

# 老板 不是业务员

事必躬亲不是好老板

陈泰中 编著

对外业务员就代表老板

让业务员像老板一样工作

撒大网不是老板做的事

老板出马应有的效果

让业务员仰视

让业务员轻松上阵

向业务员学习



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 老板不是业务员

陈泰中 编著

中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

老板不是业务员/陈泰中 编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-5017-7223-1

I. 老… II. 陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 103311 号

---

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 聂无逸 (niewuyi88@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: A5 1/32 印 张: 11.5 字 数: 282 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7223-1/F·5800 定 价: 28.00 元

---

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744

地 址: 西四北大街 233 号



# 目 录

## Contents

### 第一篇 正位——事必躬亲不是好老板

1. 老板是最优秀的营销员 ..... (4)
2. 撒大网不是老板做的活 ..... (11)
3. 老板出马应有的效果 ..... (19)
4. 洗泥上岸后的回眸 ..... (28)
5. 再试身手 ..... (37)
6. 在生意场上应有的“阔绰” ..... (44)
7. 让业务员仰视 ..... (51)
8. 更高层面上的营销 ..... (57)

### 第二篇 授权——对外业务员就代表老板

1. 让业务员轻松上阵 ..... (66)
2. 给业务员较大的自主权 ..... (74)



## 老板不是业务员

3. 拽紧手中的那根线 ..... (83)
4. 授与不授 ..... (91)
5. 及时的帮助 ..... (100)
6. 给业务员足够锻炼的场地 ..... (109)
7. “弱国无外交”的启示 ..... (117)
8. 向业务员学习 ..... (125)

### 第三篇 激励——让业务员像老板一样工作

1. 明确的评价标准 ..... (134)
2. 做好考评的准备 ..... (142)
3. 公正考评吧 ..... (151)
4. 合理的薪酬 ..... (164)
5. 需要激励 ..... (174)
6. 激励我吧 ..... (184)
7. 让我们比比看 ..... (193)
8. 还有几个问题 ..... (203)

### 第四篇 管理——锻造你的业务员

1. 寻找新人 ..... (214)
2. 随他的性子 ..... (224)
3. 组织好你的团队 ..... (234)
4. 健全规章 ..... (242)

## 目 录



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 5. 管理好你的业务员 .....       | (250) |
| 6. 时间管理——提高你的工作效率 ..... | (260) |
| 7. 将企业文化带给客户 .....      | (268) |
| 8. 回首再看管理 .....         | (280) |

## 第五篇 培养——搭建业务骨干成长的阶梯

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 1. 有效的成长途径 .....       | (288) |
| 2. 培训——培养的重要手段 .....   | (295) |
| 3. 给他绝对的自由 .....       | (304) |
| 4. 让他蹦起来摘葡萄 .....      | (313) |
| 5. 花自国内香 .....         | (323) |
| 6. 自己选择吧 .....         | (333) |
| 7. 下楼的梯子 .....         | (344) |
| 8. 他山之石——培养的方方面面 ..... | (352) |



## 开 篇

老板难当！现今很多企业老总提到企业的营销就摇头不已。生产可以投资金，买设备；产品质量可以搞研发，引技术。可那个市场开发，的确是千般变化万般难捉摸。随业务员去闯吧，怕他太过莽撞，公司说不定就由他的某一次失败开始走下坡路；拽着吧，又怕太紧，力度不好掌握。在两难的情况下，我们有的老板干脆自己赤膊上阵，拼着自己辛苦一点，业务员们就只负责寻找客户，跑跑腿好了。如此一来，老板们没日没夜地干，销售业绩不见长，公司管理也呈混乱之势，产品质量不知怎么也凑热闹弄出些毛病来了。问题出那了？咱当老板的也是人呀，没有三头六臂，分身乏术，管不了这么多呀！

的确，老板不可能事事亲为，老板的职责是有严格界定的。老板是制定战略、监督战略执行而不是拟定具体计划、执行具体任务的，老板不是业务员。

本书试图从“正位、授权、激励、管理、培养”这五个方面厘清老板与业务员的关系，帮老板摆正自己在营销工作中的位置。本书的读者对象定位于老板等企业领导人和有志成为老板的人，你们



## 老板**不是**业务员

志存高远，思维逻辑性强，事事都要探究出个子丑寅卯来，所以本书不再像目前大多数书一样，通篇以纯案例加分析的模式展开，而是通过条理性地剖析，引导明白清楚的老板们继续思考，激起你们行动的欲望，并将之运用到日常的工作中去。如果达到了这个效果，就算本书取得了巨大的成功了。

让我们开卷吧！不敢妄言开卷有益，只想开卷能引起你的一些思考，我就感到万分荣幸了。

本书由五篇构成

你现在阅读的是本书的第一篇

# 1

- 
- 1 老板是最优秀的营销员
  - 2 撒大网不是老板做的活
  - 3 老板出马应有的效果
  - 4 洗泥上岸后的回眸
  - 5 再试身手
  - 6 在生意场上应有的「阔绰」
  - 7 让业务员仰视
  - 8 更高层面上的营销

## 第一篇

正位

——事必躬亲不是

好老板



## 老板不是业务员

经理主管的主要任务是告诉他们的下属自己的公司是干什么的，然后让他们再去告诉他们的下属。

——穆尔



### 1. 老板是最优秀的营销员

领导人必须具备准备把公司引向何处的理想。他必须能够向他们的组织戏剧化地描绘这种理想。如果说有某个具体角色应当老板扮演的话，这个角色就是“首席推销员”。

——穆尔



作为企业的拥有者，不可否认老板是企业当然的舵手，他决定企业的发展方向，制定规章，引导企业良性成长。作为高层次的决策者，似乎老板无需了解更细的“技术层面”的知识，可不要忘了“外行领导内行”的直接后果就是无法领导。有观点认为，老板也是营销员，只是他是最优秀的营销员，他掌握着最打动人心的营销技巧，他随时高屋建瓴地指出穿越销售瓶颈的策略，他确定最正确的营销进攻方向，乃至引导营销团队形成独特有效的营销套数。

营销的技巧归根到底是为了让人记住自己的产品、购买自己的产品的有效方法，作为老板也应掌握这些方法，以直接指挥、参与大的营销战役。有这样一个事例，就是老板通过巧妙营销取得巨大成功的。



美国一家罐头食品公司应邀参加一次规模盛大的食品博览会，由于公司营销部门判断失误，以为这次会议不会有很多人参观，于是并未报名参加。公司老板斯诺却认为这样一次盛大的博览会即便费用高昂也值得一试，于是要求营销部门紧急行动起来，并亲自致电组委会，要求加入，大会组委会回复说目前已无展位，临时扩充展位已没有了地方。斯诺先生直截了当



## 老板不是业务员

地回答说，他前一天去过展览会大厅，现成的展台的确没有了，不过在已废弃的一楼至二楼楼梯的拐角处有些空中空间可以利用，是否可以在晚上搭建一个小型阁楼，他们公司愿意承担这些费用，组委会觉得有钱送上门来当然没有不赚的道理。

本以为造型别具一格的空中小楼能够吸引参观者前去品尝购买，可是实际情况却是由于位置太偏，很少有人注意到小楼，更别说前去购买品尝。斯诺先生苦思了一晚上，又想出了一个高招。在第二天上午，前来参观的人发现地上有一些类似钱币的纸张，上面印有“凭此券可以到××食品公司处换取相关纪念品”，并标明了小阁楼的位置，结果是小阁楼被挤得水泄不通，该食品公司的产品被广为接受，获得了巨大的成功。事后，斯诺先生循惯例召集营销相关人员一起进行了总结。

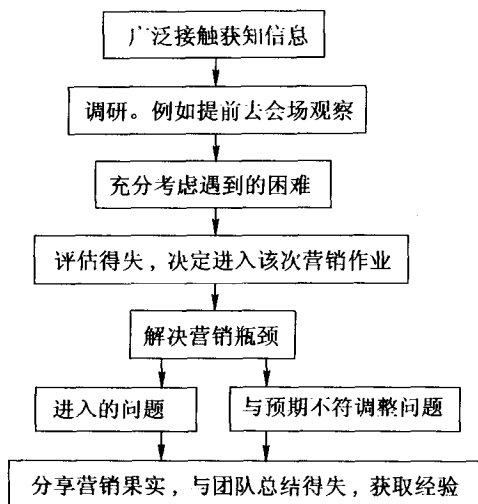


在这个事例中，我们看到了斯诺老板的营销谋略，不仅有总体的“营销进入决策”，更有实际“营销行为”的指导。

公司老板也是营销员，只有融入到实际的营销行为中，才能真正地指挥营销战役。公司的一般营销人员与老板营销员所处的位置不一样，看问题的角度也理所当然地不一样了。他们考虑的营销方



式往往缺少新意，循规蹈矩，较为保守，不够灵活，缺少冒险精



神。除去营销人员本身的能力因素，这当然是由于他们处于被领导的地位，缺乏应有的自主权的惯性思维及定势思维使然。老板营销员与一般营销员都有成功欲望的驱动，只是思维方式的差异致使他们得出的营销方案有差异。那么究竟哪种好呢？

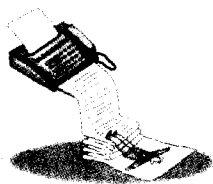
我们再看一个案例：

在美国商界流传着这样一个故事。美国市场上鲑鱼有红色和粉红色两种。它们的销售竞争异常激烈，而一直以来也未分出个你高我低，但一段时期里，粉红色鲑鱼的销量直线上升，理所当然，红鲑鱼的

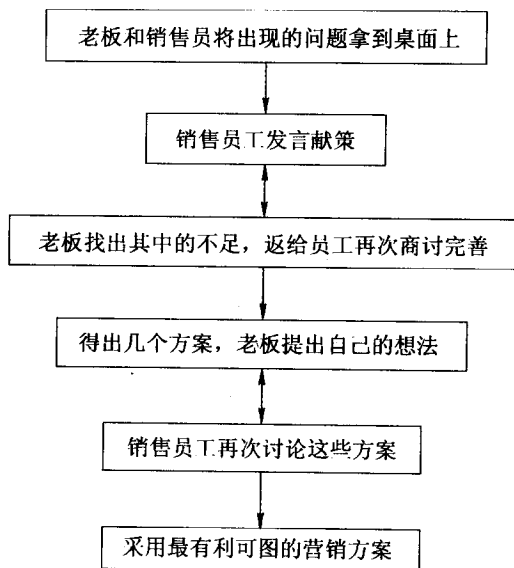


## 老板不是业务员

销量也就直线下降了。几家最大的销售红鲑鱼的经销商召开了联席协商会议，寻找对策。会上老板们都显得惜言如金，一筹莫展，因为市场份额的决定权在消费者，他们想买什么就买什么，可能是他们觉得粉红色更好看吧！这时，其中的一个销售经理在和他的老板悄悄讨论着什么，随后，这位老板对其他人说，我的销售经理有个绝妙的主意，尽管显得不是很光彩，说出来大家看看怎么样。这之后，所有销售红鲑鱼的外包装上都出现了一条醒目的红线，线上标有这样的文字“产自挪威的正宗红鲑鱼，保证不会褪为粉红色”。两个月后，红鲑鱼罐头的销量猛升，七个月后反超了粉红鲑鱼的销量。



从这个案例中，我们看到了销售人员与老板共同智慧的结晶。老板听取下属的意见，然后从自己的角度来衡度此建议的可行与否，最后做出最为有利的决策，作为最出色的销售人员的老板，与销售人员互动的基本模式如下：





### 老板加油站

老板是最优秀的营销员，他需要是营销业务的行家里手。但是，老板又不是业务员，他不需要经常赤膊上阵，做市场开拓、维护等一线日常工作。他的任务在于整体策划与把握，他的位置在领导的岗位，而非一般的“业务员”职位上，只有这样摆正位置，本身又具备了指挥营销战役的能力，才是一位合格的老板。

最后，我们的老板来做一做这些问答题，看看自己是不是最出色营销员：

1. 作为老板你所创造的营销业绩占多大比例？
2. 这些业绩中由你直接参与实施的占多大比例？
3. 这些业绩中你决策实施的占多大比例？
4. 你认为自己是不是最棒的营销员？
5. 你今后的努力方向如何？



## 2. 撒大网不是老板做的活

老板不再是有责任的监督工作细节的监督者，而应是教练、支持者、可信赖的帮助者和朋友。

——约翰·琼斯