

“销售铁军”
实战书系

阿里销售战神
贺学友
重磅新作

轻松拿

同频，提人效！
同力，涨业绩！
同欲，士气高！

结果

全面升级销售
“三板斧”

在成交难的形势下
能签单，打硬仗

版权信息

书名:轻松拿结果

作者:贺学友

出版时间:2023-01-01

ISBN:9787521750591

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

自序

签单再难，也能轻松拿结果

2019年，我把在“阿里中供铁军”学会的销售经验、工作技巧和销售各个环节中的关键技术加以整理和提炼，著成了《销售铁军》一书。在当时，我的初衷是让更多的想在销售之路上走得更远的人，得到真正的帮助。

后来的事实证明我达到了目的，《销售铁军》甫一问世，便得到了市场的广泛好评和许许多多销售人员、企业管理者的认可。这也让我沉浸在广泛利他和充分分享的喜悦之中。然而新冠疫情在2020年的持续肆虐，让一切变得扑朔迷离起来，疫情让市场形势和销售环境都产生了巨大的变动。

三年来，受疫情影响，线下销售，特别是面向企业的线下销售变得越来越难以实现，我们以往靠着大量面谈实现签单的机会也变得越来越少。多年以前，我在东莞管理销售团队的时候，经常是和客户在一起一边喝工夫茶，一边就把签单的事搞定了，然而疫情让人与人之间的接触产生了距离，靠面谈营造的温情和融洽的氛围，是视频会议和云端给予不了的，因此，很多企业在销售技巧上的规定动作和必要环节完成不了，签单周期大大延长。这种最直接的市场活动变化，让销售人员和销售团队顺利拿回结果的难度大大增加了。

需要指出的是，现在的签单难，难点不同以往。

拿我个人的亲身体会来说，在加入中供铁军之前，我在其他领域也做过销售工作，在当时最大的感受就是，签单太难了，因为没有有效的

方法和技巧，加入中供铁军之后，经过系统的培训，以及大量的实战，我逐渐摸索出了销售工作中的一些方法和技巧，凭借这套方法，我实现了人生逆袭。

然而在当下，疫情这个客观制约因素太过庞大，我们的销售人员即便有具体的方法也没有施展的空间，不懂得如何对原有方法进行优化和变通，进而导致企业的业绩逐渐下滑。

更为致命的是，在大多数人看来，疫情太过不可抗力，面对签单难的时候，会更多地表现出“没办法”的态度，进而变得佛系、消极。这种得过且过的态度，会让企业，特别是许许多多民营企业走向消亡。

《销售铁军》出版发行以来，一时间，许许多多企业老板和高管通过各种渠道联系到我，希望在图书内容的基础上，对他们的销售业务进行更深入的指导。令我感到惊讶的是，这些联系到我的企业，不只是一些中小规模的民营企业，更有腾讯、京东这样的大型互联网公司，也不乏宁波银行、太平洋保险这样的大型金融机构。

这其中最令我印象深刻的是宁波银行的董事长陆董，他通过我们的微信公众号、抖音自媒体平台，几经周折才找到我。他们公司高管告诉我，《销售铁军》一书对宁波银行的业务开展帮助非常大，他们要求全国所有宁波银行360多个支行行长人手一本，并要求至少通读三遍。

不过，他们联系到我，可不光是为了表示对《销售铁军》的认可。在他们看来，疫情带来了市场环境的诸多不确定性，所以他们要与我探讨的是，以往的销售技巧和方法，是否在疫情的新环境下仍然有效，面对新的形势，宁波银行该采取怎样的销售团队蜕变方式，才能在签单越来越难的今天，闯出一条适合自己的路，让每个销售人员都能具备战斗力的同时，凝聚成能打胜仗、善打硬仗的铁军团队。

我意识到，尽管《销售铁军》所讲述的内容，较为全面地告诉了销售人员在签单、成交的过程中，要做什么，并具体阐述了该怎么做，但是，我还没有把“为什么要这样做”“谁来整合销售团队这样做”等原理展

现给大家。

在我国，大部分民营企业家，其实都是原始资本积累型的创业者，甚至是草根出身，这就意味着他们的管理层几乎没受过专业的基层训练和中高层辅导，因此，国内很多民营企业尚不具备销售团队管理体系建设的能力。我想，这才是市场环境的新变化带来销售签单新的难点的根本原因。

团队怎么搭建，管理者如何担当，增长战略怎么制定，战术如何分解落地，训练体系如何搭建，以及如何靠制度加以保障，进而形成具有要性、血性的铁军团队，才是当下众多企业和销售团队更应该着手研究和重点攻关的难题。

于是，三年以来的环境变化，加之三年以来的自我沉淀和深度思考过后，我认为是时候且有必要再为众多创业者、销售管理者以及销售人员阐述一些销售管理方向的道理和内容了。《轻松拿结果》的目的就是为了使销售管理者在全新的市场环境下少走一些弯路，更科学地带领团队，更轻松地带回结果。

在这本书中，我围绕着销售团队在实战中拿结果这个核心理念，以管理者的视角，为大家带来拿结果的各种方法和理论。同时，书中还结合了我在中供铁军带团队的真实经历，包含了很多具象的场景与案例，可以帮助大家更深层次、更全面地理解关键的内容。

全书以如何在艰难的环境下实现销售签单为主旨，从销售管理者的视角，重新定义和审视销售管理工作，传授方法，同时也更为侧重上下同频的销售管理体系升级、上下同力的管理者对团队成员辅导能力的提升、上下同欲的铁军军魂锻造，来保障企业业绩指标的完成。让管理者懂得如何赋予团队更多的感性认知，形成强大的战斗力。

很多事情，总是仁者见仁，智者见智。

时代在变化，市场在变化，销售管理的模式和方法也在不断变化。我相信这本书的内容可以给各个层级的销售管理者以及销售员带来实际

的帮助，同时我也知道，任何方法和经验都不是千古不易、颠扑不破的真理，但无论到任何时候，拿结果永远是衡量销售工作的硬性标准。

谨以此书作为和大家沟通交流的桥梁与纽带，希望各位销售人员在以后的道路上，都能顺利地、轻松地拿到想要的结果。

前言

打造“同频、同力、同欲”的销售铁军

签单难度大、问题多，几乎是任何行业领域里的销售团队都面临的问题。绝大多数销售团队，在今后的日子里，可以说没有什么“轻松仗”可打了，所面临的将是源源不断的硬仗、恶仗。打这样的仗，还必须要打赢，没有好团队不行，有了好团队，没有好体系仍然不行。那么，企业怎样才能打造一支战无不胜的销售铁军呢？我们需要在销售管理中寻找答案。

这些年，我遇到很多企业，上至老板和高层管理者，下至基层主管和普通销售员，他们问的最普遍的一个问题就是，为什么销售现在这么难？

难吗？很难。手忙脚乱自然漏洞百出，竞争对手随便推你一下，或者新冠肺炎疫情稍有风吹草动，对你而言就是致命一击。

那么，难在哪儿？我发现，提出销售难这个问题的学员，几乎都是在拿结果上出现了问题——他们的销售团队很难在计划时间内取得与销售策略相匹配的结果。

难吗？不难。我想告诉你的是，销售其实并不难，重要的是，要先学会科学的销售管理。你必须先明白销售团队现在面临着怎样的困扰，知己知彼，方可百战不殆。

销售团队的存在目的就是拿结果。为了拿结果，我们就要建立团队管理的有效手段，进而搭建科学的销售团队管理体系。在弄清楚这种递进的层次关系后，我们就可以开始建立纲领性的、普适性的销售团

队“心法”了。我为大家带来的做法是：分别从管理体系和人效提升的角度、工作方法与制度保障的角度，以及团队气质打造的角度，打造一个“同频、同力、同欲”的销售团队，让这支团队具备打硬仗、打胜仗，并拿回结果的能力。

兼顾自身修炼与识人用人，让团队达到人效同频

销售管理的成熟，体现为管理者的工作到位。所谓工作到位，指的是管理者既要在自身定位和管理方法的运用上下功夫，又要在识人用人上起到决定性的作用，两者是相辅相成的。

识人和用人，实际上就是打造销售铁军的最基础工作。说通俗点，管理者要筹谋如何搭建一个自己的团队，给自己的团队配备什么样的兵。当然，管理者不可能一开始就能让自己的团队里全都是能征惯战的精兵。打造一支人效同频的铁军，需要管理者会识人、用人，还要会留住人。

同频的意思就是：在一个销售团队中，上至高层管理者、中层管理干部，下至销售人员，他们思考问题的方式、日常工作的方法、看待和处理问题的思维，都应该保持在同一个频道上，这样才能达到指令传达有效、工作行为统一。遗憾的是，很多销售团队处在不同频的状态，究其原因，主要有以下两点。

1.执行力断层

在很多销售团队中，经常发生下面的情况：比如，销售例会的精神无法被员工领会，管理者的指令传达成为无意义的工作；再比如，团队里的大多数销售人员不懂得如何撰写总结报告，他们每天报送的工作日志管理者根本看不懂。

这些频繁出现的日常工作的问题，基本上都是执行力断层导致的。执行力断层会让整个销售团队的工作长期处于疲于应付和首尾不相顾的状态，这种情况下，企业的战略如何得以实现？

2.沟通失效

某个公司的销售团队负责人要发布一个关乎团队决策变动的重要通知，但通知中的内容却无法高效传达给每一个团队成员。虽然所有团队成员都在电话里笃定地回复“收到”“了解”，但第二天当管理者问及要如何开展工作时，他们仍然一脸茫然，不知所措。

这样的现象，我称之为沟通失效。沟通失效，意味着管理失效。要解决执行力断层与沟通失效的问题，将销售团队的管理体系调整至同频状态，需要销售管理者从以下两个方面入手。

一是建立一套成熟而完备的人才管理系统。管理者要学会找到团队中的中流砥柱，并对他们加以重点培养。与此同时，不论是新人还是得力的老人，管理者还要有留住他们的办法。

二是学会有效沟通的方法。管理者能不能用对人，关键还在于同销售人员的深度沟通；另外，对于走在“分岔路”上的销售人员，如何在他们迷茫之际帮上一把，也是非常重要的提升人效至同频状态的手段。

定目标、给方法、建制度，让团队在创业绩上“同力”

有了人效提升上的同频，管理者就可以在团队中施展自己的本领，运用自己的管理工具，来为团队创造优质的业绩和结果。那么如果这时没有拿回想要的结果，管理者就应该思考具体方法的问题了。

我认为要在业务层面让团队取得蜕变，要通过目标的制定、方法的辅导与制度的保障共同发挥作用，这就要求三者做到“同力”的水平。

目标的制定，展现的是管理者的领导能力。制定目标、执行策略，促使目标增长，都需要管理者的领导力发挥作用。如何让销售团队的业绩不断取得新的突破，并达到“今天的最好表现是明天的最低要求”，才是制定目标的根本意义所在。

方法的辅导，展现的是管理者的辅导能力。把经过大量实践总结出来的有效的销售方法总结成为工具，进而传授给销售人员，并加以正确、合理地利用，是拿到结果的唯一途径。

制度的保障，展现的是管理者的监管能力。要按照制度打造出铁一样的纪律，才能有铁一样的团队，而制度的制定和监督执行，既要具备科学、有效的特性，还要有不断更新迭代与逐步完善的特质。

管理者与销售人员在心态上、意志上和士气上同欲

“上下同欲者胜”，这是《孙子兵法》里的制胜五法之一。一支军队的将领和士兵能做到上下一心，就有更大的把握战胜敌人。一个销售团队同样如此，只有上下同欲、目标一致，战略目标才能更快、更好地落地。

上下同欲，有两点最值得思考，分别是结果欲和承担欲。结果欲，指的是团队中的所有人要和企业有共同的目标愿景，形成利益共同体。承担欲，指的是销售管理者必须有能力让团队成员一起来为销售工作中的每一个结果负责。

同结果欲，共承担欲，是打造销售铁军军魂的必要条件。管理者需要巧妙地将个人的梦想与团队的目标完美地结合，实现个人与团队在合作中的共赢，由此形成强大的凝聚力。同样，管理者要善于整合团队，

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《轻松拿结果》贺学友 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2883.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

