

<<王牌销售团队>>

图书基本信息

书名：<<王牌销售团队>>

13位ISBN编号：9787802551367

10位ISBN编号：7802551366

出版时间：2009-4

出版时间：企业管理出版社

作者：Keith Rosen

页数：323

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<王牌销售团队>>

前言

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。

当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。

营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1.市场观念：按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。

其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈利自然而然。

只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。

反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2.营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求(市场机会)的能力，产品(服务)不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调4P或4R或4C各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。

但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？

有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？

又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？

即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。

进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的

<<王牌销售团队>>

话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人《派力营销图书》主编屈云波2009年3月5日

<<王牌销售团队>>

内容概要

《王牌销售团队——送给销售经理和公司高管的实战手册》是一本必不可少的每日销售参考指南，本书通过全面展示一个易于销售人员时刻落实的战术性指导体系，告诉读者如何发现销售团队的潜能，保留最佳绩效者，以实现最大的团队业绩。

书中囊括了大量真实的案例研究、30天实现转变的战略、内部指导模板和大量有价值的指导问答，这些方法对于销售经理、高阶主管和企业主来说都是终极的实战指导智库。

利用大师级教练的经验，你将掌握：将绩效不佳者迅速转变为出人意料的高绩效员工。

通过发展内部指导计划，吸引并保留顶级销售人才。

指导你的员工通过“引导的艺术”实现自我激励。

应对难缠的销售人员，并决定何时在没有损失的情况下让他们离开。

通过运用LEAD . S . 指导体系，授权你的销售人员自主去解决自身的问题，负责自己的成败，而非过于依赖于你。

<<王牌销售团队>>

作者简介

基思·罗森是Profit Builders公司的总裁，著有三本著作，其中包括《销售专家的时间管理》（Time Management for Sales Professionals）。

他一直是《快公司》和《公司》杂志的招牌人物，是美国最具影响力的经理人教练、专业销售顾问和多家杂志的专栏作家。

基思还担任多家引领S

<<王牌销售团队>>

书籍目录

第一章 管理的消亡 成为管理型销售教练 可是我已经在指导了 从销售经理到管理型销售教练 遗失的销售指导规则 销售教练的角色 指导一个销售团队的九道障碍 是咨询、培训还是指导？ 经理们没有时间去管理 理解你对销售团队做出的指导承诺 为高管和经理寻找教练 世界上最伟大教练的五项品格

第二章 教练的思维模式：六条普遍适用的大师。
 级指导原则 管理的永久难题 直击底线 你不能控制你的恐惧 强大而胆怯的领导者 指导原则之一：把恐惧当成盟友 指导原则之二：就在现在 指导原则之三：抛开结果 指导原则之四：实现过程驱动 指导原则之五：富有创造性 指导原则之六：对每件事负全责 经理人为销售人员的失败辩解的最常见的十九条理由

第三章 如何避免指导的六个致命错误 利用他们自己的故事去指导他们
 致命错误一：经理们最难以察觉的对手——S.C.A.M.M. 致命错误二：对他人的要求超过他们对自身的要求 致命错误三：你是在指导他们，还是在评判他们？
 致命错误四：对他人的指导，从根本上与教练无关 致命错误五：分享观点，而不要分享结论 致命错误六：错误的期望：你是在为团队转变做准备吗？

第四章 销售指导的战术 你要指导谁？
 A.G.R.O.W.T.H.——决定个人可指导性的指标 不要指导那些刺儿头 指导整个人 从内心深处培养其成为销售冠军 你要指导什么？
 指导差距 我应该指导他们还是培训他们？
 你到底能指导什么？

高绩效销售人员的十项最佳品质

第五章 七种类型的销售经理 7P经理人 解决问题型经理 问题即是答案 以结果为导向的问题

第六章 现在，他们被激发了 雷厉风行型经理 推动VS拉动——激励的一种简单模式 让你的销售人员告诉你什么可以激励他们 询问你的销售人员他们希望如何被指导 通过满足感激励强于通过后果鞭策 基于得到而非失去来沟通 让认可变得无条件、可衡量且具体化 从正面的角度引导，即使他们是错的 创造新的机会，而不是一味否定

第七章 傲慢的指导与危险的倾听 武断型经理 阻碍全心全意倾听的八个障碍 通过过滤器倾听：经理们的致命缺陷 关注事实 甘心沉默 聚焦于信息，而不是传递信息的人 听人还是听事？
 让人们感觉到他们正在被倾听 自以为是型经理 不要完全相信你告诉自己的那些话 从你的常规思路和头脑中跳出来 要有好奇心

第八章 脆弱的领导为 完美主义型经理 表现真实的自己——回归凡人 拥抱人性 一种新型文化正在兴起的迹象 “示弱”和信任 唯命是从型经理 接受良性的冲突 利用指导的优势释放他们 站在销售人员的立场上 声明你真正希望你的销售团队做到什么 “我觉得……”式陈述 先见之明型经理 置身事外来看

第九章 推进有效的指导沟通 为指导课程做准备 对指导课程的剖析 审阅准备的表格 战略性指导问题 L.E.A.D.S.指导模式 管理式的对话 指导性对话 继续深入——突破性指导 要进行多少指导才够

第十章 动员的艺术 一切与联系有关 影响他人 经理们的遗赠 动员的艺术 动员：一种普遍现象 为变革创造机会 动员的六个步骤 案例研究：动员某些人提升工作质量 案例研究：动员某人使其更负责任 精心构思写下来的词句

第十章 潜能的诱惑 潜能即圣杯 诱惑的开始：潜能 自我欺骗的代价 你不可能靠潜能来发展企业 何时放弃并放手 掌握放弃的艺术 诱惑的关键出发点

第十二章 制定内部指导计划 发现扭转的时机 让你的销售人员负起责任 第一周：引进转变策略——动员谈话 第二周：一次轻微的受挫或即将发生的失败 第三周：走上获胜者之路 第四周：成功的逆转 设计一个管理型销售指导的方案 先辞退再雇用他们 来自销售教练实战手册的小技巧 结语 成为一名管理型销售教练：最后的思考 附录 本书为销售教练提供的问题 指导提问的80 / 20法则

<<王牌销售团队>>

章节摘录

第一章 管理的消亡成为管理型销售教练“那家伙在做什么？”

“一天，我从海边开车回家，在汉堡王（Burger King）的免下车窗口，经历了一次不同以往的服务体验。

我当时没有意识到自己将实现一次突破，而这将对我这本书中的概念和策略起到关键性的影响。我看到我前面的顾客驱车从免下车柜台的叫餐窗口行驶到取餐窗口，但取餐窗口却被关闭了。

“好奇怪啊！”

“我想。

这时，收银员从里面出来了，他戴着耳机，手里端着很多食物——以不同以往的形式为顾客送餐。顾客领餐后驱车离开。

我停车时在想，我是否也会受到同样的待遇。

然后，我眼角的余光注意到，在收银员头顶的墙上有一个数字计时器。

这时，免下车窗口的经理招手示意我继续往前开，却没有递给我食物的意思。

“我们会出去给您，请在前面停车。

”他说。

经理派了一个年轻人到我的车子旁送食物给我。

我问他：“我很好奇，为什么我不能在售卖口那儿停车，后面又没有人在等？”

“因为在计时，”他回答，“这是经理对我们的一项考核指标。

我们要在一定的时间内为顾客提供食物，从而有效地控制时间。

”每个人的潜能都没有被充分挖掘出来，这是一个不争的事实。

但作为个体的集合的人类却在推动着整个世界的前进和创新。

对于我们的业务、公司、管理人员以及销售人员来说也是如此。

承担管理的重负和责任，不断地提升团队中每位成员的价值，是一项崇高的事业，而承担这项特殊事业的，就是我们的经理们，我们勇敢而无畏的领导者，我们的首席执行官，我们的总裁或我们的高级执行副总裁。

然而不幸的是，通常这个角色被未受过系统管理培训的人承担了。

本书通过为管理人员提供实际操作中的工具来扫除竞争道路上的障碍，这些工具是销售教练在每天的实战中都能用到的。

管理、指导、授权、责任、动机，领导力，这些耳熟能详的名词，如今变得意义空泛而与业务缺乏关联，以致许多经理们误认为他们知道如何管理和指导他们的销售人员，甚至认为自己做得很好。

在第一章里，我将向你介绍在培养领导力的销售指导中一些遗失的律条。

一种新型的经理人——主管级销售教练正在掌舵，这种情况正在改变传统的管理战略。

我将破解管理的迷思和传统管理存在的误解，并解释这种传统管理为什么是无效的。

我还会向你介绍一种新的、更有力量的方法，将你的销售人员打造成销售冠军。

最后，我将描述世界上最伟大的销售教练的特质，以及必须在指导中克服的障碍，以使你亦成为他们中的一员。

可是我已经在指导了每星期至少有一两次，我会和经理们谈谈他们的领导风格。

在交谈中，经理们有时会提到他在指导他的团队。

我会问：“听到你说在使用指导模式（coaching model），真是太好了。

你在什么地方接受过成为团队教练的培训？”

“我最常听到的回答是：“哦，我从来没有接受过正式的培训。

”然后我问：“那么，你是否与某个教练一起工作过？”

你是否曾接受过任何指导？”

“令我惊讶的是，答案通常是“没有”。

大多数经理们不明白，他们不能只改变他们的头衔——从经理变为销售教练，却没有改变他们的技能组合。

<<王牌销售团队>>

他们不明白作为一个经理人和作为一个教练之间的区别。

让我解释一下。

把自己称为教练而没有经过适当的训练，就如同我明天早晨醒来说：“今天，我要成为一名医生（或律师或会计师或职业运动员）。

”我尽可以这么说，但我做不到。

销售教练必须精通于指导以及需要进行指导的研究及技能。

本书将引导你一步步发展并掌握你的指导技能。

从销售经理到管理型销售教练管理已经消亡。

我知道这是一个相当大胆的说法。

然而，与我在整个职业生涯中合作过的数以千计的经理们，证明了这个判断的正确性。

我问这些经理们：“你们究竟在管理什么？”

”虽然他们说他们管理的是人，但事实的真相是，经理们今天花费了大部分的时间管理流程、项目、数据、问题和信息。

如果你还没有一个明确的流程可以使你的员工不断进步，以取得更大的成绩，你还谈何管理？

你不过是在维持现状而已，仅仅只是在管理公司损益表上的一项分类账目，管理销售报告和销售活动。

最终，在这种陈旧的模式下，当这一切落实到你的员工身上时，你管理的只是平庸和落后的人。

导致管理低效和失败的最终原因是，如今被传授的领导原则，依然是那些缺乏明确的、可量化行为的领导原则。

大多数的领导力培训项目都集中于意识形态，而不是培养一项核心能力或技能。

除了又发现了一个伟大的管理理念，或那些最伟大的管理者所具有的特质，现实的管理一无所获。

现状被制约了，而管理仍在继续。

本书讨论的管理型销售指导模式填补了管理理念和实际操作之间的空白。

这种指导将管理理论转化为战术上的、可量化的行为。

我想起了一个男孩发现蚕茧蜕变成蝶的故事。

这个男孩每天都跑去观察他发现的一颗茧，终于有一天，这颗茧破了一个小洞，蝴蝶努力挣扎着从这个小洞中破茧而出，就这样几个小时过去了，男孩始终在一旁关注着这一切。

一切似乎毫无进展，突然，蝴蝶放弃了努力，不再动弹。

出于良好的意愿，男孩觉得有必要帮助一下它。

他拿起一把剪刀，小心翼翼地，像动手术一样划开茧，尽量不伤及里面的蝴蝶。

结果，蝴蝶就这样很轻松地出来了。

但情况有些不对，蝴蝶的身体相对于它皱缩的翅膀显得很臃肿。

尽管如此，男孩依旧耐心地观察着，期待蝴蝶能够振翅飞起。

不幸的是，他的希望落空了。

事实上，这只蝴蝶的余生只能用它那笨重的身体拖着干瘪的翅膀爬行，它再也没有飞起来。

善良而急躁的小男孩并不知道其实蝴蝶在茧中的每一次挣扎都是生命的一个安排，它通过一次次挣扎将体液从身体挤压到翅膀，直至最终破茧而出，美丽地飞翔。

有时，生命中的挣扎是我们必须要经历的，它是上天赐给我们的最好礼物。

如果一生中沒有挫折和磨难，我们的身体和心灵就会枯萎，我们就不会有机会从每次挫折中得到成长与进步，也就不会拥有坚强的翅膀自由地翱翔。

进行指导的前提是建立一个安全的地方，以共同创造新的可能性，使人们能重塑自己并知道他们是谁。

指导为人们提供了可以依靠自己的力量产生解决方案，并自主地解决问题，发挥出他们最大的潜能。

我回想起一次聚会时与两个人的谈话。

当我问起他们从事什么工作时，一个人回答说：“我喜欢我的工作，我是儿童野外营队的负责人。

”另一个说：“哦，真是太巧了！”

我也是和小孩子们打交道。

<<王牌销售团队>>

”当问及这个人具体做什么工作时他说：“我管理一个销售团队。

”重点是，要让你的销售人员自主地解决他们的问题，否则你就要上紧发条，承担起一个完全依靠你才能行事的销售团队。

遗失的销售指导规则指导是什么 指导的模式建立在“问题即答案”的理念基础上。

教练的责任是让人们自己找出问题的答案，并培养他们自己解决问题的技能。

指导采用一个提问的流程，使人们可以依靠自身的能量和力量去激发他们的意识水平。

指导要充分挖掘人们先前未曾发挥的能力和天赋，以促进他们的成长和学习能力，这就是要让人们充分发挥自己的潜能。

指导有责任提供一个不受打压的平台，让人们以他们做出的承诺为荣。

这些承诺有助于个人和组织的成长。

指导是相互协作与对话的机制，就像是跳舞，而不是预先设计好或规定好的流程。

大家一起分享的经验、洞见和解决办法都是随着会议的进行不断推动大家共同思考得出的，这也让教练本人进步不少。

指导主要还是依赖客户自身的成长。

通过指导能使人们变得更敏锐，使他们能够更好地应对新发生的事件、问题或情况。

指导不是提供信息，而是对他人的需求做出回应。

如果把信息强加给受训的人，势必会引起反抗。

指导是为人们提供机会和可能性，激发他们达到最高水平，而不将义务加于他们身上。

指导是创造新的可能性的艺术。

销售教练的角色教练的作用：1．侧重于优势，而不是劣势。

2．降低困难，就是“使事情更容易”。

3．通过提供支持、协助和最大限度地挖掘人们的长处，尽可能地激发其潜能。

4．要求受训的人做出改变，不断成长，并给予说明和指导。

5．问正确的问题，但不必提供所有的答案。

6．教会人们对自己的成功和失败负责。

教练在指导期间的责任：·帮助人们发现他们真正感兴趣的事情（兴奋点），并激发他们自我发展的兴趣。

·协助人们发现并提升他们与生俱来的能力、技巧和天赋，让他们展现出最好的自己。

·和人们一起创造他们真正想要的就个人和能力而言的完美生活。

·与人们共同发掘其新的潜能，并制定行动计划，开拓道路，以帮助人们实现目标。

·为人们提供指导、支持、深刻的分析、架构、责任说明、鼓励、安全的环境，并在人们成长的过程中成为他们的合作伙伴。

·挑战人们的思维观念、态度和对事物的臆断，以提高他们对事实的认知，提高他们的生活质量，提高他们作为销售人员的效率。

·鼓舞人们的士气，以达到他们想要的目标或获得他们追求的结果，并且这一切是依靠他们自己的力量，事半功倍地获得的。

<<王牌销售团队>>

媒体关注与评论

没有哪种方式会像《王牌销售团队——送给销售经理和公司高官的实战手册》一样对销售人员的提升如此之大，这本书是告诉你如何完美达成销售的最棒的书。

——博恩·崔西“基思做了一项绝妙的工作。

他将内部指导对于管理的重要性详尽地列出。

按照基思的‘剧本’来操作，会促进高绩效销售人员的发展，并取得更杰出的成绩。

”——Kelly Carioti，百事公司专业与自助式零售部副总裁“大多数销售管理的书都充斥着有失偏颇的理念和抽象晦涩的概念，但基思·罗森的这本书却是让人耳目一新的实用指导。

其中包括具体明确的操作步骤，如对下属进行哪些指导，如何进行内部指导，以及如何以清晰的、令人接受的方式挖掘人们的潜能。

显然，这是我近十年来读过的最好的一本有关销售指导的书。

”——Gerhard Gschwandtner，美国著名营销学专家《销售力》杂志创办人与出版商“这是会让所有销售组织实现新突破的一本书。

基思身临现场，在指导的过程中通过一言一行所体现的负责的态度，是当代很多销售人员和销售经理所缺失的品质。

”——Tom Ziglar，汤姆·齐格拉公司CEO“领导就是要为员工服务。

而真正的服务就是进行内部指导。

在基思·罗森这本杰作中，你不仅会学到如何塑造有说服力的文化，如何通过内部指导为你的团队培养有竞争力的优势。

还会学到如何开创一个令你引以为豪并能不断发展壮大的团队。

”——Vince Thompson，《点燃：经理人点亮你的事业和前程》（Ignited：Managers！

Light Up Your Company and Career for More Power）作者“罗森一如既往地为用户提供着实用、详细的实操建议。

读过之后。

你只要跟着做就好了！

”——Anthony Parinello，美国推销培训大师《向高管推销》作者“赢在销售与赢在人生的道理没有什么不同。

经过多年个人和专业的教练生涯，我认为任何阅读此书的读者都会从中发现巨大的价值。

如果你接受基思关于管理型销售教练的理念，你就会无往不胜，同时对你的销售人员的绩效和态度产生深远而明显的影响。

”——Denis Waitley，美国最杰出的演讲家和激励大师、阿波罗太空计划太空人教练、美国《财富》500强企业高级行政人员培训导师、畅销书《成功之本》（The Seeds of Greatness）、《成功心理学》（The Psychology of Winning）作者

<<王牌销售团队>>

编辑推荐

《王牌销售团队》是主管、经理和企业主想要成为管理型销售教练的必备指导。通过《王牌销售团队》，你将非常明确地知道如何使销售人员提高销量，如何迅速地转变或退辞一个绩效欠佳的销售人员，以及如何结合已经过实践检验的，一步一步在内部采用的指导模型，最有效地且最大限度地提升你的团队能力和优势。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>