
工业品销售经理实战手册

课程提纲

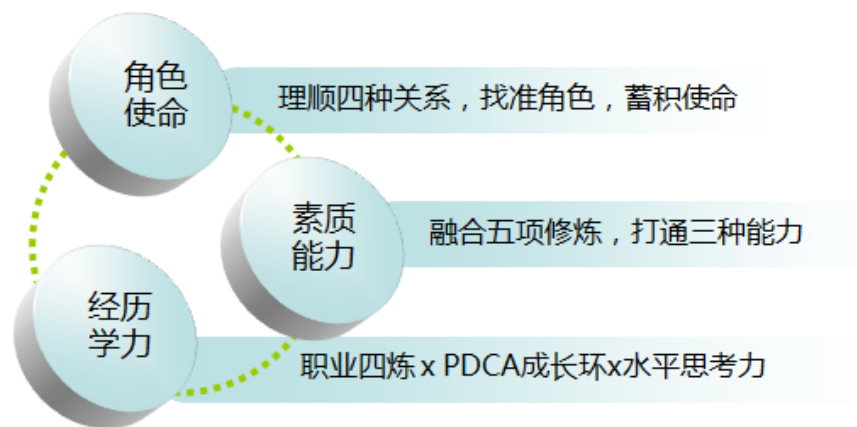
工业品营销，即用之学，活学活用者收获良多。在实践中学习，同行、客户和自己的经验，都值得细思量、深琢磨，真刀实枪，容易领会，只是太慢了，活在高节奏、高压力的职场中，容不得慢条斯理与从容不迫。在书本中学习，知识系统，工具丰富，只是静态的讲述，很难对应到自己的实战问题中。在互联网中学习，信息量大，搜索方便，只是知识点凌乱，难以形成一个系统的框架，学着学着就跑偏了。遨游营销的海洋，需要一艘自己的战船。

《工业品销售经理实战手册》培训课程，凝聚工业品销售经理的典型实战经验，汇聚日常工作中经常遇到的难点难题，以情境再现、现场训练、实战指点、小组作业、互帮互助等实战形式贯穿培训课程中，并辅以实用的营销理论和关键知识点，工业品销售经理如鱼得水，以现实的眼光审视讲师所教所授，以理论的高度超越现实能力的死角，以客观态的度对待自己的纠结与困境，二天的心路历程，相当于一年的实战进步，何乐而不为呢？

一、工业品销售经理的三组特质

销售，就是卖货，若还是揣着这个销售思维，那就无法在工业品行业中混了。

角色决定地位，岗位角色是刚性，而内心想成为的角色，则是销售经理成长的大动力。理顺四个关系，融合五项修炼，打通三种能力，以强悍的学习力，主导自己的成长路径，三种特质良性发展的工业品销售经理，职业有甜头，人生有奔头。



1、角色与使命：企业成长的贵人

（四个关系的处理：1）赚现钱还是赚持久的钱，2）用尽现有客户还是培育客户，3）产品质量、服务质量与客户成长质量的立方体，4）价格、利润与价值的三角关系。一个角色：价值创造与传递的使者；一个使命：客户企业成长的

推手。)

2、素质与能力：成长潜力与耐力

(五项修炼：洞察力，业务力，融合力，管理力，领导力，决定一个销售经理的成长潜力；三个能力：写、说、做，决定一个销售经理的成长耐力。)

3、经历与学力：实战成就学习力

(经历有“四炼”：训练、锻炼、磨练、修炼，时间是 X 轴，得失是 Y 轴，反思是 Z 轴；四炼之后，有 PDCA 成长循环；学力重于学历，学习能力由逻辑思维与水平思维构成，逻辑思维为必要条件，而水平思维则为充分条件。)

4、情景再现：一个长不大的销售经理

(被动：任务明确、方法得当、过程简单时，显得训练有素、信心百倍；主动：制定目标、自我加压、机会捕捉时，却茫无目的、挫折多多。销售经理要长大，找准年轮的轨迹与蜕变的方式。)

二、计划与分解

工业品销售经理，最怕的就是年底，一则当年业绩要算总帐，二来明年计划要

明确，避重就轻、避险就易，构思再好的年度计划，也会做成夹生饭。躲得了
一时，躲不过一年，到头来，难受的还是销售经理们。如何在计划中嵌入执行，
并在执行中修正计划，成了工业品销售经理文武双修的不二之选。



1、营销计划的五层金字塔

(五层金字塔：系统、计划、项目、任务、活动，大多数工业品销售人员集中在任务和活动中，眼前的事情要做好，当前的压力要解决，并没有考虑用项目统筹，进而纳入到计划与系统的运转中。挺起项目的腰，以系统和计划的势能，激活任务与活动的动能，五层金字塔，一夫当关万夫莫开。)

2、计划与执行的三重关山

(计划是静态的，历史经验与公司目标的混合体，市场竞争动态而激烈，很多变化无法在事前想清楚，造成了计划与执行脱节的原罪。以客户的客户为出发点，找到需求变化的源头，并结合社会与行业、对手的棋路，在动态中找到执

行支点。)

3、分解背后的资源与项目

(费用预算、人员成长是项目执行的两大资源，看重费用预算这块硬资源的人多，而重视人员内生性成长的就不多了。资源利用，要与项目的关键点对接，更要与客户开发联动起来，用资源砸业绩，莫若用客户价值点亮资源高效利用的大道。)

4、现场训练：年度销售计划与分解

(销售计划的一言堂，销售副总在搞摊派！作为销售责任的直接担当者，如何在年度销售计划中扮演好自己的角色，并能引导上司和公司决策层做好资源、人气、客户吸引力、团队的满汉全席。计划好，分解才能有力，执行才有保障。)

三、打单与成交：达己达人

不怕苦，不怕累，就怕再多努力也无助。工业品销售人员，工作时间不受限制，可心理压力无处不在。多做事，多结交人，也就多一份机会，可做着做着，边

际效应就会明显递减。有的资深销售人员开始颓废了，反正很多事情天注定，自己的努力不能定大局。靠行为，靠努力，靠心诚，靠规则，都无法称义，唯有靠信心，才能有所获。因行见信，因信称义，工业品打单与成交的内在力量，决定外在业务的成与败。



1、打单牛人：瞄准需求点、把握好时机

(纸面上的客户采购需求，好比体操的必选动作，而客户说不清楚、对手琢磨不透的隐形需求，则是有杀伤力的自选动作，要在竞争中获胜，必选动作熟练无误、自选动作精彩绝伦。需求点要瞄准，时机点要掐准，打单牛人出手定不凡。)

2、成单达人：信任铺好路、价值登封顶

(选择，是一种权利，通常操在客户手中。而客户企业的经办人呢，也需要得到上司的信任，信任是从外到内，从内部基层到高层，都是一条必经的路。产

品信服力，人际信任力，公司信赖力，是信任大道的路基。价值是柴，信任是火，柴堆的要高，活烧的要往，成单达人可要两手抓、两手硬哟。)

3、续单强人：方案有伏笔、合作大手笔

(解决方案，立足于一笔买卖，还是着眼于长久的合作，就得看你的解决方案有没有伏笔。跟着客户企业的节奏，方案动态更新，合作就会不断加深关系，小买卖终成大手笔。续单强人，单兵强，不如团队强，以客户需求和价值，统领研发、生产与服务团队，续单强人也定是一个管理能人。)

4、实战指点：打单与打仗的异同

(打仗只有胜负，没有平局；而打单呢，则既要赢得对手，更要赢得客户。攻心战，可比攻城战更难打。打的虚了，手无寸功；打的急了，人财两空。)

5、互帮互助：订单之争，贵在于心

(赢得客户之心，从采购、工程技术、生产、管理层等多个部门同时联动，真是一个不简单的大工程。客户之心，在于经营，在于价值流通与合作互动。)

四、渠道开发与升级：下蒸功夫

渠道随着区域个性转，统辖起来是在头痛呀。渠道开发，若只是盯着渠道个性，忘却了产品、方案的共性，没顾及平台的统一性，就会疲于奔命。渠道开发短平快，渠道维护稳顺精，而渠道升级，则要有点蒸功夫。工业品销售渠道，战略与销量的汇集之地，炒出味道、炖出营养、蒸出标准，非下一番真功夫不可。



1、渠道开发如炒菜

(渠道开发，产品、客户与经销商的三点一线，要快速搓成一股绳，动作越快，渠道成果就会越早出现，经销商干劲足，销售人员心气旺，而客户的需求也被烧旺。炒菜，火候把握好，味道才会好。)

2、渠道维护如煲汤

(有了渠道，剩下的就是不断地完成销量目标。渠道维护，是个细活，像煲汤一般讲细心与耐心。产品价盘守好，客户关系处好，经销商运营做活，区域服

务做开，都需要一个坚定的目标、一股干到底的韧劲，心急可是吃不了热豆腐的。)

3、渠道升级蒸功夫

(中式快餐，摸索了 20 多年，终于摸出了自己的道路，这得感谢蒸功夫。煎炒烹炸，中餐的真功夫，无法用到又快、又好、又便宜的快餐中。而唯有蒸，口味好、品质一致性高，而且速度快，美味中式快餐就此升级。渠道升级，也要有自己的蒸功夫：标准化、过程管控到位、渠道投入与产出相对可控。)

4、小组作业：辨别渠道生态的热闹与丰富

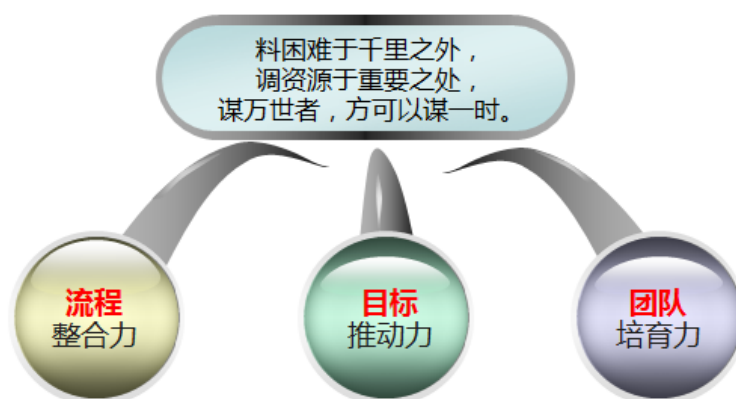
(一片小树林，也能热闹非凡，花草茂盛，溪水潺潺，可以遇到干旱或山洪，昔日美景成了惨状，只因小树林没有形成可以自护、自恢复的生态力。只有成长为一处森林，才有了物种的丰富与生态的互补，抗击灾害的能力增强了，生生不息的能量不可抗拒。那么，渠道生态有如何分辨热闹与丰富，又怎样丰富起来呢？)

5、情景再现：经销商二次创业的蜀道之难

（一次创业如登山，再难也有路可走，只要决心坚定，心想就能事成；二次创业如登天，小有所成的企业主，一时半会不会彻底改变自己的做派，旧心态面临新事业的强大冲击，失去与得到的心态容易失衡。二次创业，就是经销商的二次新生，唯有抱着重生的信念，转变才会有力量、有坚定、有成就。）

五、领导与管理：使命必达

工业品销售，体系性很强，一只不大的队伍，担负着大使命，而且工作千头万绪，动态复杂。若是将力气都使在管理上，总像是雨天补楼屋，忙活的再凶，也不见得讨好。而若将精力更多地放在领导上，就能运筹帷幄，料困难于千里之外，调资源于重要之处，谋万世者，方可以谋一时。使命必达，目标必成，才不是一句过嘴、不过心的空话。



1、流程整合力：一个基准点、一处大舞台

(工业品销售人员，既是主演，又是导演。一个基准点，找到解决方案的发力点，满足客户需求，凸显竞争优势，这考验销售人员的敏感度与洞察力；一处大舞台，客户经济系统的大文章，以解决方案先导，以客户价值为促进，最终形成客户战略的好帮手。)

2、目标推动力：率先示范、激发引领

(个人有目标，不难，难的是团队目标有内在一致和外在的和谐。捏面团式的硬性管理，面和心不合，危难时刻会崩盘。有领导力的工业品销售人员，善于示范和引领，懂得鼓动与激发，众人走黑路，火把照天空，再难的目标也能走到头。)

3、团队培育力：善舞戚继光的“鸳鸯阵”

(业务能力超强的工业品销售大拿，不大喜欢带人，倒不是防着别人学会自己的本领，而是不愿意浪费口舌与精力，去帮扶那些“阿斗们”。开局时酣畅淋漓，护盘时捉襟见肘，冲冲杀杀的销售大拿们，狗熊掰棒子的命运似乎逃不离。培

育销售团队，组成战斗方阵，发挥各自优势，这样的销售领导者，才会有未来。)

4、现场训练：职位、权威与魅力的关系

(挥弄职位大棒，有事往下压，有功往上抬，难以服众，更不可能率众。而权威，则是做好了领导的示范与榜样，团队成员心中服气，行动中有方向。最后，工业品销售人员的职业魅力，就是在困难、希望的纠缠中，践行使命必达的信心。)

六、品牌与传播：四两拨千斤

销售额大、客户数量小、品牌预算少，算是工业品品牌传播的三大特点吧。于是呢，品牌的高空作用受限制了，干脆用人与人的直接沟通代替了。想想看，自己说自己好，站在你对面的人能相信吗？人需要气氛来调动，而这个大气氛就是品牌传播，小预算见长的工业品品牌传播，需要的就是四两拨千斤的巧劲。



1、工业品品牌五重奏

(品牌有阶梯，攀登有步骤。工业品品牌的五个阶梯，从产品品牌这个根基开始，一路走到企业家品牌与企业品牌，在往上攀登到行业品牌与社会品牌的高处，覆盖面就越来越大，影响力也就越来越强，这为销售局面与产品定价，都形成了有效的空中支援乃至打击力。)

2、巧用 AIDAS 与 O2O

(品牌有没有用？一直是工业品行业的争论话题，想学 B2C 那样的品牌致胜，可架不住工业品行业对品牌的集体冷漠与无助。借用 B2C 行业用熟了的 AIDAS 模型，就能将品牌与销售之间建立起直接的联系，而时下兴起的 O2O 线上线下模式，则更是互联网精神与商业特质融合一体的好出路。新思维，必将重塑新营销。)

3、拿起品牌化销售武器

(品牌固然有用，可会花多大本钱、要等多长时间呢？品牌之路，走成了长征，肯定不符合企业的经营宗旨，没有多少企业有足够的本钱与耐心，等待品牌的小苗长成果树的。拿起品牌化销售武器，品牌立足于销售促进，在销售中培育品牌的苗，扎实品牌的根，让投入看得见效果，让销售看得见希望，这样的品牌化运动，才是务实的成长之道。)

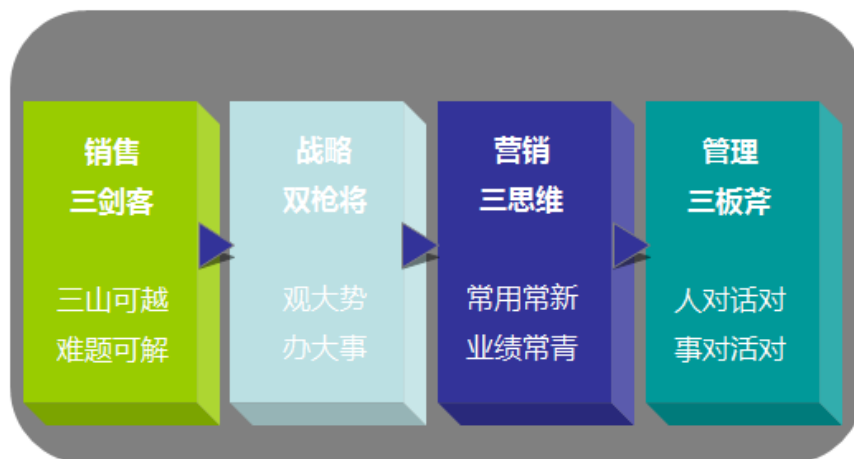
4、小组作业：巴斯夫广告的大用场

(化学品，生活中离不开，又怀着恐惧要逃开。不解开消费者心中的结，那巴斯夫的企业客户，就只能被动营销了。巴斯夫选择了先 B2C、再 B2B 的新路，让化学品改变了原本肃杀的面孔，那么亲热的、美好地融入到生活中，融入到消费者的心中，品牌传播从强行灌输，转换为情感打动，广告算是派上了大用场。)

七、实战工具库：能工出巧匠

兵无常形，水无常势，择时而动、择机而击，是工业品销售经理的硬功夫。俗

话说，艺不压身，多一种销售技能，多掌握一个销售工具，就能书到用时方爱多。实战工具库，方法、动作与思维三环紧紧相扣，知其用、懂其理，才能用的活。



1、销售三剑客：FABE、SPIN、4P

(好产品，不会说话，而会说话的是人，工业品销售经理，必须熟练应用三种销售工具，才有望才为三项全能的好剑客。FABE，主攻产品卖点；SPIN，力取情境机会；而4P，则以问题点导入解决方案。三把剑，各有所长，兼容并蓄。)

2、战略双枪将：PEST，STP

(社会是一切经济运行的基础，无论是宏观经济，还是微观经济。销售与营销，

属于微观经济，也必须眼观六路耳听八方，对社会、行业等大环境了然于胸，才能制定有打击力的销售行动方案。STP，则是市场运作的利器，从细分市场到目标定位，走的有板有眼，市场发展就会有自己的STEP。)

3、营销三思维：4P+4R+4C

(4P老而弥新，常用常新，工业品销售经理得有自己的心得与用法。而4R，则是互联网营销的入场券，客户关系至上的理念，终于有了自己的方法论。4C呢，则是销售品牌的切入点。营销三思维，思维常新，行动常进，业绩常青。)

4、管理三板斧：MAN，ASK，销售漏斗

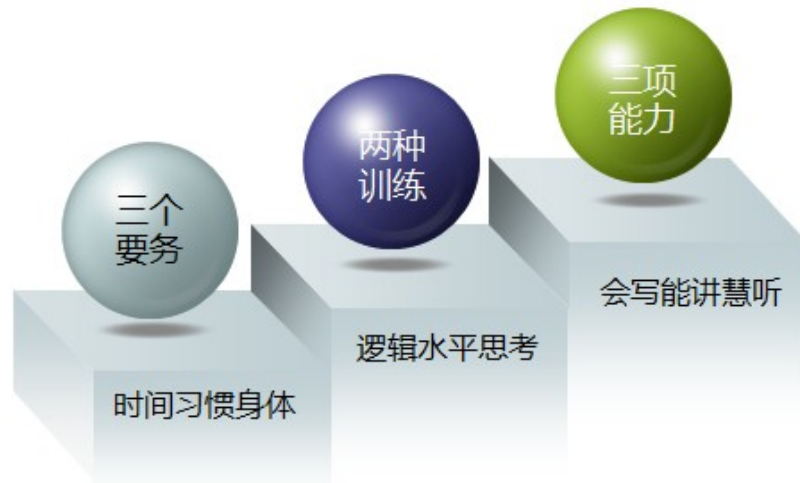
(销售要找对人、说对话、做对事，分别有三个工具可鼎力相助。找对人，用MAN法则，找到能决策的金主；说对话，巧用ASK法则，从成就他人的利他态度出发，做对销售的本分；漏斗法则，做事讲效率，多做重要而不紧急的事儿，就能少做紧急而不重要的小事，救火队长蜕变为团队领袖，便有了希望。)

5、实战指点：熟能生巧苦作舟

（销售职业，有两种干法，一种是前紧后松，打下江山后，美美地守着一亩三分地，也能过个不错的小日子。还有一种，就是在进攻中防守，不贪图享受，不惦记既得利益，而是常变常新地开创一个个新格局。作为资深的工业品销售经理，又如何熟能生巧，又怎样持续奋斗呢？）

八、自我管理：胜己者强

融入团队，群体作战，工业品销售的必然趋势。而单打独斗，也会一直伴随着工业品销售经理的职业生涯，学会管好自己、用好自己，就必须正确认识自己、善待自己，这是人生的智慧，需要从工作中提炼、生活中总结。长于自我管理的工业品销售经理，职业寿命长、质量高，攻城拔寨、战胜对手，只算是勇者，而改掉自己坏习惯、一生活在信爱盼中，才算是强者。



1、三个要务：时间、习惯、身体

（时间碎片化、被动化，折磨程度远胜于车马劳顿。时间管理，成了职业生涯的第一要务。而复盘、思考、学习、研究的职业习惯，也要有机嵌入到工作和生活中，从被迫到喜欢，好习惯也是养成的。身体管理，工业品销售经理们最为疏忽，外在形象、内在体质以及饮食控制，多半都在无节制的日子随风飘散。）

2、两种训练：逻辑思维+水平思维

（逻辑思考的三个组成：归纳、演绎与数字敏感度，总结靠归纳，预测靠演绎，而定价、推广与谈判，则要仰仗缜密的计算能力。强大的逻辑思维，会造就一个优秀的工业品销售经理，而若要走向卓越，则还需要水平思考的洞天别开。

创造性的否定、创意延展以及创新组合，造就视野开阔、别出心裁的水平思考力。)

3、三项能力：会写、能讲、慧听

(说起来滔滔不绝，写起来头皮发麻，会说不会写的销售经理，思考的深度与表达的力度，都会有明显的欠缺。写的透彻，才能讲的分明，才能有现场的感染力与过程的穿透力。听话听音，是工业品销售经理的初段水平，能从话里话外听出客户的真实需求与决策路径，则算得上是智慧之听。)

4、小组作业：快乐工作与快乐生活的交汇处

(有工作，无生活，纯靠牺牲搭建的工作舞台，久必生变。怀着信念，抱着感恩，人生的同一个目标下，工作与生活的缝隙、公司与家庭的矛盾，就会化解很多，内心活得滋润，对物质、成败的态度，才能回归到应有的从容与智慧。职场的修炼，也会让生活绽放光彩；丰富的生活，则会让工作如虎添翼。)

九、工业品销售经理段位测试

跟着任务走，完成任务了，就是能人，完不成，就是废人，这样的外在评价，

只能影响一个人一阵子，绝不能影响一群人一辈子。工业品销售经理的段位测试，就是要为自己照照镜子，看看自己处在什么水平，还要为自己体检一番，找到内在的问题。搞清楚自己是谁，想成为谁，就能找到切实的提高办法，并时时激励自己，坚定地走在成长的正确道路上。



1、五重大视野：广度足、深度够

(有效沟通型、结果导向型、过程控制型、赢在信任型、价值创造型，工业品销售经理的五个类型与五重视野，在一个人身上的不同时期，有不同的组合。组合要素越多，要素交叉越密切，广度决定深度，销售才会有大作为。)

2、两组开发力：站在明天看现在

(客户开发，有可能成交的客户，变成现实购买的客户，这需要竞争策略与临门一脚的功夫。一切的困难，堵在眼前，急迫性高，目标明确。而市场开发，

则是重要而不紧急的事项，常被忽略或懈怠。有了市场开发支持的客户开发，源头更为开阔，时机更为靠前，业绩长青的希望，正在于此。)

3、下好三种棋：大成源自于深思

(跳棋，象棋，围棋，三种常见的棋类运动，可内在机理差别很大。下跳棋，驾轻就熟找捷径；下象棋，对手棋路看分明；下围棋，战略战术相交融。三种棋，也分别代表了工业品销售人员的三个典型的进步阶梯：从业务能手，到团队领导，再到战略高手，棋力不同，地位自然不一样。)

4、互帮互助：段位自测与他测

(分解工业品销售经理的典型能力与素养，分项进行自我评测，并结合实战案例与题目，让其他参训者测评。对照两份不同的段位评价，然后找到自己的真实段位所在，并列内心期望的下一个段位的模样。段位测评如体检，找到问题、提前预防，是目的之一；而发现机会、画好蓝图，并全力以赴地实现它，才是最大的目的。)

