

互联网时代的 销售经理

打造高效的电话和网络销售团队

对于任何想创建或管理电话和网络销售团队的人而言，
这不仅是“必读书”，还是“必须执行的”。

Smart Sales Manager

The Ultimate Playbook for Building and
Running a High-Performance Inside Sales Team

[美] 乔西安·施莱琪·费根 (Josiane Chriqui Feigon) 著
李娜 译

《电话与网络销售技巧》的同一作者



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



互联网时代的 销售经理

打造高效的电话和网络销售团队

对于任何想创建或管理电话和网络销售团队的人而言，
这不仅是“必读书”，还是“必须执行的”。

Smart Sales Manager

The Ultimate Playbook for Building and
Running a High-Performance Inside Sales Team

[美] 乔西安·施莱琪·费根 (Josiane Chriqui Feigon) 著
李娜 译

《电话与网络销售技巧》的同一作者

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Josiane Chriqui Feigon: Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-Performance Inside Sales Team

ISBN: 978-0814432839

Copyright©2013 Josiane Chriqui Feigon.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association,
International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8538

图书在版编目（CIP）数据

互联网时代的销售经理：打造高效的电话和网络销售团队 /（美）乔西安·施莱琪·费根著；李娜译。—北京：电子工业出版社，2016.9

书名原文：Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-Performance Inside Sales Team

ISBN 978-7-121-29477-8

I. ①互… II. ①乔… ②李… III. ①网络营销 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 172466 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：杨洪军

印刷：北京季蜂印刷有限公司

装订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：249 千字

版次：2016 年 9 月第 1 版

印次：2016 年 9 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

在 2.0 时代管理电话和网络销售团队

本季度，你们的销售配额是 7 500 万美元，你有 14 名下属，你的工作是提升他们的销售业绩；负责整个团队的客户开发、电话和网络销售、更换销售人员等事务。你管理一个独特的、复杂的客户关系管理系统，以及为整个组织提供服务的工具、流程、人才和技术。你的工作是确保团队成员都能按计划顺利地工作，把自己的能力发挥到极致——冲锋陷阵，每天拨打无数个电话，努力完成所有的交易。这些都是小事一桩，对吗？不过……也不完全是这样，因为你不太清楚应该从什么地方入手解决问题。

你是否和现在的大多数经理一样，因为精通技术、为团队做出了贡献，但是接受的管理培训很少，甚至没有接受过培训就走马上任了呢？如果你只是能从销售人员那里获得客户电话，告诉他们如何去做，那你的工作就太容易了。但是你的团队成员太年轻了，缺乏耐心——他们需要立即得到客户答复。与此同时，25%的交易因为“没有做出决定”而没有达成，实际上团队中只有 40% 的人能实现配额要求，因为折扣太高了，赢单率低于 50%。新的目标客户不愿意接听电话，而那些忠诚的客户也纷纷取消约见，你喜欢听的电话的嗡嗡声消失了，取而代之的是一片沉寂、中间夹杂着嗒嗒的敲击键盘的声音。

到目前为止，你要采取的生存策略就是一边看着后视镜，一边不断前行，



坚信过去的做法说不定什么时候还会见效。但是销售 2.0 生态系统是一个数字化的、多样化的、相互关联的世界，在那里客户可以进行调研，员工也希望工作能成为有趣的事情，要想在这样一个动态的生态系统中管理一个高效的电话和网络销售团队，就要利用语音系统得到所有的回复。



管理销售 2.0 生态系统

电话和网络销售团队成员干劲十足，似乎势不可当。实际上，电话和网络销售会逐渐超过，甚至取代现场销售。于是，对于电话和网络销售经理的需求量会增大，这通常说明优秀的销售人员升职了，但是这么多人升职了，许多经理都遇到麻烦了。虽然他们了解销售，但是他们不了解如何管理销售。公司领导要求这些经理提高部门的销售额，这种压力让他们喘不过气来，而公司提供的培训却少得可怜。

社群销售、数字通信及新颖的视觉元素取代了简单的贸然打电话销售，新的电话和网络销售机构规模扩大了，变得既复杂又微妙，只有经验丰富的管理人员才能提高其效率和收益。在这个全新的世界里，一切都发生了变化：新的客户希望能自学，按照自己的销售周期，而不是你的销售周期来购物；新的人才精通技术，他们讨厌使用电话，现在就想实现梦想；新的工具层出不穷，似乎你都来不及了解到底是怎么回事，更不用说学习使用新工具了；新的寻找目标客户的规则，甚至是那些标准，把你所了解的一切都颠覆了。

管理这些机构和年轻的、多样化的团队越来越复杂了。过去的规则绝对是不适用的。90%的经理都曾经是个人贡献者，但是帮助他们成为领导的技术不适用于现在的领导工作，因此他们争相寻找最有效的管理方式，与团队成员一起提高销售额。



专门为你量身打造的一本书

在过去的 20 年当中，我一直是一名思想领袖，利用自己的公司，为全球电话和网络销售机构提供了许多解决方案。我的畅销书《电话与网络销售技巧》（*Smart Selling on the Phone and Online*）已经成为电话和网络销售团队必读的参考书，因为他们需要快速提高自身的销售技巧。它是他们在工作时值得信赖的朋友，而本书这一力作是为您奉献的姊妹篇。

如果你刚刚从成功的销售人员晋升为电话和网络销售部门经理，或者因最近刚兼并了一个新的团队而必须取得成功，那么本书就是为你设计的，它帮助你快速了解你需要了解的信息，以提高管理效率；像为团队成员提供指导，创建敬业的、高效的团队，使团队成员都知道怎么做才能在现在的销售 2.0 生态系统中立于不败之地。

你可以把本书当作一本指导书，帮助你年轻的、热情洋溢的电话和网络销售团队在销售 2.0 的生态系统中游刃有余。本书介绍了所有的新规则，从日常的管理基本技巧到销售、招聘（还有解聘）、激励、培训、指导及新的标准……包括所有技巧，帮助你创建一支高效的电话和网络销售团队，带领该团队走向成功。在本书中，你可以了解最新的发展趋势、实用的策略性战略、技巧和管理高效电话和网络销售团队所需的指导，带领你的团队再创辉煌。

第 1 部分“新的常态”有助于你快速了解销售 2.0 生态系统中的角色：

- 需独立的、难以捉摸的新客户。
- 掌握多种技能的千禧销售人才 2.0。
- 社交—移动—视频销售工具 2.0。
- 在所有的寻找目标客户 2.0 的培养与闪电行动中出现的新的超级销售英雄。

在第 2 部分“经理 2.0”中，第 5~9 章可以视为本书的精髓部分，帮你形成和谐的、可持续的、高效的招聘、培训和指导机制。这部分讲的是人力资



本——你的人才：

- 寻找、招聘、聘请优秀人才。
- 创建可持续性的培训机构，建立综合的销售技巧系统。
- 制订综合指导计划。
- 在信任的基础上进行指导，充分发挥团队的优势。
- 标准 2.0——这些标准应用于高科技的现代社会，对于人才 2.0 而言意义深远。

第 3 部分“快速激励”开始把焦点转向你，经理 2.0——领导者、激励者、幽默大师，还要做出艰难的抉择。本部分中的这 4 章将介绍一些操作策略，传授一些秘诀、观点及经理急需的清单，主要侧重于：

- 重塑销售会议。体验团队精神，促进销售团队的沟通，大声、清晰地传达你的信息。你会获得很多新的想法，有的是关于议程的，有的是关于话题和机构的。保持团队成员积极参与，确保你对团队能产生积极的、有力的影响。
- 调整 1：1 预测评审。采用新的方式来评价团队成员的技能，详细地分析他们一直为之奋斗的目标及引发的新问题，重新进行界定。
- 创建激励机制。每个月推出几十种创新的、高效的激励型竞赛、给予推销奖金等激励措施，并发送激励短信。
- 学会解聘团队成员。知道如何改掉推迟与团队中的问题成员进行艰难谈话的坏习惯，什么时候该解聘成员。

本书是值得信赖的顾问兼朋友，只要你想追随，它就愿意引导你。现在就拿着本书，按照书中说的去做吧！

本书由李娜、赵玉秀、王震、冯德南、张彩霞共同翻译完成。

目录

第 1 部分 新的常态：管理销售 2.0 生态系统

第 1 章 客户 2.0：理解独立的新客户	4
了解客户 2.0	6
解密客户 2.0	7
管理秘诀	19
第 2 章 人才 2.0：为什么千禧一代能使具有颠覆性的	
电话和网络销售超级英雄取得成功	20
了解人才 2.0	23
解密人才 2.0	24
管理秘诀	40
第 3 章 工具 2.0：在销售 2.0 中工具的力量	41
工具的力量	42
工具推动整个销售周期的发展	45
工具如何帮助提高销售额	47



管理秘诀	59
------------	----

第 4 章 寻找目标客户 2.0：电话和网络销售英雄在行动 60

制定有效寻找目标客户 2.0 的策略	62
呼出电话与电话闪电战	67
客户线索寻找与跟进	69
销售技术	72
加强团队管理，寻找目标客户 2.0	76
管理秘诀	80

第 2 部分 经理 2.0：帮助建立有效的招聘、培训、 指导生态系统

第 5 章 招聘超级英雄：为电话和网络销售机构建立人才库..... 84

为什么招聘难度如此之大	85
发展“一直招聘”的生态系统所需的 9 种基本要素	87
管理秘诀	106

第 6 章 培训人才：培训要持之以恒，不断发展 107

为什么培训不在优先之列	108
建设可持续的培训基础设施	109
为你的团队确定合适的销售培训课程	114
选择主要负责电话和网络销售培训的供应商	115
选择的供应商要将销售 2.0 生态系统与培训结合起来	116
为什么经理要参与团队培训	120
管理秘诀	123

第 7 章 准备、设置、指导：制订综合指导计划	124
制订综合指导计划	126
创造相互信任的指导文化	127
核准客户电话	130
充满激情的 3 种指导	133
给需接受指导的团队成员排序	139
准备、设置……制订指导计划	141
管理秘诀	144
第 8 章 你就是培训师：聆听、学习、反馈	145
你的团队处于聆听与学习的四大区域中	147
在四个区域进行指导	149
不恰当的反馈信息不会被听到	151
指导典型的电话和网络销售人员	154
管理秘诀	162
第 9 章 指标 2.0：彻底改变电话呼叫	163
销售指标出错时	165
为了新的常规而改变指标	167

第 3 部分 快速激励：销售经理 2.0

第 10 章 发挥你的影响力：适用于团队会议的策略	177
有力的开始，保持力度	179
利用整个会议空间	179



注意你的体态语	180
你的语调决定团队的情绪	180
一切围绕会议日常安排	181
创造有凝聚力的团队动力	183
问题要有说服力	184
学会倾听	185
制定迟到惩罚措施	185
邀请有说服力的演讲者	186
会议结束时精力充沛	186
管理秘诀	187
第 11 章 完全透明：1：1 预测评审策略	188
经理力争预测准确无误	190
根据电话销售 10 技巧来进行管道检测	191
管理秘诀	200
第 12 章 设计竞赛、奖励推销佣金、发送短信：改革激励策略	201
什么能激励成员	203
是什么激励你的 A、B、C 三种类型的成员	204
设计竞赛、奖励推销佣金	206
发送激励短信	212
团队出游	215
散布消息=公开宣传快乐	215
销售板	215
管理秘诀	218

第 13 章 艰难会谈：针对业绩不佳员工和问题员工

制定明智的策略和干预措施.....	219
与业绩不佳的员工进行艰难会话	220
对问题员工进行干预	223
把问题销售人员列入业绩提升计划	227
谁留下来，谁离开	229
管理秘诀	231

第 1 部分

新的常态

管理销售 2.0 生态系统





刚开始时看似简单……

到了电话和网络销售经理这一职位就意味着要招聘一个团队，给他们划分地区和领域、设计薪酬体系，在每个人的小隔间里配备固定电话、电脑、耳机和白板；每周定期召开团队会议，完成 1:1 预测评审；走在销售部门的走廊里，聆听着响个不停的电话铃声；定期更新销售板。你的团队可以完成指标，确定可以破纪录的预约次数，拓展产品线，而不必依赖合作伙伴。你所信任的销售板将成为你的生命线，能让你确保准确性，掌握控制权。

你的计划是根据自己多年的销售经验制订的，却不知道怎么回事出现了差错。而当时你获得这份工作依靠的就是娴熟的技术，可是现在似乎发挥不了神奇的作用了——对客户、新的销售团队、新的工具，甚至对寻找目标客户都不起作用了。

- 过去，客户会回电话和接电话，而现在这种日子一去不复返了。
- 过去，在整个演示过程中，客户都静静地坐着、愿意接受预约，甚至坚持要让你带他们熟悉整个销售流程，而现在这种过日子一去不复返了。
- 过去，你所招聘的是专业团队，各成员都善于解决销售难题，个个都熟悉销售领域，而现在这种日子一去不复返了。
- 过去，销售人员很重视辛勤的工作，投入大量的时间，尽职尽责，与目标客户进行有意义的交谈，你把星巴克的代金卡当作奖金发给他们，他们会非常兴奋，而现在这种日子一去不复返了。
- 过去，在工具上投资就意味着要购买最新的消除噪声的耳机、可以接听好几条线路的电话、新的电脑；将原来的旧系统升级为最新的客户关系管理系统，该系统以销售为中心，这是无人能及的，甚至连市场营销部门也是望尘莫及的，而现在这种日子一去不复返了。
- 过去，贸然打电话推销商品及寻找目标客户意味着每天“坐在座位上”的电话呼出次数达到 75 次，平均每天说话的时间达到 4 小时，每周寄出 25 封商业信函，这是你所能做的最大努力了，而现在这种日子一去

不复返了。

欢迎来到销售 2.0 生态系统的新常态王国，如图 0.1 所示。

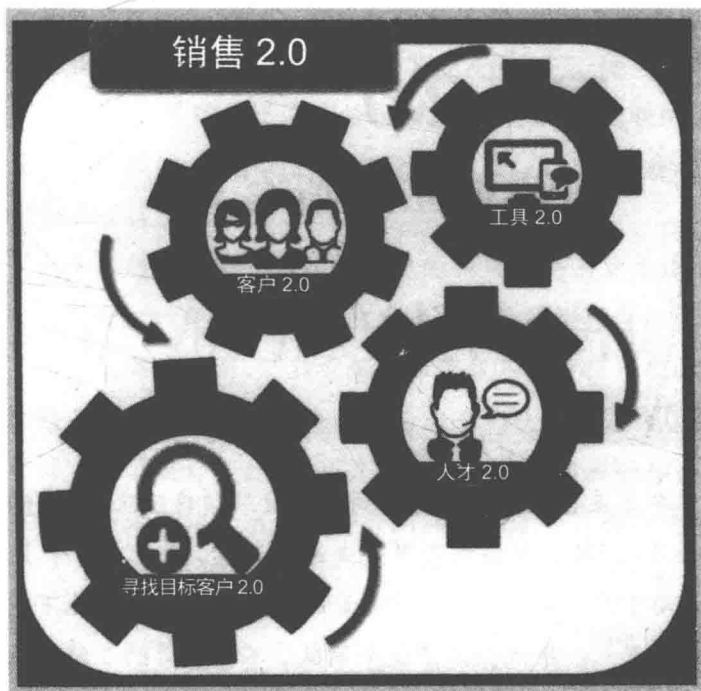


图 0.1 销售 2.0 生态系统

在这部分，将介绍这一动态环境的主要因素——独立的和难以捉摸的新客户、掌握多种技能的千禧销售人才 2.0、社交—移动—视频销售工具 2.0、寻找目标客户的方法。深入研究这些因素，告诉你采用什么合作方式来实现协同销售，彻底地改变电话和网络销售；让你详细了解如何管理电话和网络销售团队，带领团队成员走向成功。

第1章

客户 2.0

理解独立的新客户

第一次团队会议

每周三下午4点召开例会的时间到了，该跟销售团队成员好好谈一谈了。约翰焦虑地看着：团队成员零零散散地走进会议室，瘫坐在椅子上，心烦意乱、垂头丧气、无动于衷、坐立不安。销售量的预测额度在不断地下滑，离本季度末只有几周时间了。去年他组建了团队，不过成员的业绩却出乎意料：大家一个个意志消沉。老板已经明确表示，团队成员的工作效率低，严重破坏了对约翰的印象。

约翰深吸了一口气，他知道自己会听到什么话，但是却无力去做任何事情，只能等着坏消息。他从坐在他旁边的艾希礼开始。

“艾希礼，上周的演示效果怎么样？我觉得你有3个客户的希望还是很大的，对吧？”

艾希礼用手指缠绕了一缕头发。“嗯，”她说道，“其中的两个取消了约见，另一个刚聊了10分钟就结束了，他的老板压根就没露面。这种事太常见了！”她一边说一边翻着白眼。

约翰接着转向布拉德，他看着比艾希礼更有信心。

“布拉德，有什么进展吗？那天不是有一个客户抱怨你总是打电话骚扰他吗？”

“嗯，伙计，没问题。我让营销部送给他几件珍贵的东西，一切就都搞定了。”他笑着说，并竖起了两个大拇指，对自己的工作感到很满意。

约翰觉得胃有点反酸。“塔拉，”他继续询问着，“接下来的几周，你有几个大客户要来续签合同。这个季度我们就全靠这个收入了。进展得怎么样了？”

塔拉则直入主题：“采购部还没有给我回电话，我所有的联络方式都没了，想找一个知道联络方式的人，不过一直都没找到。我认识的那些人都不在那儿了，也没有人能给我指点迷津。”

约翰点了点头，转过身去，对比较懈怠的销售人员马里奥说道：“你的通话时间很短——每天大约是45分钟。你为什么往外拨打电话呢？”

“伙计，”马里奥耸了耸肩，“打电话我谁都找不到呀！他们都在发邮件或发信息。我用的是远程办公，不过每个电话似乎都被拒。”

有一两个销售人员离开了。“亚历克斯！你上次告诉我的那个客户进展怎么样了？订货单是不是像他们承诺的那样周二就到了？”亚历克斯微笑着说：“我今天跟他谈了，一切都很顺利，约翰。他说我今天晚些时候或明天就能拿到订货单了。”

露西走进了会议室，她迟到了，一副疲惫不堪的样子，看着匆匆忙忙的，不过倒是显得很兴奋。“露西，怎么啦？会议已经开始15分钟了。你怎么现在才来呀？”

“好消息！我刚签了一单生意，太出乎意料了。大约7个月之前我跟他谈过，刚才他给我打电话，说他们现在准备购买了。简直太离奇了。”

约翰环视了一下整个房间，心里在想他的团队到底是怎么了。为什么无法预测销售周期呢？他们需要接受更多的培训吗？他需要组建一支新的团队吗？为什么他们不能给客户讲清楚呢？

大多数销售经理习惯了客户对他们的依赖，因此，新的常态客户2.0采取的态度显得有些不协调了，至少现在还是不协调的。本章介绍是什么驱动着这些客户，是什么把他们赶走的，又是什么把他们吸引回来的。