

抱团造势 集体迎战

打造一支销售精鹰'的队伍

实习生 陈丽娇 记者 纪红霞

孙子兵法云：“夫善战者，求之于势，不责于人！”这意思是说善于打仗的将军，不是依靠一两个骁勇的士兵，而是依靠队伍的结构和整体能力，最终塑造出超越对手的“势”，并最终赢得战争的胜利。

随着市场竞争激烈加剧，很多浙江企业主都深刻意识到，作为一家在商场上驰骋的企业，不能仅仅依靠一两个销售精英来支撑整个市场，要想在竞争中建立和保持优势，就必须打造一支过硬的销售队伍。面对企业内部销售人员基础各异、现有水平参差不齐的现象，如何在商场竞争上赢得优势？

近期，在万泰教育的论坛上，国务院企业家研修中心营销管理专项客座讲师秦毅给出了一个造势“鹰计划”。



一只“鹰”成长的四个阶段

有一家代理德国机床设备的企业，代理的设备科技含量非常高，但销售业绩就是不理想。企业老总开始是招有一定技术背景的人员，可是发现这些人跟客户沟通不过关，又从市场招营销人才，却又发现这些人在技术方面过不了关。

面对这种市场“弱势”，这位老总很苦恼，于是就向北京的著名营销培训专家秦毅倾诉、求教。秦毅跑到这家企业待了一年多，结果他发现，这家企业几乎没有对销售人员进行过系统的培训，问这些销售人员是怎么“成长”的，得到的答案是，在两个“骂声”中长大的，一个是客户的骂声，还有一个是经理的骂声。

对此，秦毅认为一支强势销售队伍，其中的每一个体——销售人员都会经历四个阶段，即入门期、生存期、成长和成熟期，每个阶段的销售人员都需要及时培训。在销售培训当中会遇到一些问题，解决这些问题的方法和策略，可采用系统塑造销售团队计划，这个计划的名称就叫做“鹰计划”。

——雏鹰阶段。雏鹰阶段对应的是销售人员的第一个周期叫入门期，这个时候应该着重给销售人员训练基础能力。

从知识、技能和观念态度入手，产品知识、公司规章、业务流程，这三项知识必须掌握。除了对知识项目训练之外，另外还得教点技能，给他来点促单技能、表达写作，还有一般社会礼仪的交往，得让销售人员对企业有认同感、责任感和打基础的意识。

认同感怎么塑造？有六个方面可以塑造。第一个通过企业发生的大事，通过大事来教育新员工能够培养他的认同感；第二个通过企业模范，第三个通过典型事件；第四个叫做制度解析，就是给他解释公司制度；第五个叫对比启发，就是通过这个新员工来到新公司看到、听到的事情对照企业的理念，然后问问他觉得今天听到、看到的事情哪些符合企业

的理念、哪些不符合企业的理念，通过他的描述，对他的行为来进行引导；第六个叫做以身作责，让他对企业的认同感起到非常强化的作用。

——展翅阶段。展翅阶段对应的是销售人员的第二个周期，即生存期，这个阶段就要从基础知识转到市场知识，这个时候应给销售人员介绍产品、介绍行业、介绍客户。这个阶段还得来点技能，即实际沟通的技能、做计划的技能、产品问答的技能和了解客户背景情况的技能。这个阶段的心态调整也很重要，重点是塑造销售人员的自信心，坚持信念，观念态度的塑造就在于自信、坚持和磨炼。那教练应怎样辅导学员掌握好一项技能呢？一般是先做示范，然后分解说明，让销售人员练的时候分段练习，然后才是组合练习，督促练习，最后真正成为销售人员自己技能，所以，针对销售人员训练技能的时候，一定要进行大量演练、问答、考问、模仿。

——搏击阶段。搏击阶段对应的是销售人员快速成长期，搏击阶段的培训难度就比较高了，包括竞争形势、人际关系、客户心理的知识。这个阶段的技能训练要求也高了，要培训分析客户的技能、建立信任的技能以及商业谈判的技能，这个阶段观念态度的塑造难度比较高，但也是一个技能的分水岭，这个时候需要塑造业务人员换位思考、辩证的思想，还有诚信意识，这是这个阶段训练的重点。

——翱翔阶段。翱翔阶段对应的是销售人员成熟期。这是“鹰”成长的最高境界，这只“鹰”处在翱翔阶段了。翱翔阶段的“鹰”要训练必备知识，客户价值的知识、财务管理的知识、自我管理知识。这个阶段的技能训练要培训销售人员管理客户的技能、协调沟通的技能，还有服务的技能。这个阶段的观念态度要训练销售人员的全局观，谦虚观，还有长远发展的目标。

当“鹰”面对销售疲软时管理者该怎么办

在这支“鹰”队伍中，有某一部分销售人员，他们的特点是能力很强但是表现却有些懒散和疲惫，作为管理者，你该怎么办？秦毅给出了一个药方：用激励方法来解决这些问题。

在销售人员入门期，作为管理者，你跟新来员工的距离还是远点，因为热情过度会给这个新人一个不太现实的期望，期望不变现实就是失望，保持一点点的距离对他长远发展会有好处。从长久的激励作用来看，对新人一定要严格要求，包括日常的考勤和工作。虽然保持了距离，但平时也要注意观察和判断他适不适合做销售这个岗位，一旦新人有些什么问题，作为主管一定要细心指导。

在销售人员的生存期，此时的销售人员心理压力都比较大，这个时候距离应当要近了。首先是强势推动，你要跟他多接触，第二个做法是促膝谈心，帮他解决难题，拉近距

离，第三个做法是增加一些鼓励，通过鼓励还可以强化他的一些优点，强化优点目的就是让他理性、综合地看清问题。另外，对他的行动要进行“监控”，这个时候业务人员很容易走神，要“监控”他的行动，让他把更多的注意力集中在具体业务上，最后帮助他建立自己的信心。生存期最重要的是建立销售人员的自信，这个时候拉近距离，增加鼓励强化他的优点，“监控”他平时工作的行动，让他不断去努力就能够建立自信心。

在销售人员成长期，主管可以组织些团队活动，这对有点小牢骚、有点懒散的销售人员促进作用最大。比如说一块儿搞个拓展训练或是外出旅游，搞销售竞赛对这种人是最有刺激作用，评选销售冠军等都对这个阶段的销售人员很有帮助。同时，也可以考虑给他树立新的目标，或者给他一块新的市场区域，或者是

在他的区域里加载新的产品，这个阶段的业务人员很愿意寻找挑战，希望进一步地证实自己能力。如果这个阶段的业务人员有时候表现懒散的话，可以给他适当的压力，也可以给他成就和认同感，这个阶段的业务人员对荣誉感的追求一般比较强。

在销售人员成熟期，这一时期是难度最高的阶段，也是激励手段最丰富的时候。成熟期的业务人员在公司干了三四年了，你说到荣誉，他也得了不少了，说到钱，他也挣了一些，这些人表现出懒散和疲惫。对这种人可以深入沟通，听听他的想法，听听他的牢骚，你可以说说你自己的苦衷，聊完了后，两三天内他的状态会有所回升。第二招把他送去集训营，人的懒散和勤劳是有惯性的，进入集中培训后，老业务人员习惯了勤奋，工作效率会提高，因为把他原来懒散的节奏打乱了。第三招叫换位关怀，这使老业务员对公司心存感激，同时对公司的

归属感会增加。第四招叫树立尊重，对于一些资格比较老的，工作也不能算不卖力的，在销售团队里比较好的做法是树立大家对他们的尊重，比如说销售例会的时候，大家谈了很多看法和意见，在总结阶段的时候，你要有意地问问他的想法。

老业务人员的懒散疲惫有相当一部分是觉得没意思，失去目标，这个时候公司需要做的就是创造成长空间。成长空间至少有两个跑道，一个叫做专业线，就是让他做到资深销售人员，还有一条线是管理线，即让他有提升的机会。如果上述招式不行，还有第六招，重点培养，让老业务人员参加高级技巧的训练，或带动新人，所谓带动新人就是把公司资格比较老的业务人员，也确实有点经验的业务人员，但是工作有点懒散的，把他培训成销售教练，培训完了以后，告诉他你以后有一个重要的责任就是带新人。

把销售精英变成一只“头鹰”

销售经理来自哪个岗位？一般都是做业务做得不错的业务员，但并不是每一个销售精英都能够成为一个合格的销售经理，而且失败的概率还挺高。

作为销售经理，他跟销售精英有很多不同之处。作为销售经理，他既关注单子更关注市场；在日常工作当中，他既关注结果，更关注实现结果的方法，既关注短期，更关注长期，对于团队内部的人员来讲，经理既关注个人，更关注整个团队的发展和

方向，整个团队的建设，经理对自己要求更高，在平时工作当中，他既关注自己的感受，自己的得与失，但他更关注老板的感受，既要关心自己的收入，更关注的是个人成长；有潜力的经理更关注个人成长和锻炼的机会；既关注公平更关注责任，既关注成就又关注自己的修养。

一个销售业务员变成销售经理以后，他可能要注意这么几个问题，一是依然过分地依赖自我，什么事都想亲自过问。二

是工作中，他感性的成分太多。三是忽视体系，即忽视培养人的体系，对业务人员甄选的体系，对市场分析各个方面的体系，依然是按照他以前做业务员的经验来处理事情，可以说在管理上根本没有什么经验，只是凭感觉。四是目标错位，他把当经理当成了自己显示自己价值的机会。

要成为一只“头鹰”，作为销售经理还承担着各种角色。销售经理第一个责任是规划者，要帮助销售队伍规划出目标，规划出市

场，给大家大致指一个方向。第二，定位也很重要，经理是教练员，就是要选人、训练人、激励人。第三，经理也是好家长，得关心业务人员，尤其是业务精英得对位沟通，促膝谈心。第四，经理也是“大法官”，“大法官”发现有违规的该敲打就得敲打。经理的第五个角色是精神领袖，是团队的主心骨，就是在危难的时候会站出来，在痛苦的时候他在坚持，大家只要看到他就可以坚持，其他人就有信心了，最后一个角色才是业务精英。

壹

贰

叁