

金牌

销售教练实战手册


与学员用书《销售冠军这样做业务》配套使用

王云◎著

整理销售思路 积累销售经验
传承销售智慧
打造卓越团队

**A GUIDE TO
SALES COACHING**



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

金牌

A GUIDE TO
SALES COACHING

销售教练实战手册

《金牌销售教练实战手册》和《销售冠军这样做业务》是相配套的、系统的销售培训教材。《金牌销售教练实战手册》是教练用书，通过解读实战案例，提炼方法，助您成为金牌销售教练。

★ 一定能用：为您提供实战的教练方法和工具，无论您是否具有培训基础，都可以轻松成为销售教练。

★ 一定有用：精心设计的教练过程帮您不断产生和实战结合的销售策略、话术和工具，以及促进销售的个人计划及管理手段，直接帮助企业提升销售业绩。

★ 简单易用：培训方式操作简便，为繁忙的销售管理者提供最简单明了的培训指导。

上架建议 市场营销

ISBN 978-7-111-29747-5

地址：北京百万庄大街22号 邮政编码：100037
电话销售 010-88361066 网络销售
社邮营销中心：(010) 88361066 门户网站：<http://www.cmpbook.com>
销售一部：(010) 68326294 教材网：<http://www.cmpedu.com>
销售二部：(010) 88379549 封面文字仅供参考
读者服务部：(010) 68993821



定价：49.80元

ISBN 978-7-111-29747-5



9 787111 297475 >

金牌

销售教练实战手册

A GUIDE TO SALES COACHING

整理销售思路 积累销售经验

传承销售智慧 打造卓越团队

王云◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

您的销售员受过更好的训练吗？他们会输给竞争对手吗？

本书对销售培训的核心内容进行了分门别类的阐释和情景展示。本书分为四个部分、十五个训练课程，主要包括销售员的心态训练、电话技能训练、销售面谈技能训练和销售谈判技能训练，只有掌握这些必备的技能，才算具有了销售员的基本功。在每个课程中，则给出了培训目标、评估方法和工具、培训指导、应用工具和幻灯片演示几个分项，方便培训师指导学员按模块学习。

这本书将帮助您为销售团队提供更好的业务训练。通过集体研讨，集中大家的智慧，整理销售思路，帮助销售团队从实战中提取经验，并使这些宝贵经验得以传承，从而提升整个团队的销售能力。熟练运用书中介绍的销售方法，必将为企业打造一支卓越的销售团队，让他们成为市场上无往不利的强者！

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌销售教练实战手册/王云著. —北京：机械工业出版社，2010.2
ISBN 978-7-111-29747-5

I. 金… II. 王… III. 销售学—手册 IV. F713.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 019966 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 赵树尧

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm × 250mm · 25 印张 · 1 插页 · 419 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29747-5

定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言



那一次我打网球输了，我注意到，我之所以输，是因为别人比我受到更好的训练，就这么简单！

——摩托罗拉创始人 保罗·高尔文

这个小小的体验，使保罗·高尔文努力劝说董事会，创建了摩托罗拉大学。从此，这所大学不仅给自己的员工提供系统全面的培训，还为自己的合作伙伴提供服务。现在，我们都看到了摩托罗拉的辉煌。

你为销售员提供了系统的培训吗？很多企业管理者都会回答“没有”，因为培训费太昂贵，因为外来的培训师提供的培训缺乏针对性……因此，不少企业就采取工程师讲产品、内部交流加上偶尔外请专家的方式来为学员提供培训。如果所有企业都这么做，似乎也无所谓，因为没人受过更好的训练！但事实并非如此。“××公司为他们的销售代表提供整整半年的培训，而我们的培训期只有一个星期。所以，我一听客户说那家公司的销售代表来过，腿就发软。”一位销售员曾这样对我说。

不要让你的销售员腿发软！要让竞争对手的销售员腿发软！这样，你们的团队才能赢！你们的公司才能赢！

本书是专门为销售人员设计的，它不需要培训专家操作，不需要花费很多时间和金钱。在原有的产品培训的基础上，销售经理或资深销售员按照本手册的指导进行操作，即可让销售员得到全面系统的培训。除此之外，您还将获得如下好处：

(1) 整理销售思路：培训课程中很多关键环节都是通过集体研讨来完成的。即便是资深销售经理，也有考虑不全面的时候，通过集体研讨，可以集

中大家的智慧，正所谓“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，从而使销售思路更清晰，增强整个团队的销售能力。

(2) 积累销售经验：销售技巧需要与时俱进，不断创新。教练课程会经常进行，并且会从实战中提取经验，按照书中的格式记录保存，这样可以把在实践中创造的经验及时保存下来，不会被遗忘。如此日积月累，将成为公司的一笔巨大财富。

(3) 传承销售经验：本书要求公司建立“百宝箱”，并把学习过程中创建的策略、话术和案例存入“百宝箱”，用于培训新人，使宝贵的销售经验得到传承。这样，新人就可以站在前辈的肩膀上，借助前人的经验，减少摸索时间，快速适应工作并获取订单。

上述的培训和积累，终将为企业打造一支卓越的销售团队，增强企业在市场上的竞争力。

序

现代社会的竞争，从根本上说是人才的竞争，因此，人力资源开发便成为企业经营中非常重要的一个环节。早在1956年，GE（通用电气）就创造了世界上第一个大公司的商学院——克劳顿培训中心，后更名为韦尔奇领导力发展中心。GE的全球领先、GE的可持续发展，在很大程度上归功于他的人才战略，归功于GE完善的培训体系，因为这个体系为GE带来了源源不断的优秀人才。

由于人力资源开发很重要，越来越多的企业开始为员工提供系统的培训，他们迫切需要销售理念先进、实战性强的培训教材。

王云的这本书是非常好的销售培训教材，它将学习、训练、销售思路整理及销售经验的总结提炼完美地融为一体。对没有课程研发机构的企业来说，拥有这样的教材，可以轻松实现对销售人员系统培训，并能通过培训开发出自己的销售培训课程，逐步建立和完善自己的销售培训体系，使企业可以不断获得优秀的销售人才，从而确立长久的竞争优势。

美国通用电气医疗集团（中国）学习与发展总监
郝晓莉

使用说明

一、谁适合做教练

1. 销售经理

教练和职业培训师不同，他们不关注课程的新奇有趣，只关注实用性。就像《亮剑》中的李云龙和《士兵突击》中的班长那样，不需要游戏，不需要长篇大论，只要让战士练就过硬的功夫，就可以让自己的团队在战场上取得胜利。因此，最好的教练是销售经理，因为他们具备如下条件：

(1) 他们有丰富的实战经验，这种经验使他们能够有效地引导销售员进行思考，帮助销售员提炼总结，并且向他们传授实战经验。

(2) 他们有权力，并且他们自己通常都有着不凡的业绩，因此他们有权威，能让人信服。什么是训练？训练就是战士连续几小时趴在地上的瞄准练习，就是在泥地里艰难的爬行，就是在烈日下的长途跋涉……销售训练也一样，训练意味着连续几个小时背诵产品知识，意味着一遍一遍地进行模拟拜访，意味着反复练习询问和产品展示……训练是艰苦的，因此，必须要有一位有权力、有权威的人来指导，才能使被训练者按照要求坚持到底。

如果销售经理很忙，也可以授权公司中业绩优秀的资深销售员来担任教练职责，但销售经理要给这位被授权的教练以强大的支持，帮助其树立权威。

2. 内部培训师

内部培训师也是教练很好的人选。如果内部培训师曾经有销售经历，他们不仅能像销售经理一样有丰富的实战经验，还能利用培训技巧把课程变得更加生动有趣。此外，内部培训师可以更好地把培训中获得的经验总结提炼出来，使之得到更有效的积累，并且还可以将提炼的结果转化成很专业的新

销售员入职培训课程，使经验能更好地传承。内部培训师和销售经理相比，唯一的不足就是缺乏权力和权威，这需要通过公司的培训制度或者通过销售经理的强大支持来弥补。如果内部培训师没有销售经历，则需要争取销售经理的支持，借助销售经理的经验来操作教练课程。

二、如何组织培训

1. 培训在何时进行

教练培训和传统培训不同，既不需要很长时间，也不需要非常正式，培训可以随时随地进行，最好的时间就是在召开销售会议的时候，因为这样不需要销售员另外耗费时间。对于一些重要的训练项目，也可以专门安排培训。

2. 培训应做什么准备

(1) 培训资料。只要为每位学员购买一本学员用书，准备工作就基本完成了，你不再需要制作讲义或其他的资料。每次培训前，按照培训准备清单准备一些简单的表格工具即可。

(2) 培训教室。大部分培训可以在公司的会议室甚至办公室内进行，不一定需要租用专门的会议室。特别重要的项目也可以选择专门的会议室，为学员创建更好的培训环境。

(3) 培训设备。最好有投影仪，如果没有，也可以用计算机。此外，根据培训需要，可能要准备摄像机、录音笔等设备。

3. 教练如何备课

教练不需要花很多时间备课，只需要在培训前熟悉培训的课程即可。我们设计的培训方式，是让学员在教练的指导下通过自学的方式来完成课程的学习。教练在课堂上，只要按照手册的指导进行操作即可，非常简单。

4. 如何制订培训计划

教练可以和学员一起，了解教材中的各个课程，根据自己的工作实际灵活地选择课程，并制订培训计划，不需要按照教材的顺序从头到尾进行培训。

三、如何建立和管理“百宝箱”

所谓“百宝箱”，就是在计算机中建立一个文档，把培训中积累的精华存在里面。管理“百宝箱”要注意以下几点：

1. 指定专人管理

专人管理，可以保证所有记录都能得到保存，并保证其不会损坏或丢失。此外，“百宝箱”中的很多东西属于公司的商业机密，专人管理还可以防止泄密。

2. 经常更新

“百宝箱”的很多内容要随时补充更新，“百宝箱”的管理者要把销售会议、新的训练中产生的经验、策略和话术，随时补充到原有资料中，并对过时的内容进行调整。

3. 转化成新人培训教材

“百宝箱”中的资源要经过整理后，用于新人培训，使销售经验得以传承。



一分钟销售教练技巧



恭喜您成为一名销售教练。一个人的时间和精力是有限的，因此，能够做出的业绩也是有限的。成为教练，将使您长出“三头六臂”，通过下属的工作做出更多的业绩，从而使您的事业更加辉煌。

教练技巧不难学，我们为您准备了简单易学的销售教练操作五步法。只需一分钟，您马上就能学会。

销售教练操作五步法：

第一步，让学员自己总结。让您的下属学会自省非常重要。如果下属时刻需要您指点，那您会感到很累。所以，训练结束后，首先让学员自省，自己分析优点和缺点。这样做还有一个好处，就是学员会说出一一些自己的不足，从而让大家相处得更融洽。

第二步，指出学员的优点。也许您会认为一些学员在模拟拜访中的表现一无是处，如果您上来就对其大批特批，便会使学员产生抵触情绪。如果学员不接受您的批评，再好的建议也不会起作用。因此，无论学员表现多么糟，也应尽量找出他们的优点，在点评前，先指出这些优点。这么做，会让学员觉得您很公正，既能看到他们的优点也能看到他们的缺点，同时也保全了学员的面子，减少了抵触情绪，使他们能心平气和地接受您的批评。

第三步，指出学员的不足。训练的主要目的是让学员改善自己的不足，因此，指出他们的不足之处非常重要。要清楚地告诉学员哪里做得不好，并分析原因。

第四步，重复训练。如果学员的技能有重大问题，在学员听了点评后，给其一段时间进行准备，然后再做一次相同的训练，考察学员是否真正理解

了您的点评，并且知道如何改进。

第五步，示范与模仿。如果学员重复训练依然不能把握要点，您就要给予示范，并且让学员模仿自己的示范。虽然销售并不能完全模式化，但对于无法达到标准的学员来说，先僵化地学习别人的成功模式，才能在今后优化自己的销售模式。

目 录

CONTENTS

序	
前 言	
使用说明	
一分钟销售教练技巧	

Part 第一部分 为成为销售冠军作准备

课程一 销售员心态训练	2
模块一 认识销售职业	2
模块二 拥有一颗成功的心	8
模块三 树立必胜的信念	15
课程二 产品知识应用训练	22
模块一 从客户角度看产品知识	22
模块二 熟练分析公司和产品的价值	27
课程三 精准销售，提升销售效率	33
模块一 为什么要精准销售	35
模块二 目标客户该如何界定	38
模块三 把精准进行到底	43
课程四 成为客户专家	45
模块一 掌握基本信息，打下坚实基础	50
模块二 分析采购类型，把握采购特点	52
模块三 了解采购性质，采取正确策略	58
模块四 确定采购程序，推动决策进程	64
模块五 把握采购动机，抓住客户心理	72

模块六	区分采购重要性，成为客户好伙伴	76
模块七	分析决策链，把握关键人	79
模块八	衡量客户价值，做到弹不虚发	85
模块九	分类提炼，提高效率	94
课程五	客户开发能力训练	100
模块一	为什么要开发新客户	102
模块二	如何找到客户资源	105
模块三	客户开发的方法和技巧	107
模块四	建立销售隧道	118
模块五	制订有效的客户开发计划	121

Part 2 第二部分 2

电话技能训练

课程六	电话基本功训练	128
模块一	态度决定一切	131
模块二	基本电话礼仪	136
模块三	充满魅力的电话沟通	139
课程七	360度电话开拓技术	147
模块一	360度电话开拓要做的准备	150
模块二	冲破“守门人”防线	154
模块三	打动采购主管	161
模块四	搞好需求调查，抓住销售机会	168
课程八	提升电话约见能力	176
模块一	如何才能得到客户的约见	179
模块二	你做好准备了吗	180
模块三	千万不要这样约见	184
模块四	让你的约见电话充满魅力	184
模块五	约见中的策略和技巧	185
模块六	跨越约见障碍	187
课程九	电话成交技能训练	191
模块一	充分的准备是成功的一半	191
模块二	呼入电话技巧	202
模块三	呼出电话技巧	215

Part 第三部分 3

销售面谈技能训练

课程十 拜访礼仪	234
模块一 闪亮登场——塑造良好的职业形象	234
模块二 拜访中的礼仪	245
模块三 销售中非语言信息的运用	253
课程十一 增强拜访控制能力	260
模块一 运筹帷幄——制订拜访规划	260
模块二 控制拜访过程	272
课程十二 提升拜访影响力	290
模块一 制订需求激发策略	290
模块二 激发需求的拜访规划	297
模块三 激发需求的拜访技巧	304
课程十三 提升销售竞争力	313
模块一 建立竞争优势	313
模块二 赢在规划	326
模块三 优势销售技巧	334

Part 第四部分 4

销售谈判技能训练

课程十四 快速提升价格谈判能力	344
模块一 你真的在谈判吗	346
模块二 制订价格谈判策略	351
模块三 价格谈判三步曲	353
课程十五 大订单谈判技能训练	359
模块一 制订谈判策略	359
模块二 谈判准备	370
模块三 谈判过程的控制和技巧	375

Part

第一 部 分

1

为成为销售冠军作准备

课程一 销售员心态训练

课程二 产品知识应用训练

课程三 精准销售，提升销售效率

课程四 成为客户专家

课程五 客户开发能力训练

课程一

销售员心态训练

模块一 认识销售职业

培训说明：

本部分对应学员用书《销售冠军这样做业务》第一章“一、认识销售职业”。销售职业相对来说是一个比较艰苦的职业，如果销售员不喜欢这个职业，仅仅把它作为一种不得已情况下的糊口手段，那么，他们的工作就会非常被动，无法产生理想业绩。本模块的目的是帮助销售员认识销售职业，并培养他们对这个职业的兴趣。

培训目标和效果控制：

一、培训目标

1. 知道销售职业能给我们带来的三个重要价值。
2. 知道为什么销售是一个伟大的职业。
3. 知道销售职业对自己的价值。
4. 更加热爱销售职业。

二、如何检查培训目标是否实现

我们通过两个维度检查培训目标是否实现。

第一个维度是教练考核。各培训目标的考核方法如表 1-1 所示。

表 1-1 课程一模块一各培训目标的考核方法

培训目标	考核方法
知道销售职业能给我们带来的三个重要价值	让学员说出或在书面考卷上写出
知道为什么销售是一个伟大的职业	让学员说出或在书面考卷上写出
知道销售职业对自己的价值	检查学员的学习用书
更加热爱销售职业	观察学员在培训中的发言和培训总结中的体会