

CHEERS
湛庐

做自己的教练

如何带出 高绩效的 销售团队

20年医药营销
与销售管理专家
仲崇玉 著

危机就是机会
冲突未必都要化解
必要时，越级沟通
抓“例外”，带“常规”
.....

BE
YOUR
OWN
COACH

22条军规 销售经理的

国内销售管理
实战派
第一书

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

22条军规 销售经理的

如何带出
高绩效的销售团队

仲崇玉 著

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理的 22 条军规：如何带出高绩效的销售团队 /
仲崇玉著；—北京：北京联合出版公司，2019.1

ISBN 978-7-5596-0581-8

I . ①销… II . ①仲… III . ①企业管理—销售管理
IV . ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 149269 号

上架指导：销售管理 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

销售经理的 22 条军规：如何带出高绩效的销售团队

作 者：仲崇玉

选题策划：湛庐CHEERS

责任编辑：张 萌

封面设计：湛庐CHEERS

版式设计：水玉银文化
yyysr@163.com

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

石家庄继文印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 166 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 15.75 印张 0 插页

2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0581-8

定价：59.90 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-56676356

邁向 CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY



仲崇玉

— BE YOUR
OWN COACH

销售管理理念的实践者与坚守者

他是国内医药营销和销售管理实战派专家，专注销售管理 20 年；

他是医药行业的正能量，从荷兰欧加农、诺华山德士到法国爱的发和思谟医药，他对全球领先制药企业的销售团队都洞若观火；

他是不知疲倦的“教练”，坚持在实践中思考与探索一线销售人与销售经理的成长能量，且行且分享，一直在路上……

B E Y O U R O W N C O A C H

享受无处不在的销售人生

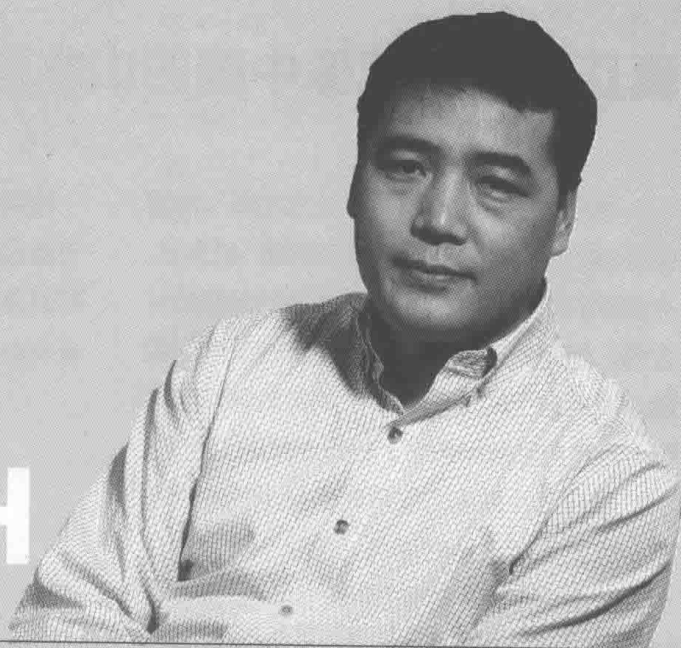
在大部分人眼中，医学专业的学生未来一般都会成为妙手回春的医生，悬壶济世、治病救人。然而，同样作为科班出身的仲崇玉，却走出了一条不同于他们的路。1994 年，仲崇玉从医学院校毕业后，说服父母，进入一家值得尊敬的欧洲跨国制药企业，成了一名医药代表。从此开启了自己的销售人生。

常有人不解，一个学医的人，做什么销售？也常有人困惑，一位有着专业背景的资深职业经理人，怎么老是盯着一线销售不放？

在仲崇玉眼中，这些问题本身就是答案。人们抵触销售，可是在生活中，谁又不是在做着销售呢？他坚信，如果人生有两件事要做，一个是享受，那么另一个就是销售。所谓享受，可能是在阳光下发呆、度假、呼吸、饮食、休息、放松，等等；而所谓销售，就是创造客户价值，是真真实实地付出。

销售中蕴藏着机会。实践和传播销售，处处都是机会，其乐无穷。

BE YOUR OWN COACH



B E Y O U R O W N C O A C H

医药行业的正能量

在过去的 20 年中，仲崇玉曾任荷兰欧加农（现默沙东）中国销售经理与亚太地区营销副总监、诺华集团山德士制药市场总监、法国爱的发制药公司中国总经理，积累了丰富的医药营销和管理经验。从最初的一线销售人起步，逐步完成了从销售与市场经理到销售与市场总监、再到总经理的角色转变。

在这个过程中，他经历了和绝大多数医药代表相似的挫败和成功，不断感受和应对着工作环境的改变。他经历过公司内部上级主管的更迭、工作流程的调整、医院游戏规则的变化；并且几乎每隔两年就会有一次新的职位调整。

在仲崇玉看来，销售的最大困难不在于技巧，而在于立场。立场就是无论是销售人还是销售经理，都能够明确自己的角色，厘清自己的目的以及能给客户带来的价值。明确了立场，自然就能从容不迫，减少纠结，不再怕遭人白眼；也就不再需要当“沉默的大多数”，不用搞不合规的小动作了。

真正的学习就像中国的山水画

与众多“学而不思”“思而不学”的管理者相比，仲崇玉绝对是“学时思”的典范。在多年的职业生涯中，他养成了问问题的好习惯。问问题还不是关键，关键在于问对问题。用他自己的话说就是，如果能够问对问题，答案自然就出来了，问题也就迎刃而解。

他认为，真正的学习就像是中国的山水画，需要大片大片的留白。在这一片片留白中，就应该是自己理性思考的时间。人在目标不清时往往就会纠结，纠结时就会困惑问题在哪；如果能够借此机会发掘问题的内在根源，即问对问题、顺藤摸瓜，就会带来彻底的改变。

正是在这种不曾间断的思考中，仲崇玉参悟到了关于团队管理、销售经理养成以及

一线销售人能力培养等问题的秘诀，逐渐成为自己的教练。同时，他也乐于行渔渔之好，把这些真知灼见分享给所有渴望学习、收获成长的人们。

作者演讲洽谈，请联系

speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注



湛庐文化微信订阅号

湛庐CHEERS

特别制作

B E Y O U R O W N C O A C H



推荐序	带出高绩效团队的秘籍 /001
序言	四个问题，刷新对销售管理的认知 /005
前言	22条军规，高绩效销售管理的养成 /009

第一部分 团队

第1条军规 认清我是谁 /015

我的立场是什么
我是谁
我想干什么
我要管什么
务实更要务虚

第2条军规 团队质量由你决定 /027

“高温”环境试炼销售人三大素质
让那些与团队离心离德的人离开
警惕那些破坏团队氛围的人
让团队形成良性循环
培养团队有效分类的习惯

第3条军规 对团队的要求统一明确 /037

找到关键业绩驱动因子
统一要求，不留模糊地带
要求和资源一定要匹配

第4条军规 授权不授责 / 045

授权不是恩赐
根据团队的特点来授权
工作性质决定授权人选
授权不是分权
放权并非放任
容易出错的事情恰恰要授权

第5条军规 抓“例外”，带“常规” / 055

挑出“日常”中的“常规”
找出“常规”但不属于“日常”的事情
列出可能发生的“例外”
将“例外”事件程序化

第6条军规 辅导团队不等于纠错 / 063

辅导者不是老师
辅导是连续的
辅导内容的四个层级
与被辅导者共同确立辅导目标

第7条军规 有要求的地方就要有奖惩 / 071

提了要求的，就要放入奖惩系统
公司要什么，就奖励什么
奖惩不要怕公开
认可与惩戒都要有的放矢

第8条军规 奖励制度并非万能 / 081

确保员工对奖励制度清楚明白
用管理方法来弥补奖励制度的局限
确保计算奖金的数据来源可靠

第二部分 沟通

第9条军规 沟通制度化 / 089

规范“沟通五标准”
主动沟通

及时沟通
准确沟通
有效沟通
要事书面沟通

第10条军规 抽象沟通具体化 / 099

沟通不是做判断
报告也是重要的沟通形式
分析和总结
讨论中切忌沉默
点评一定要锋芒毕露

第11条军规 远离六种沟通陷阱 / 113

旁观者句型
急于过关者句型
撇清责任者句型
离心离德者句型
妄自菲薄者句型
画地为牢者句型

第12条军规 必要时，越级沟通 / 125

越级沟通提升组织活力
越级汇报降低组织效率
随时为越级沟通做好准备
不该越级的要坚决制止
保护越级沟通的渠道

第三部分 业绩

第13条军规 把指标“销售”给团队 / 135

指标并非越高越好
与老板讨论指标不是简单的讨价还价
调整的不是指标，而是对指标的感受
让指标设定成为一次检验

第14条军规 别拿销售预测当数字游戏 / 143

统一计量单位是基本要求
预测无反馈，不如不预测
保留预测数字，更新实际数据
影响销售预测的几大因素
销售预测不只是准确就好

第15条军规 业绩不是简单的好或不好 / 155

注重业绩持续性
统一业绩标准

第16条军规 最现实的增长点是打破现状 / 161

敢于改变现有的市场格局
让同样的投入带来更多增长
洞悉客户认知和行为背后的增长机会
利用不平衡业绩中的增长“势能”

第17条军规 维持业绩的资源越少越好 / 169

谨慎控制维持业绩的资源
平衡短期、中期及远期资源配置
平衡市场活动的效率和效果
把握资源和指标的正相关关系

第18条军规 不是所有客户都需要关注 / 177

了解客户的四大背景
剔除非目标客户
划出重点客户
30%，重点客户比例

第19条军规 分配的不是现有市场，而是市场潜力 / 189

要敢于变更市场分配
让每个人分得的市场潜力相当
合理分配的三大原则
一三二七市场分配原则

第四部分 危机

第20条军规 冲突未必都要化解 / 201

管理冲突
学会中立
统一目标是协调的基础
适当制造新冲突

第21条军规 建立应对突变的机制 / 213

慎重对待结构性费用变化
基本的业绩维护费用不能动
结构性费用也不能动
锤炼团队的弹性和韧劲

第22条军规 危机就是机会 / 223

不要浪费任何危机
找到变化中未变的因素
在动态平衡中主动求变

后 记 20年的销售人生 / 231



想学习更多的销售、营销经验吗？
扫描二维码，下载“湛庐阅读”App，
搜索“销售经理的22条军规”，
查看为你精心准备的销售主题书单。

带出高绩效团队的秘籍

孙路弘

著名营销及销售行为专家

我粗略统计了一下目前我北京家中书架上的图书总数，清点了两次，得到的数目并不一致，一次是9 867本，一次是9 859本。这些都是我在过去十年间陆续买来的图书。



推荐序

我买书有四个依据。

第一，根据选题来购买。比如我曾经遇到过的好的选题就有《伟大的博弈》《最后的帝国》《大而不倒》《金融之王》等。这些都是与金融有关的。这类图书，只要是翻译引进的，又属于热点题材，我一般直接就购买了。

第二，根据内容来购买。比如《管理百年》《影响力》《怪诞经济学》《20世纪最伟大的心理学实验》等。这些图书的内容都是比较系统的，有些更是十分经典，经过多次再版。这种图书的选择比较难，需要多参考其他读者的评价，以及翻阅书的目录来大致了解书的内容。

第三，根据作者来购买。比如彼得·德鲁克和菲利普·科特勒的任何作品都可以购买。而你眼前这本仲崇玉老师的作品《销售经理的22条

军规：《如何带出高绩效的销售团队》就是这样一本书。仅仅凭借这位作者，你就应该购买。凭借作者就可以决定购买的图书一般有三个特点：1. 作者是行业资深人士；2. 作者长期坚持写作，中间没有长时间的间断；3. 作者的职业生涯是从基层开始的，渐渐成长为高管。

第四，一些流行作品、文艺作品，或者历史题材的著作等。这里就不一一介绍了。

这本《销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队》确实是一本凭借作者本人的经历就可以决定购买的图书。不用翻阅目录，也不用较真内容是否适合实战。作者从业20年，从最基层到业内的高层，带过的团队有几十个，带过的销售代表更是上千人。国内大大小小的医院，各种类型的药品，几乎没有盲点。

作者通过不断积累奉献出的作品才是真知灼见。从20个春秋中随手采摘集结出22条铁律，供读者也走出这样一条职业成长的道路。

书中尽是线索和指南。22个章节配有22场情景再现，生动反映了一线销售人与经理的对话，揭示了话语背后的想法。每段对话都能让读者脑海中闪现出每天日常管理工作的场景，结合作者的精辟分析，让人豁然开朗，并可以立刻应用于工作中。

书中尽是精华和硕果。22个章节共有94个销售管理贴士，即“做自己的教练”。这些建议具体、实用，透彻理解并运用后，三天就可以见到初步的效果。

书中尽是诚意与实在。22条军规就是22个行动建议，充分体现了作者的诚意和实在。将自己真正有效的做法写得明明白白，让读者容易理解，并能够落实。

仲崇玉是一位从“实战”中走出来的思考型作者。他在实战方面优于那些学院派的教授；在知识内容方面优于许多忙于事务性工作、没有时间思考的高管。这样的作者所著的著作中，到处都是火花和闪亮的启示。

- 这是一本仅仅凭借作者就可以立刻决定购买的图书。
- 这是一本随身携带提升销售队伍管理能力的宝书。
- 这是一本销售团队管理困惑的开山密码和题解。

作为一名从事销售与市场领域培训工作 15 年的培训师，我已经对本书内容产生警惕，因为它很有可能提前结束我在销售培训领域的职业生涯。那些能够让企业不断签约我去讲课的绝招、绝杀、绝技都被一一披露在这本书中。这样真实的魔术解密，让我们这些培训师如何迎接明天？

然而，面对如此卓越的内容，凭良心而言，又怎么能以自己的职业利益为私心呢？好东西迟早会对所有人都有利。这也是在挑战我们这些同行，要拿出更加优秀和卓越的内容来。

作为同道中人，我敬佩仲崇玉实战的真实、智慧的巧妙、无私的诚恳。同样，我也将接受挑战，尽快将更多的思考、更多的真知灼见奉献给读者。

这不是一篇你常见的图书推荐序，这是一个作者在阅读了另外一个作者的作品后，所有的心潮澎湃所留下的浪花……

