

中國出版集團

科光

學社出版

# 北京奧運會

「新」可觀 日區 日報  
「新」可觀 日區 日報

「新」可觀 日區 日報  
「新」可觀 日區 日報

「新」可觀 日區 日報  
「新」可觀 日區 日報

MAKING THE GREAT



## 图书在版编目 (CIP) 数据

完美销售教练/ (美) 理察森著; 马慧, 中原译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 9

书名原文: Sales Coaching

ISBN 978-7-80249-486-2

I. ①完… II. ①理… ②马… ③中… III. ①企业管理: 销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 120061 号

Copyright©1988 by McGraw - Hill, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw - Hill Education (Asia) and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright©2010 by McGraw - Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw - Hill Companies, Inc. and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区)销售。

本书版权由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有 McGraw - Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 7138 号

### 完美销售教练: 销售经理绝对提升指南

Sales Coaching: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach

作者: [美] 琳达·理察森 (Linda Richardson)	发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
译者: 马慧 中原	北京日知图书有限公司
出品人: 成与华 李军	印刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司
责任编辑: 卢俊 韩旭	印次: 2010年9月第1版
渠道总监: 赵国强 李圆	印次: 2010年9月第1次印刷
营销企划: 马泽峰 李莹	开本: 710mm × 1020mm 1/16
选题策划: 卢俊 杨水秀	字数: 180千字
责任审读: 李征	印张: 13.25
责任印制: 迈致红 潘代兵	书号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 486 - 2
装帧设计: 水玉银文化	定价: 32.00元
出版: 中华工商联合出版社有限责任公司	

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813 010 - 82082775

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gszlbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,

请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

## 编辑手记

我在出版业工作近10年，一个重要的体会是：销售部经理难当。做编辑之前我一直任职于销售部门，从事销售员、营销主管和销售部经理的工作长达7年。我自认是一名较为优秀的销售员，也或许因此才被委以重任，管理整个销售团队。但是，从根本上说，我是个失败的销售经理。过去我也一直思索自己失败的原因，但是大多数的反思停留在表面，例如，我认为资历浅、缺乏人脉是我带队伍水平欠佳的最主要原因，也考虑过可能是自身的性格过于温和，不适合做销售部经理，甚至还一度抱怨员工素质不够高，诸如此类的自问和反省一直在我内心纠结。

从销售岗位转到产品研发部门后不久，我从麦格劳·希尔出版集团的书目上发现了这本《完美销售教练：销售经理绝对提升指南》，它令我爱不释手，我也终于茅塞顿开。内心纠结的问题在这本书里找到了最为公正和客观的解答。我失败的根源在于一直秉持着传统销售经理的思维方式，而僵化的思维导致了

僵化的管理，团队的凝聚力、执行力和最终绩效也就相应地陷入了僵化的怪圈。实际上，一个卓越的销售部经理应该以“导师”和“教练”的思维开展工作，做一个“完美的销售教练”而不仅仅是一个销售部的“老板”。在传统销售全面进入数字化、网络化新时代的大变革中，我依旧故步自封试图从陈旧的管理思想中汲取“养料”，最终会失败也就在所难免了。

推而广之，我们不难发现，现在的销售机构正面临两大问题——更复杂的销售环境以及更激烈的竞争。销售过程已经完全蜕变，从提供产品到提供解决方案，从单纯推介到提供咨询，从简单的性价比之争到有效客户的深度开发之争。世界的变迁使得公司的运营模式朝着无边界的管理体系迈进，因此经理人的角色朝着导师和教练的方向转变也就成了当务之急。

拿到《完美销售教练》的英文版之后，我就和副总编辑一道精心筛选译者，最终，我们选择了人文心态教练创始人中原和曾经在著名企业从事营销工作多年的资深人士马慧女士。我们要求他们不仅要达到“信、达、雅”，还要在营销和销售管理专业上实现工具性、实战性的提升。经过反复的沟通和耐心的研磨，译者拿出了令我们较为满意的译稿。与此同时，我们广泛寻求与营销和销售管理相关的专家对此书进行点评、解读并辅以经典案例。最终，我们有幸得到了中国著名品牌战略专家李光斗教授的支持，李教授为作品本身所吸引，决定在百忙之中抽出时间为本书提供专业解读与点评，最终实现了本书的本土化、工具性与实战性的高度统一。经过一系列的工作，这本精心策划的《完美销售教练》才得以付梓，与广大营销和销售管理工作者的见面。

《完美销售教练》总结了当今世界上知名销售教练十多年的专业知识与培训经验，精炼成了5步培训模型，读来让人拍案叫绝！作者揭开了销售训练的神秘面纱，唤醒了管理的魔力。你一旦由销售经理变身为销售教练，销售业绩就会扶摇直上。我读过《完美销售教练》数遍，相信书中的内容定会帮助大家抓住训练的技巧和真谛，最终达到更高层次的训练——自我训练。在这里，我没有指明是销售训练，因为本书的观点其实适用于所有类型的训练。每位销售经理都应将该书列为必读书目。因为，这真的是一本一流的营销著作！

尽管我们付出了不少心力，但还是担心囿于编辑自身的水平，难免会出现一些瑕疵和纰漏，读者也一定会对作者的“先锋”观点持有自己的意见。对此，我们均表示欢迎，我的邮箱是 [inkrain@vip.sina.com](mailto:inkrain@vip.sina.com)。您的关注就是对我们的肯定，您的意见和建议会成为修订再版时的宝贵财富，谢谢。

责任编辑 卢俊

## 好老板一定是好教练

改革开放以来，中国取得的成就举世瞩目。中国企业也在这 30 年中从小变大、从弱变强，一些企业也开始登上世界舞台。中国企业在这 30 年中的成长发展更多的是在市场化的初级阶段依靠高速增长完成了原始积累，这一时期最大的特点就是粗放型的资源性竞争。那么，在下一个 30 年，中国靠什么竞争？

随着国际性竞争的加剧以及资源在过度使用中的不断减少，粗放型的资源竞争方式显然已不适合如今的市场竞争。因此，中国必须做出改变来迎接下一个 30 年的竞争挑战。中国政府也在大力推进经济发展方式的转变，提升品牌竞争力。在下一个 30 年，中国企业要靠精致型的品牌化竞争，从资源化发展模式转变为品牌化发展模式。

如何打造一个强势的品牌？

打造品牌的关键步骤是什么？

是销售。

因为，品牌是卖出来的。

然而，越来越多的老板及销售经理意识到，现在的销售越来越难做，市场竞争越来越激烈，营销成本越来越高，尤其是优秀的销售人才越来越匮乏。销售经理也都在抱怨，为何手下没有以一当十的雄兵猛将。

静坐当思己过。也许，问题就出在老板与销售经理自己身上。中国企业的老板与销售经理对待下属职员大多类同老师跟学生——填鸭式的说教，专家式的训讲，可能最终也能够解决问题，但结果一定是老板与主管们劳碌不堪、疲于应对，而员工战战兢兢且难以成长，销售经理得到大量的实践机会，却没有为企业培养出一支像样的销售团队，人走茶凉，树倒猢猻散，等于把决定企业命运的营销工作交由销售经理一人掌控，背负如此巨大的运营风险，很多企业大起大落的市场表现也就不难解释了。

因此，从老板到销售经理需要转变自己的角色，使自己从老板、经理变为“教练”。自己工作的第一要务从制定销售业绩目标、管控市场、管理营销渠道、招募员工及考核员工，或者是其他一些什么事情，转变到销售训练。业绩佳的销售经理之所以出类拔萃，是因为他们注重对下属的训练。

然而，大多数销售经理会说，对销售人员进行业务培训基本上可以说是家常便饭。但你的培训方式正确吗？

如今，大多数的销售经理的培训是说教式的，由销售经理直接告诉销售员该怎么做，只停留在基本技能、相关知识的灌输上，没有真正起到让员工提高独立工作能力、提升工作绩效的作用。这种方式短期有效，但从长期看，企业为此所付出的代价更大，因为销售员会一次次地依赖销售经理替他们找出问题，由此陷入了一种恶性循环。

企业需要建立一种长期有效的训练模式——开发式销售训练模式。这种模式的特点是提问式的训练，它旨在鼓励销售员自己找出问题，分享各自的见解，并最终解决问题。

那么，老板与销售经理如何才能变为教练？开发式销售训练模式又该如何操作？



《完美销售教练：销售经理绝对提升指南》将为您指点迷津。

《完美销售教练》从销售教练入手，阐述并分析了教练型销售主管的角色扮演、需要具备的基本能力、教练要点、教练技巧以及教练效果的评估等内容；并在销售经理如何对下属进行训练、指导方面提供了理论框架、实用模型、具体做法及典型的成功教练的案例，在实际操作方面给读者提供了一套现成的工具，为快速培养销售团队提供了捷径。

此书注重销售教练与传统销售管理的嫁接和统一。不是放弃管理，而是用教练的方法管理，让管理变得更有效。只有当销售团队形成教练文化，管理者成为教练之时，创建学习型组织和团队才会成为可能，组织和团队的整体领导力也才能得以提高。

GE公司的杰克·韦尔奇说：“一个企业学习的能力，以及把学问迅速转化为行动的能力，就是最终的竞争优势。”韦尔奇也在自己的CEO生涯中得出了相同的结论：一个组织不断地从所有源泉学习的欲望和动力，是迅速把这种学习转换成行动的最终竞争优势。

21世纪最成功的企业是学习型企业。因为现代企业的竞争归根结底是人才的竞争。人才的竞争实际就是人的学习能力的竞争，也就是看谁比谁学得更多，谁比谁学得更快，谁比谁学得更有效。学习已经成为了现代人的第一竞争力，谁具备了学习的能力，谁就能在当今和未来的竞争日益激烈的市场中占据主动地位。因此，一个企业必须把自己打造成“学习型组织”，才能增强自己的竞争力。

开发式销售训练无疑是企业学习、提升的一个重要措施。

真心希望这本书可以让更多的老板与销售经理变成销售教练，让业绩百尺竿头更进一步！

李志斗

2010年6月

## 和“只教不练”说再见

本书的第一版是由高等教育出版社 2004 年出版的，当时的书名叫《冠军业务员教练方法和培养细节》，是我在过去的培训工作中常常用到的一本工具书，我在实际的教学工作中曾为它写了不少读书笔记。最近几年销售领域的变革使得第一版略显过时，新版的出现令我喜出望外，细读之下，发现书中有很多重启人们思维的思想，也纳入了非常犀利的实战技法。另外，我也认同新版的书名《完美销售教练：销售经理绝对提升指南》，定位比初版更为精准，副标题“销售经理绝对提升指南”尤其一语中的。

由于本身的工作原因，我会经常阅读与专业相关的著作，尤其是海外著作。在我的必读书目里，这本书虽然与《定位》《销售圣经》《影响力》等经典营销销售类著作并非一类，但是我一直认为它是销售经理自我提升和参与管理培训实战最好的指导书之一。实战性是我最为看重的阅读价值，《礼记·中庸》中有云“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之”，就表明了阅读本身的现实

意义。

最重要的销售管理技巧就是培训。传统的销售培训只限于对员工教，没有带员工练；只停留在基本技能、相关知识的灌输上，没有真正起到让员工提高独立工作能力、提升工作绩效的作用。其实，销售经理就是要像师傅带徒弟一样，通过一系列教练活动，逐步把员工变成销售高手。《完美销售教练》正是从销售教练入手，阐述并分析了教练型销售主管的角色扮演、需要具备的基本能力、教练要点、教练技巧以及教练效果的评估等内容，并在理论技巧讲解中穿插一系列案例与思考，目的是让销售主管和有志于成为销售主管的人士详细而轻松地了解和掌握完美销售教练的领导技巧和方法。本书在销售经理如何对下属进行训练、指导方面提供了理论框架、实用模型、具体做法及典型的成功教练的案例，在实际操作方面给读者提供了一套现成的工具，为快速培养销售团队提供了捷径，大大降低了培训成本，让现在从事销售经理工作的人和“只教不练”说再见。

《完美销售教练》注重销售教练与传统销售管理的嫁接和统一。不是放弃管理，而是用教练的方法管理，让管理变得更有效。当销售团队形成教练文化，管理者成为教练之时，创建学习型组织和团队也便成为可能，组织和团队的整体领导力也就得以提高。

书中的理论深入浅出，方法行之有效，语言通俗易懂，可操作性非常强。掌握了传统管理理论并拥有一定管理经验的人员（包括高校财经管理专业的学生）阅读此书，如能将书中的理论、方法、工具运用于管理实践中，可迅速地成为实战派“教练型销售经理”，营造出主动学习、持续改进的企业文化。对于企业员工，阅读此书可以将被动地接受转换为主动地思考，并进一步转换成实际的行动，提升执行力。对于咨询顾问或者销售培训公司，阅读此书就等于获得了全球公认的销售教练技术的有效支持，真正解决企业、学员的实际问题与困惑，建立忠诚的客户群，为企业带来持续的利润与收益。

李光斗教授解读和点评的目的是提供一种本土化的思维，与作者分享的思想 and 操作方法相对接，降低因东西方企业文化差异造成的误读可能，进而增强

国内读者的阅读趣味。因此我也相信他的点睛之笔能够帮您更好地学习和使用这本工具书。

真心希望这本书可以让更多的销售经理变成销售教练和导师，真正和“只教不练”挥手说再见。希望总是希望，还是从阅读这本精彩的著作开始进入实战吧。

中原

2010年6月20日

## 再版之缘由

转眼间十几年过去了。再版《完美销售教练》的原因主要有两个：（1）销售机构日渐意识到销售训练对于提高业绩水平、创造盈利增长以及留住核心员工的重要性；（2）科技的进步有利于销售经理制定更好的营销策略，以更好地指导员工的工作。在写作本书的过程中，我发现第一版的每章每节都有需要改进的地方。一路下来，一本全新的《完美销售教练》就呈现在了大家面前。

我在1996年写作本书的目标不仅是要为销售经理提供进行销售训练的指南，也意在让大家认识到销售训练是企业提高生产力、提升销售人员士气的重要策略。那时候，很多企业的销售训练，只停留在口头上，不被大家所接受，更不受大家重视。

现如今，大部分企业在寻找业绩增长路径的同时，已经开始意识到销售训练对销售再造的重要性。因此，他们开始将销售训练作为提高销售人员的生产力、取得盈利增长的首要策略。

写作本书期间，我亲眼见证了这种变化。如今，尽管很多销售机构不敢说自己已经有了一套完备的训练机制，但他们正通过将销售经理变为销售教练，积极地朝着这个目标迈进。

但将训练作为管理的一部分仍然让很多机构感到棘手。好在如今他们已经意识到了训练的重要性，而且有很多新技术的支持。上到销售主管和销售经理，下到销售员，大家都看到了销售训练是使销售策略获得成功的必要方法。新技术不仅为销售经理提供了充足的数据资源，使他们在处理日常事务时变得更加高效，从而更有时间从策略的角度考虑问题；而且也为他们提供了销售各阶段所需的信息和计量数据，帮助他们抓住每一次机会，并为销售员们提供必要的资源与支持。同时，新技术还为他们提供了能够对观察和判断起辅助作用的硬数据，帮助他们达到训练目标。

再版这本书的意义重大。与第一版相比较，第二版提炼出了“开发式销售训练模式”（Developmental Sales Coaching Model），提供了远程训练法，探讨了新出现的技术和工具。尽管1996年第一版的一些基本训练方法仍然适用，但由于人们的认识水平发生了改变，企业、市场以及市场上的竞争者也今非昔比，而且科技在进步，销售力量在更替，就连我自己都变了，所以这本书也必然焕然一新。

最值得庆幸的是，在过去的十多年里，很多销售机构都已经愿意，也开始努力将销售训练列为企业管理的一部分。在这十多年中，我也在与客户合作建立销售文化，在将销售经理变为销售教练的过程中积累了不少经验。这些都将在本版中呈现。

现在，销售教练的工作遇到了前所未有的挑战，当然也变得比以前更加重要。大环境已然成熟，销售人员正需要销售教练的指导。在此，我很荣幸地借此书做你的第一个销售教练。

销售训练是销售人员每天必做的功课，是每个销售组织都应具备的最重要、最有竞争力的技能。同时，它也是提高销售业绩、实现生产力最大化、取得盈利增长的最有力工具。销售训练的目的就是通过帮助销售经理充分利用企业资源——销售人员——来提高业绩水平。

本书的第一要务就是帮助你完成从销售经理到销售教练的飞跃。这样一来，销售训练就会变成企业管理不可或缺的一部分。本书更大的目标是帮你在自己与团队之间形成一种营销文化，进而在整个企业普及。

通读本书，你就会明白为何销售训练是你作为销售经理最重要的一项工作，也会理解为何它是帮助你的团队实现目标的最好方法。一旦你成长为一名优秀的销售教练，就有能力带领麾下的销售员走出平凡，走向卓越，看到他们逐渐学会对自己负责。你会建立起一个行动力强，同时能进行自我训练的、具有高凝聚力的团队。总之，销售训练会帮你提高营销人员的生产力，并巩固你与团队成员的关系。

作为领导者要有远见，要为更加美好的未来而努力，这是做领导的第一步，

第二步是要学会充分授权（Empowerment），第三步才是进行训练。三者密切相关，尤以训练最为重要——它是其他两步做得更好的关键因素。

作为一个销售经理，销售团队每天进步的关键在于你如何领导。使工作绩效提高的方法有两个：一是努力工作；二是求变。

进行销售训练会帮助销售员发现更多可能的机遇，广开门路，拓展视野。由于你和你的销售员是企业最宝贵的财富，如果你停滞不前，你的聪明才智就得不到发挥，企业就不能受益，也不会变得更有竞争力。每家销售机构、每个专业的营销人员都有盲点。销售训练的作用就是让你把这些盲点转化为新的视角。

销售训练应从你自己开始。你的任务有两个：训练你的下属以及自我训练。就算你所在的公司有过人的远见以及先进的技术，但如果没有“开放式销售训练”这样的企业文化，以及沟通与交流的反馈机制，你的管理方式和销售队伍就不会取得长足进步，也不可能快速提高到一个新的层次。那些将销售训练落到实处的企业将成为市场竞争的最终胜利者。

本书的目的在于协助并确保你有勇气、有资源、有技术以及方法，将销售训练变成领导团队运作的一种管理模式。书中介绍的训练方法不是冗长、枯燥的训练课程。它将教你在短期内协助麾下的销售员取得进步，学会对自己负责，并在此期间创造一种互相支持与鼓励的工作氛围。总之，书中总结的策略将帮助你团队里的所有成员都达到目标。

销售训练的益处多多。提高业绩当然是它最显著的成效，同时它也是保持和增强团队凝聚力的关键。变身为销售教练甚至让“老板”作为评估者的角色更好当，因为销售训练能够帮你避免令人失望的意外，更好地进行评估工作。

本书所提出的“开发式销售训练模式”非常强大。如果它的作用仅仅是帮助销售员提高生产力并获得成功的话，那也没什么过人之处。它的不凡之处就在于能教会销售人员如何进行自我训练，独自披荆斩棘。在培养他们进行同伴互助指导和自我训练的同时，教会他们如何自己发现问题、解决问题。



最重要的是，这种学习是持续而前后一致的。

之所以说这种模式是“开发式”的，是因为你一次只能完成一件事。这样做不仅能在最快的时间内取得最好的效果，而且高效到仅用 15 分钟或更少的时间就能达到训练目标。刚开始训练时，销售人员会对你这个教练产生很强的依赖感，但随着训练次数的增加，这种依赖感会慢慢变弱。

不进行训练的销售管理就像管理球队时不请教练，其后果是不堪设想的。有了你这个教练的指导，你的销售队员就会做得更好、赢得更多。

跟我们合作过的大部分销售经理想进行训练，而大部分销售员也渴望受训和提供反馈信息。很多销售员都指出，除非有人告诉他们做错了什么，不然他们永远不知道自己的表现如何。他们抱怨自己的销售经理不主动训练他们，而销售经理则认为他们不主动要求训练。其实大家都意识到了不断进步、保持竞争力的重要。许多销售经理将销售训练视为持续提高业绩的方法，但却不知道该怎么展开训练。一位销售经理道出了大家的心声：“我很怀疑，我提供的‘训练’是不是真正的训练？”

成为 6~8 个甚至更多的销售人员的教练似乎需要有过人的力量。你可能找不到现成的可以借鉴的经验，你所在公司的企业文化也可能并未触及这一点，甚至还有人销售训练抱有偏见。

但你要相信，你一定能完成从销售经理到销售教练的飞跃。你有能力改变自己的团队、改变自己，甚至改变整个企业。作为销售教练，你将使团队的销售业绩日渐提高，使队员们变得更加优秀、更加强大，每次出击都会打个漂亮仗。