. 回归分析有什么用?	245
5. 老板把我手下的一个优秀业务员提拔到跟我一样级别制衡我, 怎么办?	246
6. 每年老板都调我去新地区做开荒牛又不加薪, 怎么办?	246
7. 市场部有很多策划在我这里根本行不通, 如何处理?	247
8. 大家说我开会太多了, 应该开多少次合适?	248
9. 管理会议要注意什么?	248