

本书由“PDF 电子书网”整理

PDF 电子书网 (www.xgv5.com) : 免费提供各类精品电子书的网站! PDF 电子书网提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

好读书, 读好书, 找好书就到 PDF 电子书网 www.xgv5.com



www.xgv5.com

PDF 电子书网所有书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!

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

更多精彩PDF电子书尽在www.xgv5.com



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

版权信息
COPYRIGHT

书名：销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队

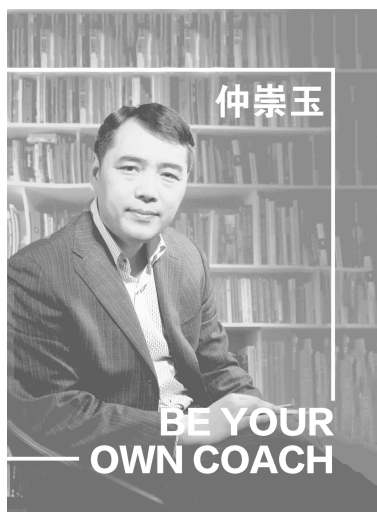
作者：仲崇玉

出版社：北京联合出版公司·湛庐文化

出版时间：2019年1月

ISBN：9787559605818

本书由天津湛庐图书有限公司授权得到APP电子版制作与发行
版权所有·侵权必究



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.....

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。



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。

推荐序

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。

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……

序言

四个问题，刷新对销售管理的认知

本书的初稿是在2010年完成的。时隔八年，只需抬眼看看手上的手机，以及使用手机的方式，就知道世界变化有多快了。那么，对于销售管理的认知和实践，会有一些纠正或新的补充吗？

前两天面试了一位销售经理。在面试通知上我们做了一个补充，告诉他面试的时候可能会问到的四个问题，方便他提前有个准备。这四个问题是：

- 第一，日常工作中，你向团队提哪些问题？
- 第二，团队会向你提哪些问题？
- 第三，除了指标，你对团队的要求是什么？
- 第四，向老板汇报的时候，有哪几个要点？

这四个问题，都是日常管理的一部分。在面试中讨论这些问题，实际上就是还原销售管理的情境而已，应该不难理解。为什么提前告知对方呢？因为在以往的面试中，我们发现还是有很多人会紧张。为了不影响候选人的临场发挥，我们提前告诉对方，这样他们可能会准备得充分一些。

事实证明，这个面试通知的补充也是徒劳的。

正式见面的时候，寒暄之余会问对方一声：“通知都收到了吧？问题也收到了吧？”这是当然的。于是，请他围绕那四个问题，简单介绍一下自己。对方就有点发蒙，为什么要围绕那四个问题做自我介绍呢？难道不是围绕自己的时间轴和所经历的公司来介绍自己吗？

每个人的经历，难道没有清晰地烙在他的日常反应当中吗？按照一个人的时间轴去了解一个人和从实际情境中去了解一个人，不都是可以的吗？我们面试销售经理有很多方法，从管理情境中去评估，不是更加直接吗？

从对方的一个愣神中，我触摸到了对方无意识的“习惯”。

于是我们先从第一个问题来看：日常工作中，你向团队提哪些问题？

候选人列举了一些问题，那些问题显然是从各种培训课堂上来的。于是，我们开始澄清：“这些是每天都提的问题，还是偶尔提的？是对业绩差的人提的，还是都可以提？对这些问题的回答，你觉得有用还是没用？你相信还是不信？如果你自己来回答，你有怎样的体验？”

事实上，他不提问题，起码没有“日常”问题。

再看第二个问题：团队会向你提哪些问题？

这个时候他突然意识到，自己准备不足，干脆放弃了冠冕堂皇的回答，非常务实地回答：“我的团队其实不提问题，他们只是要资源，因为他们都是老手。”

团队不提问题说明了什么？团队不是一开始就不提问题的，也不是没有问题，他们不提问题的原因是什么？这关系到管理者有没有带来附加价值，是要深入思考的现象。

后面的讨论越来越简单。

第三问：除了指标，你对团队的要求是什么？无非是结果加过程，如果不可兼得，以结果为主。

第四问：向老板汇报的时候，有哪几个要点？汇报以数字为主，虽然老板已经知道业绩。其余的是一些要么已经发生、要么还没有发生的行动。总之，汇报事实和数据，有什么不对吗？

销售管理无关对错，而在于是否明确。这四个问题是释放销售管理的行为和思维的出入口；这四个管理情境，就像一面面镜子，让候选人变得更加鲜活、更加立体，让我们对彼此的评估都变得容易。

除了业绩，还能如何判断销售经理的管理水平呢？这是面试官要回答的问题，也是销售经理的自我考问。这和我们所列举的四个问题有什么关系呢？有不小的关系。

向团队的提问，其实反映了管理者的注意力结构。为了提升业绩，团队应该把注意力放在哪里？注意力直接放在业绩上行不行？不行。问问进销存，问本月还有多少销售业绩，固然很直接，但是也让人抓狂、让人挫败。再说，这么提问很难吗？哪位销售经理做不到呢？只是本能而已，算不得管理水平。

日常可以问的问题有：你的客户中有多少人会主动找你，和昨天相比有没有变化？客户当中，有多少人可以说得上话？有没有改变？类似这样的问题，会引发团队去注意自己值得让别人主动找的理由，有意识增加这样的理由；这样的提问，可以引发团队留意客户与自己的关联，有意建立这样的关联。这样一点点地努力，最终会把公司的优势转化成客户的价值。

团队的提问，直接指向我们平时的管理风格。团队提问的方向有两个：探讨可能性，关闭可能性。前者，带来更多的市场洞察；后者，带来更多的心安理得。无论哪一种，都是管理者自己教会的。

对团队的要求，既不是结果，也不是过程。结果由公司来明确，过程由团队来明确，销售经理需要在这两者之间明确。这个要求要让团队有事做，并且会做，做了有意义，也有意思，多做能带来更多的信心，这样的要求才算是结果和过程之间的连接，也是管理者的价值。

向老板汇报，体现了平时管理的重心，比如过去这段时间你改变了什么？有哪些亮点？有什么发现？因此有什么结论？比如未来的增长机会，所以，你提议做什么？即做出决定，决定接下来的行动。

作为人家的下属，我们的职责是带来可能性，而不是打击对方的信心。

这四个问题，不是纠正，也不是补充，而是对本书的再提炼。这四个问题，就像是一个礼品的包装。拆开包装，等待你的应该有更多的惊喜。

前言

22条军规，高绩效销售管理的养成

销售经理是一家公司的重要枢纽，公司的领导力、战略最终都将体现在销售经理身上。公司的战略要靠销售经理来“改编”成日常管理军规，从而促成公司和客户之间的有效互动；客户的第一手反馈信息要靠销售经理来收集，并在内部顺利传递到“中枢”，从而对策略进行微调甚至更大的调整。因此，任何忽视销售经理培训的做法都必然使公司付出难以衡量但短期内难以察觉的代价。

也许你是一个奋斗在一线的销售人，无论是希望将来做到销售经理，还是希望能和销售经理更有效地合作，都可以从这套军规中找到有效沟通的切入点。

也许你刚刚荣升销售经理，喜悦还没从眉梢退去。因为当上销售经理的瞬间是那么让人兴奋，毕竟“一朝权在手”！当然，让新经理兴奋的不是因为有机会管自己，而是可以管理新的团队。经理意味着过问的权力，意味着奖惩的权力。可是，当过销售经理的人或多或少地都体验过这个职位的无奈和力不从心。如果不能采用新的方式开始你的销售管理工作，跳出这个周期还是很有难度的。更多的经理会同意这样的观点：权力的获得需要一个过程，一纸任命书是造就不了主管“大权在握”的美妙感觉的。而这个过程，实际上就是回答三个问题的过程：销售经理管谁？管什么？怎么管？这些都贯穿在“22条军规”的探讨当中。

也许你是一位资深经理人，早已习惯了销售经理的日常忙碌，也“看透”了管理理论以及各种培训的局限。在你的头脑里，预算、指标、业绩、与上级以及客户的关系填满了每天的管理日程，任何“虚头巴脑”的花样都点燃不了你的“虚火”。你相信谈判或讨价还价才是一切，不管是和内部的老板还是外部的客户。有了更多的管理体验之后，你会同意这样的观点：当销售经理只会务实不懂务虚的时候，他的事业也就差不多到头了；就会失去在这个职位上那份最为珍贵的想象力，剩下的无非是为保住目前的地位而做的无休止的努力。任何一个希望更有效管理销售经理的高阶经理人，都可以从这“22条军规”中找到与销售经理有效互动的“把手”。

你可能会问，为什么是22条军规呢？只是碰巧而已。如果一定要找一个原因的话，就

是深信一个卓越的一线管理者，一定会建立一整套的行为习惯。有人统计，要养成一个新的习惯，通常要把一个动作重复21天，第22天就会成为自然。

管理，本来就要做到自然而然，不着痕迹。既然这里讲到了管理的军规，而且要形成习惯，那是不是暗示看了本书之后，所有销售经理的行为都应该是一致的？当然不会。这和开车是一个道理，基本的操作虽然有相似性，可是开车的风格、对路况的判断和处理就会有不同。管理是更复杂的操作，其中的基本军规当然不会少。我从日常管理中提炼出的这22条军规，只不过揭示了管理的一小部分而已。尽管如此，如果能够稍加留意，勤加练习，就必然会日益精进，渐入佳境。

另外，请读者在阅读时，不要带着寻找“标准答案”的念头，也不必相信一线管理存在什么唯一正确的答案。随着阅读的继续，你可能会发现，那些常常被自己“视而不见”的管理军规被一个个描述出来。你可以对照日常工作中这些管理军规的实际发生过程，反复比较甚至争论。不知不觉中，你的团队就会发生变化，这就是习惯养成的力量。



第一部分

团队



BE YOUR
OWN
COACH

第1条军规 认清我是谁

@仲崇玉

销售经理必须认清自己的角色，经理就是经理，不是团队成员的父母，也不是兄弟姐妹。如果角色不完整或者错位，将很难获得持续的信任。

这样的日子还需要熬多久？

作为一家世界500强跨国医药企业的地区经理，Jack的发展在外人看来还算不错。他在这家公司已经工作了八年，从医药代表开始，三年后晋升为高级医药代表。一年后，因为合规问题，他的顶头上司离开了公司。这样一来，他面前突然出现了一个地区经理的职位。如今，他在这个职位上已经做了四年多。

这四年对Jack来说可谓一帆风顺：业绩不错，新来的销售总监也还认可；团队成员都是他亲自招聘的，大家相处很融洽；虽然没有再次获得晋升，但是工资年年涨，奖金连连升，公司的培训机会一个没有错过，该得的都得了。不过，问题就在这个时候悄然来袭。

在2011年年初招标时，Jack负责的产品虽然中标，但是价格下调了不少。由此带来的内部政策调整，让一切都变得不再轻松，团队成员都有一种“好日子到头了”的感觉。从指标到销售费用以及奖励制度，无一不进行了调整。尤其是到了月底那几天，大家都特别焦虑。Jack整个人更变得不耐烦，团队里一点点小事都让他火大。明知这个状态不妥，却无从排解。他也知道，所谓政策调整根本就不是理由，属于同一个销售总监管理，同城的另一个地区经理Peter的团队业绩就比自己的好。

Jack看了一些指导如何消除紧张情绪的书，把公司以前的课程讲义又翻了一遍，也没有派上什么用场。谁也不知道这种状态还会维持多久。完不成销售指标带来的将是一连串影响。静心回想，其实以前也有这种感觉，只是“痛”得比较轻，偶有感觉也很容易淡忘，毕竟有销售业绩摆在那儿。现在，“痛”变得明显了，除了暗示自己要积极，还能怎么办？这样的日子还要熬多久？Jack想到可以求助于自己的企业教练……

我的立场是什么

做自己的教练

立场不是技巧，虽然有时候表现得像技巧；立场也不是阿Q式的自我安慰，虽然能让人从容镇定。明确立场可以为销售管理指明方向，也可以为进步提供动力。

要成为卓越的销售经理，首要条件就是得到团队成员的信任。为此，销售经理需要构建自己的立场，需要明确“我是谁”“我想干什么”以及“我有什么”等问题，并与团队成员达成共识。

那么，什么是立场？管理和立场有什么关系？为什么要构建立场？如果不清楚这些，就看看自己是否常常处于以下这些情况：

- 常常纠结，举棋不定。
- 时常无奈，左右为难。
- 出于好心办事，却常常事与愿违。
- 尊重别人，反被当作怯懦可欺；而稍显辞色，他们就离你而去。
- 对上据理力争，却被误以为在讨价还价；而遵从“旨意”，又被评说缺少主张。
- 客户见多了，被认为管得过细；刚想授权，又被批评辅导不力。

以上这些状况都涉及立场问题。

要明白什么是立场，可以先搞清楚什么不是立场。立场不是技巧，虽然有时候表现得像技巧；立场也不是阿Q式的自我安慰，虽然能让人从容镇定；立场不对的时候，会出现一系列“症状”，总体来说，就是心里感觉不自在，比如纠结、不安、无奈、焦虑、无力等等。立场和心态有些像。

要明白自己的立场，还要回答自己是谁以及想干什么，对这两个问题的回答，也必须与自己所拥有的能力和资源相匹配。

谁最需要立场？在什么时候需要立场？谁都需要，随时随地。比如对一个企业教练而言，他不是要颠覆自己已有的知识和技能，也不是要刻意创造一个让人不安的新概念，而是要揭示一个司空见惯却很少被人留意，而一旦被留意就可以指导人做得更好的规律。你不必急着接受这个规律，因为不断质疑和探讨才会更接近它的本质，才能更了解它的力量。这才是一个教练的立场。

我是谁

做自己的教练

公司提升了你，就是把管理团队的责任交给你了，所以你就是团队。你必须以团队之心为心，你是团队唯一负全责的人。

作为团队的“最高长官”，开会时端坐中央，走路时前呼后拥，争论时不容置辩……真是顾盼有神，意气风发。然而，当团队感到困惑时，你的明确性在哪里？当团队遇到困难时，你的身影在哪里？当团队成功时，你的感谢在哪里？人前人后，话里话外，言行的一致性在哪里？自己认为自己是谁并不重要，关键是别人认为你是谁。

没有人会质疑，销售人一旦成为销售经理，就意味着拥有了“权力”，可以发号施令了。慢慢地，一些“管理”习惯就此形成：或无所顾忌，品头论足；或杀伐决断，挥斥方遒；或蜻蜓点水，做甩手掌柜；或事无巨细，成为超级劳模。

David是我以前的同事。短短几年间，他从成功的销售人一路晋升为销售经理。现在管理着十多个人的团队，月销售额近500万元。虽然常常感到压力较大，但也不时得到上级的表扬，现在他早已习惯了自己的新角色。在最近的一次研讨会上，他问了一个我经常听到的问题：“为什么现在的销售人不如从前了呢？”

这是一个问题呢，还是只是一种感觉？我回应David：“为什么这么问呢？”他果然列举了好几个销售人不努力、不在乎、不上进的例子。于是我再问：“你信任他们吗？或者，他们信任你吗？”因为不管团队多大、业绩多大，都绕不开这个问题。其实真正的问题是：“你信任自己吗？”如果不确定，说明你还没有完整地承担起自己的角色。

这时，坐在旁边的Michelle接过话茬儿：“我和David的情况不一样，但是也遇到了信任问题。”她继续说，“我倒是把团队的成员当成自己的孩子一样，鼓励他们的每一个进步，时刻爱护他们。甚至如果他们离职去了更好的公司，我也替他们高兴。可是，他们为我考虑了吗？我竟然总是团队里最后一个知道谁要跳槽的。”

如果说David的问题是没有完整地承担起自己的角色，Michelle的问题则是角色错位。经理就是经理，不是团队成员的父母，也不是兄弟姐妹。原因很简单，因为本来就不是。在不完整和错位的角色里，很难获得持续的信任。

作为销售经理，还有几种情况，可以更“苛刻”地检视自己承担角色的程度：

- 你有没有在团队中抱怨过公司的制度？
- 有没有在任何团队成员面前抱怨过自己的老板？
- 有没有在团队里谈论过其他不在场的团队成员？
- 团队成员在你面前会不会谈论他们的“违规”行为？
- 有没有暗示过自己对某件事的无能为力？

对于上述几种情况，回答“是”的越多，你对自身角色认定的完整性就越小。静下来想另一个问题：你能被提升为销售经理，是因为什么？是功劳大，业绩好；是时间长，经验多；还是个人魅力不可抗拒？或者，不去纠缠你被提升的原因，公司对你提升后的期望是什么？

不管因为什么提升你，公司都是把管理团队的责任交给你了，所以你就是团队。你必须以团队之心为心，你是团队唯一负全责的人。

我想干什么

做自己的教练

销售经理就是要把那些界限模糊、职责不清的事情，把重要且困难的事情，把团队方向性的事情，放在优先的位置。这些事情出现时，就是团队最需要销售经理的时候。

当了销售经理，最强烈的需要之一就是得到团队的认可。当然，让人意识到自己在团队中的位置，似乎并不难。

你会不知不觉地发现自己处于团队的中心位置；自己那些不怎么幽默也不怎么好笑的段子，都会引发一场场开怀大笑；不见得高明的见解也会受到追捧，引发别人的思考；无意中提及的经历和学历，也都证明了自己能坐上这个位置是理所当然的。

是的，你的一举一动都在不停地发出信号。当你沉迷于引发周围人注意的同时，不妨问问自己：当初做销售人时，什么时候最需要注意到销售经理的存在？一定不是时时处处都需要经理的存在吧？现在，自己做了销售经理，应该知道什么时候要挺身而出、什么时候要悄然隐身了吧。

销售经理就是要把那些界限模糊、职责不清的事情，把重要且困难的事情，把团队方向性的事情，放在优先的位置。这些事情出现时，就是团队最需要销售经理的时候。

很多销售经理一方面需要团队把自己当领导，另一方面又真心希望像当初做销售人时

一样，被团队接纳。所谓“时位移人”，你真的不是原来的你了。

看那庙里的佛像，自在地高坐在架子上，那就是他的位置。没有架子的佛，躺在角落里，就不是佛了。佛有一个有形的架子，销售经理则有一个无形的架子。从你成为销售经理的那一刻起，你就有了这个架子，这个架子让你从此不同。

高明的领导永远都是有架子的。摆架子，不等于装腔作势。看看周围那些会做领导的人，哪一个不会摆架子？那些得到“不摆架子”评语的人可能最会摆架子！

我要管什么

做自己的教练

要管自己，自己是团队最昂贵的资源；要管同级，那是团队成员参照的对象；要管目标客户的类型和分布，那关系到资源配置；要管团队，如何看待他们本身就是很大的力量；要“管”老板，那是重要的资源和力量来源。

你本人是团队的一员吗？如果是，你怎么管理自己？你的角色权力是用来显示你的至高无上，还是用来整合资源，从而使总体远大于各个部分之和？

◆ 要管自己

你是团队里最昂贵的资源，也可能是业绩最大的阻力。真正的原因不在于你本身，而是你“在其位”。管理自己最重要的力量是自律。销售经理的权力存在于被管理者的头脑当中，而不只是存在于经理的职位上。也就是说，你的权力，需要团队去相信它的存在，“信”则灵。管理自己的方向就是让自己值得“信”。

值得“信”需要两个基本条件：一是人品，二是能力。有人品没能力，是滥好人，不足信；有能力没人品，是坏人，也不足信。每个人每天都在诠释自己的人品和能力，只是清晰程度不同而已。经常有人“炫耀”自己与某某高管之间的关系，不过是希望在能力方面获得加分，只是想走捷径而已。

◆ 要管同级

也许你完全不同意这一点，但你的同级在做什么以及拥有什么资源，的确都是你和团队成员应该参照的对象。如果团队里有人告诉你，其他团队获得了什么特别资源，获得了哪些特殊荣誉，或者抢占了更多市场，你假装什么都不知道是没用的。只有拓宽视野、敢于比较、超越同级，才能真正提高团队成员的自豪感。管理同级的力量来自公司内部的信息源，以及横向的沟通和合作。

◆ 要管目标客户的类型和分布

哪些客户贡献多？哪些客户贡献少？为什么？目前的资源配置是怎样的？有什么调整的余地？首先要弄清目标客户的界定，并辨别出哪些客户是真正重要的。在这些问题上，无论较真到什么程度，都不为过。

◆ 要管团队

他们是谁？他们拥有什么你没有的优势？用崭新的眼光重新认识他们吧！

要避免从一开始就跳进团队指手画脚；不要认为只有自己的方式才是唯一正确的方式，即使你认为这是自己得到提升的原因。管理团队的第一天就要接受一点：不一样的，不等于是错的。如何看待你的团队成员本身就可以成为很大的力量。你觉得他们资历浅，只知道偷懒，他们就会是那样；你认为他们敬业且专业，他们就会是这样。欣赏是管理的力量来源之一。

多年前，在一次闲聊时，我曾问一位销售经理：“平常读些什么书？”“读书？哪有时间读书？再说，我习惯于从实践中学习，我不怎么读书的。有人读书，有人读人；我懒得读书，我把更多的时间用在和人聊天上。很多人都好为人师。有时候，同一本书会有三四个人提到，而每个人的侧重点都有所不同。”这段话我至今仍然记忆犹新，也在瞬间改变了我对一个人的看法。

除了欣赏，我们还发现，同样的政策，同样的条件，产生的业绩却不同，这是为什么？这种相互比较，是激发管理力量的另一个重要来源，这是一种横向的力量，是对销售经理角色力量的重要补充。

◆ 要“管”老板

老板，即自己的直线经理，是销售经理重要的资源和力量来源，也是销售经理的重要客户。作为为销售经理管理成果埋单的人，我们需要定期交付自己的管理成果：业绩、报告和信心。

一位后来做到高位的老同事坦言，如果自己能早些知道如何“管”老板，那么在每一个位置上的力量不知道会多出多少倍。

务实更要务虚

做自己的教练

不要太高估实在的东西，也千万不要忽略“虚”的内容。虚实结合，引领团队达到不

同的高度，才是团队真正需要的。

销售经理最容易忽视“务虚”的重要性，一听类似“战略”这样的词就头晕，认为只有预算、指标、市场、产品这些看得见、摸得着的东西才是务实。当一个人的头脑里塞满了这些“实在货”时，留下的空间就少了，想象力就弱了，也就危险了。

我每天都与一线客户和销售人打交道，发现很多销售经理最容易走进“物化”的世界。有句东北话最适合描述这个实在的心境：别扯那些个没用的。那么，什么是有用的、实在的？钱！能不能加点？指标！能不能少点？市场！能不能多圈点？赞助名额！能不能再加几个？再有，名额可以少点，能不能换点费用？能不能加钱不加人？“不谈事业，谈工作！”“不谈发展，谈加薪！”

会议上，当你大讲新礼品、新资料的使用方法时，那些业绩不错的资深老代表会表现出不屑一顾：“给什么礼品，关键还是钱。”“给钱不合规？人家不都给吗？”你当初也是他们当中的一员，在这样的氛围当中，装点你门面的那点儿遮羞布干脆被扯了下来，彻底“和群众打成一片了”。当销售经理彻底和“群众打成一片”时，角色的力量也就所剩无几了。

有些销售经理发现，很难用那些“虚”的话题来触动团队的情感，所以干脆“做回自己”，放弃在那些话题上浪费时间。你可以假想一下，把你心目中最神奇、最厉害的管理者放在销售经理的位置上，他的表现和你会有差别吗？这个差别最可能体现在什么地方？

多年前，有两个非常积极进取的地区经理甲和乙，向同一个大区经理汇报。他们都想获得提升。甲的办法是取上司而代之，因为这样更直接更容易；乙的办法是取道市场营销，绕道而行。甲和乙都拼命做业绩，因为这是获得提升的本钱。甲的意图明显，与上司发生了激烈的对抗，最后，因为大区经理的财务问题意外胜出；乙呢，业绩不错，业余时间加强了英语和营销方面的学习，在会议和平时的沟通中逐渐获得了营销总监的注意，在大区经理出局的当口，乙被调到市场部任产品经理。

掌握“实权”的甲雷厉风行，在大区经理的位子上不断突破，业绩提升很快，后来被提升为全国销售经理。而乙在当时公认为“务虚”的营销部门，全面接触了营销的理论和实践，实现了从对销售与营销的“知其然”到“知其所以然”的跨越，竟成了管理好几个全国销售经理的老板。

甲与乙，务实务虚，一目了然。公平与否，看谁在判断；务实务虚，孰优孰劣，不要忙着下结论，假以时日，高下可判。

一个人心里被很多实在的东西填满，就大大压缩了腾挪的空间，从而会失去最可贵的想象力。一个没有想象力的销售经理，就像折断翅膀的鸟儿，飞不高也飞不远。看看现实当中，那些处于金字塔不同层面的人，是不是越往上，工作中务虚的成分越多？你是不是也曾讥笑过那些务虚的高层？是不是还怀疑过他们务实的能力？

看看一件商品，最值钱的是原材料、做工、设计，还是品牌？最实在的是原材料和做工，可是最便宜的往往也是那部分。比较制造，那些标准最虚，可是做标准是不是比做产品更赚钱？品牌是最虚无缥缈的，可是品牌是不是很值钱？

不要高估那些实在的东西，也不要低估工作中那些务虚的成分。既能与团队成员产生共鸣，又能引领团队到达不同的高度，这才是团队真正需要的。

第2条军规 团队质量由你决定

@仲崇玉

使命就是你这个团队渴望达到的结果。你希望拥有什么样的团队，就要去设计并逐步把你想要的团队创造出来。这个过程是漫长的。

团队，想说爱你不容易

Jack最近听到一个段子，说的是人力资源范畴的“骑马，牵牛，赶猪，打狗”。人品好能力强的，是团队里的千里马，要骑着他；人品好但能力弱的，是老黄牛，要牵着他；人品和能力皆平常的，就是“猪”，要赶走他；人品差但能力强的，那是“狗”，要打击他。

乍一听这个段子，心里的某个位置像是被击中了一般，觉得很有道理。好像团队里除了新人以外，每个人都能获得其中某个标签。既然有了标签，对待他们的态度也就明显了。再往深一想，又觉得不妥。第一，这个标签能公开吗？不能。因为，所谓能力和人品，都没有统一的标准，或者说每个人心中都有一个标准。第二，标签背后的动作也难以把握，怎么骑马？怎么牵牛？怎么打狗？还有那个“猪”，谁能保证今天的猪，明天就不会变成别的？真要赶走？第三，我在老板那里又是什么玩意儿？

Jack的教练告诉他要爱自己的团队。可是，“爱”是需要条件的。有心，一定有力？有心，也有力，就真的会使力？

“高温”环境试炼销售人三大素质

做自己的教练

要找到优秀的销售人，就要学会创造一种类似“高温”的环境，让面试者的“惯性思维”自然显现。

有人会根据销售经验、以往业绩、学历与专业，甚至个性测试等条件选拔销售人员，这不无道理。不过，没有人单单根据这些就做出选人的决定，所有这些素质还必须能够体现在以下三个方面，即主动性（Proactiveness）、共情（Empathy）以及复原力（Resilience）。

主动性。客户永远都有自己忙碌的日程，没有专门留给销售人的时间段。主动，并不意味着硬着头皮、厚着脸皮在客户那里软磨硬泡；主动的人不安于现状，永远处于一种操之在我的状态，有一种不断寻求打破现有格局的思维和行为模式。没有主动性，销售人注定会一事无成。

共情。如果总是把心思放在自己的业绩和奖金的计算上，就无法真正倾听和观察客户的想法。不了解客户的想法，却又希望客户大量购买自己的产品，必然会面临重重障碍。不能共情，即无法设身处地了解客户的人，只好不断猜测客户的需求。在猜测的基础上使用自己的资源，效果当然不会多好。共情也是一种思维习惯。

复原力。销售人注定要面对很多客户的拒绝。正是这么多拒绝，才能激发销售人学习、销售的能力。有人说，没有拒绝，就成不了一个伟大的销售人。然而，并非每个人都能集中处理那么多拒绝。没有很好的弹性，销售人就很难从上一次拒绝当中复原，不能复原就容易迟滞下一个新的销售周期。

老和尚与小和尚下山。在一条小河前遇到一个求助的女子，在小和尚正犹豫的时候，老和尚已经背着那女人蹚过了河。过河之后，二人继续赶路。走了好久，小和尚实在忍不住，问老和尚：“我们是和尚，可是你刚才背着一个女人，这样做合适吗？”老和尚答道：“怎么？我早已把她放下了，你还在背着吗？”

优秀的销售人正如老和尚一般，会在意客户的反应，却不会把拒绝当包袱，影响到下一个销售行为。有复原力的人，并非不知道痛，而是痛了之后知道怎么处理，从而很快恢复常态。被主管或完成指标的压力逼着一个个地拜访新客户是一回事，自愿自发地拜

访新客户又是另一回事。比如，很多销售人都知道拜访重要客户的意义，可是实际做起来无法驾轻就熟。所以，寻找复原力这一点对面试官也是一个考验。

如果直接询问候选人“有没有”自己要找的素质，人家就会直接回答“有或没有”。问题是，这样的回答，你不会马上就相信，还会进一步问出好多问题来印证。可是，问什么才能让答案自动显现呢？人在压力或困境状态下一般来不及假装，那个时候流露出来的往往就是固有的心智模式，面试官需要仔细分辨，看看这个固有模式是不是你要寻找的那种。当然，有人会争辩说，训练有素的人是可以做到改变自己固有心智模式的。果真如此，这样的人去了解客户还会困难吗？这么训练有素的人，不正是一个不错的选择吗？

固有的心智模式就是一种惯性思维，是不加修饰、自然显露的思维方式。比如，遇到高温物体突然缩手，遇到危险双手护头就是人类积累下来的一种自我保护反应。除非经过特殊训练，否则，人的这种自然反应很难改变。那么，人在什么样的情况下才会“自然”地显示出自己的惯性思维呢？这就需要面试官创造出一种类似“高温”的环境，让面试者的“惯性思维”自然显现。

既然面试实际上是在寻找一种惯性思维，那么就能解释为什么有多种面试方法了。有人主张压力面试，有人主张顺其自然，有人讲究多轮多人，有人讲究早期介入甚至试用，即“遛马不相马”。诸葛亮在识人方法上也有值得学习之处，如问之以是非，穷之以辞辩，咨之以计谋，告之以祸难；更有甚者：醉之以酒，临之以利，期之以事。这些都不是临时准备就能蒙混过关的，在这样的情况下，应试者或多或少都会显露自己的思维和行为习惯。

让那些与团队离心离德的人离开

做自己的教练

如果想让一个人离开，最好能给出坦荡真实的理由，这非常有利于团队的管理。永远记住，让一个人离开的着眼点不是那个具体要离开的人，而是管理团队的整体氛围。人事无小事。凡涉及人事的决定，不要匆忙下结论，可以慢半拍，减少决策失误。

要管理一个团队，除非有特殊情况，不然一定无法避免让一部分人离开。应该离开的人，可能有各种原因，但一定是与团队离心离德的人。

一个团队如果表现得不好，一定是团队领导的问题。让某些人离开，正是团队管理者用行动传达的信号，是负起责任的标志，是重要的管理行为。

应该离开的员工，是选择不着痕迹地自行辞职，还是选择被强行终止合同，是销售经理领导力的一面镜子。现实工作中，选择两个极端的人不多，大多数人会选择协议离开，因为这样对双方都比较得体。协议的办法很多，但也无非“法、理、情”三个字。

无论是自主离职，还是被要求离开，都是管理行为。每个管理行为都应该有清晰的目标可以衡量。当销售经理要求一个人离开的时候，他给出的理由与内心的理由是否一致？越是能够坦荡地给出真实的理由，领导力往往就越强，对团队的管理也就越有利。毕竟，让一个人离开的着眼点不是那个具体要离开的人，而是管理团队的整体氛围。

曾经看到很多人被要求离开，理由各种各样，比如“与团队文化不相容”“业绩差”“违规”等，可是这些理由的背后到底是什么？与其让人猜测，不如将其当成一次团队沟通的最佳时机。

沟通的目的只有一个，即弄清楚“我需要什么样的团队”。依据这个标准，如果团队里大多数人都该离开，真相往往是自己这个销售经理才最应该离开。还是应该记住那句话，“没有不合格的团队，只有不合格的领导”。

“顺我者昌，逆我者亡”式的领导，得到的只是表面的顺从，在张扬个性的新生代员工群体里，迟早是要得到明确反馈的。被团队抛弃比被老板抛弃更可怕。所以，对销售经理来说，人事无小事。凡涉及人事的决定，不要匆忙下结论，可以慢半拍，减少决策失误。

如果销售经理在团队当中建立的原则很明确，那些违背原则的员工通常会遭到周围人的侧目，这就是平常所谓的团队氛围。这种氛围的影响力够大，那些应该离开的员工就会悄悄地走；这种氛围的力量不够大，才需要外力介入进行推搡。

外力介入无非就是动用三个工具：法律（如劳动法）、规定和人情。法律无情，怎么规定怎么做，没有道理可讲。处理这类案例，法律是首先要参照的。其次，公司的规定，包括公司处理类似情况的先例，都可以作为处理人事问题的依据，但一定是在法律框架内进行的。所谓人情，是指考虑员工个人的具体情况，比如服务年限、工作业绩及其他贡献等，适度调整处理方案。这也是体现公司价值观的重要时刻，让其他员工看到公司人性化的一面。[此书分享V信wsyy 5437]

不管是自行离开，还是被要求离开的员工，团队都应该为他们建立一个档案留存，并定期找各种机会和他们继续保持联系。这不光是学习团队管理的有效途径，也是在传达一个信念，即离开的人不是因为他们不够优秀，只是不适合当时的管理情景。麦肯锡把每一个离开的人都当作“校友”，就是在表达同样的意思。久而久之，这些“校友”所组成的网络，必然会成为公司和个人互相支持的一个重要平台。

警惕那些破坏团队氛围的人

做自己的教练

对于业绩虽好，但是破坏了团队整体气氛，并且威胁到正常管理秩序的销售人，销售经理要能忍痛割舍。

最近有一个面试者对我说，离开前一家公司最直接的原因是，她发觉那里的直接领导“不需要业绩”。和这样不要业绩的经理无法共事，所以她选择离开。

之后，我碰巧有机会见到了这位面试者口中“不需要业绩”的销售经理，也证实了那位面试者“业绩不错”的说法。“既然如此，为什么让她走？她违反纪律了吗？”我直言不讳地问。他回答得也很干脆：“她的业绩的确不错，也没有违反团队纪律，可她在这儿，团队的整体业绩会减少。”这位经理的判断未必正确，但所追求的目标一定是对的——不是追求每个团队成员的业绩，而是追求整体业绩。

除了追求团队的整体业绩外，销售经理还会极力避免威胁自己正常管理的所有情况。所以，当一个团队成员的行为会破坏团队整体气氛时，即使他有很好的业绩，也是注定要离开的。

业绩成就感与职位安全感，是销售经理相辅相成的两大需要。业绩好了，通常更安全，而安全的管理环境反过来有助于获得良好的业绩。这就像利润和市场份额，市场领导者的地位有助于进一步获得利润，而高利润又有助于获得更多的市场份额。失去任何一方，另一方都将不复存在。

让团队形成良性循环

做自己的教练

要让团队成员知道老板不只是需要业绩，不要单凭业绩吃饭。有计划、了解客户、合理利用资源才是根本之道。

有人通过与老板建立关系获得更多的资源，从而在市场上实现更好的业绩。可是想让老板拨出更多的资源，只靠讨好是不够的。最重要的是，你能否善用资源实现更高的业绩。要让老板相信你，就需要有好的计划；想有好的计划，就需要了解你的客户；而了解你的客户，就需要整个团队都这么做；希望团队做得到，就需要对团队投入持续的注意力和

资源。这就是良性循环。

可是，很多销售经理忘了自己要的是什么。当你看到某位销售经理换掉不听话的员工，亲近听话的员工；推开个性不同的，拉近臭味相投的，你就知道，他丢掉了目标。相反，也有团队成员以为老板无非是要业绩，就只管给他业绩，自以为凭业绩吃饭是铁打的真理，不理睬管理那一套，业绩以外的建议听不进去，嫌麻烦。到头来，直到自己莫名其妙地离开了团队，还在愤愤不平。

培养团队有效分类的习惯

做自己的教练

对于任何希望管好的事情，都要进行有效分类。有效分类，才能有效选择；有效选择，才能对自己的精力和资源进行有效分配。

什么样的客户优先得到资源？什么样的活动可以率先启动？哪些同事需要你投入更多注意力？什么样的业绩指标必须确保达成？哪条团队纪律需要先强调？什么信息需要你第一时间知道？你喜欢看到什么样的行为？

对于任何你希望管理好的事，都要进行有效分类。有效分类，才能有效选择；有效选择，才能对自己的精力和资源进行有效分配。客户管理对销售经理来说至关重要，那么把客户进行有效分类，就是至关重要的。客户分类的方法很多，常见且简单有效的方法是用客户潜力和客户对你产品的认可程度，把客户分为四类。对你的产品的认可程度，也表现为在同类产品中客户使用你的产品的比例或者份额。这四类的重要性次序为：

- 潜力大，份额高的。
- 潜力大，份额低的。
- 潜力小，份额高的。
- 潜力和份额都低的。

除非有特别的原因，如果你把资源按照不同的次序分类，有效性可能会大打折扣。当然，同一个公司同一个团队的“潜力”和“份额”的定义必须明确统一。不过，以医药代表为例，有的团队不把临床专家纳入这四类客户的范畴，而是单独管理，这另当别论。

第3条军规 对团队的要求统一明确

@仲崇玉

销售经理应该提什么要求？要求销售代表取得业绩，有压力没方法；要求具体活动，有活动没方法。两者有一个共同点，就是都容易降低团队的信心。

偏巧是在9月份

终于向老板汇报完9月份让人失望的业绩，Jack几天来的郁闷也暂时画上了一个句号。可是刚刚在汇报中承诺的10月份的销售指标，又启动了一个新的压力循环。国庆长假后，Jack的管理开始细化。他不但要求天天汇报销量，对销售活动的细节也毫不放松。团队成员开始表现出烦躁，有的忍不住问：老板，你究竟是要结果还是要过程？Jack的思路非常简单：当然要结果，可是我等不到月底就要知道业绩，所以也要过程。

当过程与结果冲突时，谁都知道选择结果，所以还是结果说了算。可是9月份的结果实在让人失望。9月份可是考核周期的最后一个月，每到这种关键的月份，如3月、6月和12月，销量都是不错的，这次意外对Jack的管理是一个挑战。他开始全力以赴：采取过程、结果“两手抓，两手都要硬”的方针。高压手段一个接一个，一定要把销售拉到既定轨道上来。

凭着Jack的威望和丰富的经验，销售业绩的确有了起色，10月份开局很不错，虽然有一个长假，但是长假后第一周的结果还是让他第一次感到了一丝安慰，觉得自己的努力没有白费。可是这时，团队成员已经苦不堪言，只是嘴上不说而已。几个关系不错的同事在一起聊天的时候，总是说现在特别害怕回公司，业绩不好没有借口，说什么都不对；过程出错，更是无话可说；可是过程对了，结果没出来，就非要说执行力有问题，不够细致。所以怎么都不对，不知什么是对的。不按照要求去做固然不对，明明按照要求去做了，还是不对。

11月初，一个员工提出辞职。来得好快。谁会是下一个？可是，除了做这样的努力，Jack还能怎样？

找到关键业绩驱动因子

做自己的教练

有效的要求处在过程之后、结果之前。销售经理不能要求团队去做不在他们掌控之中的事，而是必须给出具体指标及其实现方法。

很多人混淆了目标与结果，以为目标就是结果。可是结果不可控，目标可控。不要要求团队去做不在他们控制之中的事，这也是一线管理的目标。

有人追求结果，但在结果出来之前，缺乏有效而及时的干预，所以当最终结果不让人满意时，说什么都迟了；有人追求过程，这样，销售过程当中的一切都是自己知道和同意的，所以当结果不尽如人意的时候，就很难要求团队再解释什么；有人两者都要干预，于是连自己都很困惑，况且时间也很有限。这就像左右手互搏，忙得不亦乐乎，自己却很难自圆其说。

“老练”的销售经理有时会装糊涂。指标分配完毕，资源分配已定后，平常并不提出对活动过程的要求，只是定期要求你预测结果；或者，确定一个行为转变的客户数量，然后定期回顾实际转变的客户数量。这两种管理，看似具体实在，其实都一样：只问结果不问过程。

Alex现在是一家美国大公司的培训经理，经验丰富。做过销售代表、销售经理、产品经理，在圈子里属于非常注重学术推广那类的管理人。所谓学术推广，不光是指内容学术性强，活动形式也要选择那些健康、严肃、与主题相匹配的。就是这么一个注重过程的人，最近在沟通中却完全走向了另一个极端，变得事事追求起结果来。一个销售活动，他会问能带来多少销售额；就连一场培训，他也会问能带来多少销售额。

不管是什么原因成就了他的“老练”，但是如果这样问他：“你公司上个月的销售额是谁带来的？是什么活动带来的？”他又该怎么回答呢？

要求结果没有错。可是对于销售经理来说，这远远不够。销售经理必须给出指标，同时还要给出方法。反过来，在过程方面提要求也没错，可是要求过程又会限制团队的创造性，抑制团队的活力或个性。

有效的要求可能既不是对过程的要求也不是对结果的要求，而是处在过程之后、结果之前。这就是所谓的关键业绩指标（KPI），也可以称为目标。有人说，过程之后当然就

是结果，而结果之前就是过程，难道过程和结果之间还有什么空间？如果没有其他选项，管理就要简单得多，那管理还有什么奥妙可言？如果没有奥妙，那为什么每个人的管理又是如此不同？

例如，为了将一份保险卖给某公司的总经理，销售人需要做很多销售活动，这些销售活动就是过程，包括准备、拜访、拜访的次数、频率、场合和时机，以及拜访过程中的应对等；结果就是客户最终选了他的产品，签了合同，付了款。

作为这个销售人的经理，你可以对销售过程中的任何环节提出要求，也可以对最后的结果，比如签约时间、销售数额、付款办法等提出要求。你还可以对过程和结果的“中间地带”提出要求，比如掌握客户的个人、家庭、教育及职业等四个方面的背景资料。掌握客户的背景信息，有助于你方便地和客户沟通产品的细节，以便对方更快地做出购买与否的决定。如果你还有疑虑，看看那些已经签约的客户和没有签约的客户，销售人对哪组人的背景信息掌握得更多？

统一要求，不留模糊地带

做自己的教练

不事先公布要求，别人达到了自己的要求却不承认，这都不是合格的销售经理。对销售经理基本的要求是必须统一要求，不留模糊地带。

团队的一个重要标志就是语言统一。如果公司已经有了明确规定，你只要照做就行。如果还有模糊之处，就要形成自己团队的语言，尤其在业绩沟通方面，业绩好就是业绩好，业绩不好就是业绩不好。一定要标准统一，没有争论。

定义并统一团队的业绩，并不难做到，但难以做到的是统一要求。做到要求却达不到结果，奖金是得不到的；而达到结果却不符合要求，老板又会不高兴。这让整个团队很是抓狂。

销售经理比较“占便宜”的做法是，不事先公布自己的要求，“到时候再说”，这样就可以随心所欲地评价别人却不伤及自己。但这是不合格的销售经理。

销售经理比较“不讲理”的做法，是别人达到了自己的要求却不认账，原因是最终的结果还是没有达到。这也是不合格的销售经理。

更多免费PDF电子书，搜索【雅书】Yabook.org

说到底，不合格其实也不是问题，问题是不承认也不接受，哪怕偷偷接受也是好的；

更大的问题是根本就没有意识到。就是说，一个人不会做什么不要紧，压根儿就不知道自己不会才可怕。

明确了要求，团队也做到了，可最后还是没有达到目标，就要学会承担这个结果。统一要求，不留模糊地带是对销售经理的基本要求。

销售人和营销人要随时随地掌握如下几个问题：

- 目标客户的数量是多少？
- 其中使用你产品的目标客户数量是多少？
- 人均使用量是多少？
- 使用或不使用你的产品的理由都有哪些？
- 过去30天里，你对目标客户投入了什么资源？是如何投入的？

接下来30天，你准备为目标客户投入什么资源？如何投入？仔细审视这几个问题，你会发现以下几个特点：（1）完全以客户为中心；（2）既非针对结果，又非针对过程；（3）以发现并解决问题为导向；（4）自主选择做事方式；（5）没有任何借口可以说不知道；（6）不是完成任务式的，而是随时随地、动态持续的。

在纸上列出对团队的要求。评估每个要求的完整性和明确程度，并在团队中求证这些要求的知晓度、接受度和重视程度。

要求和资源一定要匹配

做自己的教练

销售经理提出明确的要求后，要保障在时间以及其他资源的配置上都有相应的体现。不能出现“要马儿跑，却不给马儿吃草”的情况。

你要求的也一定是重要的，重要的就要保证其资源分配。不然，传出的信号就会让你的要求也变得苍白无力。

对团队提出明确的要求之后，唯一能够证明这个要求严肃性的就是，是否有足够的资源配置。销售经理要求的任何事情，都应该在时间以及其他资源的配置上得到相应的体现。不能出现“要马儿跑，却不给马儿吃草”的情况。有些销售经理会向教练抱怨销售增长不够快。但很少考虑销售增长快的人和增长慢的人，他们的费用分配可能会不一样。明白这种不同也许会对销售增长起到一定作用。

如果你要求团队客户至上，自己却不肯拿出一些时间来讨论客户、拜访客户，那么“客户至上”就只是挂在墙上的一个口号；如果你要求团队多多学习，就要肯为他们争取培训资源和学习的机会，并检视他们学习的进度；如果你要求团队对公司忠诚，那么对那些在公司时间已久的同事，就要在资源分配上体现出这种倾斜。要求什么，不是你说了就算的，还要配置相应的资源去强化这个要求的严肃性。

第4条军规 授权不授责

@仲崇玉

作为销售经理，不管你善不善于授权，有一个小心思是永远都不要动的，就是转嫁压力 and 风险给自己的团队。

授权，是无奈与痛苦的煎熬

Jack做销售管理也有四年时间了，他无数次地尝试过授权，可这又谈何容易。有人说，授权就是眼睁睁看着别人把你擅长的事情搞糟的过程。的确，一次次地从头开始教，一次次地收拾烂摊子，总算教出一个让人放心的，又走了。

情景领导的课程，Jack上了两次，可是真到授权的时候，又怎一个无奈了得。就拿团队辅导来说吧，为了锻炼团队里的骨干，他提拔了几个销售辅导员，以老带新，构建团队的梯次感。结果，没两天辅导员就来抱怨“没有名分”“说话没人听”。Jack于是专门找人谈话，做思想工作，让他们接受辅导。这事就算是过去了。

再过两周，辅导员又开腔了，问为什么没有辅导奖金。想想也是，人家多做了工作，是应该有奖金的。可是奖金不只是奖励“苦劳”，更是奖励“功劳”的，这些辅导员刚刚开始，怎么界定“功劳”呢？再说，授权给他们不是也提高了他们的竞争力吗？这种锻炼的机会还不能起到激励的作用吗？如果是当初的自己……唉，Jack想不下去了。既然如此，还是收回授权吧，可不授权就对了么？

授权不是恩赐

做自己的教练

团队是自我的延伸，销售经理要懂得如何将权力授予团队成员。授权不是恩赐，恰当的授权能取得整体大于部分之和的效果。

作为销售经理，不存在要不要授权的问题，重要的是授权的方式和节奏问题。完全不授权，你就是超级销售代表，而且只是一个人。只有授权才能体现出你作为经理的价值。

不授权，就相当于剑客弃剑不用，遇敌徒手相搏；车手，虽心急如焚，却徒步而行；领导，让团队“闲置”，看自己累到半死。

在有效授权之前，要观察团队成员的状态，针对不同状态授权的方式和内容都不同。有哪些状态可供参考？总体来说是两个因素的综合：一是能力，二是意愿。这两个因素都和成员在团队的时间长短有一定的关联。总的趋势是，随着服务年限的增加，意愿渐减，能力渐长，当然这也不是绝对的。

授权，是为了取得整体大于部分之和的效果，授权也是管理团队成员意愿和能力的一个有效工具。但是也不要把授权当成恩赐，授权更是一个销售的过程，即把需要完成的工作销售给团队成员。

根据团队的特点来授权

做自己的教练

销售经理要了解自己的团队成员，按照他们的具体特点来授权，这样的授权才是有效的。

简单来看，员工有新老之分，业绩有好坏之别。从态度上来看，有的迎合你，有的不迎合；有的勤勉，有的不勤勉；有的充满激情，有的缺乏激情。从知识层面来看，有的懂行，有的不懂；有的了解客户，有的不了解；有的了解产品，有的不求甚解。从能力上来看，有的能和大客户打交道，有的只能和一般客户深入沟通；有的只能进行表面的对话，而有的连对话的机会都找不到。

如果你问销售经理：你拥有的资源是什么？相信很多人都会回答：“团队”。如果你也是这样回答，那么再思考这几个问题：你最看重团队的什么？是他们的体力还是智力？是

他们的知识、技能还是态度？如果你碰巧回答了态度，那具体指什么样的态度？是听话还是勤奋？是进取还是激情？

经常听到一些年轻的朋友抱怨自己的老板：“把那些简单的没人干的活儿扔给我们，还美其名曰授权。”这样的效果，我相信一定是那些授权的老板始料不及的。

工作性质决定授权人选

做自己的教练

授权是一个极其个性化的活动，不同性质、不同内容、不同难易度的工作要授给不同的人。

工作都有哪些？从外部来看，无非就是促销活动、学术活动以及客户拜访；从内部来看，无非就是开会、数据处理培训以及一些文件管理工作。团队当中有战略性的工作，如决定市场分配、资源分配及人员分配的，决定重要客户的数量和比例的，决定长短期活动资源分配的；也有战术性的工作，如活动的时间地点和活动前后的工作安排、人员的招募和培训、周会议题的内容策划及筹备。

“你最近在忙什么？”你有多少次被别人这样问过？每次的回答都不会太认真，对吧？如果你认真一次，回答的内容可能是什么？

销售经理的日常工作有内部和外部之分。先说外部，包括重要客户拜访、和供应商会谈、和营销销售活动的相关方接洽等。内部活动更多，包括分配市场、资源、指标以及重要机会；销售预测、业绩回顾以及行动方案制定；各种内部会议；团队的选、用、育、留以及相关活动；客户档案、往来邮件以及财务文件的处理等。

有什么事情是可以让团队来承担的吗？当然很多。从相对简单的开始，比如有人可以帮助辅导新人吗？有人可以安排活动场地吗？有人可以帮助组织周会或整理会议记录吗？也有相对复杂的工作，比如制定客户分类的标准以及对各类客户结构进行分析；分析销售业绩与市场投入之间的关系；参与并协调跨团队活动，等等。这些都是相对较复杂的活动，需要委派有经验的人去完成。

每份工作都有其独特的意义，销售经理是赋予这些工作意义的不二人选。销售经理需要传达出这些工作的意义，激起团队成员勇于承担的意愿。每份工作对每个人的意义都不同，所以授权其实是一个极其个性化的活动。

授权不是分权

做自己的教练

同一个人，面对不同的事情，需要谨慎地选择不同的授权层级。有的直接交代就行了，有的需要一起商量，有的对方则完全可以自行决定。

授权不是分权，分权要分责，但是授权是不授责的，所以最终的责任还在自己。不会授权的领导是无用的领导，或者说根本就没有不授权的领导，因为不授权最终也当不了领导。授错权的领导也是要被打板子的。所以，要用心仔细地将工作分配给有相应能力和态度的同事。授权的目标是同时提高团队的效率和信心，任何不符合这个目标的授权都需要重新考虑。

评估授权，就是要看授权之后整个团队的效率和信心是不是在提高。有人坚持不授权，原因是认为被授权者胜任不了，与其花时间去教，还不如自己干来得更快更好；有人坚持授权，把责任也一块儿授了，常见原因是用人不疑。可是，这两个“坚持”都不能提高团队的信心，也谈不上提高效率。

从给出指令，参与商量，到参与决策，再到完全决定，这就是授权的节奏，但是，这个节奏要因人因时因事而异。同一件事，交给不同状态的人，方式也不同。有的可以直接给指令，不用解释；有的可以让他参与商谈，但是不能让他做决定；有的既可以参与商谈，又要做出决定；有的还可以“先斩后奏”，达到完全授权的层级。

匹配错了，被授权的人要么因为感到困难重重而产生挫败感；要么感觉被轻视，被当成了“廉价”劳动力，大材小用。

放权并非放任

做自己的教练

不要在信任和授权这些事情上困惑。过问不等于不信任，放权也不是放任。所以，大胆放权，严格检视，两者缺一不可。

如何让团队成员知道授权并积极配合？一旦出错如何纠正？如何确保执行过程中信息的流畅？每个人在这个过程中的角色和职责各是什么？

有不少人都透露过这样的心思：“既然把工作委派给我了，就等最后结果出来再谈，为什么在过程中还要横加干涉呢？”授权之后，责任还在。授权的意思就是，干好了是对

方的功劳，干不好是自己的责任。因此，授权之后，需要有充分的信息反馈，从而了解事情的进展以及遇到的阻力，以便及时干预，保证授权的效果。以医药行业为例。医药行业的业绩很特殊，尤其是处方药产品，往往要到每月中旬才能了解上个月的医院销售情况。这时，当月的活动已经在火热进行中，即使想依据上个月的销售情况调整销售活动，也只能是下个月的事了。

更多免费PDF电子书，搜索【雅书】Yabook.org

指标给出去了，活动计划也讨论了，批准了，团队于是得到了授权。没有有效的评估措施，授权的效果将会大打折扣。前面说到业绩的延迟效应，就充分说明依赖最终结果来评估计划的执行效果很有限，等到发现结果不理想时，所有的资源已按照计划使用了，没有了挽回的余地。

建立清晰有效的授权评估机制，需要做到以下两点：

- 第一，不要只制定最终的目标，还要有阶段性的目标。比如药品进入医院药房，病人才能使用，销售才会发生。进医院之前的阶段性目标可以是列出关键决策者，弄清决策流程以及其他特殊批准的途径，了解决策者对自己产品的认知情况，了解关键决策人，制订活动计划等。
- 第二，制定进度回顾时间表以及回顾的形式。依据委派工作的性质和复杂程度，可以制订每天、每周、每月，甚至每个季度的定期回顾计划。做到提前干预，确保授权的最终结果。

容易出错的事情恰恰要授权

做自己的教练

设定目标和重要性次序是销售经理的重要职责，无论如何不能假手他人。但该授权的地方还是要授权。自己喜欢、容易出错、打擦边球的事情都不是不授权的理由。善于授权的领导才不会管得过细。

设定目标和事情的重要性次序，是一个团队的领导无论如何也不能假手他人的事情。别人当然可以参与，但做决定一定是销售经理的职责。

作为销售经理，你总有不能授权的东西。什么不能授权？有人说：“我喜欢做的，不想授权，因为这能体现我的价值。”也有人说：“重要、复杂而且难以掌握的工作不能授权，出了错不得了。”还有人说：“那些打擦边球的事情不能授权，有些灰色地带，藏着掖着

还来不及呢。”

对自己喜欢的工作不想授权，能这么承认的人不多，但是下意识这么做，并且乐此不疲的人可不少。要认清自己的角色是什么，什么角色要做什么事情，只有这样才能保证团队的有效性。

容易出错的事情，恰恰是授权的理由。因为这些授权的活动，不仅锻炼了自己，也锻炼了团队。况且，授权不等于不管。在商场里买东西也会讨价还价，当你还价太狠的时候，销售员就会说他们做不了主，要请示一下领导。当然，不排除这是一种谈判技巧，即便如此也还是透露了其背后的假设，即只有领导才拥有打折的权力。有的老板曾评价海底捞火锅的老板张勇，说最难学习的是他的授权，比如海底捞火锅的服务员就都有免单权。

所谓擦边球的事情，也不能成为不授权的理由。不合法不合规的事情，谁也不该做；你能做的，团队就应该也有人能做，只要有人能做，从技术上来说，授权就有可能。这么说，是因为我很反对领导管得太细，因为管得细未必就是管得好。况且你管得那么细，让你的直接下属干什么？管得细实际上侵占了下属自主创新的空间，而且这样的管理太累，以至于没有时间去管真正该管的东西。

具体而细节的东西正是区分卓越领导和普通领导的分水岭。所以，想成为出色的销售经理人，就必须在具体细节上下足功夫。你也许会问：这不是和上面的观点冲突吗？这里的区分就在“能不能”与“做不做”。如果你不了解细节，也就不能管理细节。如果你能掌握细节，却不在每个细节上事必躬亲；同时，间或过问一下，每每一语中的，直指要害，才能显示出你的实力。

抓细节关键在于你抓什么样的细节，并非每个细节都能决定成败。区分出什么样的细节才是你该抓的，并一抓到底，不要受任何事情或观点的影响。那到底什么东西不能授权？当然是责任。什么直接体现责任？就是设定目标以及目标的重要性次序。这是不是说销售经理只要做两件事，即设定团队目标及其重要性次序？当然不是，不是还有授权吗？

列出最近得到的授权以及自己对团队同事的授权活动，总结一下这些授权活动是如何发生的。对于自己得到的授权，是受到了激励，还是相反？

第5条军规 抓“例外”，带“常规”

@仲崇玉

突发的事情总让我们头痛，不管是天灾还是人祸。先应对疼痛，再痛定思痛，把例外管理变成常规预防和常规应对步骤。

我救火，我存在

Jack讨厌这种救火的感觉，刚忙完一家医院因为“总量控制”而要求降低采购的问题；没隔几天，另一家医院又说一个产品用得太多，要叫停。一波未平一波又起，本来顺顺当当的一家大医院开发，又在不知道的某个小环节上卡壳了……日子就在这种隔三岔五的“救火”当中快速地流逝。嘴上虽然抱怨，其实心里面若隐若现的优越感还是存在的，毕竟，这体现了自己在团队中的价值。

一个同事的父亲生病，需要请假回老家三个星期。她婉转地表示不希望自己的市场交给别人管，担心回来的时候就收不回来了。可是时间这么久，市场不可能没有人打理。这三个星期，说长不长、说短不短的，能想到的办法并不多。把市场交给其他同事？指标、预算、活动等怎么分？奖金怎么算？再说他们自己手上也是满满的。把市场留给自己？那万一还有其他事情怎么办？毕竟，团队里有12个人呢。再招聘一个临时的销售代表？可是等人招到了，同事都休假回来了。

Jack就是Jack，总有办法的。过去多少紧急的事情不都妥善地处理了吗？这就是自己存在的价值，不是吗？

挑出“日常”中的“常规”

做自己的教练

日常管理中，要把常规的事情尽量交给潜意识，形成思维定式。这将会极大提高销售经理的管理效率。

很多人觉得自己总是很忙，却很难界定自己的贡献。推荐两个惯常但实用的办法：一是抓典型，二是抓常规。“管两头，带中间”是千古不变的道理。找出最好的20%，揪出垫底的10%，处于这两者之间的人贡献就最大，正是他们节省了你大量的管理时间和管理成本；抓常规是把常规事情流程化，这样一来就使授权变得很容易。而你自己可以去管一些边界不清的、只有你或在你的位置才能做成的事情。

凡事一旦拥有确定的处理程序，就都是常规的事情，甚至可预见的风险也属于常规之列。就像人体情绪激动就会心跳加快，遇到风险本能地逃避，都属于常规反应之列。常规的事情最大的好处就是省心、省事、效率高。

应该说，日常管理者面对的相当大一部分工作都是常规的事情。依据这个常规，所有的事情最终都会完成，比如申请和报销费用、活动计划的申请和落实、招聘和解雇流程、升职加薪的申请和审批流程、客户档案的创建和维护流程，还有内部的信息流向流程等。

有的销售经理还建立了每天和团队成员沟通的习惯，这也是一种常规。如果和团队成员日常沟通的内容中有每天必然重复的部分，那么这些内容也是常规内容。

药物副作用报告，应当说是可预见的风险，也应当是医药销售团队日常管理的常规之一。面对这些问题的发生，食药监局有明确的流程来管理，所以一旦发生，只要按照规定的流程处理就可以了。

拿人体举例子。人在跑步之后，呼吸和心跳自然加快；随着体内热量的产生，不等大脑发出指令，汗腺自动开启，开始散热。预见强光，眼睛自动眯起；突遇过冷过热，马上缩手，根本就是下意识反应，无须思考，这都是身体的智慧。给日常管理的启示就是把常规的事情尽量交给潜意识，形成思维定式。这将会给一线管理效率带来极大的提高。

找出“常规”但不属于“日常”的事情

做自己的教练

有些日常管理不属于日常事务，但是会定期发生，也属常规范畴。这些事情往往很重

要，要提前做好充分的准备。

周会是每周发生的事情，不属于日常事务，但是很有规律，每周都有。每个月的业绩检视，虽非日常，也很规律，一旦数据收齐，便可分析业绩，找出优劣。每季度都发生的事情当数区域计划以及奖金计算了。为了总结过去一个季度的得失，确定下一季度的活动，可能会召开周期会议。有年中评估吗？公司开年度大会吗？开表彰会吗？加薪吗？这些都不是日常事务，但是都很有规律，也都属于常规事务。

不是日常管理但定期发生的事情，也属常规范畴。指出这一点有什么意义？因为那些不是每天都有，但是定期发生的常规事情，往往都很重要，比如周会、月度会、周期会、年中评估或年终评估、公司年会等。这么重要的事情，需要充分准备吗？答案是不言而喻的。

可是，事到临头，很多人都会发现自己准备不足，为什么？原因很多，其中一个原因就是没有把这些事情当成常规事务去管理。

如果年初就知道年底会有年终评估，你会不会记录团队成员的每一个进步？会不会记录他们承诺的行为改变和因此发生的变化？如果仔细记录这些重要的改变，会不会在年底做评估的时候更具体、更有效？当然会。现实是，年终评估的时候，对下属的评价想多写一句都难，而且总是泛泛而谈，如同走过场。这样的评估如何能赢得团队的重视和信心呢？

既然年初就知道公司年会上总是有经验分享环节，那为什么不在年初就在团队里写出脚本，让每个团队成员用整整一年的时间去演绎自己的故事呢？主动创造故事，总好过临时草就的，甚至是“随机应变”的经验吧？

如果很早就知道下一个周期会上要讨论增长问题，为什么不现在就开始布局，开拓一些新的增长点呢？比如挪出一部分钱去开发新客户、新市场，为下一个投入计划打下一个增长的基础，爆发出新的活力。

列出可能发生的“例外”

做自己的教练

知晓可能发生的“例外”，是防止并及时处理好这些事情的前提。销售经理的忧患意识就体现在这些动作当中。

营销活动中的意外、意外的降价、计划之外的缺货、团队成员怀孕需要休产假、高绩效成员离职、公司业务模式调整但方向不明朗、客户职位调整等，都可能是例外事件。

也许一家公司有例外事件的处理流程，包括活动中的意外、缺货、休假、高流动率、架构调整等，可是对销售经理来说，这些事情还是有可能打破日常管理的节奏。

当这些例外事件发生时，团队中有明确指定的人去处理吗？如果没有，那么一线管理者就是理所当然的管理者，要么直接处理，要么协同其他团队成员共同处理。

例外和常规并非泾渭分明，销售经理要把握的恰恰是这两者之间的平衡。当业绩平稳，看似无可挑剔的时候，就需要发挥销售经理“挑事”的能力，找出那些业绩出奇好或出奇差的产品、区域、人员和客户类别等。因为这些“例外”之处可能蕴藏着增长的“苗头”。从团队整体来看，哪些产品表现最好？哪些最差？这个差别在每个团队成员眼里，有没有什么不一致？要留意那些相反的情形，看看发生在谁的区域里。

这个团队所覆盖的市场区域里，哪里表现好？哪里差？和以往相比有什么异同之处？所谓市场区域可以是地域上的，比如不同城市、不同行政区县等；也可以是不同的客户单位，比如不同规模和级别的医院、不同专科、科室等。

也可以站在整个团队的角度看看不同类型客户的表现，哪些类型的客户表现好？哪些不好？在不同的销售人眼里，这些客户类型的表现又有什么不同？客户类型可以简单划分为重点和非重点，或按学术地位的高低来分，又或者按新老客户来区分。

这样反复进行比较，可能抓住一个最核心的例外，从而找到一个曲径通幽、柳暗花明的新境地。

将“例外”事件程序化

做自己的教练

对于那些模糊的、界限不清的、没有固定流程的，或是可能发生但尚未发生的事情，销售经理要使其流程化，让这些事情变得可控、可授权。

与之对应，如果一个团队有太多紧急、意料之外的事情，就要着力制定应对方案，让团队在遇到类似事情的时候有纲可循，自行处理。

丙吉问牛的故事，是常规管理和例外管理的典范。

故事说的是西汉丞相丙吉带着随从到各地巡视。在街头看见一群人打架，虽然场面异

常惨烈，他却视而不见，从容走过。待行至田间，见一头牛喘个不停，急忙趋前察看，并向周围劳作的农夫仔细询问。随从不解：难道人不如牛？丙吉解释说，并非人不如牛。街头斗殴是地方官的管理范围，有固定的处理程序，我若管理就是越俎代庖了；而田间牛喘可能是瘟疫的前兆，这是可能影响春耕这种国计民生的大事，而且目前没有明确的管理程序，这不正属于我应该管理的范围吗？

销售经理就是要处理那些模糊的、界限不清的、没有固定流程的，或是可能发生但尚未发生的事情。要让这些事情变得可控，就为团队确立处理的原则，甚至将其流程化，变得可授权，这样可以节省很多精力。也许在这一切解决之后，新的情况又会出现，于是新一轮的“常规化”行动又会开始。几番下来，你的团队就会进入不同的状态。现在，选定你自己的下一个“例外”，着手把它变成常规吧。

第6条军规 辅导团队不等于纠错

@仲崇玉

像模像样的销售辅导往往只针对新销售代表，或者业绩差的销售代表。那些做了三到五年甚至更长时间且业绩尚过得去的销售人，很少得到实质性的销售辅导。其中一个原因就是辅导者“我比你牛”的错误心理。辅导而已，不等于你更厉害。

辅导，却不让纠正？

Jack欣喜地看到自己团队的新人开始出业绩了，他的努力毕竟没有白费。可是新的问题也随之而来，老板要求他加强对其他人的辅导。这是他害怕触碰的领域，因为这些销售老手的水平未必比他差，只不过他在这个位置上而已。辅导他们和辅导新人的感觉将会非常不同。

麻烦归麻烦，该做的事还要做。他立即和那些销售老手明确说明：公司对辅导的要求很严，以前因为销售新手较多，占去了很多辅导时间，现在我们要一视同仁，完成辅导任务。希望大家做好准备。

辅导这些老手的感觉果然不同，能提出来的问题都在他们的意料之中。结果要么是找不到毛病，要么找到毛病也解决不了，所以辅导真的成了走过场。Jack纳闷，这样的辅导为什么还要做呢？

Jack把最近的纠结告诉了教练。结果，教练就扔下这么一句话：“辅导，不是去纠正对方的错误，所以也不用找错误。” Jack真的糊涂了，既然不是纠错，那要辅导干什么？

辅导者不是老师

做自己的教练

辅导就是为了让被辅导者突破内在和外在的障碍，从而更有效地利用自己的时间和其他资源，辅导过程就是让客户了解产品真相的过程。辅导不是要参与判断，更不是替代对方解决问题，而是让对方看到方向，留意到正在做的事情以及可能的调整余地。

辅导者是不是一定比被辅导者强？或者，如果在某一方面不比对方强，就不够辅导的资格，对吗？你这样想也不是完全没有道理。可是，如果你这样想，就有可能失去很多被辅导的机会。那些足球教练上场一定比每个球员都踢得好吗？拳击教练一定比选手更优秀才能施教吗？比如，医药销售行业还很年轻，多年之后，会涌现很多干了十年以上医药代表的人，而销售经理有可能年轻得多。到那个时候，年轻的销售经理需要辅导资深的销售代表，该怎么办？

现实中，影响销售经理做实地辅导热情的，无外乎这样几个原因：

- 经理自己觉得费事且效率不高。
- 被辅导人对经理的辅导能力心存疑虑，态度敷衍。
- 辅导和管理边界模糊，分不清是在辅导还是在管理。

从被辅导者的角度来说，确实有人希望经理来给自己辅导，因为他们希望老板出面“搞定”客户，这实际上是经理替他们做了工作，这不是辅导，只是鼓励他们依赖而已；也有人希望得到辅导，是因为希望老板看到他们的实际困难，便于申请预算增加投入，这也不是辅导，是资源申请的现场陈述。所以很多时候，高层对客户的拜访成了“额外投入”的代名词，言下之意：“不给支持，你老板来干什么？”

在很多销售经理及其团队看来，辅导太虚，远没有直接给资源来得实惠，渐渐地也就不再谈论辅导，除非辅导新人，或者规定要求辅导。实际上，不管辅导的定义是什么，辅导要达到的效果都是确定的。辅导就是为了让被辅导者突破内在和外在的障碍，从而更有效地利用自己的时间和其他资源，辅导过程就是让客户了解产品细节的过程。在这一点上，销售经理责无旁贷。

有人一想到做辅导，就想到学校的老师。这是对辅导的误解。辅导者不是老师，未必要比对方懂得更多。辅导者的力量来自对自己角色的认定，当你自觉地把自已放到辅导者

位置上的时候，你的底气就足了。

有人形象地把辅导者比喻为镜子，镜子的功能是准确地反映真相，照镜子的人自然会调整自己的姿态，如果发现脸上有不干净的地方，就会去洗；还有人把辅导者比喻为指南针，牢牢地指向目标方向也是辅导者需要扮演的角色。无论是镜子也好、指南针也好，都有中立的特点。就是说，并不参与判断，也不替代对方解决问题，而是让对方看到方向，留意到正在做的事情以及可能的调整余地。如果你只是一个新的经理，需要去辅导资深的销售人，切忌表现出自己对销售更在行的姿态。提出一个命题之后，一切都是基于对方的反应，让对方充分表达自己的强项，即对自己区域的了解，如此而已。当然，如果的确是他在所在市场的潜力不够，这说明：

- 区域有调整的余地。
- 对这个市场不能投入更多资源。
- 潜力到底有多大，还保留进一步求证的余地。

辅导是连续的

做自己的教练

团队当中，每个人都有不同的起点，有针对性地为每个人设计辅导内容、形式和节奏，看起来费事，实际上大有必要。

很多人掉进了一个陷阱，巴不得一次辅导就把一切问题都通通解决。这样就把辅导搞得非常复杂，越扯越远，越聊越乱。一次辅导计划做完，必须和最后一次辅导计划相互呼应。

所有人都知道辅导是一个连续不断的过程，可是真正去做的时候，很容易把辅导当成唯一的一次。一次涉及的话题要点太多，就容易稀释辅导的效果。当希望的效果达不到的时候，又匆忙得出辅导无效的结论。

没有什么是可以速成的。辅导也需要发挥滴水穿石的精神。就像季节的变化，每次变化一点点，小到难以察觉。隔一段时间之后，不觉间天地已经变色。

团队当中，每个人都有不同的起点，有针对性地为每个人设计辅导内容、形式和节奏，看起来费事，实际上大有必要。即便是一个简单的销售动作，也许需要连续辅导几次才能形成新的习惯。记得有一次，我要求销售人在拜访客户时，弄清楚客户不使用我们产品

的原因。销售人满口答应下来，也练习了，可是一到客户那里就卡壳了，怎么也问不出口。用了大约半年时间，他才能用这个新句型自如地向客户提出这个问题。

辅导内容的四个层级

做自己的教练

第一层级侧重于让新人进入状态，第二层级侧重于业绩达成，第三层级侧重于推进销售进程，第四层级侧重于调整心理状态。根据辅导对象确定辅导层级至关重要。

你们团队来了新人，你被要求对他进行辅导。于是你问他：“你想知道什么？”

新人：“我什么都不知道，所以什么都行。”

辅导者：“具体一点吧，什么你不知道？”

新人：“我一时也想不起来自己要知道什么，这样吧，我遇到什么不知道的再来问你，好吗？”

点评：这是典型的不知道自己不知道什么。

你被要求辅导一个资深的销售人。于是你问他：“你还想知道什么？”

资深销售人：“关键在于你想说什么？”

辅导者：“我说什么都行，你想要什么？”

资深销售人：“要点资源行吗？哈哈，我开个玩笑。不过，坦率地说，我的确不知道还有什么我不知道的。这样吧，我遇到不知道的再和你说，好吧？”

点评：看看，资深的和新来的回答居然这样相似！可是辅导他们的方法大相径庭。

处在两者之间的，要么为业绩而烦恼，要么为没有激情而苦恼。为提高效率，可以把团队大致分为四个小团队，不同的团队有不同的辅导需求。

辅导内容有四个层级：第一层级侧重于让新人进入状态；第二层级侧重于业绩达成；第三层级侧重于推进销售进程；第四层级侧重于调整心理状态。第一层级和第四层级，都是解决“不知道自己不知道”的问题，第一层级是通过系统的问题清单来引导，而第四层级是通过教练系统的培训；第二层级和第三层级，都是解决“知道自己不知道”的问题，更多

的是给予工具或方法。

与被辅导者共同确立辅导目标

做自己的教练

辅导目标要以被辅导者的目标为目标，要以被辅导者为中心，而不是以实现自己的目标为中心。所以，辅导者最先需要弄清的是对方的目标。

每次辅导都要设立目标，这是众所周知的。实际做起来却很难，有三种可能的原因：（1）认为没有必要；（2）技术上不会做；（3）认为有必要而且也会做，却懒得做。只有目标设定清楚，现状描述才会清楚，因为针对性会更强。

辅导目标最难设定。一厢情愿地设定一个辅导目标，就等于设定了对方的弱点。所以，辅导者设定的目标往往不敢向被辅导者明说，因为说了就容易引起反感。一旦有了抵触，你的目标就很难实现。况且，对方也许还会嘀咕：“你自己做得怎么样呢？”

辅导目标要以被辅导者的目标为目标。本来就是这样，辅导者要以对方为中心，而不是以实现你自己的目标为中心。所以，辅导者最先需要弄清的是对方的目标。如果人家连目标都不肯跟你分享，你这个辅导者会连辅导的形式都定不下来。

如果对方被问急了，跟你说：“我的目标就是提高销量，现在销量做不上去，你帮我想想办法吧！”你会怎么应对？如果对方和你说，与销售目标差距的原因就是缺钱，你又会怎么说？言下之意很明确：有钱就接受你的辅导，没钱也别说这些没用的。

这样就失去了辅导的氛围，而且你说什么都会是错的。此时的目标就是不再浪费时间。所有问题都不是短时间内形成的，这样的沟通状态根本没有信任可言，所以也谈不上辅导。销售经理觉得委屈，认为自己没有做过什么对不起对方的事情，为什么会出现这种不信任？

信任是由两种元素组成的：一是品格，没使过坏；二是能力，就是有没有使坏的能力，没有破坏力，通常也未必就有建设力。两者都具备了，对方也未必信任你，还要让对方相信你有才行。所以，那么多的销售经理不做辅导，而是不停地换人也不是毫无道理。只是，不做辅导，就永远学不会；只通过“换人”来取得威信，最终也将失去一切。与被辅导者共同确立辅导目标，就是一个获得信任的风向标。

第7条军规 有要求的地方就要有奖惩

@仲崇玉

认可也好，表扬也罢，可以是物质奖励，也可以是精神鼓励。给予肯定是一个即时行为，失去了认可的机会，就很难再找回来。

奖金，冰山一角

Jack从不怀疑这一点，自己实际上影响着团队的奖金。有两点最为明显：一是指标，指标定得低些，团队的奖金就高些；二是活动预算，市场活动的预算多些，奖金也就多些。另外还有一点，分得的市场好些，奖金自然也会多些。当然，市场不是经常调整的。

正因为如此，最近团队里对指标抵触的人多了起来，情绪大了，就好像都是针对自己来的。这也难怪，以前计较的是奖金多少，现在销售业绩接近起奖线的人变多了，一不小心可能就拿不到奖金了。不知谁说，团队业绩增长幅度小了，团队就会变得难带了。千真万确！好像一时间，什么样的问题都冒了出来。这显然是个进退两难的问题，Jack感觉到了前所未有的压力。

提了要求的，就要放入奖惩系统

做自己的教练

你提了要求的，就要放入奖惩系统，否则就别提要求。凡是不值得放入奖惩系统又很重要的，就是团队文化应该做到的。

你要求不迟到，偏偏就有人迟到，你有惩罚措施吗？如果没有有效的措施，索性就别提这个要求。如果不迟到有奖励，那你的奖励足以让人不迟到吗？做不到这一点，那么也别提这个要求。

某次在总公司开会的时候，各国分公司的总经理聚在一起开了一个研讨会。其中一个议题是客户的数据库管理，讨论的重点是如何有效地使用这一客户管理系统。这是一个非常常规的讨论，在讨论接近尾声的时候，有人问：销售团队中会有人因为录入自己的客户资料而得到奖励吗？会议室里顿时一片哗然，大部分人认为这是正常工作内容，公司没必要额外奖励。

那个人继续问道：会有人因为没有达到要求而受到惩罚吗？当然也没有。如果真是这样，那他们为什么要在乎呢？这与自觉无关，与素质无关，只与管理有关。谁都知道这是公司里没有奖惩的领域，是不重要的领域，谁都知道。

那些值得你提要求的，就是值得放入奖惩系统的。凡是不值得放入奖惩系统又很重要的，就是团队文化应该做到的。也许有人觉得“文化”这个概念太抽象，简单说，就是要营造一种“大家都这么做，所以我也要这么做”的氛围。以“迟到”为例，如果团队里人人都想着“人家都不迟到，那我也不能迟到”，却连自己也说不清楚为什么，真的有了这个效果，迟到就不用纳入奖惩系统了。你也自然不必提出这样的要求。

公司要什么，就奖励什么

做自己的教练

作为管理者，你设定了奖励制度，对想得到什么就已经表明了态度。对于那些奖励制度之外没有得到的部分，也就不必抱怨。

指标达成率是一个常见的奖项。它与实际销售和 sales 指标两个变量相关。这个奖项与你所拥有市场的规模和市场成熟度关联不大，即无论在新兴市场还是成熟市场，无论基

础销售大还是小，你都可能拿到同样多的奖金。这个奖项的好处在于，新产品或新市场会得到团队的有效关注，市场分配容易调整，团队容易扩张；缺点是指标分配难度增大，人们愿意做更小的市场和更少的产品。

销售增长率是另一个奖项。它是一个重要而且复杂的考核项目，必须定义清楚。有的是和上一年同期相比，又叫同比；有的是和上一个奖励周期相比，又叫环比。无论是哪一种，鼓励增长所带来的效果都很显著，尤其是新兴市场。一个缺点是这样对成熟市场的关注不够，因为销售基数大，增长率就不会大；另一个缺点是增长率的计算比较复杂，尤其是在流动率较高、市场经常需要调整的多产品团队。

销售贡献率即实际销售多少，这更是常见的奖项。销售越多，奖励越多。同样的完成率，销售额不同，奖励悬殊。这个奖项鼓励人们多拿市场，多揽产品，因为这样总体销售额才会更高；缺点是市场调整的难度大，团队扩张困难，因为销售人不愿意把手上的产品或市场分给新来的同事。

另一个奖项是投入产出。这在常识上非常正确，毕竟销售是为了赚钱。但是这个奖项的计算很复杂，而且会引发管理上的短视。所以，更多的销售团队把资源投入放在奖励制度之外，靠预算制度来管理短期和长期的回报。

一般情况下，团队很少只设置一个奖项，指标达成率往往是必选的，同时可能会选择增长率或销售贡献。每个奖项都会设定不同的权重和奖励范围，这样一个奖励系统的核心部分就可以基本确定了。如果你的团队只销售一个产品，那么以上奖项无论是设定还是执行都很容易理解和掌握。一旦涉及多产品管理，尤其是处在产品生命周期不同阶段的多产品管理，情况就会突然变得复杂起来。于是，各种各样的捆绑政策就会把原本清晰的奖励制度弄得面目全非、难以辨认。但是，只要知道了这些基本原理，再复杂的奖励制度也能理出个头绪来。

除了定量的奖项以外，为了规范团队的价值观，很多公司还会设定一定比例的定性的奖励制度。主要是针对纪律方面的，比如报告制度、客户信息更新制度、技巧和知识的掌握方面等。这要靠销售经理打分或评估得出结果。

在实际工作中，定性部分的考核往往成了走过场。比如对那些业绩好的同事来说，销售经理不忍心给低分，果真不好怎么会取得好业绩呢？对那些业绩不好的，本来总体奖金就低，如果再不“照顾”一下，业绩不是更不好了？

一个公司想要什么，就去奖励什么；反过来，作为管理者，你设定了奖励制度，对想得到什么就已经表明了态度，对于那些奖励制度之外没有得到的部分，也就不必抱怨。

奖惩不要怕公开

做自己的教练

奖惩与要求配合，会加强要求的力度。奖惩不要怕公开，只有这样，才能成为有力的管理工具。

奖惩，是管理的工具；不要怕公开奖励，也不要怕曝光对谁的惩罚，即便自认为理由充分。很多人喜欢偷偷给奖励，悄悄做惩罚，只是为了不激起波澜，引发不平衡。奖惩是一个有力的工具，不让奖惩与要求配合，就会降低要求的力度。这是常识，可是做起来并不轻松。

有一次，一位销售经理对教练说他想解雇一位销售人，理由是这个销售人不勤奋，而且态度不好。但是他不想当众解聘这个销售人，因为没有谁是这样解雇人的。如果公开以这个理由解雇他，一定会遭到反驳，这会使得销售经理陷入被动的境地。 [此书分享V信wsyy 5437]

解雇这名员工也许是这位销售经理做出的一个正确决定。可是，如果说得严重一些，他这是在滥用职权，做了碰巧是对的事情。这种行为在团队里引发的问題，也许远比一名不合格的销售人严重得多。

还有一次，一位销售经理需要从团队里选出一名公司优秀员工候选人，12个销售人中只有一个名额。你会怎么做？公司提出的标准是：（1）业绩突出；（2）是公司价值观的楷模。虽然有些为难，他还是迅速地在头脑中把12个销售人的名字过了一遍，并将他们分为三组：（1）销售额和指标达成都很高的；（2）拥护自己管理主张的，即听话的；（3）如果落选，可能表现出不满情绪，造成混乱的。

他发现，三组中同时符合条件的有四人。于是，他重新定义了一下“业绩”，把销售增长考虑了进去。还剩下两人，怎么办呢？再看看在公司的服务年限，最后把服务时间长的同事推了上去。

乍一看，这个做法很不公开透明，甚至有些小气。为什么“听话的”和那些平时脾气大的就会被考虑？这岂不是没有原则了吗？可是仔细想想，如果自己认可并遵从公司的价值观，当然也会与那些同样拥护公司价值观的人一样，听从公司的号召；如果那些脾气大的是无理取闹，其力量必然有限，自然不会造成团队的混乱；如果他们脾气大是为了维护团队的正义和公平，自然也是对你的管理的一种高标准要求，让你不能为所欲为。这类人当

然是需要考虑在内的。

公开结果的时候，只需要把符合公司标准的具体事实和数据一并公开即可。还有一点，如果真有其他一些和被选中的候选人不相上下的人选，你自然可以去向公司申请更多名额，即使不成，也还有其他更多的奖励机会在等着他们。

认可与惩戒都要有的放矢

做自己的教练

作为团队领导，认可一个人就要让这个人感受到你的认可。惩戒是比表扬还要有力的一种认可方式，但是惩戒时要注意，惩戒只是针对具体的行为和想法，而不是某个人。

销售经理认可的，应该没有固定的人。认可谁，完全取决于对方的意愿和行为。认可有意愿在这里工作的人，认可有意愿的人当中业绩好的，尤其是拥有可持续好业绩的人。除此以外，哪怕业绩再好，也不需要被认可，不需要被保留。判断意愿不在于其说了什么，而在于其行为。

曾听到一位资深经理人诉苦：“下属经常抱怨没有得到我的认可，而且很奇怪的是，那些有怨言的总是我在心里感觉很亲近的人。对这些人，我以为他们知道我认可他们，所以就没说。说了，不是反而流于俗套了吗？”

认可也好，表扬也罢，可以是物质奖励，也可以是精神鼓励。给予肯定是一个即时行为，失去了认可的机会，就很难再找得回来。有人的确表达了自己的认可，但同时提出了更高的要求，或者指出存在的不足，目的是让对方在得到表扬的同时，不要骄傲自满，尤其不要提出过高的要求。可是，这么多信息搅在一起，对方已经分不清你到底是在表扬还是在批评。一旦产生这种感受上的模糊，对方往往宁可相信自己是得到了批评。这岂非南辕北辙，事与愿违？

作为团队领导，你心里认可别人是一回事，让别人感受到你的认可又是另一回事。在早期的管理过程中，我遇到过很多这样的事。其中很典型的要数2003年的那次，一位很用功的同事突然离开公司，不排除是因为外面的好机会使然。但是他在给我的告别信中说了句话，我至今都相信这才是他离开的真正原因：“你从未认可过我，不是吗？”其实我心里是很认可他的，只是没有让他感受到而已。

惩戒，是另一种形式的认可，甚至是比表扬还要有力的一种认可方式。要做到这一点，需要留意的是不要惩戒某个人，而是要指出具体的错误行为和想法。这样就会给人一种

印象，只是这一点或这一次需要调整而已。

没有固定必须惩戒的人，却有必然需要惩戒的行为。所以惩戒的人并不固定，但是惩戒的行为一定是有脉络可循的。惩戒了某人，表示对此人还有期待，甚至是更大的期待。所谓爱之深，责之切。良药是为了更健康。被惩戒的一方收到这份善意才会改变，这才是目的所在。

认可也好，惩戒也罢，说到底都是为了调节团队的氛围。惩戒的范围太大，氛围会太过压抑；惩戒太小甚至没有，团队容易变得懒散，进而失去步调一致所带来的那种力量感。纪律虽然与个性不太融洽，但是缺少纪律的团队，个性的价值也得不到彰显。

惩戒，首先要避免的就是“责众”。即使每个人都犯了错误，也不能个个都惩罚，一定要有所区分。

没有固定必须惩戒的人，却有必然需要惩戒的行为。从想法、行为和结果上，认可什么、惩戒什么一旦明确了，那么这些认可或惩戒还是要落实到具体的人身上。团队中每个人的影响力是不同的，影响力大的人当然就厉害，影响力小的人平时就显得人微言轻的样子。要想让认可或惩戒的行为产生最大的效果，就要有勇气选择惩戒“大人物”，奖励“小人物”。

第8条军规 奖励制度并非万能

@仲崇玉

奖励不是一切，还需要管理来补充。奖励毕竟只是一个外在刺激，把外在刺激内化成自我驱动，是激励的一种突破。

真的是奖金问题在干扰你吗？

Jack已经和教练有过几次接触，习惯了遇到问题就和他讨论一番。可是早上电话里，教练推托说他最近很忙，要求Jack先写下自己对问题的思考过程，然后再发给他看看。虽然费事，Jack还是决定试试。

经理：“请教一个问题，最近奖金问题一直在干扰我正常的管理动作，该怎么解决呢？”

教练：“到底是什么在干扰你呢？”

经理：“是他们的情绪，是他们讨论指标时的态度。我理解他们的感受。”

教练：“如果是你，你也会有同样的反应，对吗？”

经理：“不全对。因为我的基本工资高一些，奖金虽然也重要，但还不至于影响我的态度。”

教练：“既然如此，实际上是你在困扰自己，因为你就是他们的代言人。”

经理：“……好像也对，也不对。我不知道哪儿有问题。”

教练：“如果你的工资和他们一样，就会干扰自己团队的管理，对吗？再说，他们真的认为自己在干扰你吗？如果你是他们，你会“干扰”自己经理的管理吗？”

经理：“其实，如果再回过头去做销售代表，我不会计较。因为我不只是要现在的奖金，还希望将来也能拿到更高的奖金。”

教练：“那你认为他们是在计较眼下的奖金了？他们会不会是在担心你的管理？对你的信心是不是在下降？”

经理：“还真有可能。如果是这样，我这样的管理动作岂不是加剧了这种不信任？我明白了，困扰我的是我自己。看来，做自己的教练也不是不可能。”

确保员工对奖励制度清楚明白

做自己的教练

销售经理不仅要能预见团队可能的反应和问题，还要能毫不模糊地给出解答。要解释规则，而不是讨好员工。

清楚无误地解释整个奖励制度及其背后的逻辑是一项很重要的技能。销售经理要能预见团队可能的反应和问题，并且能用毫不模糊的方式给出解答。很多销售经理误以为奖金制度的解释工作是人力资源部门或高层领导的事情，理由可能是：谁制定，谁解释。所以，当团队里有人抱怨新奖金制度的时候，也就“顺理成章”地推到高层那里，好像完全不关自己的事。

在团队成员的眼里，销售经理就是管理层。你没有任何理由不明白，就算不明白，替他们弄明白也是你的职责所在。让高层出面解释奖金制度不是不可以，但是这不能成为你不知道如何解释奖金制度的理由。

所谓解释奖金制度，还不如“销售”奖金制度来得更实在些。要想销售这个奖金制度，就要彻底了解这个制度。以下几个关键点是必须掌握的。

- 这个奖金制度的总体预算是怎么计算出来的？与之前一个版本相比，总体预算是增加、持平还是减少了？人均奖金预算是增加、持平还是减少了？
- 假设总体预算没有变化，那么在新的奖金制度下，一定有人拿得更多，有人拿得更少。到底什么样的人 would 多拿奖金，什么样的人 would 少拿奖金？
- 决定一个人奖金多少的因素有哪些？有什么变化？它们的权重又有怎样的不同？
- 每个人如何预估自己的奖金所得？他们能否根据几个已知的数据大体算出奖金的数额？

一个奖励制度出台，总有人喜欢，有人不喜欢。这也正是奖励制度的目的，本来就只是让一部分人得到额外的奖励，如果全部都满意，就变成福利了。所以，销售经理需要确保每个人都清楚无误地了解了奖励制度。要解释规则，而不是讨好员工。

用管理方法来弥补奖励制度的局限

做自己的教练

不是所有的行为都能用奖励制度来规范的。遇到奖励制度不能涵盖的问题，要从管理方法，甚至自身的行为举止上寻找根源。

奖励制度是市场策略的物化。如果你发奖金的时候，是心不甘情不愿的，那就是奖励制度需要修改的信号。奖励不是一切，还需要管理来补充；奖励毕竟只是一个外在刺激，把外在刺激内化成自我驱动，是奖励的一种突破。

有些经理人一旦遇到问题，就希望修改奖励制度。如果奖励制度迟迟没有如愿修改，就开始大加抱怨，这是管理上颇为幼稚的表现。不交报告，如何惩罚？其他奖励制度里没有规定的行为，下属不做怎么办？开会不积极，玩手机，说了不改，经常迟到，言语傲慢等，难道都要用奖励制度来规范？这样一来，奖励制度承载的压力是不是太大了？

不是所有的行为都能用奖励制度来规范的。遇到奖励制度不能涵盖的问题，第一个反应不应该是责怪它，而是要从管理方法，甚至自身的行为举止上寻找根源。当这种努力到了一定的力度，你的团队就会形成一种独特的文化，这种文化甚至与你是否在场无关，它将持续地起到规范团队成员行为的作用。

确保计算奖金的数据来源可靠

做自己的教练

事关团队荷包的事情无小事。所以，对于数据一定严格审查，确保准确无误。

这个提醒似乎是多余的，因为它是常识。可是，最常见也最不容易出问题的地方，往往一旦出了问题就是很严重的。计算奖金的数据是怎么来的？这个数据处理的具体流程是怎样的？这中间，谁在收集？谁在处理？谁在计算？谁在审批？各个环节的时间安排又是怎样的？身为销售经理，千万不能把以上这些问题当作多余的问题。这事关公正与否、准确与否、对团队关心与否。凡是涉及团队荷包的事情，最好不要把它当小事。

如果你们公司的所有销售数据都是从网上查阅的，看似客观公正、童叟无欺，可是在数据输入环节就可能出现错误。不要对这些环节掉以轻心，这是对团队负责的态度。如果部分销售数据需要人工采集，那么负责采集数据的人员很可能为了赶时间在月底就开始采集，也有可能漏掉了最后一两天的数据，而这部分数据又不会出现在下个月的报表当中。

检查数据是为了确保团队拿到该拿的奖金，也是为了减少对团队销售活动效果的评估误判。因为无论怎么说，成功组织了一个销售活动，却没有见到相应的效果，无疑是

对继续组织类似活动的一个打击。

在销售数据上，销售经理表现出的任何精明都是值得的，也是受团队欢迎的。同时，这也是对假数据、假业绩制造者的无形威慑。团队成员再苦再累再努力都不怕，再大的困难也不怕，就怕努力了半天，还不如人家一个假数据得到的夸奖多。数据不实，对团队的打击将是巨大的，一旦出现就要从各个环节进行围堵。这也是销售经理的重要职责。



第二部分
沟 通

BE YOUR
OWN
COACH

第9条军规 沟通制度化

@仲崇玉

工作中看到的问题和心里酝酿的方案要主动沟通、及时沟通、有效沟通，不然就等于你没看到，没想到。

自以为“是”？

Jack的团队里有“四大金刚”，他们和Jack合作有两三年了。发生了任何事情，Jack都会在第一时间得到通报，这已经成了习惯。可是，团队其他人并不是这样的。以前，Jack总以为因为他们是新来的，或者是因为性格内向。业绩好的时候，Jack没有太计较这一点，反正有几个铁杆儿在，团队中大小事情都在掌握之中。

可是，最近几个月他明显感到不妥。那些明明讲好的事情，到了关键时候却会“掉链子”。没有完成任务还找各种借口。Jack感到很恼火，问他们为什么不早说。他们就说这些一向都是在开会的时候才统一汇报的，况且Jack也没要求他们必须立即汇报。再说，说了有用吗？早说晚说还不一样？

Jack真的恼了，问：“其他事情就算了，华山医院吴教授不能参加迪拜的学术会议，为什么不早说？这不重要吗？”对方回答：“你又没说哪些事情需要立即报告。”

Jack无奈了：“这谁都知道的事情，还用我强调啊？”结果对方一句话把Jack彻底击昏：“如果这么重要，为什么不列在奖金系统里呢？”

规范“沟通五标准”

做自己的教练

销售经理必须将“沟通五标准”规范化。周会、月度报告、周期会议、出差报告、活动报告、季度业务计划都是沟通制度化的形式。

能够当上销售经理，说明你的沟通能力不差。可是比别人好在哪里，却难以衡量。既然难以衡量，也就很难要求下属。时间一长，“加强沟通”就成了老生常谈，你也就慢慢无奈地接受了团队的沟通不力。沟通靠悟性，悟性好的不用教，悟性差的教不好，于是你索性放了手。

沟通要形成制度，而不是要领导一次次地要求。既然是制度，就要有保证制度执行的办法。就是说，如果谁破坏了制度，是要被打板子的。信息流通的速度就是经营的速度，就是卓越的速度，也是获胜的法宝。

制度化，往往不是销售经理可以做的。但是在团队内部，销售经理必须建立一整套约定，把“沟通五标准”规范化。不管你是刚刚开始销售经理管理生涯，还是早已形成自己的团队管理习惯，沟通制度化都是值得努力去做好的一件事。

有条件的团队每天早上都会集合一次，沟通一天的重要活动；有的团队规定每天固定时间进行电话会议沟通，交流活动的进展；有的团队每天晚上把当天的客户沟通情况上传到客户管理系统；还有的团队需要每个团队成员记录下一整天的客户拜访情况。

周会、月度报告、周期会议、出差报告、活动报告、季度业务计划都是沟通制度化的形式。所有这些规定或制度所希望达到的效果，都不是简单的单个儿沟通形式的叠加，也不是团队成员个体沟通效果的叠加，而是希望通过信息整合，达到每个个体沟通达不到的效果。这与两只眼睛的视敏度不是一只眼睛的两倍，而是六倍，甚至更多倍是一个道理。

团队有效与否，要看这个团队留意什么样的信息，以及这些信息的流动速度。沟通制度化，就是要回答什么样的信息需要书面记录，并做到主动、及时、准确并且有效地沟通。

把“沟通五标准”，即主动沟通、及时沟通、准确沟通、有效沟通以及要事书面沟通，各分为五级，就其中的每一项，为团队成员和自己分别打分，收集并统计每个人的分数，你一定会有所发现。和团队成员分享并讨论你的发现。

主动沟通

做自己的教练

沟通是相互的，主动沟通也是相互的。销售经理只有先做到了主动沟通，才能要求下属也主动沟通。没有主动沟通的领导，就没有主动沟通的团队文化。

谁都知道主动沟通的重要性，可是有人并不知道什么要沟通以及什么不该沟通。当你产生这个疑虑的时候，就是应该沟通的时候。

日常工作中，不难发现“主动沟通”的受害者，如“从来没有人告诉过我”这种句型的使用者就是在抱怨没有人主动和他沟通。可是沟通是相互的，主动沟通也是相互的。没有人可以要求别人主动沟通而自己却不这样做。要应对“从来没有人告诉过我”句型的使用者，可以问一下他是不是主动要求沟通了。

很多销售经理抱怨下属不主动和自己沟通，可是，你要求过他们要主动沟通吗？如果是，你记录了他们是在什么时间及什么事情上主动和你沟通的吗？如果是，你又主动反馈过吗？你在奖励系统中考核沟通的主动性了吗？当然很少有团队会把主动沟通纳入奖励系统，因为沟通更多是一种团队文化的组成部分，而这个文化的形成和团队的领导息息相关。没有主动沟通的领导，就没有主动沟通的团队文化。

主动性如何衡量？那要问你自己，你需要他们主动沟通什么内容。你是希望团队成员大事小情都主动向你汇报，还是只要求他们沟通其中某一部分？是哪一部分？团队成员知道吗？如果只是“重要”的信息，那你说的“重要”和下属理解的“重要”意义相同吗？可见，如果你希望团队主动，你就要先主动与他们沟通。

对新来的同事，除了常规的入职培训，我通常都会强调一点：在三个月内百无禁忌，只要你能想到，就去问，问谁都行。如果碰巧得不到答案，或者对答案有任何疑问，可以直接问我。尽管如此，还是挡不住有人抱怨：“没有人告诉我应该问些什么。”于是，我制作了一个提问指导手册，把所有可能遇到的问题分为四个级别，让他们可以随时主动提问。当然，作为经理，你仍然可以抱怨他们为什么不能像你一样有悟性，但这样做显然解决不了任何问题。

及时沟通

做自己的教练

出了问题及时沟通，不要拖延。如果不确定此时沟通是否合适，可以和对方确认。

及时是什么概念？及时就是不要等，除非你有等的理由。在自己和对方的条件都允许的情况下，要及时沟通。

一位销售经理问手下的销售人员，为什么实际销售低于指标。销售人员回答说一位重要客户被调离了该科室，所以影响了销售，由此引发了下面的对话。

经理：“这么说，这位客户离开科室对你的销售造成了影响，所以你没有达成指标？”

代表：“是。”

经理：“你发现这件事多久了？”

代表：“很久了。”

经理：“很久是多久？”

代表：“有一个多月了。”

经理：“为什么没有沟通？”

代表：“我是想等解决了再说。”

经理：“那你采取了什么措施来解决？”

代表：“找新的客户替代。”

经理：“有效吗？”

代表：“没有多大效果。”

经理：“什么原因？”

代表：“他们不认可我们的产品，关系也不是很到位，需要一点时间。”

经理：“需要多久？”

代表：“半年左右。”

经理：“所以，你决定半年后再汇报？”

代表：“也不是……”

经理：“目前还有没有类似的事情？”

代表：“暂时没有。”

经理：“下次一旦察觉，就及时汇报。可以吗？”

代表：“好。可是，及时汇报就能解决吗？”

经理：“未必。但这是我们团队的要求，不是吗？”

准确沟通

做自己的教练

沟通要用事实和数据说话，尽量减少个人判断，不要给出猜测的答案。可以根据不同的条件选择不同的沟通方式。准确沟通不是说对方爱听的，而是说出真相。

准确，就是要减少个人判断，用事实和数据等细节，证明自己的看法。根据不同的条件，选择不同的沟通方式，可以是客观的描述，也可以是生动的叙述，还可以是结构严谨的汇报。

没有什么能替代准确沟通的重要性。“客户为什么不用我们的产品？”对很多销售人员来说，最准确的回答可能就是“不知道”。这比那些猜测的答案要好得多。因为你不知道，所以才不会根据你所猜测的“原因”去乱花钱，不会为了那个可能并不存在的“原因”浪费时间讨论解决方案。因为你“不知道”，所以才会直接去弄清楚。

同样地，“客户为什么使用我们的产品？”你的回答是什么？对此恐怕很少有人深究，毕竟不是每个人都会去和“成功”争辩，何况客户都已经在使用你的产品了。可真正的原因是什么，你未必就知道。如果你真敢回答“不知道”，进而去下功夫弄清楚，可能收获的业绩增长机会就会多很多。

多年前，我曾遇到过一位业绩出色的销售人员，他就是带着这个问题，吃惊地发现，那些自己平时宣传的、理所当然的产品信息并不是客户选择产品的理由，从而意外地收获了很大的增长空间。“不知道”这个“准确”的答案，实在是妙不可言。

你团队的资源实际上是怎么使用的？在不同类型的客户中是如何分配的？得到的信息越准确，你对资源分配的有效性判断就会越准确。没有准确沟通的基础，所有的策略都会失去调整的依据，变成盲目而危险的游戏。

团队中有人对你说，他对达成业绩指标信心不足。这是准确的沟通吗？如果是，你如何帮助他？给他讲一些励志故事，还是拍拍他的肩膀，让他鼓足信心？或者是和团队成员一起喊喊口号？弄清信心不足背后的原因，才是给出解决方案的起点。

对达成业绩指标信心不足，无非是基于指标、资源、市场潜力、竞争和过去业绩等基本因素做出的逻辑判断。与其喋喋不休地围绕“信心”做文章，还不如问问对方：你对客户、竞争对手、品牌知识和我们的营销策略都知道些什么？如果他知道得不多，自然不会有信心；对这几个方面的知识知道得越多，信心就越足。

然而，不要以为信心越足，就意味着达到业绩指标的信心越大，断言“不能达到业绩

指标”，也是信心的一种表现。所以，准确沟通不是说对方爱听的，而是说出真相。

有效沟通

做自己的教练

沟通的实际效果取决于沟通的有效性。要改变方式、改变场合、改变顺序，让不同的人去说，在对方的不同状态下去说。

有人说，对方根本不在状态，所以我说了半天也没有效果，说了很多遍也没有效果，甚至可能说一辈子也不会有效果。可是这可怪不得别人，还是要从自己的沟通有效性说起，要改变方式、改变场合、改变顺序，让不同的人去说，在对方的不同状态下去说。当沟通无效的时候，责任要由自己承担。

我提醒过你多次……

我说了都不下一千遍了，可是有用吗？

屡教不改！

苦口婆心地说了半天，他就像是木头人。

以上这些句型，都是一个人在进行无效沟通的常见标志。把无效沟通的责任统统推给对方，事情不但不会得到解决，反而还展示出了自己无能为力的一面。

有一次，我正和一家公司的总经理聊天，她接到了财务总监的一个电话。电话里说着说着竟然发起火来，听上去是销售数据“又”弄错了。她放下电话，无奈地抱怨自己的财务粗心，不止一次让自己在总部那边没面子，这不，刚刚把月度报告发出去，数据又错了。

“这是谁的错？我的意思是错了这么多次，还是财务的错吗？”

“是啊，我也觉得是怪我不好，早就该换人的，可是换财务的风险大得很，不能不小心。”

“除了换人，应该还有很多办法可以解决这个问题。”

“什么办法？”

“在找办法之前，必须弄清楚，这是什么问题？谁对这个问题负责。其实问题就是沟

通无效，责任不在财务，而在你。”

“怎么就算负责了呢？”

“不再抱怨啊。既没有说出口的抱怨，也没有没说出口的抱怨。”

如果你不能把自己的主张“销售”给对方，又怎么能在这个位置上进行有效的管理呢？
如果你自己不会做销售，又如何有效地管理销售人员呢？

要事书面沟通

做自己的教练

不管你喜不喜欢，都要养成要事书面沟通的习惯。

你可以不喜欢写，你可以不做不喜欢的事。但是，如果你不喜欢书面沟通只是因为习惯或者不擅长，那么这可能恰恰是你需要强化的地方。

什么是“要事”？任何影响目标达成的事情都是要事。那么作为销售经理，什么是要事？事关客户的、对手的、策略的以及团队的事情，都是要事。既然是要事，将其以书面形式写出来就是十分必要的。这是一个基本原则，与喜欢与否没有直接的逻辑关系。有时候，再不喜欢的事情做久了也就习惯了，习惯了也就可能喜欢了。

第10条军规 抽象沟通具体化

@仲崇玉

讨论中要注意三点，即听、说、问。无论你的主张是什么，都要让大家知道，切忌沉默不语。

对现在的职场人，批评与表扬怎么都没用了呢？

Jack当然知道，对团队成员不能一味地批评，鼓励还是必要的。最近，他重温了早年的管理畅销书《一分钟经理人》，意识到自己平时的沟通还需要一些改进。

回想自己当初做销售代表的时候，老板一句不经意的表扬，都要记上很久；一句轻描淡写的批评，都要“痛”上几天。可是轮到自己的时候，效果怎么就没那么明显了呢？

表扬他们的时候，Jack总能隐隐看到他们那种古怪的表情，好像一切都被看穿了一样。得到表扬以后，他们的高兴也像是装出来的。批评也是，只要敢，他们好像总有一千条理由等着反驳Jack对他们的任何指责。可是，Jack的批评真的是为他们好啊。

最近压力大，为了缓解气氛，Jack刻意增加了表扬频率。可是当他在一次会议上表扬一个同事工作“扎实”的时候，其他人明显都低下了头，而被表扬的人也表现出不自在。哪里出错了吗？

沟通不是做判断

做自己的教练

日常沟通不只是给意见、做判断。意识到描述和结论的区别，对于销售经理的管理工作至关重要。

我曾问过某位销售经理他的“团队情况怎么样”，他答“不错”“还好”；我问“业绩怎么样”，他答“业绩还行”；我问“市场情况怎么样”，他就东一句西一句，回答既不连贯，也与问题毫不相关。很多人做了销售经理后好像忘记了描述和叙述这些基本技能，变得习惯于给意见、做判断了。

记得大学一年级下半学期时，我有一次到校医务室去看病。一位中年女大夫问：“怎么了？”我回答说：“感冒了。”女医生立即面露不悦：“你怎么知道是感冒？你是医生还是我是医生？我在问你有什么症状！”我当时就蒙了，自己是学医的，难道连感冒了都不知道？真是太意外了，我完全没有想到会遭到一顿抢白。于是，我只好描述了自己鼻塞、流鼻涕、嗓子痛等症状，对方在病历上一一记录下我描述的症状，最后诊断：感冒。这次看病算是大学里印象最深刻的一堂课，比课堂上很多老师上的课还要深刻。

描述的是事实、数据和感受，而判断则是据此得出的结论，是观点。留意到描述和结论的区别，在销售经理的日常工作沟通中至关重要。

类似的沟通案例很多，比如经理问代表“最近销量下滑得很厉害吧”，代表可能会有什么样的反应？

回答1：没有下滑，有两三家医院的销量还上升了呢。

回答2：没有啊！比上一年同期的销量上升了19%啊。

回答3：不会，××产品最近销量增长很可观。

回答4：不会，竞争对手的销量下滑，我们的市场份额还上升了。

回答5：没有，上个季度我的达成率是85%，这个季度可以达到90%。

回答6：没有吧？你看到的可能是医院进货，我们最近消化库存呢，出库量在上升。

回答7：最近招标，价格下降，实际上正销售量还是持平的。

回答8：不严重，只有5%，竞争对手下降了15%呢。

一个容易走进的误区就是把观点当事实。测试一下下面10句话陈述的是观点还是事实

:

竞争越来越激烈，生意也越来越难做。

我最近心情不好。

这东西很好吃，这首歌很好听，这个故事很感人。

你的业绩很一般。

今天很冷。

他生气了。

我很困惑。

我做了一个梦。

我想我得了抑郁症。

这件事，我已经尽力了。

当销售经理留意自己沟通中陈述的事实还是观点时，测试的目标自然就达到了。理解了描述事实的重要性，还要学会选择和组织事实，让这些事实按照一定的层次和顺序呈现，从而在沟通中起到一定的作用，这就是叙述。以一定的脉络，比如时间或地点，或由表入里，或由远及近，完整、连续地罗列出一系列事实，就是叙述能够达到的功效。就像讲故事，打动人的故事能够让人身临其境，产生联想甚至对号入座。这样的叙述就会产生力量。

报告也是重要的沟通形式

做自己的教练

报告作为一种重要的沟通形式，是销售经理必须掌握的能力。报告作者必须有明确的主张，给出鲜明的观点。

什么时候需要报告？报告有提出问题、研究问题、解决问题的完整结构。报告有时以商业计划的形式出现，如产品上市计划、区域市场开发计划和市场研究计划等。

称得上报告的沟通，要显得正式得多。对销售经理而言，工作涉及的报告可能有周报、月报告、业绩汇报、活动报告、区域销售计划等。有少数销售经理不仅讨厌写报告，

而且还对那些会写报告的销售经理不屑一顾：“他们就会写报告。”言下之意，会写报告倒成了只说不干的代名词。

讨厌写报告的人，往往会有很多理由。从时间上来说，他们认为与其花时间写报告，还不如把时间花在市场上，花在客户那里；从效用上来说，写报告往往也得不到上面的反馈，所以也就只是写写而已，写完了就束之高阁；从自身能力来说，并没有人教会自己如何写报告，况且自己也不擅长写东西，将来也不准备靠写东西吃饭；从意愿上来说，的确不是很愿意，尽管理智上觉得写报告还是应该的。

报告作为一种重要的沟通形式，是销售经理必须掌握的能力，需要格外注意。因为一旦留意到一件事情的重要性，离掌握它就不再遥远了。

与描述和叙述不同，报告作者必须有明确的主张，给出鲜明的观点。从发现问题、提出问题到提议如何解决问题的不同侧重点，设计报告的结构。

关于报告有以下三点值得注意。

- 长话短说——简练，要点突出。
- 长话易懂——站在读报告者的角度，从对方熟悉的角度去描述。
- 长话不厌——报告节奏分明，布局精心，准确把握对方思维的脉络。站在对方的角度适时地提出问题，是这个节奏的外显。

分析和总结

做自己的教练

分析和总结的能力缺一不可。突破各个阶段的难点，实现琴瑟和鸣。

出现问题了，要知道问题出在哪儿，这就是分析。分析的过程就是拆分的过程，要从中找出关键性、决定性的因素；难点是多层次、多角度、多节点地透视和对比的能力。与分析的方向相反，总结是一个抽象的提炼过程；难点是把复杂的事情简单化，把整个系统变成一个“按钮”。要明白和而不同，在不同中找到共鸣才是真正的和谐。想要建立和谐的关系，就需要在另一个高度上更加融合。

几年前，我所在的公司宣布并购，很多人惴惴不安地等待“第一天”的来临。可是工作还需要继续，日子还要正常地过，人心思动对业绩总是不利的。作为团队领头人，我做了如下分析性沟通：

任何公司都需要有人做业绩。如果你能力很强，业绩很出色，自然不必担心；如果你能力不足，业绩又一般，和往常一样，你总要担心，但也不会因为这个变化担心更多。如果公司外面有好机会，无论是否面临并购，你总会考虑离开；如果外面没有好机会，也不必因为这次变动就勉强自己去接受不理想的机会。所以我建议：做好自己手边的事情，担心就会少很多。现在和以往没有差别。

于是，我们在公司宣布并购的六个月里三次刷新销售纪录。这件事发生在2007年。分析，就是把与问题相关的因素不停地拆分、比较，从而找出不同，再从所有的不同因素中，找出关键性的、决定性的因素。就像医学上的一些诊断方法，如电子计算机X射线断层扫描技术（即CT），确定问题的大体部位之后，再把不同的组织截面进行比较，发现问题所在。

某次区域销售会议上讨论的主要议题是：找出下一季度的区域销售增长点。一个合格的增长点一般有以下三个特点：

1. 可计算。增长空间毫不模糊，可以衡量。要回答还能增长多少。设定增长的标准或差距。如果这个增长不大，还可以通过放宽“目标客户”的定义来调节。

2. 可作为。如果一个增长机会不是我们人力可为的，不是我们可以控制的，那发现再大的增长机会也没有意义。可作为的增长机会，就是要一一回答以下这些问题：能够指导谁？用什么方式？对多少、什么样的人？做些“什么”？按照什么样的时间顺序来做？只有回答了这些问题，才算得上“可作为”。

3. 可实现。不能说达到这个增长还需要超出想象的条件方可实现。可实现的概念是在现有的、可以支配的资源条件下，能够达到的增长目标。

依据这三个条件，可以循着以下几条，找到增长机会：

现有客户总数在各个接受“梯次”上的分布。多少人该知道我们的产品，而现在还不知道？多少人虽然知道了，但还不接受产品的优点？多少人接受了产品的优点却还没有开始使用？多少人只是偶尔使用，频率不高？多少人只是机械地使用，却没有感情上的偏爱？多少人偏爱我们的产品却没有积极地对外传播？最后，多少客户积极向外推广了我们产品的概念？

重点客户在接受“梯次”上的分布。如果说每个阶梯上都分布着一些客户，那么每个阶梯上重点客户的比例各是多少？每个公司都对重点客户有自己的定义。每个团队必须保持重点客户的定义和公司一致，才能有效地评估增长的幅度。

可能增加的目标客户总数。在你所在的地区，现有的目标客户是如何选择出来的？在多少可能的目标客户中挑选出来的？最后一次挑选是什么时间？在此期间，市场的格局是否有了改变？是否有重新筛选目标客户的必要？

所有竞争对手的数量总和。现有的市场总量是如何构成的？每个对手的贡献和发展趋势是怎样的？此外，还可以从关键产品、关键市场的角度以及终端使用者的结构和总数上来考虑市场的整体潜力。

有销售经理问，如何让每个销售人员的业绩都得到提升呢？要有效回答这个问题，就必须用到分析的技巧。业绩提升有两个主要的推动力，即意愿和能力。请思考如下两个问题：

所有人都想提升吗？不是单靠口头说说就能过关的，还需要有具体的行为表现。为了提高业绩，他们都做了什么？对相关的客户知识、竞争对手知识以及产品知识都掌握到了什么程度？

所有人都能提升吗？有的新来到公司还没适应，有的刚刚入行还不辨东西，有的积习难改却毫无察觉，也有的如鱼得水干得正欢。每个人的情况不同，业绩提升能力自然也不同。

用这两个问题把团队分成四组，即想干也能干的、不想干也不能干的、想干却又能力有限的、能力强却懈怠的。让每个人选择自己的小组，并表现出相应的行为以匹配自己的选择。这就是分析的办法。在沟通过程中，用起来很方便。

说了分析，再说总结。销售经理经常需要用到总结的能力。比如把周会的不同议题总结成一个主题，把整个下午的会议总结成几个简单的要点，或者把不可调和的争论在更高目标层面上统一等，都是在“总结”方面的实践。把销售经理需要记住的管理动作总结为22条军规，这就是总结的典型例子。

讨论中切忌沉默

做自己的教练

讨论考验的是一个人的速度，但快不等于抢。把握恰当的时机，要会听、会说、会问。

要快速了解各方观点，既要能分析又要能总结，从而形成并陈述自己的主张。难点在于：（1）聆听各方表达情绪，弄清他们的情绪、假设和出发点；（2）把握说话时机；（

3) 既能让讨论各方感受到足够的重视, 又不能让人感觉你在和稀泥。

讨论考验的是一个人的速度, 即理解、分析、总结和表达是否够快。当然, 快不等于抢, 而在于把握恰当的时机。

第一, 要听。听有四个层面: (1) 听各方发言的方向和主题的关系, 听他们的语气、语速、音调和所选择的关键词; (2) 听这些话背后的情绪; (3) 听这些主张里所隐含的假设; (4) 听发言背后的出发点——是为了寻求理解、寻求支持、施加影响, 还是要求改变?

《我是一只小小鸟》这首老歌引起了多少人的共鸣啊! 听听这首歌, 看看你到底能听到什么。首先是焦虑和担心的情绪让自己“总是睡不着”, 渴望“一个温暖的怀抱”, 而且悲情地表白“这样的要求算不算太高”, 担心有一天“栖上了枝头却成为猎人的目标”, 也曾想“飞上青天”却又担心从此“无依无靠”。背后的假设是“我是一只小小鸟”, 而绝非展翅的雄鹰! 因为“想要飞呀飞却飞也飞不高”, 表明自己尝试过了, 没有成功, 所以自己就应该是“一只小小鸟”。小看自己, 怎么都能找到理由。

如果你经常接送孩子上学, 不难听到年轻父母之间的对话: “给儿子报了好多辅导班、学习班, 儿子愣是不愿意去。将来竞争这么激烈, 我们怎么能输在起跑线上呢!” 这句话背后的假设让人不禁想问: 不参加辅导班就等于丧失竞争优势了吗? 父母想要的, 就是孩子想要的吗? 多参加辅导班, 就等于有好前途吗? 这句话背后的情绪是无奈, 是渴望得到理解, 甚至还有某种炫耀。当然这也都是推测, 还需要进一步沟通才能确认。听话要听音, 大约就是这个意思。

第二, 要说。表达你所听到的; 表达你对听到的内容做出的分析和总结; 表达你自己的倾向性和态度; 表达倾向性和态度背后的逻辑。

第三, 更重要的是要问。讨论就是多轮互动。除了表达自己的观点之外, 还要允许别人进一步提出意见。这个时候, 提问就显得很重要。提问不但能引发新的讨论方向, 还能引导讨论的气氛。

有一次我参加一个行业聚会时, 一拨职业经理人坐在一起七嘴八舌地评议如今医药代表的质量如何不如当初了。其中一个销售总监更是毫不掩饰他对绝大多数销售人员的不满。在一片嘈杂的议论中, 有人看着他问道: “什么样的医药代表才是好的?” 这位总监立即接口: “业绩! 当然是要用业绩来说话。” 提问者又问: “用哪一段业绩说话? 是过去的、现在的还是将来的?”

这位总监不再答话。他的沉默是有道理的, 过去的和现在的业绩只能说一半的话, 将

来的业绩也只能说一半，问题是将来的业绩还没有出现，谁说得准？果真如此，是不是必须承认不知道什么样的医药代表是好的？可见，提问是能够左右讨论的方向的。

在讨论中，千万不要太过沉默，沉默会让与会者感到不自在。在那种显得莫测高深的沉默中，别人要么觉得你厉害，要么相反。无论是哪种，你都不会是一个受欢迎的参与者。

在讨论中需要注意的另一点是，不管你是领头的还是跟随的，都不能显得没有主见。要让人知道你的主张，即使是错误的也比没有主张要强。再说，在较长时间里，到底什么主张更正确，那还真不一定。

点评一定要锋芒毕露

做自己的教练

点评不能不痛不痒或者隔靴搔痒，一定要锋芒毕露，直指核心。

点评是所有沟通能力的综合。好的点评要求：（1）有透过表面直击实质的锋芒；（2）有透过复杂坚持方向的清醒；（3）有透过变化抓住时机的机敏；（4）有透过冲突发现和谐的智慧。

点评是被动的、反应式的沟通，是在就已经发生的事情或已经说出的话进行评价。很多时候，留给你反应的时间并不充裕，甚至有些要求你即时做出反应。所以，点评比任何形式的沟通都更难。

只有熟悉描述和叙述的要点，才能听出事实与观点之间的差别，弄清对方组织事实的逻辑。如果你经常听一位医院不孕不育门诊医生的聊天，就会得出一种印象：想怀孕实在是一件很不容易的事情。可是，如果你经常和计生门诊的流产室工作人员谈话，你可能就会得到相反的印象：好像怎么避孕都收效甚微。这就是罗列事实的逻辑偏颇。

只有掌握了分析和总结的技巧，才能在复杂事物中既洞悉幽微，又不至于迷失自己。固执与执着有什么差别？有人说一个褒义，一个贬义；有人说固执对事，执着对人；如果你说固执于方法，执着于目标，并且用反复撞壁的苍蝇来解释固执，用西天取经的故事来诠释执着，听众的反应又会不同。这就是区分的厉害之处。

再看总结的运用。你问销售人员为什么没有实现预期目标，他会列举很多原因，可能从天气到政策，从对手到我们的产品和策略等都有。可是，如果你突然打断他的话，问他：“你是不是想说明，没有实现预期目标是合理的？”他可能回答是或不是，可谈话的方向

已经完全不同了。这绝不是什么输赢的游戏，而是在激发团队的活力。

既然要点评，就不要不痛不痒，或隔靴搔痒。点评需要锋芒毕露，直指核心。点评也是所有沟通形式里最难的一种，当然也是最容易敷衍的一种。很多时候，出彩的点评是可遇而不可求的，更像是神来之笔。每天你都应该留意周围人的谈话，试着听这些谈话背后的情绪、假设和出发点，直到形成习惯。

第11条军规 远离六种沟通陷阱

@仲崇玉

培养自己的沟通习惯，就是要把自己每天听到的话（包括自己的话）进行有效分类。
分类方法越简单，就能更快地改善沟通技巧。

我的团队里有潜规则

离开团队的一个同事在外面说Jack的团队里有潜规则，而且还让Jack老板听到了，今天早上老板还问起了那个同事离开的原因。Jack不高兴了，他决定找教练聊一聊。

教练：“没有就没有，为什么生气？”

Jack：“现在老板都知道了。”

教练：“你希望怎么样？”

Jack：“我也不知道。如果我业绩好，也不担心什么，问题是最近几个月的业绩不太理想，我有点担心。”

教练：“你理解的潜规则是什么？”

Jack：“确切的定义我说不好，总之是不好的东西呗！”

教练：“有多不好？潜规则无非就是没有写在纸上的规则而已，任何团队都有没有规定的规定、没有规则的规则。这不就是团队文化吗？”

Jack：“我从未这样想过。目前我只是听到潜规则和各种不好的事情相关。”

教练：“团队文化也好，潜规则也好，都是中立的，关键看你要赋予它什么内涵。其实，不管你承认与否，你的团队目前的表现，就是你所赋予的团队文化内涵。你也许有意为之，也许是无意为之，事实上，你每时每刻都在塑造你的团队文化，包括现在。”

Jack：“这太可怕了吧。你这样说，我都不知道该怎么说话、怎么做事了。”

教练：“这有什么奇怪的？管理者本来就该战战兢兢、如履薄冰才对。留意日常沟通中你的常用词汇、常用表情、常用动作、常给的反馈等，小心翼翼地构建并呵护自己团队的氛围。等到你真的能熟练地管理自己的一举一动和内心活动的时候，才能随心所欲，达到从容的状态。”

Jack：“这是不是太难了？”

教练：“你留意到，就有希望了。怕的是连这种感觉都没有。”

日常惯用句型，能揭示人的信念和思维。而信念和思维会直接影响人的行为与习惯，也能进一步预示一个人的命运。团队里的惯用句型，就是团队的信念和思维，这也直接预示了一个团队的将来，更揭示了销售经理的实际管理能力。

日常沟通中有六种妨碍沟通、破坏组织文化的常见句型，经理人要避免陷入使用这六种句型所造成的沟通陷阱中，而当组织中其他成员使用时则要知道该如何应对。

旁观者句型

做自己的教练

直接与当事人沟通，避免背后沟通。这样才能提高沟通的质量。不要拿“大家都认为……”来说事儿，你不代表民意。要说出自己的主张。

当你给一个人贴上标签，说他只是旁观者而不是参与者的时候，他会和你争个面红耳赤。可是当他说起公司应该如何如何的时候，丝毫意识不到这是旁观者的完美诠释，和看台上看球的人是有差别的。

1. “公司应该……”

很多人在平时沟通的时候总是反复提及“公司”，却不提具体的人。比如公司应该规定好什么，公司报销总是怎么怎么样，公司老是玩这一套，公司从来不管员工的实际情况，等等。

每到一个新团队，听到这些话的第一反应可能是问：“公司是谁？”对这个问题的反馈有很多种。在你的一再坚持下，最后总能听到具体的人名。然后，你要直截了当地建议对方去找当事人谈话。当然，你会发现很多犹疑，甚至是抗拒，此时可以再次鼓励：“你担心什么？”告诉对方，真正得罪人的是在背后沟通。只要这样反复几次，沟通的质量就会有一定改变。你不妨试一试。

2. “大家都说……”

大家都说指标高。

大家都说奖金低。

大家都说生意难做。

有这种口头禅的人是在拉大旗作虎皮，是“自觉地”站在大多数一边，是为了让自己的立场显得更正义、更有力，是一种形式的虚弱。不要这样做，因为你不代表民意。

对于这样的行为，你应该弄清楚以下两点：

- 谁？多少人？
- 你有什么主张？

销售管理人员不要做“好好先生”。要识别团队里的旁观者，让他们无处遁形，负起责任。

急于过关者句型

做自己的教练

不要说“我会尽力的”，这听起来像是在为失败埋下伏笔，做不好也是有理由的。也不要轻易说“我没法……”，这只能让你陷入不利的境地。最好清楚说明你会怎么做，这样才能让人放心。遇到困难，可以与领导沟通，积极地寻找解决之道。

工作中总会有对话艰难的时候。为了尽量不触及问题的实质，人们往往会用表决心的方式进行搪塞，这是在用态度代替方法；另外一种就是耍赖的方式，即“我没办法”句型，意思就是你看办吧。

1. “您放心，我会尽力的……”

用这样的句型能让老板放心？恐怕前半句“您放心”的言下之意是：（1）老板的担心是多余的；（2）老板的过问其实是对我的不放心、不信任。如果你真到了可以让老板放心的水平，就用不着言语了；如果还没有达到，这句话说等于没说。更何况，这个句型中还可能隐含着对老板过问的不耐烦和抱怨。

后半句“我会尽力的”也怪怪的，似乎是在表决心，又好似前半句的注解。留给听者两个选择：（1）相信你会尽力，但是可能你的能力有限；（2）不相信你能尽力。因为无论如何，没有人能衡量你到底尽力了没有。

所以，最好还是说清楚你会怎么做，这才是让别人放心的有效办法。当然，如果你说不清楚，就更不要用前面的句型了。

反过来说，在这之前你尽力了吗？如果是，为什么你现在还是这个水准？如果以前没有尽力，又是为什么呢？为什么接下来你会尽力？

2. “我没办法……”

销售经理在沟通中常遇到的另一种句型是“我没办法怎样怎样”。比如“这样的预算我

没办法做”“这样的指标我没办法做”“这样的天气、规定、政策.....我没办法做”等。听者通常的反应是：

- 是你没办法，还是尚未找到办法？
- 是你没办法，还是你认为其他人也没办法？

如果是第一种，那就赶紧去找办法吧。如果是第二种，又有两个选择：（1）选择相信你的说法，那么可能取消这项计划或任务——往往连人也一起取消了；（2）不甘心，选择不相信你的说法，那是不是就换一个人再试试？

所以，哪种选项都不是你想要的。销售经理要识别团队中那些急于过关者，并介绍给整个团队认识。

撇清责任者句型

做自己的教练

责任并非负担，还可能是成功的机会。要敢于承担责任。出了问题，就把自己撇得一干二净的做法十分要不得。

不管是有意还是无意，你会发现在实际工作中有太多“这不怪我”的句型，把自己的责任撇得干干净净，站得远远的。口口声声说要问责，其实是在问别人的责，而不是自己的。那自己的责任在哪儿呢？这种行为有时候表现在责怪别人，有时候也表现在怪自己的命运、性格，甚至能力。而真正要责怪的，其实是自己的内心。

1. “这不是我的责任.....”

听得出“这不是我的责任”这句话背后的潜台词吗？似乎认为责任不是什么好东西，所以应该离它越远越好。当然，撇清自己是一种本能反应，是一种自我保护行为。然而，我们又是要求别人负起责任的高手。

传说通往阿尔卑斯山有一条湍急的河流，每一个通过这条河流的人都能成为神仙。很多尝试通过的人都被激流冲走，无功而返。最终，还是有一人成功地通过了。别人问他成功的办法，他说很简单，你只要背起那块巨石稳住身体就能过去了。问题是很多人都视巨石为负担，而非成功的机会。责任也是一样的道理。所以请负起责任。

2. “我们这些人就是不会说.....”

没错，只说不干的人让人生厌，但这不是“不说”的理由，你可以选择不说，但是你不

能不会说。从某种意义上说，不会说的人也未必会做，而不会做的人也不可能真正会说。

你可以不想说，不屑说，就是不能不会说。如果你不会说，也不要指责会说的。第一，使用这种句型的人要留意“我们”这两个字。问他：“除了你自己不会说，你还指谁？”第二，当你说“不会说”的时候，其实你说得很好。你或许在暗示你是脚踏实地干活的人，不同于那些只是坐在那儿写报告或到处炫耀自己功劳的人。当然，你也可以辩解：“胡说！我是在实事求是地检讨自己的不足。”哦，要是那样的话，请问这样的句型你已经使用过多少遍了？在第一次说了这句话之后，你又采取了什么措施来改进自己“说”的技巧？你可能又会说：“我不想成为只会说的人，也不想提高什么说的技巧，有这个时间还不如做点儿什么呢。”

留意到自己在说什么了吗？既然如此，又何必上千次地重复这个句型呢？团队中那些没有担当的人，让他们自动现形吧。

离心离德者句型

做自己的教练

自己工作的重要性次序要与老板的一致，否则就是在做无谓的忙碌，既累又没有成果。

当你说“我没时间”的时候，说明你的重要性次序和老板的不一致，也许有人认为这是小问题，实际上这个问题很严重。如果经过努力，仍然不能与公司高层管理者的重要性次序协调一致，不如趁早出局。当自己的价值观与公司一致的时候，你就会找到努力工作的意义，不会觉得累，即使很累也不会抱怨，因为这是值得的。既然是值得的，也就不会发出“干吗这么累”的感叹了。

1. “我没时间……”

没时间做某事更准确的表述是：“某事”不重要，起码没有我手头正在忙的事情重要。问题是你在忙什么？更重要的是你贡献了什么？衡量你的贡献的不是“苦劳”，而是对于别人的价值。从上级主管（对内）和从客户（对外）两个角度来看，你的产出才是真正的产出。

忙碌不等于你就有紧迫感，区分的办法是检视那些推动你忙碌的力量：究竟是焦虑、是沮丧、是愤怒，还是志在必得的目标？

如果因为忙碌，没有去做自己认为重要的事情；如果因为忙碌，来不及去做成功必须

做的事情，这就是最不划算的忙碌了。所以，当你发现自己很忙的时候，就需要留意了：不要忙着远离成功。

闲下来！少可能就是多，小可能就是大。

2. “干吗这么累呢？”

很多年前，我看到一位同事在老板面前很放松，对待老板的架势像对待老同学一样，就找机会跟他说：“老板就是老板，不管对方让你多放松，他还是老板。”

“干吗这么累呢？”这是他的正式回应，颇不以为然。当时我也说服不了他，虽然心里仍然认为老板和同学、朋友不一样。没过多久，可以料想得到他和老板的沟通出现了问题，继而很痛苦，当然也很累。平时工作，当没有人催促，没有截止日期，能让自己不累的时候，很多人果真就选择不累。“干吗这么累呢？”可是，结果是你可能会更累。成功是挺累人的，但不成功更累人，这就是生活。所以，干吗这么累呢？原因就在这儿。

妄自菲薄者句型

做自己的教练

永远不要轻看自己，信心和智慧足以让我们获得成功。不要忘掉或者混淆自己的角色，人只有在自己的角色里才能真正履行职责。

智慧的人总会觉得充足，觉得不足就是不智。差别不在于条件的多寡，而在于如何看待这些资源。那些总觉得人家条件好过自己的人，走进对方阵营之后仍觉得不够。

1. “人家有更好的产品，更多的费用，更大的名声……”

这是典型的不把自己当回事的妄自菲薄类型。

我们拥有的东西足够让我们追求成功，这就是信心和智慧。有了这些才能够看清我们所拥有的资源 and 价值，才会知道如何利用这些资源去获得成功。

2. “你说的道理我都懂，可是……”

这样的句型通常出现在规劝的对话中，如果出现在绩效面谈中则可能会变成“你说的我都知道，可是我的市场情况不一样”，或者演变成沉默者的内心对白“这谁不知道？我要是领导也会这么说”。这是对方说得对的时候，如果人家说得不对，你大约还要辩解一番。这样一来，一不留神就把自己放到不同的目标当中去了——赢得辩论，还是有效地解决问题？

不妨这样问，既然道理懂了，那么是什么阻止了你解决问题？是什么阻止了你取得成

功？市场情况不同的因素究竟是什么？你通常不会发现市场有什么特别，而只是心理上觉得特别。心理上的特别，也不是什么困难，而是角色混乱导致的。

理性告诉你，两个下属当中必须有一人离开，你也知道谁该离开，可还是觉得很为难，迟迟做不了决定。这时，你的确“什么都懂”，你不懂的是角色和使命是必须相匹配的。使你为难的不是“经理”，而是“朋友”。做一件事，不能混淆不同的角色。除非辞职不干，不然后人就必须在自己的角色里履行自己的职责。

而且，你未曾留意的是，你在犹豫当中已经做了果断的决定：我决定不履行自己的角色使命。事情结束了。“可是，”你大声说，“我还在考虑。”那请问：什么时候做决定？没有答案。不要看轻自己，也不要混淆自己的角色。

画地为牢者句型

做自己的教练

你可以选择低调，但是必须拥有可以高调的本事。简单都是从复杂来的，要学会复杂才配谈简单。

顶着“低调”的帽子，拿着“踏实”为借口，以为“埋头做事”就算尽力，本着“与世无争”就能自保。这看似明智，实为懒惰。庸碌一生，才是最大的风险。

我……

我说话很直。

我为人很低调。

我很简单。

我从来就不是那种使坏的人。

我讨厌搞人际关系，讨厌办公室政治。

直来直去当然是一种有效的表达方式；低调不张扬也的确可以彰显务实的作风；简单明快突出了效率；不使坏不为恶，清清白白，坦坦荡荡当然是我们喜欢的个性。

凡事如果这么明显，自然也就不必言说。正是因为这些素质难以求见，才要处处表白自己。经常这么说，时间长了，如果连自己都相信自己拥有那些其实尚未具备的东西，就会显得很滑稽。

要想真正具备这些素质，没有特殊办法。要知道，这些素质只是一种选择，而不是一个人唯一的行为方式。比如说话直接的人，除了直截了当，如果没有别的选择，那可能就不是直，而是粗鲁，是僵化，是笨拙。同样，不能高调的人，也谈不上什么低调。除了低调，你还能做什么？没有高调的本事，低调只是无奈的选择，也可能是懦弱的外衣。

任何“简单”都是从复杂来的，你要先学会复杂才配谈简单。一个简单的感冒诊断，可能是经过了很复杂的思考过程，排除了十多种其他可能性的结果。

人人都喜欢好人，但是讨人喜欢未必会为你赢来尊重和合作。所以，你是否拥有破坏力是一回事，使不使用破坏力又是另一回事。同样的逻辑也适用于办公室政治，你参与办公室政治是一回事，你会不会在政治斗争中成为牺牲品又是另一回事。

第12条军规 必要时，越级沟通

@仲崇玉

越级沟通是必要的。听听高层的声音，传达一线的第一手信息，互相开阔眼界、增长见识，从而引发连续不断的创新，才是一个组织应有的活力。

越级，你躲不开的游戏

Jack深有体会，业绩好的时候，巴不得在大会小会上都遇到高层领导。他们关心的无非是业绩，而这是最客观也是最容易说的。可是业绩不好的时候，在碰到高层领导，被对方得知你业绩不佳的时候，说什么呀？得，怕什么来什么，周期会上就与香港来的那位BU总经理不期而遇。“嗨，Jack，好久不见！最近业绩怎么样？”Jack只好滑头地说：“还好。”“还好？还是不好？”Jack只好说：“不太好。”“为什么呢？”

Jack的头脑里瞬间闪过无数答案，也交替闪过自己的老板和这位大老板的不同面孔，竟一时语塞。结果，这位大老板发问了。

“费用不够吗？”

“不是。”

“新的奖金系统不够刺激？”

“不是。”

“那是指标定得不合理喽？”

“指标确实不低，但也是可以完成的，是我们做得不好。”

“哈哈，好好干，小伙子！”

BU总经理拍拍Jack的肩膀，终于走开了。但他的背影深深地刻在了Jack的脑海里。不是他的形象太帅，而是Jack怪自己之前没有准备好。

越级沟通提升组织活力

做自己的教练

为了维持组织的高效，应时常越级沟通，开阔眼界。在此之前，一定要确认你与被越过的经理之间有没有信任。

如果你的越级领导主动和你沟通，你的心情和应对方式会不会因为直接上司的在场与否而有所不同？如果你找到机会和越级领导沟通了，会不会在是否需要向直接上司汇报这个问题上犹豫不决？如果你的回答是“看沟通的具体内容”，那什么样的内容是可以的，什么样的内容又是忌讳的呢？什么是区分正常的越级沟通和不正常的越级汇报之间关系的水岭？

越级汇报无疑会降低管理效率，是不允许的，但越级沟通则不同。越级沟通是必要的。听听高层的声音，传达一线的第一手信息，互相开阔眼界、增长见识，从而引发连续不断的创新，才是一个组织应有的活力。

所谓越级，有向上越级和向下越级两个方向。只要是跨过直接下属或直接上级，就是这里讲的越级。人们平时总是忌讳越级沟通，是因为这种沟通特别容易和投诉、越权等敏感动作搅和在一起。事实上，不同级别的人因为自己所在位置和角度的不同，对同一件事情的看法也会不同，这种不同可能会为组织注入更多的活力。

主动发起越级沟通的人，不管自己的理由多么充分和合理，被越过的人的解读和感受可能完全是另一回事。其中最关键的就在于有没有信任。没有信任，理由再多也是枉然；有了信任，有没有充分的理由，关系都不大。

不管主动引发越级沟通的是上级还是下级，也不管你内心的理由是什么，都要先问问自己，被越过的经理和你之间究竟有没有信任。如果没有，这种越级的行为只有一个“解释”，对下级经理而言就是投诉，而对上级经理而言就是越权。

应当说，越级沟通唯一正当的理由是维持组织的高效，从第一手资料当中，发现管理的蛛丝马迹，找到改进或改变的机会。其背后的假设是：同一个信息，从不同的角度可能有不同的价值。听说沃尔玛的老板有巡店的习惯，他巡店是为了检查？检查是店长或当地负责人的责任。那巡店是为了给予帮助指导？全球那么多店，这样指导起来效率能有多高？显然，这些都不是他巡店的理由。

有高层经理在场时，团队成员的一句简单的反馈，比如团队负责的“产品太多”，可能

会引发高层管理对现存组织架构的思考和调整，也可能导致奖金制度的改变；团队成员不经意间分享的竞争对手信息，也可能引发一场全国范围的系列活动；你无意间点评的哪位销售人员的业绩，也许就催生了青年管理才俊，而你也可能变成备受尊敬的伯乐。

反过来，与高层经理沟通之后，那些百思不解、冗长而抽象的公司愿景、目标和价值观，或许就会变得鲜活而通透；那些枯燥无趣、流于形式的月度汇报也许从此就会变得意义非凡；而对那些看似无用的技巧，你也许就会找到妙用的门径。

越级汇报降低组织效率

做自己的教练

越级汇报会降低组织效率，是管理大忌。因为越级汇报将干扰被越级人员的管理效力，也是对整个组织架构的挑战，非常不明智。

越级汇报最大的坏处就是降低组织效率。拿人体来说，管理心跳的并非来自大脑皮层的意识，而是非意识层面的交感与副交感神经系统。如果由大脑意识直接指挥心跳的速度，不但很累，而且容易出错。

不要越级汇报，可什么算是越级汇报呢？界限非常模糊。不能越级的汇报，这里特指只能和直接上级进行的特别沟通形式，尤指那些行政事务方面的沟通，比如申请休假、外出、出差、预算、指标、报销、活动、月报告、招聘、提升、薪资调整等日常管理中琐碎而必要的事务。

越级汇报是管理的大忌，因为这将干扰被越级人员的管理效力，也是对整个组织架构的挑战，是非常不明智的。有序，是组织效率的保证，如果凡事都越级处理，就打乱了沟通的秩序。这样一来，每个位置，包括越级的和被越级的，都会觉得自己的信息不完整，该行动时不敢行动，不该行动时又可能莽动。

举例来说，市场部分管资料分发的助理，听市场部总监说要撤回旧版的宣传资料，可是没有收到直接上级——产品经理的正式通知，所以迟迟没有行动。而此时，作为这位助理直接上级的产品经理，因为自己的老板已经给团队传递了信息，也没有再次强调，所以资料收回的行动就没有得到及时落实。在这件拖延案例中，谁有过错，或者谁没有过错呢？

再比如，没有足够的预算，促销行动不能贸然进行，可直接老板又“不作为”，于是紧急找到老板的老板，顺利批了预算下来。直接领导不在，有事需要请假，结果找到了领导

的领导，说明了情况，于是请假得到了批准，但自己的直接领导并不知道，以为事情还在自己预想的掌控当中，其间如果出现什么差错是毫不奇怪的。

随时为越级沟通做好准备

做自己的教练

越级沟通可能发生在任何时间、任何场合，所以要随时准备好自己的主张。这是有效沟通的不二法门。

作为一线管理人员，要习惯于高层领导的“不耻下问”“亲切垂询”，更要随时准备、主动沟通。有效的越级沟通不但不用担心直接上司的不满，还可能为领导脸上“贴金”。毕竟，强将手下无弱兵也是一句至理名言。

如今，通信技术越来越发达，沟通的方式越来越多样。社交网站、私人通信，实名匿名的沟通方式，丰富的信息渠道，都会使信息传递变得有趣且高效。

沟通地点有可能是精心设计的封闭场所，也有可能是咖啡机旁边；可能是营销销售的活动现场，也可能是定期召开的会议上；可能在走廊，也可能在电梯；可能在吸烟区，也可能在酒席场；可能在QQ上问答，也可能在微博上互粉。

总之，越级沟通可能发生在任何场合，只有你想不到的，没有不能发生的。你必须任何和客户可能相遇的地方，随时准备好传达你的主张，这是有效沟通的不二法门。这并不是不相信世界上存在急智，而是已经进入潜意识的思维定式更可靠。

多年前，有一次我在办公室里和培训经理谈话，当时的总经理经过办公室门口，“顺便”问了一句销售情况。从总体销售额到重点产品的销售，从月度销售额到季度销售额，从实际销售额到预测销售额，从指标达成到同期增长，再到市场份额的变化，从对亚太地区的贡献趋势到各大区的动态变化，这样的互动持续了近半个小时。结束后，在场的培训经理很诧异地问：“你平时都要把这些全部记住吗？”当然，这是在自己主管范围内的工作，为什么不记住？

不该越级的要坚决制止

做自己的教练

越级沟通值得鼓励，但也绝非事事皆可。为了保证管理的效果，不该越级的要坚决制

止。

如果你准备下周休假，向直接上级申请比较恰当，如果向更上级的领导申请，就是越级汇报了。当然，明智的上级领导也绝对不会处理这种越级申请。如果你在管理当中，有管理技术方面的困惑，或者对公司战略有不同理解，这是他们乐意倾听的，是值得鼓励的；如果你觉得费用不够，直接向更上级申请，那么你就越级了；如果你在员工的选拔任用和培训等方面有自己的想法，这是很好的沟通机会；如果你对“使用谁、解聘谁”越级征求意见，就又走过了头。

职场中，各个团队同事之间、上下级之间，枝叶相连盘根错节，所谓“做好自己的事情”无非是不沟通的借口而已，现实工作中很难做到。

申请休假与出差、讨论预算和指标，皆属于汇报范围，不可越级；探讨教练与辅导、切磋管理和战略，不属于越级汇报，鼓励越级。曾听说一位“很有本事”的销售经理，经常能凭借她出色的英文直接和更上级的老板沟通，也“成功地”改掉了好几个季度的销售指标，让她的直接老板——当时的全国销售经理很是为难。因为语言和文化的差异，这位全国销售经理“忍气吞声”地做着自己的工作。这已经不光是哪一位销售经理的问题了，每一位都有问题。这种越级当然是要被制止的，制止的力量很简单，就是想一想，你到底要不要管理效果了？

保护越级沟通的渠道

做自己的教练

良好的越级沟通环境是需要小心呵护的，一旦破坏了规则，则可能瞬间失去这种环境。

无论和更高级的领导沟通了什么，一定要记住，这是要向自己的直接上司汇报的，不要保留。对于有些内容，记些笔记是很有必要的，防止忘记。

Jack与BU总经理关于奖金的对话，其实很敏感。销售经理的做法显然有违规之嫌，而且一定不是个案。如果这位老板在和销售经理沟通之后直接找到他的直接主管，后果堪忧。如果替他守着这个“秘密”，是不是又有包庇之嫌？

要解决这个问题，就看自己究竟需要什么。你需要这样的“越级沟通”环境，就要小心翼翼地呵护这个环境的安全，不然瞬间即会失去。和破坏这种沟通的渠道相比，需要更有

创造性地使用自己所获得的信息。

每到一个职位上，我都会这样坦诚地要求团队：“你们每个人都可以自由地和我的老板直接沟通，不管是被动的还是主动的，因为他们每个人都是公司的主要资源，值得充分使用。我的要求是，你们在沟通之后要及时给我一个完整的简报，投诉除外。”



第三部分

业绩



BE YOUR
OWN
COACH

第13条军规 把指标“销售”给团队

@仲崇玉

压力是怎么产生的？有人说指标高、任务重。错！指标任务要是真高到重到完不成，就没压力了！恰恰是因为有完成的希望才有了压力。

纠结，市场准入与指标

随着业绩瓶颈的出现，指标也越来越难分配。Jack发现，最难办的有两个部分，一是原来正在销售的市场因为招标问题，或医院严格执行“一品两规”政策，失去了“准入”资格，那这部分市场的指标还算不算？已经分配的指标要不要取消？还没有分的指标是不是还要分？二是计划进入的市场，要么这个市场正在招标，要么团队正计划把产品列入这家医院，可是准入的时间确实不能确定，那么这部分市场究竟应不应该分指标？

Jack以前不是没有遇到过这些问题，但多是偶然发生，而且当时快速增长的销售业绩也掩盖了这些问题的严重性。可现在，这些问题一次次摆到自己的面前。假装不知道是不行的，谁都知道他销售经验丰富，谁都知道他能理解这个问题的严重性，而且团队里除了他，没有任何人有资格回答这个问题。Jack应该怎么办？

指标并非越高越好

做自己的教练

指标的压力只在一个范围内有效，超出这个范围，实际销售会不增反降。销售经理在指标管理中的一个重要任务，就是找出并调节有效指标“范围”的上限。

每个公司的奖励制度可能都不一样，但指标达成率是较为普遍的一个奖项。那么，在销量相对固定的情况下，指标越高，达成率可能越低，销售人员能拿到的奖金就越少。这就把经理人和销售人员推向了利益的对立面，即经理给销售人员定的指标高，就相当于从下属的口袋里掏钱。

我曾有一次聚会上遇到一位从经理人位置上成功转型的老板。他言语之间对于再也不需要接受老板的指标而颇感轻松，但是口气一转，又感叹人心不古，抱怨团队不像自己当初那样坚决地接受公司的指标。有人就看不过去，挑战说：“你当初那么讨厌指标，为什么自己还要给团队定指标？”老板坚持说：“团队不逼是不行的。”一个人这么看待指标，也就不难想象他和团队讨论指标的“热烈”氛围了。

有人说过：“最好是不给我指标。我保证，你就是不给指标，我也会认真做，绝不偷懒。而且，因为没有指标的干扰，我还可以轻装上阵，做得更好。”

我有过一次体验，在这里和大家分享一下。我负责的销售团队里，一个主要产品的销售业绩很不错，高兴之际，大家提议奖励一下。当然，奖金制度是不能轻易更改的，流程很长，起不到什么激励作用。于是就有人提议，是不是能在接下来的两个月里不设指标？没怎么细想，我也就答应了。结果不言自明：那次奖励“创造”了有史以来最低的销售纪录。

也有人提过这样的命题：如果没有时间限制，人会做成的事情是更多，还是更少？回答这个问题也很简单：“多少事，从来急；天地转，光阴迫。一万年太久，只争朝夕。”有时间限制的业绩，就是指标的本质。

指标存在的合理性是不容置疑的。但是指标的有效性如何管理？指标肯定不是越高越好，也不是越低越好。指标的存在，只有一个意义，就是实际完成更多业绩。问题是，如何有效地证明指标的有效性？很难，只能说，在一定范围内，指标越高，实际销量也会越高；超出了这个范围，指标越高，实际销量反而会越少。可是，这个“范围”在哪儿？这个

“范围”是不是可变的？

曾经遇到过一位销售总监，他特别信奉高指标的力量。每个季度，他最大的兴趣都是给销售团队一个高指标。一旦这个指标被团队接受，他就高高兴兴地向自己的老板报喜去。团队里有人跟他吵：“指标越高，实际销量就越高吗？”可是，他并不理会。

开始两个季度很有效，实际增长果然惊人，他成了老板眼中的英雄。再后来，团队销售业绩就到达一个平台，再后来竟然急转直下，因为越来越多的人因为“够不到”最低起奖线而索性放弃。问题是，指标的最高耐受点到底在哪里？这个点是可变的吗？销售经理在指标管理中的一个重要任务，就是找出并调节有效指标“范围”的上限。

与老板讨论指标不是简单的讨价还价

做自己的教练

不要通过证明团队或市场的潜力不行来否定老板的指标，而是要通过证明自己对市场的掌握和信心，让老板接受一个更合理的指标。

确认指标讨论的余地。并非所有指标都有空间来讨价还价，也不要试图以资源支持不合理来变相降低指标。在讨论的时候，要体现自己对市场的了解，并侧重增长的机会。理解指标的基本含义，并表现出愿意用指标这一有力工具，管理团队的最大产出以及可持续产出。

有时候，指标是领导下发的，你也许根本没机会和老板讨论指标。要防止这种情况出现，你需要提前主动和老板沟通。最起码，你要让老板相信，维持这样的高指标不改，可能会对团队造成损失。

一旦有机会沟通，就要迅速确定沟通的目标，即在实现销量最大化的指标上达成共识，让双方都意识到，任何低于或高于这个数字的指标都可能降低团队的实际销售业绩。由此说来，和上级经理讨论指标，需要超越心态上的积极与消极，并不是简单的讨价还价。

和上级经理讨论指标的方向有两个：（1）希望指标更低；（2）希望指标更高。这两者都是有道理的。团队指标低，给销售团队的好处自不必说，那是种一切尽在掌握的状态。高指标又有什么好处呢？这就需要勇气去挖掘了，最明显的好处是先期投入的机会。但是，无论你主张指标高些还是低些，都不要试图用降低老板对你和团队的信心来实现。

销售经理常常怀着矛盾的心理，一方面希望老板看重自己，另一方面又担心因此而加重肩上的任务。这种担心有没有道理？与其揣摩老板，还不如直接问问自己：“我作为销

售经理，会不会不合理地增加团队里优秀员工的指标？”恐怕不但不会，你还会忙不迭地保护他们的积极性，通过各种办法来激励他们吧？当然，实际情况是他们的指标的确会比其他人高一些，不过高出的部分一定不会不合理，对吗？

珍惜每一次和老板谈话的机会，不要以为老板像你一样对你的市场情况了如指掌。充分展示你对自己管辖范围内市场情况的了解，侧重于机会、风险等可管理的部分。对于不能改变的，不管是机会还是风险，都不必阐述太多。让你的老板看到真相，从而相信你的新主张，是对整个团队负责任的标志。

调整的不是指标，而是对指标的感受

做自己的教练

用讨论、培训及激励来刺激团队的舒适区和极限区的调整，慢慢改变团队对于指标的感受。

指标是一个管理工具，这一点毋庸置疑。如何使用这一工具是销售经理的职责。指标是“表”是“标”，管理市场、管理客户、管理资源的使用才是“根”是“本”。不要把指标讨论当成菜市场上的相互“压价”。

如果说和上级经理就指标进行沟通是一种信心的传递，那么和团队沟通指标更是一种信心的传递。什么样的指标是高？什么样的指标是低？每个人都会有不同的判断，同一个人在不同的阶段，对同一指标的感受也不同。这和开车是一样的，刚开车的时候，同样的路况车况，80迈的速度也会觉得很快，熟练了以后120迈也不觉得快。这说明，每个人对速度的快慢感受是不同的。销售经理和团队成员在就指标进行沟通的时候，就是要以这些感受为起点，弄清楚这些感受背后的事实真相，从而调节对指标高低的感受。

问题往往不在于指标本身，而在于对指标的看法。优秀经理人在分配指标的时候，总是会精心营造出一种讨论氛围。在这个氛围里，你会充分体会自己已经拥有的改变市场格局的实力以及继续改变市场的信心；团队深深沉浸在市场、客户、对手和业绩的事实中，而不是猜想的恐惧里。在这个以事实为依据的沟通氛围里，没有人说“不可能”。因为说“不可能”需要的依据，比说“可能”难得多。

在这个讲究“知己知彼”的氛围里，有明确的市场分析、未满足的市场需求以及需要改变的客户行为；竞争对手不会被夸大，客户将被恢复原貌。结论变得很明确：很多方法需要熟练，很多资源还没有充分使用，市场空当很多，总之，我们可以做到更多。这在一定

程度上再造了团队的“舒适区”和“极限区”。

除此而外，不断地培训加上清晰的激励手段，也能刺激团队的舒适区和极限区的调整。所谓“重奖之下必有勇夫”大概就是这个道理吧。人在不同的状态下，对指标的感受都会有不同，原本高不可攀的指标，也会随着对市场、产品以及对手的深入了解和把握而有所改变。

让指标设定成为一次检验

做自己的教练

让每一次的指标设定，都变成一次对客户、对手、产品知识以及市场策略的检验，业绩面谈就会逐渐变成团队的常规管理活动。指标这个话题将会变得不再那么敏感，指标设定也就不再那么为难。

销售经理要求销售团队把产品销售给客户，自己就应该要求自己把指标销售给团队。当然，你可以继续采取没有商量的强硬态度，或者表现出无能为力的示弱态度。示弱和示弱实际上没有本质的区别，反正都是没商量。而销售，就要遵循平日里自己“鼓吹”的那些销售方法，把它们用在实际工作中。这是对团队的尊重，更是对自己的尊重。

首先，要确认一点，指标永远是一个可以讨论的问题，不管你在上级经理那里有没有讨论的余地。理想情况下，销售经理要和每个团队成员讨论指标。

其次，每次讨论指标都要和销售人員约定时间、地点和明确的话题，确保讨论期间不受计划之外的任何干扰。

再次，销售经理可以提一个百试不爽的问题：你会给自己设多少指标？通常，一个比较有效的指标设定办法是让每个人自己设定指标，不管他们设定的指标是多少！

最后，一个重要的步骤就是澄清指标设定的依据，从而有机会展开讨论。一旦深入探讨他们的客户情况、产品用量和市场潜力的关系、资源使用情况和依据等话题，指标就变成了一个检验销售人的客户知识、市场知识、对手知识、产品知识以及对战略理解的话题。

让每一次的指标设定，都变成一次对客户、对手、产品知识以及市场策略的检验，业绩面谈就会逐渐变成团队的常规管理活动。指标这个话题将会变得不再那么敏感，指标设定也就不再那么为难。

回顾过去几个考核周期的指标达成情况，留意以下情况是怎样发生的：第一，销售贡

献率高，指标达成率低；第二，销售贡献率低，但指标达成率高；第三，销售贡献率高，指标达成率也高；第四，指标很高，实际销售额低得离谱。第一种情况，可能会伤害当事人的积极性；第二及第三种情况，可能对其他人造成不公平；第四种情况可能显示出指标认识和指标分配技术的问题。

第14条军规 别拿销售预测当数字游戏

@仲崇玉

销售人员厉害的不是已经取得的业绩，而是预测下一步的业绩；实际上也不是那些预测的数字，而是数字背后的假设。没有人真正讨论数字，都是在讨论你的假设。

你不紧张我紧张

Jack开了这么多年的周会，先是参与，后来主持。他就记住了一个现象：如果老板着急，团队不急，多半这个老板就要走人了；如果老板不急，团队急，老板会坐得稳稳当当。反过来，老板与下属都急，或都不急，这种现象不常有，即使有，也是过渡期，很快会转入前面两种情况当中的一种。

所以，Jack早就掌握了一套让团队紧张起来的办法，他对每个周会还是充满期待的。只是最近团队好像嗅到了什么一样，会上总有人用安静的目光搜寻Jack内心的想法。这让Jack不惜动用小团队的力量来营造会议上的气氛。

销售业绩是会议上的常设话题。销售人员当然离不开业绩。不必担心团队太紧张会有什么问题，一起乐和乐和就过去了。哪个公司不是这样呢？偶尔和同行聊天，这一点很容易证实，哪儿都一样。

统一计量单位是基本要求

做自己的教练

对于每一个环节的销售，要做到准确预测需要考虑的因素都不同。所以，在让销售团队做预测时首先就要说明是什么环节的销售。统一销售的计量单位是预测销售最基本的要求。

判断销售预测的标准就是准确性。这对生产管理、进出口以及供应链各个环节的有效管理，都是至关重要的。影响销售预测的因素有很多，如人为因素、市场需求与竞争环境、政策变化、季节变化等。其中人为因素是管理的重点。

很少有人不“讨厌”做销售预测，也很少有领导不要求做销售预测。销售预测是一个重要的管理手段，围绕销售预测，团队中关于市场的各种思路、种种真相也会暴露无遗。有人因为超出预测而雀跃，有人为没有达到销售预测而苦苦寻找理由，更多的人还会为下一次的预测忐忑不安。销售预测到底是个什么东西，让这么多人为之神伤？

销售的发生有很多环节：从收到订单，到生产活动发生或结束，到开发票、发货、收款，再到下一级经销商，到使用者等，每一个环节都可以定义为销售，而且都有不同的价值和作用。作为销售预测的第一步，我们需要明确到底在哪个环节的数字才是销售。

如果不问，一家公司可能上上下下都知道销售业绩是什么意思。但“销售”究竟是什么环节的销售？发生在进出口环节的销售或出厂的销售算是销售，这是“公司”的销售业绩，和公司开出的发票是一致的，这个销售量往往不能完全反映市场的需求，尤其是短期需求，但却是公司计算盈亏需要的准确数字。

所有终端客户（如医院）的进货量，也算是“销售”，这个数字在一定程度上反映了终端的实际需求，尤其是短期需求，是体现营销销售团队工作的“效果”数字，往往也是用来计算奖金的数字。这个数字的准确性需要反复核实。

终端用户的购买量也算是“销售”的一种。这个环节的销售更为准确地反映了市场的需求，尤其是短期需求。只是这个数字更不容易核实，因为在目前的市场情况下，这个数字的来源并不固定，相对比较零散。在团队讨论的时候，这个数字方便用来参照客户管理的动态情况。

更有甚者，有的公司只把汇款当“销售”，没有到手的发货通通不算销售，也不算业绩。这样定义的“销售”，不但考虑了市场需求，还与市场上的库存、开票的日期、产品的有

效期以及客户单位的汇款习惯相关。

重要的是，公司里不同团队、不同级别的人对“销售”的定义可能不同。高层经理需要每个月向上一级单位汇报，很可能是以公司的开票数字为准，即发生在进出口环节或出厂时的销售。这个销售额虽然不高，但销售未必不好，因为这个数字实际反映的是市场需求和库存两个指标的情况。所以，如果有公司的高层问你销售如何时，你说的情况可能和他的印象不符，但你们俩可能都是对的。中层经理向你问起销售，可能就未必是公司层面的销售，而是销售的整体情况，或整体趋势。除非问及具体的产品，你回答所有产品的总体业绩可能更容易击中问题的要害。公司的财务可能不关心你销售了多少，而是关心你收回了多少款。当销售经理跟你说“销售”时更要留意，弄不好可能会是以上“销售”环节的任意一个，取决于谁向他们要数字。

对于每一个环节的销售，要做到准确预测，需要考虑的因素都不同。所以，让销售团队做预测时，首先就要说明是什么环节的销售。

统一销售的计量单位同样也很重要。以医药销售为例，如果是盒数或支数，就要明确定义产品的规格，不同含量的片、粒、支、盒或箱等情况都要仔细说明；如果是用金额，则更要定义价格、币种以及单位等。如果你的团队做的是单产品销售，这个问题的重要程度可能并不明显；但对于多产品管理的销售团队来说，说清楚销售预测的计量单位就非常关键，不然团队报上来的数字很可能令人匪夷所思。

记得多年前，我刚接手一个销售团队的时候，收到他们报上来的销售预测是用盒数作为计量单位，但是什么产品却不知道。找一个人来问：“这是哪个产品的销售预测？”答曰：“三个产品的。”可是，这三个产品的成分不同，盒子里所装药物的粒数不同，成本不同，市场价格也不同，为什么要相加呢？而且还一直都是这么做的。我想理由只有一个，那就是习惯。但这样的预测能用来做什么呢？

费事一点的做法，也是必要的做法，是每个产品都要做一个预测，或以支数，或以盒数，甚至以粒数计量。根据每个产品的数量以及各自的考核价，算出每个产品的销售额，这是可以相加的。每个产品价值的相加，就得出了每个人的销售额。

问题还在于“考核价”的统一。有的公司为每个产品都设有一个全国统一考核价，有的公司就不设。不设考核价的理由很简单：每个地方的产品价格不同，要求的利润率也不一样，这可能导致供应价或开票价的不同。

总的来说，用数量（比如支数、盒数、粒数等）作为统一计量对每个产品来说比较精确，可比性也较强；用金额比较简单，因为计量单位统一，所以可以多产品相加，缺点是

不能反映各个不同分市场上价格的差异。

无论如何，在团队中用统一的计量单位预测销售是最基本的要求。

预测无反馈，不如不预测

做自己的教练

对于预测，一定要及时反馈，否则就不要做预测。没有反馈的预测是对人力物力的浪费。

常见的时间段有月度、季度、年度、滚动月、滚动季度以及滚动年度。每个团队根据不同目的可以做出不同的要求。根据每家公司的不同要求，销售预测可以做到任何时间单位，每天、每周、每月、每季度，甚至滚动12个月都是可以的。每天或每周更新的必要性需要每家公司自己去衡量，通常每月或每季度是最为常见的时间长度。

定义预测的时间长度是一方面，多久更新数据又是另一方面。更新频率可以自由决定，根据更新的实际意义以及效率来平衡销售预测的频率。如果团队每次销售预测的更新得不到销售经理的反馈，那么更新的意义就会打折扣。

记得有一次，总部的一个事业部总监委婉地批评说，每次中国区销售报告都要在多次提醒后才会递交。这个批评立即遭到毫不留情地反驳：“不管你们提醒与否，我们每个月都递交了报告，并确信你也都收到了这些报告，这没错吧？”“没错。”“这期间的销售有起有落，可是这么长时间，不管销售业绩好与不好，我们从未收到过你们的任何反馈，更谈不上指导。我们能不能假设，这样的报告对你们也没有什么用？我们这样费劲儿地把中文翻译成英文的努力是不是也是一种浪费？”

所以，如果没有时间、没有兴趣或没有能力给予反馈，就把销售预测的频率调整一下，除非你有足够的理由说服对方不需要得到你的反馈。

保留预测数字，更新实际数据

做自己的教练

要保留预测数据，实时更新实际销售数据。只有数据、没有更新的销售预测就是浪费时间。

还有一种浪费时间的销售预测，就是只有预测的数据，没有实际销售数据的更新，也

没有保留原有预测的数据。

每次更新销售预测，我们都需要同时看到这些数字：（1）对已经发生的时间段而言，实际销售与预测数据的差异；（2）对即将到来的预测时间段而言，更新的数据和原有预测数据之间的差异；（3）更新的预测数据与过去实际的销售数据相比，趋势如何。

要考核什么？这一点不能有丝毫模糊。通常考核销售预测是考核准确性。但是，往往有人误解为实际销售应该超出预测才好，于是千方百计压低预测，从而达到一个惊喜的效果。反过来，既然是考核准确性，那就按照“就低不就高”的原则，如果超出预测，只要控制一下发货即可。但这是不是管理层想要的呢？当然不是。要解决这个问题，就必须探讨预测的假设。

有一位哲人说过，我们不知道明天和意外哪个先到。管理学之父彼得·德鲁克也说过类似的话：“未来难以预测。”的确，没有人知道下一刻会发生什么，更不要说未来几个月或未来几年。“但是，”德鲁克说，“可以用系统的方式，找出那些足以孕育未来的重大改变。”

这也道出了销售预测的真正内涵。销售预测不是数字游戏，数字背后的种种假设才是值得讨论、值得关注的。这些假设反映出了销售人对市场、客户、竞争对手以及自己产品优势劣势的理解。就是说，对于你给出的任何一个数字，都要能说出个所以然来。

举例来说，你的产品是门诊用药，可是你确知下个月除了两个经常联系的门诊医生外，所有门诊医生都要和病房医生调换，而那些医生对你的产品一无所知。这种情况下，下个月你会对这家医院的销售做什么样的预测？门诊与病房医生调换的事情还没有发生，你的预测要不要反映你对这一情况的掌握？当然需要，当上级领导质疑你下降的销售预测时，你就可以分享你的这一假设。当然，还是会有人继续质疑你为什么不能更早些知道，为什么不能提早做准备，这就是另外一个话题了。

影响销售预测的几大因素

做自己的教练

把握影响销售预测的可能因素，实时调整，保证预测准确性。

通常，以下几方面会影响销售业绩的预测：

◆ 目标客户的数量和结构

客户数量和分类在预测期间发生变化，这是销售预测调整的重要依据。根据客户对产品的不同认知和体验，可将他们分为七类：（1）不了解；（2）了解基本信息；（3）接受产品的特点、优点；（4）开始偶尔使用该产品；（5）正常有规律地使用该产品；（6）偏爱使用该产品；（7）是产品的代言人。

◆ 重大的政策调整

中标的市场数量有变化吗？价格有重大调整吗？医院的总量控制和处方限制有变化吗？所有影响你产品销售的政策法规都应当在你的“雷达”监视范围内，这些法规在任何执行方面的风吹草动都是可能影响销售的因素。不能等到销售真正被影响的时候，你才发现它的威力。把这些细微的变化反映在销售预测上，可以让公司早发现、早预防、早准备，从而把对销售的影响降到最低。

◆ 市场竞争的实际情况

你的产品有淡季吗？淡季的竞争还一样激烈吗？最近有新的竞争对手吗？或者有“自动”退出的竞争对手吗？竞争对手有什么新动向吗？不要一味地说人家给钱多，而是要弄清一些事实。比如，人家政策那么好，是从什么时候开始的？以前对你的市场有多大影响？你是怎么有效应对的？将来又打算如何应对？竞争对手的政策不只是在你的市场实行，对其他市场也一样，自己公司的其他同事又是怎样有效应对的？

◆ 本公司内部政策的变化

如果产品遇到质量问题、这批产品出现接近有效期问题、工厂的产能出现问题、库存有了问题、原料的价格发生重大变动、销售政策变化引发销售活动的形式改变，或者计划要做的营销活动受到限制等，这些都是影响销售预测的重要因素。

还有一个因素不要忽视，过去我们曾经声称有长期效应的那些营销活动会不会发生在销售预测阶段？如果我们的销售预测中从来没有考虑过以前营销活动对销售的影响，销售预测的准确性一定会大打折扣。

读到这里，你也许会疑惑，是不是把简单的销售预测弄复杂了？必须说明，销售预测本来就是复杂的。如果想享受简单的乐趣，只有在掌握这些“复杂”之后才可以，不然往往会事与愿违。

那么，这些因素是如何影响销售预测的呢？这就必须考量这些影响因素的几个特点：

- 相关性——不相关或相关程度不大，那么对销售的影响也不会大。
- 可能性——如果发生的可能性小，对销售的影响自然也不大。

- 影响程度——如果发生了，对销售的影响是致命的还是轻微的，这一点和相关性有相似之处，但着重从影响程度上判断。

- 趋势——如果发生了，是越来越严重，还是只是一次性的，或是逐渐减弱的？

销售预测不只是准确就好

做自己的教练

只把准确性当作销售预测的目标还不够。要统一销售预测标准，在团队里达成共识，还可以根据具体情况不断调整。

考虑并且评估可能影响销售的因素或假设之后，给出一个销售预测。这时往往会有三个倾向：（1）以准确为倾向；（2）偏高倾向；（3）偏低倾向。等实际结果出来的时候，老板一般表扬谁？是准确的、超出的还是没有达到的？恐怕超出预测的得到表扬的概率更大。这就鼓励了销售预测的偏低倾向，弄得团队个个争相效仿，失去了销售预测的真正意义。

到底以什么倾向为准？这个问题可以争论几年，甚至更久，而尊重销售预测的准确性，是销售预测的追求和本意。所以，表扬能够做出准确预测的人吧，不必担心他们会牺牲做更多销售的机会来达到准确性。

要统一“不确定”的百分比。每个人的个性不同，给出的预测往往也不同。有的倾向保守，有的豪气冲天。不同个性的人给出的预测相互叠加，准确性可想而知。对于这个问题，没有什么特效解决方案，可以肯定的是，预测也是一种承诺。有人做承诺需要十成的把握，有的只要很小的比例就可以做出承诺。没有对错之分，但是确实需要定义一个不确定的百分比。

只把准确性当作销售预测的目标还不够，在技术上还要有些讲究，因为销售预测当中掺杂的干扰因素实在太多。在团队总体业绩不理想的时候，总有人把做好业绩的强烈意愿表达在销售预测里，也总有人因为团队总体业绩的不乐观，把保守思想带进了自己销售预测的数字当中。掺杂了这些因素的数字到了销售经理这里，可以相加吗？

有一点是毋庸置疑的，销售预测也是一种承诺。上级经理也正是依据你的这个承诺，来承诺更上一级的经理。如果你好心的承诺最后没有实现，上级经理的行为可能就不是好心能够解释的了，因为这些承诺的数字加在一起，将必然推导出应该进口或生产的数量。但任何偏差都可能意味着损失，要么供不应求引发市场断货，要么供大于求，导致库存

增加或使产品面临销毁。

每个人对承诺的分寸都可能不同。作为销售经理，你不可能每次都反复澄清，因为很多时候，上级经理需要你迅速做出销售预测。所以，你就必须在日常沟通中逐渐确认你团队承诺的百分比。

没有100%的把握就不承诺的人，看似负责任，其实是怕担责任；任何有10%以下成功机会也敢做出承诺的人，貌似敢于担当，实际上也是不负责任。这样的评价很容易打击他们的积极性，他们会用另一种极端来反击，果真如此，恰恰说明他们的不负责。就像是朋友，能够轻易从如胶似漆到反目成仇这两个极端的，不能说明他够朋友，只能说明他爱自己。道理是一样的。

你可以给团队做出一个规定，任何把握低于70%的数字不要上报，也不能允许非要达到90%以上的把握才敢报。任何高于70%把握的，都要放大数字，把把握性降低到70%。就是说，用70%的预测，做到100%的努力。这看似矛盾不可操作，但是有助于沟通。如果你的团队每次的预测都会引发一场营销创新，这不正是销售以及销售管理本来的目的吗？当然，70%只是举个例子而已，你可以选择70%~90%之间的任何数字，给自己留些空间去创新，也留些把握去实现。这个分寸，还要视你团队所处阶段、产品上市时间以及市场竞争状况而定。统一销售预测标准，在团队里达成共识，还可以根据具体情况不断调整。

更多免费PDF电子书，搜索【雅书】Yabook.org

第15条军规
业绩不是简单的好或不好

@仲崇玉

业绩，是为人、处事、资源总量以及资源分配的综合结果。业绩如人，业绩是一面镜子。

业绩不好，老板准找

不管是亲身经历，还是团队管理，Jack已经让团队自动形成一种风气：哪个月的业绩不好，就要赶紧准备好，老板一定会找你谈业绩。

一猜一个准，9月份的业绩出来之后，那可是一连串的业绩沟通啊。每个人都找自己的下一级沟通，上级语重心长，下级痛心疾首。Jack总结了一下，这样的谈话有几个诀窍。第一，不能找原因，因为原因听起来都像借口；第二，不能抱怨其他兄弟团队，不然就会像个受害者，受害者就是弱者，谁也不乐意自己看起来像个傻瓜；第三，不能通过责怪自己的能力来蒙混过关。那听起来也是不负责任的。领导可不傻，只能挖心挖肺地剖析自己，到底哪儿该做没做，或者做了却没做到位，哪个不该做却做了，还要表示下次如何改进，达到什么效果，等等。

最近Jack也在想另一件事，是老板和自己都忽视了的，就是与业绩好的人的业绩沟通，是不是也该做做？

注重业绩持续性

做自己的教练

什么都想要，终将什么都要不成。排出优先级次序，学会抓大放小，让好的业绩持续下去。

在所有市场活动中，哪些活动更重要？活动有很多种，大体来说有一对一的活动、小型活动和大型活动。一线销售人员通常讨厌大型活动，觉得没有效果，他们喜欢十几个人的小活动，甚至是几个人或是一对一的活动。从效果来看，人数少自然效果好，但是效率低。所以，作为销售经理，要判断自己的产品在市场上的状态，以手上有限的资源最大限度地达到宣传效果为原则，掌握效率和效果之间的平衡。

还有，作为销售经理，你的注意力无疑是团队中很重要的资源。这个资源给谁多？给谁少？过去的习惯是讨论销售经理该辅导业绩好的人，还是业绩差的人。通常的结论是业绩好的不需要辅导，业绩差的辅导也没用。如果真是这样，讨论还有什么意义？

真正的问题其实在于业绩的静态和动态。销售经理真正需要的不是已经取得了的业绩，而是这个好业绩是不是可持续的。判断业绩是否可持续，需要看每个代表的客户数量和结构，其营销活动类型以及相应的效率和效果。标准清楚了，应该更多关注谁的问题也就解决了。

什么业绩更重要？可以是指标达成，可以是同比或环比增长率，可以是销售额，可以是投资回报率，还可以是市场客户信息量和质量，或者新市场、新客户的开发。总之，你不能什么都要，需要给出一个优先次序。

统一业绩标准

做自己的教练

弄清楚什么是好业绩。要有固定统一的业绩标准，永远不要用“还可以”来回答业绩如何的问题，也不要答以简单的“好”或“不好”。每次对业绩的描述要一致。

作为销售经理，更有效的做法是让所提要求完全在团队掌控之中。做到了结果自然会来，做不到自然也无法交代。按照这个定义，结果和过程都不能算有效要求。

什么是业绩？如果销售是业绩，销售额多就满意了吗？未必。指标达成率呢？增长呢

？投资回报率呢？重要产品的表现呢？关键客户的贡献呢？要让业绩沟通不走样，必须定义什么是好业绩。

“上个月的销售额是多少？”如果有人这样问你，你该如何回答？当然，要看谁在提问。

如果是公司外部的人问，就要判断是不是要保密。如果是公司总部或高层管理人员问，那他们感兴趣的可能是销售金额，而且可能还是以无税的出厂价格或进口价格，或其他公司内部统一的核算价格来计算的。如果是顶头上司问，可能就要以你们之间约定的核算价和相应环节的价格来计算，可能是出厂数量，可能是经销商采购数量，可能是终端客户的采购数量，也可能是到终端消费者的销售数量。

“上个月的销售情况怎么样”通常是一个不能用“还可以”来回答的问题。针对不同的人，你的回答细致程度也要不同。可以在下列几组数据中选择一种或多种：指标达成率、人均销售额、同比增长率、环比增长率、团队贡献率、投资回报率、市场份额以及每组数据的趋势，即上升、持平还是下降。

可以细到产品、城市或不同类型的客户或市场。如果你是医药代表，就要知道是非处方药（OTC）还是医院？是病房还是门诊？是三级大医院、地段医院还是社区诊所？是抄方、新方还是改方？

如果分产品回答，可以细分核心以及非核心产品、新产品还是老产品，还可以用不同的衡量标准，如数量和金额。

除非被要求改变，否则从理论上讲，每次对业绩的描述都要一致。另外，你自己的业绩也不要简单的“好”与“不好”来回答。对于上级的提问，用你们之间惯用的业绩标准，流畅地用大约25个字来回答，这是基本要求。统一业绩标准，避免“公说公有理，婆说婆有理”的情况。切记：业绩如人，没有借口！

第16条军规 最现实的增长点是打破现状

@仲崇玉

经常发现有人不遗余力地解释现状，推导出现状和现有业绩的合理性。可是，解释不是生命的价值，重构现状才是。

增长，敢想不敢说

在市场上打拼这么多年，Jack比谁都明白，该想的辙都想了。哪一天不是在盘算着怎么增长？就算想到什么机会，可是谁又敢轻易地说出来？说出来不就是找不自在吗？指标铁定是要增长的。

话虽这么说，增长空间还真不容易找。对市场情况知道得越多，可能性反而似乎越小。现在的精力好像都花在了如何保住目前的业绩上了。业绩没有下降就已经谢天谢地了，更何况我们每个月都在增长，这已经很不容易了。谁来做，也就这样了。

12月份，四季度的周期会上，每个地区都要讲明年的计划。Jack想出了五个增长点：

- 开辟新市场。尤其是社区医院不能忽视。为此需要更多人手和更密集的配送商网络。
 - 上市新产品。我们已经在科室扎下根，人头熟。上市另一个产品，可以借力打力，达到双赢。
 - 社区教育。如果医院增加更多的病人，那么产品的使用量也会改变。为此，需要开展一系列的社区市场活动，需要地区市场部密切配合。
 - 开拓更多医院。成立区域大客户管理团队，配合市场准入团队，有效地开展列院工作。当然，相应的预算不能少。
 - 开展密集的市场活动。尤其是一对一的个性化活动，提高现有客户的使用量。
- 没想到，Jack当场就挨了批评，他错在哪儿了？

敢于改变现有的市场格局

做自己的教练

最现实的增长点就是打破既有的市场格局，制造改变。拿现在的好业绩填补未来的空缺，永远不是长久之计。

很多销售经理相信，客户在平衡各家公司的销量、分配“额度”上依据的是各家公司投入比例的不同，说白了就是类似价格战的游戏。增加销量的唯一推动力是投入比例的增加，这等于把自己的增长空间堵得死死的。心里、眼里都看不到增长的机会，就像一个不开窍的榆木疙瘩，缺乏想象和灵动性。

谁是销售人员真正的对手？现状！现状是你真正的对手。要获胜，就要打破现状，颠覆目前市场中各个“玩家”的地位。尊重现状是不会看到增长机会的。

很多时候，当你问销售经理增长点在哪儿的时候，得到的答案虽千差万别，但有几种最为常见：

- 各个对手已经形成了自己的“势力范围”，难以轻易撼动。
- 开辟新市场、新客户，需要额外的投入和更多的时间。
- 上市新产品等于开拓新市场。

这三个增长点的背后都有一个共同的假设，即尊重已经形成的市场格局。可是，我们做销售以及做销售管理时，就是要打破现状，必须改变现有的市场格局。这也是最现实的增长点。

增长的空间不在市场上，而是在头脑里，洞悉者得之。团队说有，销售经理说没有，那有也是没有；销售经理说有，团队说没有，最大的可能是有。虽然这听起来像是绕口令，可现实工作中许多活生生的案例都说明了这一点。

一位销售经理曾和我说起他的业绩，颇感自豪：“同级的其他三位销售经理指标达成率都不到100%，但是我们团队竟达到135%。”我问他是怎么做到的，他说自己也不清楚。我又问：“这样好的业绩还会持续多久？”回答说：“最多两到三个季度就会被挤空的，之后的日子怎么过就不知道了。”

为自己“留一手”的做法，虽然在短期内能让自己从容一些，但毕竟太短。长久之计还是要懂得销售增长之道，而把握销售增长，唯有先“看”到增长空间。要看到增长空间，就

必须看到有多少终端用户在使用不合适的产品，那是对手养成的习惯。只有还原真相，才能打破格局。只有对最终用户怀有悲天悯人的情怀，才能做到勇者无惧。

让同样的投入带来更多增长

做自己的教练

增加投入自然会带来增长，这并不困难，如果能以同样的投入带来更大的增长，难道不是更好吗？

增加投入，得到销售增长，谁都做得到，为什么非要给你做？同样的资源总量，改变投入方式，从而获得可持续的增长才是你源源不断获得更多资源的唯一支撑。原因只有一个，就是你比别人更会使用资源。

A：“如果你要超过市场增长，有哪些可能性？”

B：“如果投入相应增加，我想这不是不可能的。”

A：“需要投入多少？”

B：“还没估算。”

增长等于投入增加，这是存在于很多人心里的假设。但是，这么直接问出来，得到的答案可能会更丰富一些。当然不能相信“只要马儿跑，不让马儿吃草”这个错误逻辑，也不要相信公司会让哪个销售人员“空手套白狼”。问题在于，销售政策都是一样的，为什么不同的人投入得到的效果不同？

记得一家国际医药企业的CEO曾说过，增加投入自然会带来销售增长，这有何难？我们的问题在于：同样的投入却带来比别人更多的增长，这才是你能有更多资源来支配的保障。在很多销售人的头脑里，除了增加投入之外，根本没有去想还有别的选择。

所以，改变投入总量当然是一个解决方案，但是更可靠、更务实的一点，是从改变投入的方式着手，让市场格局有所不同。如果你问投入方式的改变依据是什么？那就是对客户了解。不了解客户，我们只能推测客户需要钱，或有其他更直观的需求；只有了解客户，才能找到更有效的投入方式。

洞悉客户认知和行为背后的增长机会

做自己的教练

客户对公司产品的认知和他的行为潜藏着很多增长机会，只有用心发掘的销售人员才能发现。

客户当中有多少人还不知道我们的产品？多少客户虽然知道却没有接受我们产品的优点？知道的人当中，多少人知道却还没有尝试使用我们的产品？多少人尝试了但没有形成使用习惯？有多少人习惯用却不擅长宣传？

提问是销售经理的标志。通过提问，我们可以知道自己有多了解客户对我们产品的认知及相应的行为，由此也能发现更多的机会。比如：

- 实际上谁在用你的产品？知道谁用了，就知道谁还没有在用，也知道了多少重要客户还没有使用。

- 他们是怎么使用我们产品的？以医生为例，是抄方的多？还是给新病人开处方的多？或者是从竞争对手的产品转过来的多？当然，既然能从对手那里转过来，也自然会给新病人开处方，更会抄方了？

- 在什么情况下用？知道了在哪些情况下用，当然也就知道在哪些情况下还没有使用。这就是机会。还有，如果发现他们使用得不恰当，就要立即纠正，不然长期下去一定会损害产品的增长机会。

- 用多久？这是量的问题，如果量不足，当然就有增长的机会了。

还有，那些没有使用的人，是因为不了解产品？是了解了却不接受？还是接受了却没有使用机会？或是有机会但是没有胆量尝试？这些都是会带来增长机会的突破点。

利用不平衡业绩中的增长“势能”

做自己的教练

从各种不平衡当中找出不平衡的原因，以便进一步发现增长的关键驱动力。

同样的政策，同样的潜力，业绩不同。区分是很重要的业绩增长来源。有的产品销售得好，有的市场做得好，有的竞争力度大。

通常，销售经理会对团队业绩的不平衡感到不满。其实，不平衡的业绩当中蕴藏着增长的“势能”。仔细研究各种不平衡，我们能发现很多机会。

◆ 产品增长不平衡

不同的销售人在产品增长方面有什么差异？原因是什么？有的人习惯做老产品，忽视了新产品的增长机会；那些做老产品业绩不好的销售人，恰恰能从新产品中找到增长机会。

◆ 区域增长不平衡

以医药销售为例，三级医院、二级医院以及地段医院的增长有什么不同？产生差异的原因又是什么？随着基药政策的实施，地段以及社区医院的销售成了新的增长点。可是各个地区政策不同，对政策的执行程度也不同，内部的争论不断，捷足者先登。

◆ 销售人员增长不平衡

从增长率、指标达成率以及销售贡献率来区分各个销售人员的不同表现，也是发现增长动力的一个重要来源。销售基数很大的人，增长有大有小；销售基数小的人，增长也是有快有慢。其差别又在哪里？

◆ 季节增长不平衡

很多人会说，季节不同，增长率也不同。排除其他原因，回顾过去四个季度的实际销售业绩，每个季度的增长一样吗？如果过去四个季度中，同比增长相似，季节影响增长的说法就很难成立。

从这些不平衡当中，找出不平衡的原因，就可以发现增长的几个关键驱动力：什么产品是增长点？什么地区是增长点？什么人 是增长点？排除季节等客观因素的影响，集中注意力，得出明确的结论。到底是应该增加目标客户，还是改变客户结构？是增加投入总量，还是改变投入方式？是了解并管理客户对产品的认知，还是改变客户的行为？总而言之，没有改变现状的决心，就没有关键的决策，更看不到增长的机会。

1. 现在就找出一张白纸，餐巾纸也行。在纸上画一个圆，代表你所在市场的全部市场潜力，包括你以及所有对手都在追逐的“蛋糕”。就你所知，把现在已经占有的市场画出一个扇形，涂黑。再把你三个月内可能“占有”的部分用虚线画出来。

2. 不管虚线圈出的部分是大还是小，用接下来一周的时间去论证你的图形是否准确，如果一周不够就用两周。

3. 论证之后无非两种结果，足够大或者不够大。够大，就要立即着手去申请资源；不够大，就去“圈”更多的空间，要么圈更大的市场区域，要么做更多的产品，要么重新定义现有的目标客户，即常说的“做蛋糕”。

第17条军规 维持业绩的资源越少越好

@仲崇玉

一个足智多谋的团队，一定有一个足智多谋的销售经理。所以，从战略上看，资源和指标呈线性关系；而在战术上，完全可能出现以小搏大、以弱胜强的案例。

签字的手，偶尔需要发抖

以往不假思索就签字批准的一笔笔预算，现在Jack开始质疑了。他想弄清楚那些预算是不是真的会产生预期的效果，或者可能产生什么效果。突如其来的质疑，让Jack自己都警觉：是自己的管理动作走样了吗？这是业绩不佳引发的吗？如果是的话，Jack知道，这会让事情变得更糟糕。

Jack尝试过和自己的老板沟通，希望加大投入来突破目前的业绩瓶颈。可是老板也处在很大的压力当中。既然增加预算的希望不大，唯一能做的就是更聪明地使用手头的预算。在这一点上，Jack不难和他的团队达成共识。

在所有的销售预算中，很大一部分预算是用来维持销售现状的，不管“预算申请表”上填写的理由是什么。Jack承认，许多费用的确是不用不行的，虽然用了也不能带来更大的业绩。这些费用的使用，以往并没有人质疑，甚至被视为固定费用。谁都不敢因为一时的质疑而拒绝批准。

谨慎控制维持业绩的资源

做自己的教练

维持业绩对于销售是非常重要的，但是这部分资源的比例越少越好。否则，业绩的可持续性增长就会成为一个大问题。

打破现状、改变我们在市场竞争格局中的地位是资源分配的目标。循此思路，必须弄清楚是什么样的资源分配导致了今天的格局。想一想，上一个考核期内，资源是如何在不同产品、不同市场、不同销售人员、不同活动形式以及不同业绩之间分配的？从中能否看到一个清晰的资源分配脉络？我们能学到什么？

维持业绩对于销售是非常重要的，但是这部分资源的比例越少越好。否则，业绩的可持续性增长就会成为一个大问题。

在所有资源中，总有一部分是用来满足与客户约定俗成的固定活动的，这部分资源在整个资源中占一定比例。以下就是这部分资源的几个特点：

- 投入了并不讨好，即投了也未必能带来业绩的增长。
- 似乎是“必须”的、“应该”的、“理所当然”而不容商量的花费。
- 如果不投入，就会产生负面影响。
- 只能增不能降，一旦降低，前面所有的投入就会前功尽弃。

这部分资源比例有一个特点，可能比竞争对手高，也可能比竞争对手低。这个比例反映了竞争状况，也反映了对客户预期的管理效率。应该说，这个比例的提高和降低无疑是一样的效果。

客户知道你有这笔预算，总是会折腾出各种各样的活动。尽管如此，客户每隔一段时间就会对这部分资源表现出不满，更不要说试图降低这部分资源的比例了。应该说，这笔预算的占比越大，整体的营销力度就会越小。

到底维持目前业绩的最低资源比例是多少？这个问题可能已经问得太迟了，因为比例一旦确定，就算是销售经理也很难改变。而且，即使有这些维持资源，仍然存在难以维持的业绩。

总有维持费用高的生意，维持不易，割舍也难。同时，每个月销售的压力和惯性又不允许有大的波动，于是虽然有这样的问题，但一切还是照旧发展了。

取得新的业绩增长不容易，但失去原有业绩可能很快。有多种因素会影响现有业绩的维持，比如客户职位的更迭。对新的客户需要重新启动沟通的流程，对产品的认识需要一个过程，熟练使用产品也需要一些时间。

无论是距离还是历史形成的高额维护资源，和所能带来的销售业绩相比，如果成本太高、花费太大，就会形成类似鸡肋的问题，食之无味，弃之可惜。

有的产品价格低、利润少，维持业绩的费用就会显得很高。如果没有特别的理由，就需要对这样的产品销售做出一个决定。

平衡短期、中期及远期资源配置

做自己的教练

如何根据不同的业绩增长点配置资源，是销售经理区域管理成熟度的重要体现。

新业务谁都愿意开发，只是需要评估在时间和投入产出上的不确定性。有些新客户在当月就有贡献，有些则需要一个季度，有些甚至更久。在新业务上投放的资源比例越高，业务可持续程度一般也会更高。问题在于如何平衡本月或本季度的短期销售压力。

更多免费PDF电子书，搜索【雅书】Yabook.org

销售经理需要决定为业绩增长投入多少资源，这部分资源占整体资源总量的比例是多少。这是团队销售业绩增长的主要驱动力。但是很多团队并不把这部分资源从整体资源中剥离开来，而是和那些业绩“维持”资源放在一起，理由是销售活动本来就很难把维持和开发严格区分开来。

对已经使用自己产品的客户，需要让他们知道如何更广泛地使用产品的功能，也需要让那些已经使用的终端用户使用更长的时间。这是最为可靠的增长。然而，这里容易产生两个误区：（1）这些客户自己认为已经尽最大可能使用你的产品了；（2）双方可能都感觉互相已经熟悉到不需要再讨论产品的地步了。这时候的风险，就是客户把你额外的资源投入当成了对现有销售业绩的维护。

现有客户中，通常有些尚未使用或极少使用你产品的客户。他们究竟在顾虑什么？这可能是最难回答却又必须弄明白的问题。因为这才是资源投入的依据和方向。这部分客户是短期业绩的增长点。

更远期的投入，比如从头开始开发的医院或从头开发的市场。短期内，销售经理一般不会有很高的销售预期，所以对这些新客户的开发费用就会更谨慎。可是，如果每个月或

每个季度都不投入，这些区域的市场格局也就不会有显著的改变。

如何平衡短期、中期以及相对远期的资源配置，体现了销售经理区域管理的成熟度。

平衡市场活动的效率和效果

做自己的教练

只有选择既照顾了客户的兴趣、方便性，又结合了宣传核心要点的主题或内容，才能平衡活动的效率和效果。

从参加活动的对象上来说，有个人、少数人或多人参与的活动之分；从活动内容来说，有学术讨论、经验分享、基本技能讲解以及社交活动的不同；从活动形式上来说，有地点、时间和人员上的差异；从不同活动之间的关系来说，又有单次活动和系列活动的变化。每一种活动都有不同的侧重，或侧重于效果，或侧重于效率，完全由活动的不同目标而定。

资源总量以及资源分配是一方面，如何具体地使用资源又是另一方面。销售活动的形式从“一对一”的个性化活动，到“一对少”的小范围活动，再到“一对多”的大众化活动，效率在递增，效果却在递减，如何平衡呢？很多销售人都有体会，个性化的活动效果最好，但是很累，一周下来做不了几个人次的活动。相反，销售经理喜欢大型活动，这样面大量广，容易快速打开局面，但是效果需要慎重考虑，活动需要精心组织。

从活动的安排上，可以定在宽泛的地点和时间上，谨慎地突出对客户的方便性和相对其他活动的吸引力。让客户方便参加，乐于参加。参加的人多了，效率自然就上去了；参加的人高兴，效果自然就好。

从活动之间的关联来看，市场活动可以是突发的、单一的，也可以是计划中的、系列的。可以是日常的活动，也可以是定期的，如每周、每月或每个季度的活动。同一个主题，进行多次、多角度、多层次的反复刺激，效果自然会不一样。

把握资源和指标的正相关关系

做自己的教练

销售竞争说到底就是拼资源。如果目标大，实力强，势在必得，就要硬碰硬，拼得让对手望而生畏。

资源分配是团队战略最直接的体现，比任何战略宣讲都来得更有力度。重视某产品、某地区、某个团队或某个人，就直接以资源分配的方式体现出来；重视增长、达成、贡献或是投资回报，也以不同的资源分配方式体现出来。指标的分配，是战略导向的清晰信号，当然也要通过资源分配的形式来加强。

一般来说，指标和资源分配呈正相关。当然，这也不是绝对的，要取决于具体的计划，即对什么样的客户、做什么样的活动、按照什么样的时间顺序。

例如，如果在这个计划中，大部分费用是用来开发新市场、新客户的，而且极可能是远期的影响，那么短期的指标就不会和短期的资源相关，也就是说，需要投放的资源远远高过短期内的业绩回报。

反过来，如果在这个计划中，大部分资源侧重于建立客户的忠诚度，没有任何资源用来开发新客户，那么投放资源的力度会大大降低，投资回报也会大大优化。

如果条件允许，还可以比较一下竞争对手的资源分配情况。销售竞争说到底就是拼资源。如果目标大，实力强，势在必得，就要硬碰硬，拼得让对手望而生畏。当然，就算很有实力，也不是每个市场都要拼。避重就轻、避实击虚的时候，也不要犹豫，因为拼的结果可能是两败俱伤。拼的时候要够狠，闪的时候要够巧，但都要快。

一个足智多谋的团队，一定有一个足智多谋的销售经理。所以，从战略上看，资源和指标呈线性关系；而在战术上，完全可能出现以小搏大、以弱胜强的案例。

把每个人的资源和业绩拿出来做对比分析，以讨论的方式选出一个聪明的资源分配方式，并在下一个考核期间尝试运用。

第18条军规 不是所有客户都需要关注

@仲崇玉

找到客户名单中的非目标客户，将其剔除出去。只有这样，才能有效利用资源服务目标客户，而不会在非目标客户上浪费资源。

重业绩，还是重客户？

Jack新学了一招，每当有人向他解释业绩差距的原因时，他就会问两个问题。首先，他会打断对方问：“你的解释还需要多久？”不管对方的回应是什么，等对方回答完毕之后，接着问第二个问题：“业绩虽然有差距，但还是合理的，你是不是希望我明白这一点？”

这样一来，对业绩的解释果然少了许多。可是，把节省下来的时间用来做什么呢？教练建议讨论客户的四个背景。试了几次，Jack觉得也没有什么效果，更没有那么神奇。相反，还很枯燥无味，远没有当初讨论业绩那么直接。“四大金刚”更是直言不讳：“我们觉得这样讨论，大家都差不多。一讲老半天，销售到底怎么样呢？完全不知道嘛。”

从道理上讲，Jack也知道讨论对客户了解是没错的，可是在实际当中如何运用，自己还真是没底。

了解客户的四大背景

做自己的教练

销售人员只有了解了客户的四个背景，才能建立更有效的沟通渠道，以更有效的方式让客户了解公司和产品的真相，便于客户做出自己的判断和决定。

“以客户为中心”，谁都知道这很重要。但是具体要怎么做？从哪儿开始？第一，客户不是上帝。销售团队需要不断改变客户的想法和行为来达成销售业绩，但是很少听说有人能改变上帝的想法和行为。第二，没有人能有效地影响自己尚不了解的人和事，所以影响客户，要从了解客户开始。

了解客户，就要了解他们的四个背景，即个人背景、家庭背景、教育背景和职业背景。

- 个人背景。包括成长环境、身体特征、性格特点、语言习惯、饮食习惯以及个人偏好等。
- 家庭背景。包括家庭结构、家庭成员的生活和工作状况、家庭生活规律等。
- 教育背景。主要指所学的专业、毕业的学校、经常参与的母校活动、同学聚会情况等。
- 职业背景。指职业发展的轨迹和发展方向，与周围同事的互动情况，经常参与的协会、学会或学术沙龙活动，与国内外学术领域的互动情况，所支持的学术流派等。

与那些探寻“客户需求”的行为相比，我认为了解客户更有效。经常会发现销售人员在拜访中探寻客户需求，这只不过是对销售行为的简化，愿望虽好，但真正找到需求会很难。客户的需求被一堆“需要”掩盖着，若隐若现，有时候连客户自己都未必知道。只有沿着客户的四个背景所提供的线索，走进客户的世界，才能一起探寻真正的需求。

经常有人这样问：“一定要知道这么多才能了解客户的需求吗？”必要与否，关键要看现有的客户信息是不是能有效推动销售的进程。

有位销售经理要求一位下属帮他约一个科室主任，希望能见面聊聊。这位下属唯一能想到的时间段就是这位主任上门诊的时间。一周只有一次门诊，半天时间，诊室里是拥挤的病人，自然很难约见。沮丧的下属把情况汇报给了经理。经理沉吟了一下，问：“主任

通常在什么地方洗车？”接下来的事情就不用说了，在主任洗车的地方，二人用几分钟的时间讨论了很多事情，宾主尽欢。

只有了解客户，才能创造更多与客户的沟通机会，营造更好的沟通氛围。一个销售人员在医生做手术或者开晨会的时候打进电话要求约见，显然是不合适的，甚至是鲁莽的。为什么很多公司贴着“谢绝推销”？那不是拒绝推销，而是拒绝被打扰。销售人为什么一定要“打扰”客户？因为他们不了解客户的生活规律，事实上，客户的四个背景里隐藏着太多的沟通机会。

有效沟通只会发生在合适的沟通氛围里，即合适的时间、场所和经过调适的心理状态。没有对客户的足够了解，恐怕就很难创造这样的氛围。而没有这样的沟通氛围，一切状况都可能发生。很多培训针对已发生的状况去处理所谓“客户异议”，只不过是舍本逐末而已。沟通的氛围才是“异议”的源头。

曾经听说一个销售人好心好意地请一位客户吃干咸菜烧肉，点好了菜才发现客户是不能吃肉的。只要做一点点功课，多问一句就可以避免类似的尴尬，因为这是最基本的客户个人背景信息。销售经理需要帮助团队建立去了解客户的意识和习惯。

很多销售人员抱怨客户很难“搞定”。可是，客户不是用来被“搞定”的，也没有哪个人愿意被别人搞定，所以，搞定客户不是我们的工作，但了解客户是基本要求。了解客户最好最快的办法莫过于走进客户的世界，而客户的四个背景就构成了客户相对完整的“世界”。所以，每当有销售人员说与客户沟通困难的时候，总会发现他对这个客户的背景信息知之甚少。

了解客户的背景信息并非为了投机取巧，而是要建立更有效的沟通渠道，以更加有效的方式让客户了解公司和产品的真相，便于做出自己的判断和决定。很多人认为，销售就是带来业绩，但不了解客户如何能带来业绩？不知道客户的四个背景，如何谈得上了解客户？

开周会的时候，一位销售人谈到采购老是不出采购计划，没有任何理由，接触过几次，也没有问出个所以然。销售经理问他：“那位采购的车牌号尾数是几？”这位下属颇感惊讶：“为什么要知道这个？不过，如果您想知道，我半个小时之内就可以知道。”随即销售经理解释说，北京的私家车是限号出行的，知道尾号，你就知道他哪一天出行不便。后来的故事就顺理成章了，那位采购的车号尾数是8，于是销售人在周五之前跟那位采购说：“明天我接你吧，我顺路。”接了两次，他的产品就开始销售了。当然，这只是个个例，不

适合模仿，更不适合推广。但是，这的确说明了客户背景信息的重要性。

剔除非目标客户

做自己的教练

目标客户的任何一个小偏差，都将导致大量的浪费。因此，选准目标客户至关重要。对于不是目标客户的客户，不妨把他们当朋友。

不是所有客户都需要关注。战略，就是取舍。一个公司最重要的取舍就是对客户的取舍。所谓目标客户，就是精心选择的客户。可是在销售人的眼里，当下正在拜访的客户即便不是目标客户，也是不能“丢掉”的，因为舍不得。

好像每个销售人员都无师自通地知道如何选择自己的目标客户。普通销售人往往会下意识地喜欢那些对自己态度好的客户，更重视那些已经开始使用自己产品的客户。

一次，我和一个销售人员一起在某省人民医院拜访客户，走出诊室的时候发现，对面对主任的诊室还围着满满的病人。于是我就问销售代表，我们为什么不见那位主任？答曰，那个主任太忙了，难以安排。我不禁要问：我们到底是拜访容易拜访的客户，还是拜访重要的客户？

有人看见一个醉汉在路灯下的开阔地低头转悠，就走上前问他找什么。醉汉回答说找钥匙。路人问：“那你的钥匙是在哪儿丢的呢？这片空地上显然没有钥匙。”醉汉回答说：“在路边的草丛里丢的。”路人再问：“那你为什么不去草丛里找呢？”醉汉说：“因为草丛那边看不清楚。”那位销售人的思维模式与这个醉汉有什么差别？

毫无疑问，如果现有客户都不是我们的目标客户，那么所有的营销努力、所有的资源都是在浪费。差之毫厘，谬以千里。目标客户的任何一个小偏差，都将导致大量的浪费。如果你问团队中任何一个销售人员：“你目前选择客户的准确率是多少？”估计回答都是100%，至少也不会低于80%吧。然后你继续问下一个问题：“这些客户是怎么挑选出来的？”如果回答是直觉，可信度是不是低了点儿？除非业绩好得没得说，不然没有哪个销售人员会这么回答。既然不光是直觉，就必然有一定的依据作为标准。那么，这些标准又是什么呢？

培训课上，一位销售代表提问，想知道如何提高业绩。我问他是如何选择目标客户的。于是这位销售人开始抱怨说公司从来就没有公布过选择客户的标准。不但自己的直接老

板没说，市场部的人也没有明确说明。“那么，”我继续问，“你是如何选择目标客户的？我的意思是，为此你做了什么？”目标客户的标准都不知道，如何选准？选不准客户，怎么提高业绩？再说，这样“不明不白”的情况已经持续多久了？谁在纵容这种状况的持续？

有的销售经理在面对这个问题时就很坦诚，说自己的团队能有80%的准确率就不错了。随即一连串问题就出来了：哪些人不是目标客户？名单如何确定？什么时候确定？确定之后怎么办？做完这件事，我的意思是剔除非目标客户需要多久？

当这个决定落到每个销售人员的身上，需要他们真正去剔除一个个非目标客户的时候，麻烦就来了。尤其是当那些非目标客户还在使用一些产品的同时，难度就更大。销售人员可能会摆出很多理由证明这样做是错的，并提出很多折中方案，比如减少时间和资源的投入，但是决不同意放弃。这是情感和理性的纠结。

如果真的确认他们不是目标客户，你可以把他们当朋友，但不是就是不是，没得商量。况且，他们真的就是把你当朋友。什么时候停止对非目标客户的资源投入？只有一个答案：立即！非目标客户放在客户的名单里只有一个功能，就是源源不断地制造“不可能”增长的借口。

划出重点客户

做自己的教练

要将客户划分为重点客户和非重点客户，并据此相应地合理安排时间和投入。计算市场潜力的时候，不要过早把竞争对手的“铁杆”客户排除在外。

每个客户其实都很重要。之所以要划分重点和非重点，是因为销售人员手中的资源是有限的。如果要求销售人员了解每个客户的四个背景，总共有好几十个信息点，销售人员的时间是不够用的，这就成了不可能完成的任务。所以，还是要挑出重点，问题是怎么挑选。

根据潜力和对产品的接受程度，把客户分为重点和非重点，是目前较为通行的做法。但是，每个团队对“重要性”的定义都应明确统一。不能一个团队一个标准，甚至一个人一个标准。

概念不难理解，落实却很不容易。一次，在讨论重点客户标准的时候，一位销售经理就吵了起来：“我的区域潜力小，如果严格按照这个标准，我们区域就没有几个重点客户了。这样一来，什么好事都轮不到我们，那么多的销售指标怎么完成？”

这一吵吵出来三种可能，需要一一澄清。第一，这个区域潜力的确小，甚至不足以支持这个团队现在的规模。那么不但指标要改，团队也要调整。第二，潜力的计算有误，其实潜力可能并不小。这样一来，皆大欢喜，就不用再吵。第三，缺少数据，不能计算出潜力的大小，这是典型的功课没有做足，但至少还得不出潜力大小的结论，所以大家分头去找数据，也不用吵。这样较真一次，下次的讨论就会有效得多。

把潜力计算错的一个常见原因，是把竞争对手的“铁杆”客户过早地排除在外——慑于竞争对手密集的“攻势”，不敢接近这些大潜力客户，于是干脆把他们排除在外。

谁都怕选择，销售人员也不例外。测试一下：当面对甲、乙两个客户时，甲的态度好，乙的态度不好，不理“我”；甲在用一些我们的产品，乙压根儿就不用。谁是重点客户？不错，给出的条件不足以判断。那么还需要什么条件呢？如果对每个客户都这样思考，那当然很好，相信大多数销售人都能做出理性判断。如果没有人追问呢？实际工作中，不加思索地把甲当成重点客户的情况很多。但是，绝对不能只把态度好的客户当成重点客户。

30%，重点客户比例

做自己的教练

重点客户的比例、名单都是动态可调的。确认比例后，就应立即了解客户的四种背景信息。

制定重点客户选择标准的依据是什么？标准低一点，重点客户数量就会增加；相反，就会减少。那么，多少合适呢？

第一，重点客户的比例没有固定的标准，可以把**30%**当作一个参数。比例过大，就好像都是重点，反而没有重点了；比例过小，又构不成对整体业绩的影响。多大是过大，多小是过小？主要还是看资源和时间的分配，能否挖掘重点目标客户的潜力。

我曾问一位销售人员，那个被列为重点的客户，为什么产出那么少？销售人员回答说没时间跟进。可是没时间跟进，为什么还是重点？这就说明，要么是重点客户的比例过大，要么是销售人员的效率太低。横向一比较，差距显而易见。另一个销售人员，重点客户的销售增长超过了公司整体的增长，却还是完不成指标，对团队的贡献率也不见增长，这就是因为重点客户比例太小，或者市场潜力太小。

第二，重点客户的比例是动态可调整的。随着市场开发的不断深入，销售团队可以

用更有效的方式管理重点客户。此时重点客户的数量可以适当增大，重点客户的选择标准可适当降低。

第三，不光客户的数量是动态的，客户的名单也可以是动态的。市场状况瞬息万变，客户也都是自己领域的活跃人物，新人也不断涌现，不能只是守着一个静态的名单来计算将来的投入和产出。

一旦确定了一个合适的重点客户范围，销售团队便没有了不了解重点客户的理由。销售经理必须反复检视重点客户的四个背景信息。可是，每天都询问客户的背景信息，让销售经理和销售代表不胜其烦；既枯燥无味，又抓不住重点。两个问题可以避免这个问题。第一个问题：“对你的重点客户的背景信息有哪些更新？”第二个问题：“因为这些背景信息，你找到了什么新的营销活动方式？”

对于同一个重点客户，不要每次都从头开始问，只问你格外想知道什么就好。并且，要思考知道的这些新信息，能带给我们什么启示，会如何引导我们进行营销创新，让资源的使用更加有效。

不妨在周围找出一个你觉得难以相处又必须一起合作的人。试着了解他的四个背景，这四个背景大约有60个重要信息点。随着信息点的不断增加，观察你们的关系会发生什么变化。很多人都发现，不存在不喜欢的人，只有不了解的人。

第19条军规
分配的不是现有市场，而是市场潜力

@仲崇玉

市场分配极易不均，进而出现资源分配不到位的情况。市场分配与资源配置要大体相当，指标与资源配置也要大体相当，不能因为员工的异议而轻易改变。

市场分配格局，要改变还是改良？

新老板给出的指标出奇地高。大家认为这是新老板给Jack的一个“下马威”，他们鼓励Jack和新老板沟通一下。新老板问得很直接：“Jack，据我所知，你的市场自你接手以来，分配格局从未有过大的调整，是因为认为分配已经很合理，还是担心震荡？”

分配是否合理没有标准答案，担心改变带来震荡却是真的。Jack也不是没有对现有分配方式产生过疑虑。“老板，您是不是看到了什么改进的机会，不然指标怎么会变化这么大？”

新老板：“这正是我要你去思考 and 研究的，你知道这个市场的潜力是足以支撑这个指标的。那么谁能把这个潜力挖掘出来？你的团队是不是该换一个思路？除非你认为目前这样的格局是完全合理的。”

Jack：“既然如此，在没有得出结论之前，这个指标合理吗？这样的指标该如何分配到团队？”

新老板：“怎么分配是下一步的事，可以先把指标分到医院，这样你的市场调整之后，团队也就方便认领了。”

Jack：“可是，这个指标会让很多人望而却步的。”

新老板：“我知道，关键在你。你信不信有达成这个指标的机会？为此，市场分配格局应该怎么样？指标只是数字，如果你的论证不支持这么高的指标，我会同意修改。问题是，市场分配到底是需要改变，还是只需要改良？”

虽然已经做了几年管理，但Jack从未真正大张旗鼓地改变过自己区域的市场分配格局。业绩好的时候，觉得没必要改，而且改了会得罪人；业绩不好的时候，大家压力大，更不敢改。Jack也想过放弃，可是将来就不会碰到类似的事情了吗？看来，现在必须认真对待这个问题了。怎么办？从哪儿开始呢？如何跟团队沟通这件事呢？

要敢于变更市场分配

做自己的教练

销售经理对于老员工有意无意的偏爱，往往是赶走新人的巨大“力量”。要避免这一点，就要敢于重新分配市场和资源。

市场销售管理最基本的动作就是把管辖的市场分成多块，让每个销售人员各负责一块。如果分得不好，要么会造成各个分市场之间业绩难以界定，要么会破坏团队的积极性，要么因为分市场与销售人员的搭配不当造成市场管理效率下降，这些都会影响团队的整体业绩。

如果说分配一个空白市场很困难，那么在既有格局中分配市场则更加复杂。经常改动销售人员与相应市场以及产品的链接，固然容易带来损失，但过分害怕“碰瓷儿”，每个销售人固守自己的地盘也会滋生惰性和风险。

新人刚刚进来的时候，很多“肥沃”的市场已经被分配殆尽，导致新人难以立足的事常有。但如果把产出高的市场或产品划分给能力尚有待证明的新人，又可能损失短期的业绩。新老市场或产品与新老销售人是一对矛盾。

我曾应一家公司高层的邀请，对他们销售团队的高流动率做一个诊断并提出建议。这家公司不到200人的团队负责着十几个产品的推广。奖励制度和销售资源的分配与销售额完全挂钩。一些核心市场被其中二三十人牢牢占据数年。这些年间，核心市场没有一个人离开过，他们的业绩占全公司近60%以上。其他高潜力市场没有开发的资源，低产出的市场缺乏增长的动力，除了几个高业绩的产品，其他产品的贡献总是很低。外围市场的人员不停地更换，或被动或主动地离开，公司整体业绩随着市场稳步增长。销售团队的领导也经常更换，但业绩也没有因此出现大的波动。再走近一步，发现每个核心市场的销售人背后都有高层的影子。每当有人提出重新分配市场，都会因为担心业绩震荡而作罢。

从实际结果来看，公司没有理由不重视核心市场的这二三十位销售人，因为他们支撑了公司的现金流，没有他们，公司的业绩将惨不忍睹。可是，也正是他们的存在，让其他人看不到希望，业绩虽好却无从效仿，同样的努力甚至更加努力却回报甚少，从而造成巨大的心理落差。新老两拨人几乎水火不容。管理层对于老员工的偏爱，无论是迫不得已还是情不自禁，都是赶走新人的巨大“力量”。

当然，这二三十人所代表的也只是公司深层问题的一个表象而已。但是如果能从这个

表象入手，不是没有可能带出更深层的问题，并加以解决。可能的选项，就是下决心重新分配市场，或重新分配产品，或变更资源分配的方法。

让每个人分得的市场潜力相当

做自己的教练

指标与市场资源的配置要大体相当，不能因为员工的异议而轻易改变。

分市场，不是分现有市场，而是分市场潜力。可是，预期的业绩需要多少以及什么样的客户了解、接受并使用我们的产品才能达到？每个人能管理的客户数量是有一定限制的，依据这个限制，就能计算出所需销售人的总数。

纵观整个市场，为什么在高潜力市场中人员分配会密集一些，而次重要的市场人员分布会少一些？这里有一个潜在的原则，就是每个销售人员分得的市场潜力应该是大致相当的。不过在实际工作中，很少有人会严格按照这个原则去做，因为中国的市场足够大，哪儿都可能有足够的市场空间，哪儿都可能成就一个销售冠军。

有一位来自天津的资深销售人员，总销售额很漂亮，但销售增长乏力，每次分指标都是一次激烈的“交锋”。他人缘极好，大家都愿意听他说话，像说相声一样，有他在不愁团队不活跃，同事们私下里都把他当笑星。但对他的直接主管来说，他的这种影响力同时也是一种压力。

在一次公司年会上，这位“笑星”出人意料地站起来向讲台上的人“发难”。即使是发难，他也会引起笑声。他发言的大意是，自己所在市场的潜力偏小，承受不了这么大的指标，因此建议公司的领导考虑调整一下。这让接他话茬儿的团队领导很不自在，既不能扫大家的兴，又不能模糊自己的主张。不过，接下来的几个问题还是把氛围自然地扭转到了理性思考的状态。

经理：“你说天津市场的潜力小，是和哪里比？”

笑星：“和指标比起来，潜力不大。除非您搬到天津住，这样我们那儿的消费力度会大一些。”（众笑）

经理：“这么说来，我们的资源配置有些问题。总体说来，我们团队人数偏少，怎么也不能把有限的人员分在市场潜力小的地区吧。这样吧，我们要对天津市场的潜力重新评估。”

笑星：“领导就是领导，知错就改，光明磊落。关键是您当初没问我。”（众笑）

经理：“现在问你也不迟。既然你觉得那儿潜力小，有你的鼓励，我就决心纠正这个错误。我会调你去潜力更大的地方，这个决定你不会感到意外吧？配套的决定是降低天津地区的指标，以及与此相应的销售预算……”

笑星：“领导，请等一下，在您决定之前，我能不能再核实一下天津的市场潜力？”（全场大笑）

当时只有一个销售人员在天津推广两个产品，刚刚起步，怎么会遇到潜力问题？谁都看得出，该销售人员声称市场潜力小，无非是为了减少指标，同时又不愿意减少资源。这相互冲突的两句话，无论领导信哪一句话，对销售人员都不利。

合理分配的三大原则

做自己的教练

就近性、客户总数和产品分配情况是合理分配市场时的三个主要考虑因素。

理论上的分配方案，即不受现状干扰的市场分配方式是什么？回答这个问题，需要一点“无情”的力量，要硬起心肠设计一个理论方案，先不考虑因此会给团队带来怎样的混乱。在这个方案当中，区域分配的合理性、产品组合的合理性、客户类型的合理性都要协调统一。

在设计市场分配方案时，一个重要的原则是，对团队里的所有销售人只考虑其经济属性，而不考虑男女之差及关系的远近，没有能力之别，也没有先来后到之分。同时在设计时，也要考虑到特殊的限制条件，即平均一个销售人员能管理多少个客户，有效管理多少个产品。回答这些问题要考虑产品处于生命周期的特殊阶段、市场开发的成熟程度，以及对手的资源分配情况，等等。也要考虑在地理位置上、客户之间的协同性上，以及产品组合上需要做出怎样的有效安排。

目前很多医药销售团队只做一个高潜力产品，这样管理的集中度高，也相对简单。但是，多产品团队管理将是未来必然的趋势，因为行业将会更多关注投入产出率，而不只是市场份额。有效分配市场，总要找一些依据作为分配的原则。

市场分配原则1：就近原则。即通过让一个销售人员的市场区域相对集中来提高销售时间的利用度，不至于把过多的时间花费在路上。

市场分配原则2：参考客户总数原则。即一个销售人员能管理的最多客户量。这当然要依据客户的类型而定，也要依据产品的特性来定。如果目前客户对产品的知晓率低，且产品比较复杂，能有效管理的客户总量就会变少。从另外一个角度计算，如根据每天能有效拜访客户量和拜访客户的有效频率，就可以算出一个销售人员能管理的客户总量。若要省事，直接参照一下公司其他团队的人均客户总数也未尝不可。

市场分配原则3：考虑产品分配原则。一个销售人员究竟能“照顾”几个产品？这当然与产品的性质和产品生命周期的阶段性有关，也与这些产品之间的逻辑联系有关。如果说同一个客户与这几个产品都相关，这样每个销售人员可以管理的产品数量就会增加；相反，如果每个产品的客户互不相干，没有重叠，一个人能管理的产品数量就会大打折扣。

一三二七市场分配原则

做自己的教练

市场分配应以最小变动为原则，灵活平衡长短期利益以及既得利益者和能者多得者之间的关系。一三二七市场分配原则只是一个例子，不必照搬，但可以作为参照。

我曾经用过一个市场分配原则，就是“一三二七市场分配原则”。这个原则是指一个销售人员要以“一”个产品为主，在“三”家大医院着重推广，以“二”个产品为辅，在“七”家小一些的医院推广，这就是“一三二七”。所以，一个人会管理三个产品、十家医院、大约120个客户。当然，这是针对当时产品组合的实际情况，以及产品周期的特定阶段提出的市场分配原则，只反映当时的市场管理需求。做完上述功课之后，应对比现有和理论的市场分配，充分调动智慧和情感，以最小变动为原则，灵活地平衡短期和长期的利益，平衡既得利益者和能者多得者的关系。

也许你根本就没必要调整现有的市场分配，也许调整了却没有做得这么复杂。无论是哪种情况，你都应该感到庆幸。因为调整市场实在不是一件容易的事情，而且极有可能吃力不讨好。

作为销售经理，分市场、分产品着实是一个最基本的决策。而且，有些事情你不能因为怕就不做，更不能做了却不彻底。没有做过，就等于没有体验，也就没有发言权，那是销售经理的遗憾。

其实，也没有那么麻烦。决策完毕，就需要执行这个决策。决策的过程中，要尽量维持一个原则，就是在分市场、分产品的过程中，尽量做到少变动。而且，在这个过程中要

尽量体现你对团队成员的了解，了解他们的住址、他们过去的关系、市场经验、对产品的熟悉程度，以及已经取得的业绩，等等。

无论得到多少关心，都不会有人心甘情愿地损失自己的利益。例如，本来有两家医院都做得不错，销售量很大，现在却需要拿出一家给别的同事，这在心理上无论如何都难以割舍。任你说破天，该不高兴还是不高兴：“要高风亮节，你找别人去吧。”

作为销售经理，这个时候不宜讲过多的大道理，也不要强人所难。要拥有这样的立场：第一，这是团队的重要管理举措，团队成员有责任响应，要先考虑整体利益，毕竟有了锅里的，才有碗里的。第二，讲清楚短期利益与可持续利益的关系，再说，短期利益受损，未必补不回来。第三，指标和资源的分配，也是调节利益的有效力量，不可忽视。第四，退一步讲，一切僵化不动就是上上之策？就一定不影响自己的利益吗？

列出几种市场分配方法的利与弊：按照市场区域分、按照产品类型分、按照客户类型分等。无论用什么方法分市场，最后都必须保证团队的业绩能分得清楚。



第四部分

危机



BE YOUR
OWN
COACH

第20条军规 冲突未必都要化解

@仲崇玉

销售经理不要期待团队没有冲突。一来不现实，因为冲突在团队里总是存在；二来没必要，你来就是管理冲突、利用冲突的，而不是要彻底消除冲突。冲突会给你的管理增加麻烦，也会给你的管理平添力量。

冲突都是因我而起吗？

直到今天早上老板和他谈话之前，Jack对自己处理团队冲突的能力还是比较满意的。第一，他自己心怀公正，不偏不倚，已经得到了团队的认可；第二，在技巧上，他并不急着下结论，能够做到兼听则明；第三，在原则上，他只针对当事人，对不在场的人绝不说三道四。有了这三条，即使偶有不妥，大家也还是会买账。

至于团队成员对销售资源和奖励机会的争夺，以及每个季度对指标分配的争执，Jack早已习以为常。因为这和公司的总体战略相关，不是Jack一个人能决定的，所以，每当出现类似冲突的时候，他只能向团队表示无能为力。他也经常把下属的意见反映给上级主管，上级主管也常常耐心地和团队做沟通，每次都能做到让团队欣然接受。

可是早上，当Jack再一次向老板反映自己团队对新指标的看法之后，老板的一番话让Jack不知所措。老板说：“首先，团队对指标有意见，你要负责解释清楚。以前我之所以替你解释，那也是一种辅导，现在轮到你自己来了。其次，你要这样想，团队里所有的冲突都因你而起，不然，你就无法真正解决这些层出不穷的问题。”

老板并没有过多地解释。Jack虽然对老板的话将信将疑，却也别无选择。他很纳闷，明明是超出自己管理范围的问题引发了冲突，为什么却说是“因我而起”？

管理冲突

做自己的教练

凡是团队，必有冲突。平静看待并接受各种冲突的存在，是管理者必须做好的日常功课。发现冲突背后的深层差异，可能就是新的业绩增长点。

指标与预算，竞争与资源，短期与长期，个性与纪律，结果与过程，原因与借口，理性与感性，保密与谣言，外部客户需要与内部服务流程，市场分配与客户划分，业绩考核与团队激励，没有一处不存在矛盾冲突。你怎么看待冲突，决定了你怎么对待冲突，甚至创造并利用冲突。

凡是团队，必有冲突，有些冲突有益于团队目标的达成，有些则不是。销售经理不要期望团队总是风平浪静，凡事都能协调一致，这不切实际。平静看待并接受各种冲突的存在，这就是管理者的日常功课。

作为销售经理，非要消除团队里的冲突吗？对很多人来说，答案恐怕是肯定的。作为领导当然要化解矛盾，统一思想，把团队拧成一股绳，这样才能完成团队的任务，不是吗？可是化解矛盾并不等同于消除矛盾。不是所有矛盾都能消除，而且这也不现实。

说归说，因为担心起冲突，每个月给团队成员的表现打分的时候，作为销售经理，你会选择让大家的分数不相上下，还是选择让那些销售好的人分数更高？你会因为打分标准不客观、不统一而表示出“强烈”的不满吗？还有，你会不会为了选拔一位公司明星候选人而发愁？如果你对这些问题给出了肯定的答案，那可能就是害怕冲突的症状。

冲突是力量的外显，这外显的力量有时候会带来混乱和破坏，有时候则会帮我们冲破阻力实现目标。销售经理如果不能抓住团队中这股或明显或暗藏的力量，是不能有效管理团队的。不同的销售人员，销售行为和想法也不同，他们对市场和资源的冲突会催生出更有效的市场计划。如果团队成员间都表现出谦谦君子之风，这个团队的活力或创意精神可能就会被掩盖。

比如说上个季度，你发现团队的总体业绩不理想。可是细看之下，每个人的业绩又都一样，没有人更好，也没有人更差。这时候团队内部倒是没有冲突，但是，销售团队可能正遭遇管理上的困境，因为你不知该从何处入手改善业绩。这个时候，如果能进一步发现不同销售人员在不同市场上以及不同客户类型之间的业绩差异，那么，这个差异就是团队业绩增长的新动力。这里就体现了差异和冲突的价值。

你新招了些人手，和原先的团队成员自然就会有一些“分别”，有的是“你的人”，即你招聘的人；有些“不是你的人”，即不是你招聘的人。即使你不这样想，但如果放任这种“分组”，很快就会产生新老团队成员间的明争暗斗。你无论怎么做可能都会成为他们“受害者”版本的注脚，不是指标给得多了，就是资源给得少了，反正怎么做都不对。在这种情况下，销售经理实际心里是怎么想的已经不重要了，因为也没有人听你解释。这样的冲突就是销售经理应该留意并及早化解的。

销售经理不要期待团队没有冲突。一来不现实，因为冲突在团队里总是存在；二来没必要，你来就是管理冲突、利用冲突的，而不是要彻底消除冲突。冲突会给你的管理增加麻烦，也会给你的管理平添力量。以新老成员的矛盾为例，你要有意识地对冲突各方因势利导，基于业绩等因素把团队分为四组，而不是原来的新老两组。由此带来的新“冲突”，可能会极大地引发团队业绩发生结构性变化。因为每个人的注意力不再是在公司工作的年限，或者每个人的出身，而是客观的业绩，以及对市场、客户的了解程度。

学会中立

做自己的教练

销售经理作为团队的领导，在面对冲突双方时，需要把冲突双方提供的信息更有效地归类。经理的眼里永远关注团队的目标，而不是谁对谁错。

一旦纠缠上对与错，人们就习惯制造出输赢双方。可是，解决冲突的目标不就是找出一个输家或一个赢家吗？同一件事情，每个人的判断标准不同，得出的结论和解决的办法就不一样。再说，团队里的很多事情也不是一个对与错就能化解的。明智地远离对错，不断澄清各方的标准，才能发现有效的解决办法。

不管是从成长环境、教育环境，还是人的天性来看，很多人对错误很敏感。所以在日常工作中，每个人都会本能地让自己远离错误，靠近正确。孩童时期就是如此，小时候看电影，第一件事就是要弄清楚到底谁是坏人、谁是好人。好在那个时候的电影比较容易辨认出谁是坏人。让人迷糊的是后来听父亲讲三国的故事，当我不停地追问到底谁是好人的时候，父亲说没有什么好人坏人。那时候对父亲给出的答案完全不理解：故事怎么会没有好人坏人呢？下意识地觉得，好人做什么都是对的，坏人做什么都是错的。

在实际工作中，分出对错还是一种简单低效的方法。销售经理作为团队的领导，在面对冲突双方时，需要把冲突双方提供的信息更有效地归类。因为经理不是法官，只是管

理者；经理不是裁判，而是领队。经理的眼里永远关注团队的目标，而不是谁对谁错。这不是是非观的问题，而是是否能持续达成业绩目标的问题。有些冲突不处理，当然会影响指标达成，但区分对错并不能有效地排除干扰。

有人提出了一个观点，恰好你不同意，大可以上前辩论一番，道理本来就是越辩越明的，这也恰恰证明了提出这个观点的价值所在。在辩论过程中，双方都重新思考了自己的主张，至于是非对错本身，的确已经变得不那么重要了。

作为销售经理，要做到态度明朗不和稀泥，就要做到中立。中立，并不是假装公允，而是不带偏见地倾听，澄清双方冲突的焦点。就是说，销售经理不能在一知半解、不知全貌的情况下，简单得出结论并采取行动。即便有了初步判断，也要把它当作需要证明的假设来对待，千万要避免过早下结论。不学会中立，人就很难学会有效地调解冲突。中立也不是不偏心，各打五十板的冲突处理法只能催生两个输家。所以，偏心的领导不可怕，关键问题是“偏向什么”，而不是“偏向谁”。

统一目标是协调的基础

做自己的教练

统一目标才是协调的基础。任何冲突都可能在不同层面的目标上达成一致。

当各方争论不可调和地走进死胡同的时候，什么才能带来柳暗花明？引发冲突的，必定是各方的目标，解决办法也必定是针对各方的目标。无非是从时空两个维度重新界定目标，即要么在时间上拉伸，要么在层次上拔高或宽度上拉开。调整后的目标使各方各取所需，皆大欢喜。调整后的目标应该是多选项而不是单选。

销售经理应该用不拘对错、中立的思维方式了解现状、澄清真相，进而推进冲突管理的进程。一个重要问题就是了解各方的需求：“你希望这件事怎么办才好？”

几个朋友一起出去吃饭，有人想吃湘菜，有人想吃川菜，有人想吃淮扬菜，如何协调？单从这些选项上看没有调和的余地，即使选择一家都有这些菜系的餐厅，也可能不是那么地道，这样的餐厅附近也未必有，即使有，也容易出现每个人都不完全满意的局面。如何解决这个冲突呢？如果每个人要吃到自己想吃的，自己解决就行了，可是这并没有解决问题，因为大家在一起吃饭才是目的。找一家地道的餐厅大家一起吃，下次再换另一家如何？时间上调整，最终让每个人都能吃到一次自己喜爱的菜，这能解决吗？可能也未必行，因为他们未必有这么规律的聚会。

那再想想，吃饭，无非是让自己吃饱，就选择最适合朋友聚会的餐厅如何？可能也没有解决，因为吃饭不只要吃饱，还要吃得营养、卫生和健康。如果是这样，营养、卫生以及健康就成了选择餐厅的新标准，这就可能超越菜系的不同。一旦有了协调统一的目标，冲突便不难解决。最后，也许只是降低要求便能解决冲突。如果其中一人只能选择清真食品，要想让每个人都能在一起用餐，也许清真餐厅才是唯一的选项。那个“千古一问”也是一样的道理。

老婆问：“我和你妈同时掉进河里，你先救谁啊？”

老公（开始绞尽脑汁地想）：“那要取决于河水深不深。”

老婆：“深，会死人的那种。”

老公：“还要看是什么时间发生，说不定那时候你已经会游泳了呢。”

老婆：“就现在，我的意思是我和咱妈都不会游泳。”

老公：“那还要看看周围人多不多，说不定有人更快出手救了你们呢。”

老婆：“没人，一个人没有。行了行了，不要啰唆了，你就痛快点儿吧。”

老公：“那我还是先死了算了。”

老婆：“不行不行，你这是不负责任。”

如果一个人老是纠缠在这种冲突里，的确还不如也跳河算了。学习过“管理冲突”的销售经理，再也不必为这个问题纠结了。这个冲突里的焦点是到底救老婆还是救老妈，解决的办法是救“人”。真正负责的男子汉在这个时候不必区分谁是谁，而是应该就近能救谁就救谁，能先救谁就先救谁，能救多少人就救多少人。这样就解决了冲突，而且委婉地提醒对方不要再提这种狭隘的问题。

统一目标才是协调的基础。任何冲突都可能在不同层面的目标上达成一致。销售人员和销售经理最常见的冲突是在指标和投入方面讨价还价，即使有的团队没有这样的现象，也不等于没有这样的动机，只是有的不敢或者不愿把这个矛盾激化而已。因为指标的高低、投入的大小，都决定着达成指标的机会大小；而指标达成与否，直接决定着奖金数额，甚至是团队的前途。貌似也是不可调和的矛盾。

有三个因素可以帮助统一各方目标：

指标和资源是呈正相关的。换句话说，想要更多资源开拓市场，就需要承担高指标的压力。

掌握资源才能取得更大的成功。也就是说，老是不肯背指标就会影响资源的获得，只会让自己在团队中的贡献下降，影响自己将来的职业发展。

短期的奖金收入未必意味着可持续的高收入。短期相对较低的指标，只能带来眼前奖金计算上的好处，付出的可能是丧失持续发展的代价。越是不敢背指标，就越得不到使用资源的机会。当然，短期风险越小，需要的销售技能也越小，可这是销售人员工作的目标吗？引入这些变量，才能在指标以及资源投入方面统一方向。

团队会议上，双方起了争执，互不相让。作为销售经理，你必须出面制止这种不得体的举动，以免对团队造成不良的影响。可是，无论是一声“闭嘴”的断喝，还是苦口婆心的劝诫，都只能得到双方心不甘、情不愿的妥协。而且，他们恐怕还觉得领导只是在和稀泥，有种被打五十大板的委屈。你要提醒他们：“你们来这里工作，是为了逞口舌之快，还是为了展现自己的优势？你们究竟是为了在会议室赢得吵架，还是在市场上赢得竞争？你们是不是以为赢了对方，就赢得了成功？”

适当制造新冲突

做自己的教练

销售经理不仅要接纳当下的冲突，如有需要，还可以利用“头脑风暴”等方式适当制造冲突，这可以激发团队的活力和创意。

在平静的海面上无法冲浪。适当地制造一些冲突，能在动态中激荡出打破现有心智模式的微环境，从而促发思考，启动新的行为模式。

大家对“头脑风暴”都不陌生吧？这是一种系统地集思广益的游戏。为什么需要头脑风暴？一堆人在一起，围绕一个议题，提出大量主张和解决方法，然后再从可能性、可行性以及影响力等方面去筛选，从而得到一个有价值的行动方向。这就是人为制造冲突、激发创意的一种方法，是团队力量和团队智慧的直接体现。

销售经理领导一支团队，需要接纳当下的各种矛盾冲突，这不仅仅是胸怀的问题，也是对团队目标是否有清晰认识的直接体现。就是说，除非影响团队的目标，否则不要去干涉任何现存的冲突。相反，为了团队目标的达成，如果需要新的冲突，就要毫不犹豫地去制造这些冲突。

每个人在公司的服务年限都不同。团队成员有新老之分，所做的产品可能也不同，所在市场成熟度不一样，当然，对团队业绩的贡献也有高下之分。如果在你的头脑里，认为

团队成员也有新老之分，那么无论你怎么做都难逃“偏心”之嫌。而且，新老成员双方背后的嘀咕可能一样多，无论是解雇机会还是培训机会，也无论是分指标、分资源、分市场，还是分你的注意力。

积极的一面是，他们之间可能会互相比较劲，业绩交替上升。但是这种力量没有保障。因此，你需要另一种更有效的划分来应对新的冲突。比如，根据每个人业绩的贡献率和增长率这两个因素把团队分为四组，这四组人之间的关系以及他们之间由于不同所带来的动力，可能对团队整体的业绩产生很大推动。

不同的团队，对业绩的侧重点也不同。你也可以不选择以贡献和增长为标准，而是选择以指标达成、投资回报、不同客户群、不同产品所带来的业绩等因素来划分你的团队。划分会产生新的冲突，有了冲突，就会产生新的、横向的力量。

第21条军规 建立应对突变的机制

@仲崇玉

厉害的团队就像人体，冲突与协调并存，自成一体又与外界环境关系密切，动态中维持着极强的平衡和自我修复能力。

应变与求变

Jack: “很讨厌工作中的突然变化。”

教练: “是啊, 听说最近团队有变化了, 对吗?”

Jack: “是的。”

教练: “能够应对吗?”

Jack: “能。但是很讨厌这样没完没了的变化。”

教练: “你希望一切不变吗?”

Jack: “……不是, 我只是希望按照自己的节奏来改变。”

教练: “所以你不是讨厌变化, 而是讨厌变化由不得自己主导。”

Jack: “是的。”

教练: “你希望的变化和现在已经发生的变化, 差别在哪儿?”

Jack: “还没有比较过。”

教练: “就是说, 你还不能确定要不要讨厌这个变化, 对吗? 因为你并不清楚这个变化和你要的变化之间是不是有显著差别。”

Jack: “你把我绕糊涂了。”

教练: “真的是被绕糊涂了吗? 既然你自己也希望变化, 何不利用这个机会实现呢?”

Jack: “可是这两个变化的确不一样。怎么能够相容呢?”

教练: “有着怎样的不同? 首先要抱着探究的心态, 才能发现变化中的机会。”

慎重对待结构性费用变化

做自己的教练

处理费用增减的问题时，首先要判断费用的性质。一次性费用的增减相对容易管理，但对待结构性费用的增减应慎之又慎。

当你有更多预算可以支配的时候，看费用的大小，适当安排参与人数更多的大型活动，这样的活动声势大，短期内虽然未必有效，但中、远期就可能看到。千万不要把一次性增加的费用，按照销售额的比例分给团队成员，变成短期的促销费用。

公司要求减少费用，你有一千个理由感到为难，因为所有的费用都计划好了，的确很难改变。你会产生得而复失的糟糕感觉，而且客户也已经参与了。如何同时安抚团队与客户？如果是结构性地改变营销费用，就预示着结构性地改变客户或者营销活动计划；如果是资源的一次性调整，就相对容易得多。

老板对你说，给你们团队又拨了50万元销售费用，你如何分配这笔费用可能就是一个麻烦。因为你需要确定分配的原则。是按指标多少分，还是按实际销售额大小分？是按人均分，还是在新老客户之间分？或者是在新老市场之间分？到底是用在新客户的发展上，还是用来维护老客户的忠诚度？

当然会有人说，根据区域计划确定每个人增加或减少多少费用。但是制订任何计划之前，都要有一定的指导原则，不然做得五花八门，什么决定都做不出来，只是白白浪费了时间。

销售经理当然也可以决定，用新增的预算组织一场大型的销售活动，而不是把预算分给团队每个人。即便如此，还是需要决定开发什么样的客户。这样一来，每个销售人的名额又有差别，还是面对分配，那些老问题照样存在。再说，这样的活动效果又如何评估？使用这笔额外的预算，到底是化整为零更有效，还是统一使用更震撼？

增加预算尚且困难，那么减少预算呢？如果老板让你们团队砍掉50万元的预算，又该怎么砍？减少谁的费用？从什么产品上减？减少哪些市场活动？如果都是原本计划好的，甚至是正在执行且已经通知客户的活动，怎么样说停就停？

公司既然明确提出了这样的要求，就先别忙着动用情绪反应，尝试让他们收回成命。或者现实一点，立即着手计划如何才能做得成。那么，究竟怎么处理这类费用增减的问题？恐怕没有统一、简单的答案。处理这个问题，一个重要的步骤就是判断费用的性质。

如何判断费用的性质？要看看这些费用到底是一次性的，还是结构性的。这两者的区别很大。举个例子，年底砍费用，多半是一次性、临时的费用控制，因为这并不影响来年的预算；但是，如果某个产品的费用大规模缩减，必须砍掉所有“线上营销”费用，这可能就不是一次性的预算控制问题，而是对这个产品的营销方式的改变，这就是结构性的变化。

人们通常说“救急不救穷”，为什么？救急是一次性且有限度的；而“救穷”就是结构性且持续的，甚至是制度化的行动，很可能也是没有底线的。举办奥运会的费用是一次性的，而西部大开发就是结构性的；赈灾捐款是一次性的，而希望工程就是结构性的。

一次性的费用，无论增减，都相对容易管理。取消一个学术会议，让团队在客户那里解释一下，虽然不舒服，但是过去也就过去了；可是对那些有着长期影响的研究项目，如定期举办的学术沙龙、定期考核的继续教育项目，一点点的改变，对业绩的影响可能都是巨大的。这样的例子在实际工作中不胜枚举，不可不慎。

基本的业绩维护费用不能动

做自己的教练

短期的、基本的业绩维护费用一旦改变，就会显著地动摇当前业绩的根本。如果没有准备好高额的改革成本，这些费用是不能动的。

那些有着长期影响的、大规模的系列营销活动，比如品牌建设或广告投放，是对费用增减最敏感的预算部分。那些和当下业绩息息相关的基本维持费用是很难减少的，因为这样的费用一旦减少，对业绩的影响也会是立竿见影的。那些公司高层直接组织的活动通常是可以减少的，而一线销售人的活动费用，通常是不能减少的。当然，实际工作中的情况可能恰恰相反。

每一种销售预算的效用可能都不一样，这些效用是通过营销活动体现出来的。从预算影响的阶段来分：有些影响是长期的，有些则是短期的。比如，销售经理往往不愿意同那些高端的专家打交道，因为他们对短期的业绩影响不大，但需要的资源不少。

当然，谁也不是傻瓜，每个人都知道要和自己所在领域的顶级专家打交道，因为这样对自己公司的长期业绩是有好处的，而且这个影响会辐射到自己的区域之外。实际工作中，如果不是公司硬性规定，如果不是“专款专用”，很少有销售经理愿意分出那么高的费用来做只有长期影响和宽泛影响的营销活动。

所以，计划之外的费用增减，往往都在“长期”影响的活动中做文章，如培训费用、新产品研发、新市场拓展及新市场开发等。要减，就减这部分费用，要加也加到这部分费用上来。如果把新增的预算用在短期促销活动中，也不是不可以，肯定会有好的效果，但这种效果持续的时间也很短。

从使用销售费用的功能上分，有的是为了拓展新客户，有的是为了维护老客户。新的客户拓展费用不低，短期效果并不明显。所以，加减费用，往往从新客户活动费用上着手。从不同产品的营销费用分配上来看，有的是为了巩固老产品，有的是为了拓展新产品。相应地，增减费用要从新产品预算上展开。

更多免费PDF电子书，搜索【雅书】Yabook.org

短期的、基本的业绩维护费用一旦改变，就会显著地动摇当前业绩的根本。如果没有准备好高额的改革成本，这些费用是不能动的。为了销售增长而开展的线上、线下活动，新产品、新市场、新客户的拓展活动，虽然对公司也是至关重要的，可影响毕竟是中、长期的。可以通过改变优先次序、改变活动形式以及改变活动的规模和频率来配合既定的费用增减。

结构性费用也不能动

做自己的教练

结构性费用是不能改变的费用。这部分营销经费虽然花了没人说好，但它对业绩的影响也最大，所以你必须保留。

一次性的活动费用是非连续性的，通常是和当前的实际业绩脱钩的活动费用。这部分费用不是客户自然预期的。增减这一类型的营销活动，在活动规模、活动时间以及活动形式上灵活调整即可，影响也是可控制的。

实际上，说是一次性活动，只是在强调这类活动的非连续性特点而已，不一定真的只做一次。大多数公司往往一想到砍费用，就想到广告费用、培训费用、咨询项目预算以及那些大型活动预算，因为这类活动做了固然好，不做也不至于马上影响到短期的业绩。

站在一线团队的角度，这类活动并不是很多。一个萝卜一个坑，每个活动都和具体的客户相关，只是关联的强弱不同。需要增加或减少预算的时候，有一个比较实用的办法：凡是涉及很多人的大型活动，要优先考虑。因为这样的大型活动对参与人员的针对性不是很强，有点儿大锅饭的意思，即使取消了，对大多数人来说可能也没有切肤之痛。其

次要考虑的，就轮到那些参与人数相对较少的活动。最难改变的是个性化的客户活动，尤其是已经通知了具体活动时间和地点的活动，一旦改了，很可能也就得罪了那个客户。

所以，当你有更多预算可以支配的时候，根据费用的多少，适当安排人数更多的大型活动，这样的活动声势大，短期内虽然未必有效果，但中、远期可能看到。千万不要把一次性增加的费用，按照销售额的比例分给团队成员，变成短期的促销费用。打个比方，就是不要把奖金当作固定的工资，不然，当你拿不到奖金的时候，就会有降薪的感受。

说白了，所谓结构性费用，是指那些可预期的、连续的、不讨好的活动费用。对这部分营销经费，花了没人说好，不花则招致怨恨；所以，对这一类型费用的管理也最难，对业绩的影响也最大，但你必须做。

结构性费用是不能改变的费用。如果整个销售预算是一座房子，结构性费用就如同那些承重墙。你会因为装修去挪动或拆掉承重墙吗？当然不会，除非你想推倒重来。

接着上一个比方，不把奖金当工资，是为了避免将来的心理落差。那如果真的需要降工资呢？不愿意降，可是如果非降不可呢？真的把这些维持现有销售的费用给降了，客户预期的活动就此打住了，如果市场上其他公司也这样倒也没什么，如果只有你一家公司这么做，无疑就会在市场上大踏步地倒退，等于把自己辛苦打下来的市场，拱手让给了对手。

如果非要如此，你有两个选择。一是制造僧多粥少的局面，每个和尚都吃不饱，时间长了，可能都饿跑了。二是制造僧少粥少的局面，把服务的客户总数给降下来，长痛不如短痛，这样客户虽然少了，但客户满意度还在，总体来说改变的是规模，而不是力度。

锤炼团队的弹性和韧劲

做自己的教练

团队的自我修复能力才是我们应该构建的核心能力，也是竞争对手难以模仿的部分。产品、技术、业务模式都不是什么长久制胜的法宝。

可以借着营销费用增减的机会，加强团队之间的沟通，规范一些流程，同时锻炼一下自己团队的弹性和韧性。他们可能需要和很多人沟通，可是，时时刻刻都要留意自己到底想要什么。

无论是增减人员，还是增减费用，都需要有技巧地与团队进行有效的互动。你也可以看到每个团队成员在这个转变过程中比较真实的一面，那才是构成团队的真正支点。在

这个过程中，也许会有不愉快，但如果能在这些或主动或被动的变化中，做到形散神不散，一支真正的团队就会出现，一个优秀的销售经理才能成熟起来。

真正的团队一定是有极强的自我修复能力的。稳定的工作氛围中看不出哪支团队更强，哪支团队更出色。加上现在有关领导力的课程很多，相关书籍更是俯拾皆是，似乎谁都可以对领导力发表自己的看法。一旦遇到突发变化，每个团队的表现才能看出分晓。

团队的自我修复能力才是我们应该构建的核心能力，也是竞争对手难以模仿的部分。产品、技术、业务模式都不是什么长久制胜的法宝，没有哪家公司超一流的技术能够支撑起他们可持续发展的抱负。同样是苹果、IBM这样的出色企业，不同的团队领导组成的不同团队，其业绩差异也会是巨大的。作为公司最基本的团队单位，销售经理领导的团队就是一家企业优秀程度的最直观写照。

从这个意义上来说，销售经理不只是一要应对变化，还要主动创造变化的机会，为公司摸索出更为出色的客户管理模式。

现在就学着建立一个“缓冲池”，费用多了就放进这个池子，费用少了就从池子里取。一旦变化来临，也不至于手忙脚乱。

第22条军规 危机就是机会

@仲崇玉

虽然周围的每个变化都会对管理带来挑战，但没人会徒劳地期盼毫无变化、毫无干扰的工作环境。只有接受并处理变化，甚至主动求变，才能更好地抓住机会。

处变不惊，就是对的？

自从决定做自己的教练以来，Jack有了几个变化，即“三多三少”。提问多了，读书多了，记录多了；忙碌少了，慌乱少了，抱怨少了。反思以前总是有意无意地把自己弄得很忙的样子，实际上是一种虚弱的表达，就是标榜自己没有功劳还有苦劳。忙碌实际上还隐藏着另一种危险表达，就是到此为止，不要再给我更大的责任了。

团队面临的挑战依然很大，但是再大的变化其实都是有解决方案的。再说，越大的变化，越能彰显出卓越管理者的存在价值。Jack明白，有时遇到出乎意料的事情，自己内心还是会紧张，还是会慌乱。他同样明白，自己在任何时候、任何情况下都是团队的主心骨，表现压力的确能够得到片刻的同情，但是那与获得团队的信任是背道而驰的。没有信任，就不足以完成管理的任务。当然，Jack也不会假装不慌乱不紧张，但他自信的是，每当遇到出乎意料的变化，他总会把注意力立即引向澄清状况、界定问题或寻找解决方案的思路上来。甚至，反应迟钝都比表现慌乱强。

Jack要求自己不要轻易放过自己不懂的词，包括销售、团队、策略、目标、努力等。因为他知道，自己的疑问越多，可能性就越多；可能性越多，创造性就越大，思路就越开阔；思路越开阔，信心就越大；信心越大，就越容易达到销售目标。对了，什么是目标？目标就是管理自己注意力的唯一有效的工具。

可是，这就是好经理了吗？

不要浪费任何危机

做自己的教练

工作中突如其来的变化在所难免，抵触、烦躁或者愤怒都不明智。分清变化是量变还是质变，就不难找到解决办法。

团队处在一个动态调整的大环境中，总有一些出乎预料的事情从角落里突然跳出来。你甚至还来不及细想它的合理性，也来不及抱怨，就已经有人考核你处理的进展了。比如团队突然需要加人，这暗示着指标增加吗？或者奖金要稀释吗？还是市场的重新分配？一切都是牵一发而动全身的。同样地，比如减员，可能更困难。谁需要离开？什么条件？剩下的市场怎么办？已经分配下去的指标怎么办？市场要重新调整吗？

记得有人说过，不要浪费任何危机。同样，作为销售经理，要记录自己如何把一个猝不及防的变化转变为机会的过程，留意自己在这个过程中的角色、心理变化以及最后解决问题的细节。

突如其来的变化打乱了销售经理既定的管理节奏，的确让人防不胜防。面对突然的变化，人会本能地抵触、烦躁甚至恼怒。人为什么要抵触呢？烦躁和生气又是为什么呢？探究自己的内心，答案其实就在那儿。抵触可能是为了让变化消失，虽然我们知道这不可能；烦躁和生气是因为这个变化突然把自己逼到能力的边缘，是在提示自己必须运用新技能来处理。试想，如果这些变化已经发生多次，你处理起来早已驾轻就熟，你的反应还会是烦躁、生气吗？当然不会。

有一次，公司决定在广东市场加人。销售总监和地区经理讨论这个决定的时候，地区经理的第一个反应是：“能不能只加预算不加人？”

从旁观者的角度来看，地区经理到底是接受还是抵触这个决定？从表面来看他是接受这个变化的，无非“要钱不要人”而已。实质上当然是不接受的，因为公司的决定是加人。地区经理考虑的可能是人员的激励问题，而销售总监考虑的则是公司业务扩张问题。地区经理的这个反应明智吗？

就上面这个例子来说，在团队里加人这个决定，按理说地区经理应该高兴才是，毕竟团队扩大了。可是，这个变化带来的不只是工作量的增加，比如招聘以及新人培训这么简单，还涉及很多方面，比如现有市场的重新分配，指标、预算的调整等一系列琐事。我想正是因为考虑到这些麻烦，地区经理才会有抵触反应。这个反应不明智，却可以理解。

那么，如何反应才是明智的呢？问自己两个小问题就可以了。面对体内马上就要做出的反应，问自己第一个问题：“我的反应是不是符合自己的角色？”因为每个角色都有自己的目标，角色意识会时时协调自己的反应与目标一致。这个问题会延迟自己对外界的反应。接着问自己第二个问题：“这个变化会如何促进目标的达成？”因为每个变化都可能是机会，有了这份信念，地区经理面对变化的反应就是经过选择的，而不再是冲动的了。

加入尚且如此，反过来，公司如果决定让你的团队减员呢？你会让谁离开？团队整体指标以及预算又如何调整？让团队成员离开又涉及人力资源方面的很多事情，需要很多内部沟通和仔细的准备工作。从另一个角度想，团队加入是让团队变大，团队减人就是团队变强的机会。对地区经理来说，这是不是一个改变团队面貌的天赐良机？

无论是突然加入还是减人，对习惯于平稳发展的销售经理来说都是噩梦。养成一种习惯，把任何变化都变成对自己有利的管理机会，这无疑是自身价值质的飞跃，同时也是一个值得记录的过程。

是量变，还是质变？作为进一步应对的重要前提，要判断这是什么性质的变化。不同性质的变化是根本的变化，再小也值得认真对待；相同性质的变化，再大也不值得大惊小怪。同样增减一个人员，如果预示着一个团队的去留，或者一个团队的分与合，就是质的变化；如果是对一个边角市场的管理，就是增减再多人员也不会根本性地改变团队的情况。

在一个多产品销售团队里，往往会同时发生两个变化：一个销售额占整体销售1/5的大产品销售合同即将到期，销售团队需要减人；同时，一个新产品的销售合同刚刚签订，需要加入。问题是这两个产品处于不同的领域，销售模式也完全不同。

需要减人的团队，不会因为减人而改变团队的结构和销售模式，所以只是量变。另一个产品的客户极为分散，通过电子商务平台会比传统的人员营销更有效率，所以招聘人员的要求也会不同，这是全新的领域，意味着新的业务模式正式植入目前的管理体系，是质变。

分清量变还是质变，处理的办法也就不难找到了。对于量变，团队里现有的决策和流程大多是适用的，比如职位描述、招聘流程、离职赔偿等。只要按照既定的流程，无论加入还是减人都会有“法”可依。

质变与量变不同，多半决定都需要讨论，没有现成的参照，有的甚至是牵一发而动全身的关键决定，比如新职位预算和级别的界定等。想要弄清变化的性质，需要不断澄清对变化之后的期望。如果这个期望是百分比的增减，往往不是什么性质上的变化；如果

期待的是几何级的变化，这就可能是性质上的变化，可能需要在流程、产品分配、市场分配，甚至其他的资源配置上做出相应的调整。公司也必然会准备付出更大的成本来迎接这个变化。不澄清这次变化的性质，就匆忙做出反应，往往会吃力不讨好。所谓“一将无能，累死三军”，绝对不能做这种应变能力差的销售经理人。

找到变化中未变的因素

做自己的教练

要防止变化给团队带来不良影响，优秀的销售经理会在变化中寻找不变，扭转团队气氛。团队注意力调整后，业绩自然会开始显现。

应对变化最重要的一步就是确定什么没变。如果团队的规模有变化，但是战略没变、老板没变，那或许就谈不上是什么根本性的变化；如果团队的规模改变了，可是配置的资源没变、指标没变，这就可能意味着营销模式的大转变。

不变的因素，是让处在变化中的团队安心的因素。应对变化，最需要的是合适的团队气氛。不确定因素容易滋生谣言和猜测，是团队氛围的破坏者。因为人们在不确定的氛围中容易轻信，容易听信各种不明渠道的消息。所以，团队的安定是销售经理能够有效应对变化的底线。

能够在所有的变化中找出不变因素，是头脑冷静的管理人的一个重要标志。以不变因素作为立足点应对变化，才算是有了依靠。这个依靠可能是老板，因为老板没变；可能是市场区域，因为区域没有调整；可能是产品线，只要产品线不变，客户就不会有大的变动；可能是奖金政策，因为奖励政策不变，以前的努力照样有回报。

宣布公司被并购之后，团队里像炸了锅：人员冻结，销售指标不确定，活动计划不确定，正在讨论的奖励系统调整搁浅，渠道合作计划、新产品上市计划等都没人决定了。这个时候是要继续等待，还是采取行动？没人提示。

这时，销售经理站起来说，虽然有这么多不确定因素，但有一点是确定的，就是我们自身的价值需要不断提高。公司处在正常状态时，我们提高很快；公司处在非正常状态时，我们有机会提高得更快。现在是锻炼我们沟通能力的最好时机，凡是可能影响业绩的不确定的环节，我们都要一级级沟通，得到确认；同时，该冒的风险也要承担，推进事情的进展。

抓住一个关键的不变因素，扭转团队气氛，团队的注意力调整之后，业绩自然就开始

显现。如何在变化中找到稳定因素？从公司的总体目标、战略、组织构架，或者关键位置的人员上总能发现一些蛛丝马迹。当然，不是说在公司的系统、流程、需要的技能以及考核指标等方面找不到稳定的因素，只是这些方面通常是变化的首要领域。

在动态平衡中主动求变

做自己的教练

所有的平衡都是各种不同力量维持的结果，也都是短暂的。销售经理如果不能主动寻求改变，与自己的愿望相悖的改变就会不期而至。

如果销售经理在平时工作中就对团队状况有透彻的了解，就能充分地利用这些突然发生的变化，完成想要的转变，事情处理起来也会容易得多。

团队一直都在变化，只是幅度不同而已。团队的流动率、士气、业绩、可运用的资源以及团队所在环境等，每时每刻都在发生着变化。所谓不变，只是一种动态的平衡，而“变化”，只是因为你的预料之外。

每个人实际上都是移动的雷达系统。作为销售经理，理应随时感受到公司内、外的变化和变化的趋势。出现意料之外的变化，只是因为自己这个雷达系统还不够灵敏。如果说不能预见变化已经有失水准，就更不能允许自己在变化出现之后，妄加议论，举措失当。

对于那些值得依赖的出色销售人员，销售经理总会在心里祈祷这样的状态可以永远持续；而对那些业绩差的销售人员，销售经理恨不得立即改变这种状态。所有的平衡都是各种不同力量维持的结果，也都是短暂的。销售经理如果不能主动寻求改变，与自己的愿望相悖的改变就会不期而至。

后记

20年的销售人生

很有幸从一开始就走进了销售与市场这个丰富而多变的世界。在此期间一次次结构性的思维框架改变，让我容纳和消化了这个领域里不断翻新的内容，从而在此刻得以和大家共同分享。在这个领域中，人人都把现状当作最大的竞争对手。现状不断被人打破，不是你，就是别人。有人争辩说：“这个领域没那么邪乎！”那么就在此刻，他的客户可能正准备离他而去。市场上有太多的案例在诉说着同样的结论，看看你手上使用的通信“玩具”在过去几年间是如何变化的吧。

很有幸一直在中等规模且值得尊重的医药外资企业工作至今，让自己能够在专业管理体系中，有更多机会实现职位上和管理区域上的跨越，有更多角度研究高效团队的关键要素。其间，我用了十年的时间从一线销售人员做到亚太地区总部的营销副总监，又用近八年的时间实现了销售与市场经理到市场与销售总监再到总经理的角色转变。在这个转变过程中，我的视线始终没有离开过一线团队的管理，拙著《做自己的教练：医药代表的五把利剑》就是在第二个阶段出版的。

很有幸经历了多种产品类型的推广。有“牛哄哄”的专利产品，也有“委屈屈”的“品牌非专利”；前者提倡“研究前沿”，后者提倡“回归经典”；前者“占领”学术高度，自上而下，后者“渗透”市场深度，由近及远。最高兴的还是管理了多产品、多模式，以及来自多公司的产品的销售团队，有机会把多种一线管理工具糅合在一起。

很有幸在多年工作中结识了很多贵人，是他们用各种方式让我留意到自己在管理中的“痛点”。这是对我“能力边界”的提示和点醒，也是在痛过之后才知道那是多么珍贵的恩惠。很庆幸自己能意识到付出与索取的不同，让我有机会传承前辈的使命，继续付出。

20年的事，行业里的事，就像发生在昨天！看看周围，中国职业经理人团队的迅速壮大，已是不争的事实。同时也不难看到，一些大的外资企业，其本土化进程正在反复，这是为什么？我们的学习速度是不是够快？我们的学习方式是不是对头？我们对自己团队中的经理是不是真有信心？这些担心正变得越来越真实。

看到那些似是而非的管理概念被公司不断“内化”，这种担心愈加强烈。除了能使用一

堆术语，销售经理还应该懂得更多，做得更多：从用词到用语，从“做了”到“做到”，从原则到动作，从过程到目标，从执行到结果，甚至从说到问等各个方面都需要注意。值得担心的不是销售经理懂得太少，而是“太多”，更确切地说是拥堵。在概念和业绩之间，有一条可长可短的隧道。

再往深一层想，我们的社会环境对职业经理人的成功是不是也应该负些责任？有多少父母愿意让自己的孩子将来做销售？我们自己对销售人的宽容度和接受度如何？我们的孩子大学毕业后学会“销售”自己了吗？看看他们的就业率有多低，再看看各家企业的招聘需求有多迫切，这不是极大的讽刺吗？

在城市化进程如此迅速，“入世”已经十年的今天，“谢绝推销”“无奸不商”的提醒不绝于耳，各个行业的种种丑闻也触目惊心，这是什么样的商业环境？当然，我们尽可以把责任全推给监管部门。但监管部门的措施不力绝不是我们不作为或者肆意妄为的借口。让专业、合规的销售人拥有话语权，让厚道的商人赚到钱，这是我们每个人都可以有所作为的领域。

随着本书的写作接近尾声，经过几个辗转反侧的不眠之夜，我决定从一个舒适的办公室搬出来，走到更大的、没有屋顶的行业“办公室”；决定从一线团队入手，协助那些有抱负的企业和销售经理营造一个健康有效的团队微环境，让它成为公司战略真正合格的着陆点。

这个决定是在深知我们不缺本土职业经理人的“表率”，不缺成功学教育，也不缺花样繁多的各种培训的基础上做出来的。同时我也知道，仅仅看几眼“打工皇帝”或“销售皇后”的花边新闻，看看成功学的视频，参加几场激动人心的培训是远远不够的。

我希望更多知行合一的培训师加入我的队伍。他们应该是直接而不讨好的，在行而不张扬的，自信而不炫耀的，能说而懂得保留的。希望这样的培训师队伍越大越好，人数越多越好。