

团队绩效 | 海江私董学院

教练在企业销售团队陪跑中的创新实践

业绩增长乏力的企业新选择

刘玲

摘要：本文以销售团队陪跑教练的理论和实践为研究对象，结合私董陪跑教练认证体系五大模块、销售培训管理实践经验以及近五年国内相关文献，探讨了销售团队陪跑教练在销售团队业绩增长中的创新研究及应用。文章首先阐述了销售团队陪跑教练的概念与传统销售培训的区别，提出“五维一体”销售团队陪跑教练模型。通过实际案例分享，展示了销售团队陪跑教练的实践效果。最后，文章对销售团队陪跑教练的未来发展进行了思考，提出了创新方向和实践建议。

关键词：销售团队陪跑教练；BLM 模型；关键任务；人才匹配；执行陪跑

一、前言

当前，全球经济增速放缓与市场竞争加剧形成双重挤压，企业对销售增长的渴求愈发迫切。数据显示，近三年国内企业平均销售增长率较五年前下降 17%。传统的销售培训方式已难以满足企业对于销售人才快速成长、销售目标达成的需求。既往也有许多销售和教练相结合的培训方式，例如：销售教练技术、教练式销售等，但是着重在销售人员技能提升，而且大多是阶段性集中培训的方式，很难跟进，

并不能和销售业绩有直接的关联。而现在企业越来越关注培训落地、能带来业绩增长。在此背景下，如何将战略目标转化为可持续的销售动能，成为企业生存与发展的核心命题。

销售陪跑教练来源于殷海江博士的私董陪跑教练，作为一种新兴的销售战略实现模式，正逐步填补传统销售培训与业务落地之间的断层。销售陪跑分为三类：陪跑个人 - 销售冠军陪跑、陪跑团队 - 销售团队陪跑、陪跑企业 - 企业业绩增长陪跑。以“销售战略规划 - 销售战略执行 - 销售战

略现实”闭环为核心，通过系统赋能、场景嵌入与动态陪跑，帮助企业实现从业绩增长目标到业绩成果的跨越。

二、销售团队陪跑教练的理论框架与核心价值

1. 销售团队陪跑教练定义

销售团队陪跑教练是指以业绩增长为导向，通过“系统化能力构建（使命 - 销售战略规划 - 关键任务 - 人才匹配 - 执行）+ 业务场景嵌入（实战化辅导）+ 动态跟进（陪跑）”三维一体的新型销售赋能模式，实现个体能力、团队业绩与企业战略协同提升的新型赋能方式。其核心特征体现为：与企业战略周期同步的持续性陪跑，而非阶段性培训；聚焦“使命 - 销售战略规划 - 关键任务 - 人才匹配 - 执行”全链条，而非单一技能提升；以业务结果为衡量标准，实现“培训投入 - 业绩产出”的直接关联。

2. 与传统销售培训的差异

见表 1。

三、“五维一体”销售团队陪跑模型的构建与应用

基于私董教练陪跑^①模型，将私董教练陪跑降维至销售团队陪跑，结合销售场景特性，可构建“使命 - 战略 - 任务 - 人才 - 执行”的五维闭环模型，实现销售团队业绩增长。（见表 2，图 1）

（一）共识团队使命：销售增长的驱动力

对于销售团队而言，使命分为销售团队使命和销售总监领导力发展计划，共识使命需避免“假大空”，应与企业使命一脉相承，更聚焦更具体。

1. 销售团队使命：销售团队使

表 1 与传统销售培训的差异

对比维度	传统销售培训	销售团队陪跑教练
时间范畴	阶段性集中培训，几天或几个月	持续动态陪跑（与企业战略周期同步）
作用对象	个体（如大客户销售）	销售团队
价值导向	知识传递型（标准化课程）	价值共创型（定制化问题解决方案）
评估标准	柯氏四级评估（反应 - 学习层，如学员满意度、知识掌握度）	与业绩结果强绑定如目标达成、销售额增长、市场份额提升等

表 2 “五维一体”销售团队陪跑模型的构建与应用

维度	私董教练陪跑模型	销售团队陪跑教练创新改造
使命	CEO 使命 - 一对一教练	共识团队使命 - 销售团队使命共识、销售总监领导力发展计划
战略	战略规划 - BLM 模型	规划销售战略 - 差距分析、市场洞察、销售策略
任务	关键任务 - 团队教练法	明确关键任务
人才	匹配团队 - 人才盘点	匹配销售人才 - 建立销售“铁三角”
组织	组织教练、项目管理	推进执行陪跑 - 制订里程碑及执行、陪跑

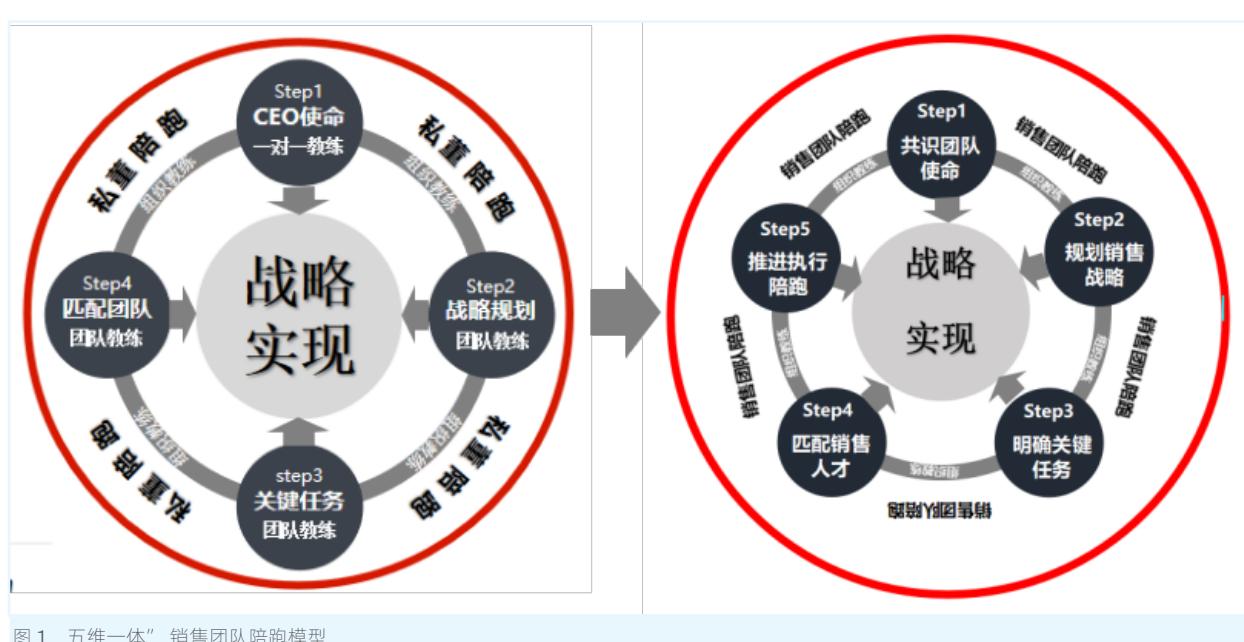


图 1 “五维一体”销售团队陪跑模型

命要和企业使命相一致，更多的是指销售目标。如“让每一家合作门店的坪效提升30%”的具体化使命；

2. 管理者领导力：采用“觉醒领导力测评”，识别销售总监在目标分解、团队激励等维度的短板，制定个性化发展计划。

（二）规划销售战略：从目标到路径的精准拆解

基于BLM模型，对销售战略规划创新改造，核心步骤包括：

1. 差距分析：通过公司销售业绩分析（YTD、销售总额、销售指标、市场份额、销售额达成及增长、同比、环比等）和机会分析量化现状与目标的差距。

2. 市场洞察：市场洞察是销售管理的基础。通过深入了解市场趋势、竞争对手、客户需求与痛点、资源分析，销售团队可以制定更加精准的销售策略。销售团队陪跑教练在此过程中起到关键作用，帮助销售团队识别市场机会和挑战。（图2）

宏观分析：通过行业分析、整体市场空间分析、新技术分析等，销售

陪跑教练帮助企业预测市场趋势，提前布局，抢占市场先机。

竞争对手分析：通过分析竞争对手的优势和劣势，销售团队陪跑教练帮助销售团队找到自身的市场定位，制定差异化竞争策略。

客户分析：潜力分析、需求与痛点分析，销售陪跑教练通过与销售团队合作，深入了解客户的痛点和需求，帮助企业制定更加符合市场需求的产品和服务。

资源分析：分析财务、技术、产品、人员等，了解我们的资源有哪些，找的机会是否有可用资源。

3. 销售策略：在市场洞察的基础上，教练帮助销售团队设定明确、可衡量的销售目标、共创销售策略，确保销售目标的实现，并确认符合公司的战略策略。

（三）明确关键任务：让增长动作可执行

在销售团队陪跑教练的过程中，萃取关键任务是一个至关重要的环节。关键任务的萃取旨在确保销售策略的有效实施。关键任务萃取的重要性如下：

明确目标：萃取关键任务可以帮助销售团队明确销售目标，确保所有成员对目标有清晰的理解和认同。

策略落地：通过萃取关键任务，销售策略可以具体化为可操作的行动步骤，确保策略的有效实施。

资源分配：明确的关键任务有助于合理分配销售资源，提高资源利用效率。

绩效评估：关键任务可以作为销

售绩效评估的基准，帮助团队和个人进行自我评估和改进。

教练通过引导销售团队进行深入的市场洞察和分析，帮助他们识别和确定关键任务。关键任务需满足“高频发生+高价值贡献”特征，萃取流程包括：

1. 标杆行为提炼：选取Top 20%销售的典型工作场景（如大客户谈判、异议处理），通过行为事件访谈总结可复制的动作清单；

2. 标准化转化：将“成功经验”转化为“操作手册”。

（四）匹配销售人才：建立销售“铁三角”

匹配符合关键任务的团队，这种团队模式强调跨职能协作。通过建立销售铁三角，销售团队可以更有效地选拔和培养销售团队成员，提升销售团队的整体竞争力和客户满意度。

参考华为“铁三角”模式，针对不同客户类型配置专项能力：

1. 能力画像建模：明确客户经理（客户关系）、渠推（方案支撑）/解决方案专家（技术支撑）、业务专员/交付顾问（服务落地）的核心能力项，如To B客户经理需具备“决策链地图绘制”“商务谈判筹码设计”等差异化技能；

2. 动态人才盘点：通过“能力-业绩”九宫格，识别高潜力人才，实现“人-岗-任务”精准匹配。

（五）推进执行陪跑：从方案到结果的最后一公里

制订里程碑、执行、陪跑是确保



图2 市场洞察

项目按预期进展的关键步骤。销售团队陪跑教练在这一过程中扮演着重要角色，通过指导和监督，帮助销售团队克服挑战、实现销售目标。教练协助销售团队将总体销售目标分解为可操作的阶段性目标，即里程碑。在每个里程碑完成后，教练引导团队进行经验总结，提炼成功经验和教训，为后续工作提供参考。

建立“里程碑-监控-复盘”机制：

1. 里程碑设定：将年度目标分解为季度可验收节点，如 Q1 完成“10 家标杆客户签约”，Q2 实现“标准化服务流程落地”；
2. 过程管控：采用“月度协访 + 周度复盘”模式，教练与销售团队共同拜访客户，现场反馈改进点；
3. 敏捷调整：根据市场变化动态优化策略。

四、跨行业实践案例：从理论到落地的验证

(一) 案例分享

背景：某外企医药公司核心产品 A，过往在中国的市场年销量 100 亿 / 年，后因国家推行带量采购政策以减轻医疗负担，该政策明确要求将 75% 的市场份额分配给通过一致性评价的国产品牌，公司的核心产品 A 因未纳入中标范围，销量出现断崖式下滑，中国区整体销售额遭受严重冲击。为扭转经营颓势，公司决定将战略重心转向新产品 B（特药），在此背景下，新产品 B 需在第二年实现市场份额和渗透率快速提升。目标：下半年

实现增长 200%，考虑到资源聚焦原则，优先以已准入的 51 家重点医院（贡献公司中国区 50% 销售额）为突破口。当时这 51 家医院 1-6 月的平均渗透率仅为 13%，计划通过提升该批医院的渗透率到 31%，形成标杆效应，进而带动其他未准入医院的准入进程与已准入非重点医院的渗透提升。

本次陪跑教练团队由 2 名具备丰富行业经验与专业资质的教练组成，通过五维闭环模型的系统落地，推进新产品 B 增长目标的达成。

(二) 共识团队使命

1. 销售团队使命升级：

在项目开始前，教练与本 BU 的销售总监共识使命，将短期绩效目标与公司使命结合，“通过提升新产品 B 在 51 家核心医院的渗透率，6 个月后将 51 家重点医院产品 B 渗透率从 13% 提升至 31%，让更多患者获得国际领先的特药治疗，改善生存质量（与公司使命挂钩），最终实现销售额 200% 增长。”

增加“患者获益案例”故事化传播（如治疗成功案例），强化团队使命感。

2. 销售总监领导力精准赋能：

引入“觉醒领导力测评”，针对销售总监在医疗场景下的核心能力短板，如“医院层级目标分解颗粒度不足”、“跨部门（如医学部、市场部等）协同激励弱”，制定个性化发展计划。例如，安排 1 对 1 教练辅导和团队教练，聚焦“如何将 51 家医院按‘客户潜力 - 客户接纳度’分级，拆解渗透率目标至每个科室”。“通过‘跨部

门协作 KPI 绑定’激发商务、市场团队积极性”，每月输出领导力提升复盘报告。

(三) 规划销售战略

1. 差距分析：双维度量化差距

①业绩差距：通过 B 产品现在的市场份额、渗透率、增长和期望目标进行对比找出差距；如“当前渗透率 13% 与目标渗透率 31%”的核心差距，细化至医疗场景关键指标，如“某重点医院重点科室（如肾病科、血液科）渗透率仅 8%，低于医院平均水平 5 个百分点”“核心客户（副主任及以上医师）处方率 15%，未覆盖客户占比 60%”，通过数据拆解明确差距根源。

②机会差距：通过分析市场发现，此产品竞品少，竞争不大，除“竞品少”的机会外，5 家医院正在开展 4 期临床研究，可通过“科研合作 + 产品应用”绑定专家。

2. 市场洞察

①宏观市场分析：结合国家“十四五”医药工业发展规划中“鼓励特药临床应用”的政策导向，分析目标疾病发病率、患者支付能力、医院采购预算，预判未来 6 个月市场增量空间。

②竞品分析：从“卖点 / 弱点、市场活动、销售政策、销量来源、支持者、业务代表”6 个维度，对比 1 家主要竞品，发现竞品“学术支持薄弱”、“产品价格贵”的短板和“客户接纳度高”等优势为后续差异化策略提供依据。

③客户分析：通过（潜力、观念等）

找到我们的机会点（重点医院、重点科室、重点客户）。

④资源分析：如“医学部与 3 名领域内专家建立良好的学术关系，可提供全国城市会讲者支持”、“供应链部门可针对 51 家重点医院开通‘优先配送通道’、‘针对市场部提供‘科室学术沙龙’资源’等。

3. 销售策略

目标设定：将“年度 200% 增长”分解为可执行目标，如“Q3：20 家医院渗透率超 25%，核心客户覆盖度达 80%；Q4：51 家医院渗透率均超 31%，完成年度增长目标”。

差异化策略：针对竞品短板与客户需求，制定“学术 + 供应 + 服务”三位一体策略：学术端——每月在重点医院开展“疾病诊疗 + 产品应用”科室沙龙，邀请医学部专家主讲；供应端——对 51 家医院承诺“缺货预警机制（库存低于 7 天时主动补货）”；服务端——配备“患者报销协助专员”，帮助患者对接医保报销流程，提升客户（医师 + 患者）满意度。

（四）明确关键任务

通过线上调研 + 面对面访谈，确定关键任务，掌握疾病知识与系统工作方法，明确思路，进行经验分享、拜访演练，提高复盘活动有效性。

1. 标杆行为提炼：

针对 Top 销售，萃取“高价值场景”行为，如选取 51 家医院中“渗透率超 20%”的 8 家医院销售团队（Top 15%），通过“行为事件访谈”，提炼可复制动作。如，客户拜访：“每周 1 次核心科室 KOL 专家学术拜访，

同步推送产品临床应用案例”。

2. 标准化转化：

将标杆动作转化为口袋书《销售场景 SOP 手册》，明确“动作标准 + 工具模板 + 考核指标”，例如“核心 KOL 拜访”模块，明确“拜访前需准备‘客户诊疗数据 + 产品匹配案例’，拜访中需达成‘确认 1 个临床应用场景’，拜访后 24 小时内提交《访后跟进表》”，配套提供《异议处理手册》、《产品案例库》等工具。

（五）匹配销售人才

在此项目中，不仅仅是销售团队，还纳入了商务经理、大客户经理、市场部经理，横向合作完成任务。参考华为“铁三角”模式，结合医药行业特性，组建“商务经理 - 大客户经理 - 市场部经理 - 医学专员”跨职能铁三角团队，明确各角色核心能力与分工：

1. 能力画像建模：

商务经理：需具备供应链专业能力（熟悉医药配送流程与库存管理）、应急响应能力（能快速处理供应异常）、医院对接能力等。

大客户经理：需具备大客户管理能力、跨部门协同能力等。

市场部经理：需具备市场洞察分析能力、活动组织能力等。

医学专员：需具备疾病知识专业能力、学术支持能力（能开展科室培训、解答临床疑问）等。

2. 动态人才盘点：

采用“能力 - 业绩 - 医疗场景适配度”三维九宫格，对铁三角成员进行盘点。例如，将“能独立推动 KOL 专家开展学术活动、所在医院

渗透率超 25%、适配三甲医院场景”的成员归为“高潜人才”，优先配置到标杆医院；对“能力达标但业绩待提升”的成员安排“高潜人才带教 + 专项培训”。每季度更新盘点结果，实现“人 - 岗 - 医疗场景”精准匹配。

（六）推进执行陪跑

1. 里程碑设定：

通过 2 天工作坊，完成各自的行动计划，详细将目标分解到医院、科室、客户，培训后完善并按照行动计划表去实践。

2. 过程管控：

高频监控：针对 51 家重点医院，实行“日跟踪 + 周复盘”，每日跟踪“处方量、库存、客户拜访量”等核心数据，每周召开“铁三角团队周会”，复盘“任务完成情况、问题解决进度”，输出《周进度报告》。

深度协访：教练采用“分级协访”模式，对“渗透率低于 15% 的医院”每月开展 2 次“全流程协访”（从客户拜访、学术活动到供应对接），现场寻求反馈；对“渗透率 15%-25% 的医院”每月开展 1 次“重点环节协访”，聚焦 KOL 沟通、供应保障；对“渗透率超 25% 的医院”每季度开展 1 次“标杆经验萃取协访”。

培训赋能：每月组织专项培训，如“标杆经验分享培训”“新临床指南发布”等，邀请标杆医学专员、医学专家等授课，培训后通过“情景模拟 + 笔试”考核，确保团队能力适配场景变化。

3. 敏捷调整：

在周跟进和月跟进的过程中发

现问题，及时进行方案调整。

紧急问题：如供应断档、客户重大投诉，12小时内启动“跨部门应急会议”，明确“责任部门+解决方案+完成时限”。

常规问题：如渗透率提升缓慢、客户沟通效果差，每周在周复盘会上讨论，输出“优化方案”。

策略调整：每季度基于“市场变化，如竞品策略调整、医保政策更新”、“里程碑达成情况”，对销售策略进行迭代。

(七) 陪跑效果

1. 业绩成果：

项目周期6个月后，51家重点医院新产品B渗透率从13%提升至32%，超预期完成31%的目标；下半年销售额同比增长210%，超额达成200%的增长目标。

2. 团队能力提升：

通过“能力-业绩-医疗场景适配度”盘点，高潜人才占比从项目初期的12%提升至30%；销售团队关键任务执行达标率提升，其中“核心KOL有效拜访技巧”、“学术活动组织有效性”等指标得分均提升40%以上；销售总监在目标分解、跨部门协同能力上的测评得分提升，成功推动3次跨部门（医学部、市场部、供应链）大型协作项目落地。

3. 长效机制建立：

形成《医药特药销售陪跑SOP手册》，包含“市场洞察-人才匹配-执行监控”全流程工具模板（如《竞品分析表》、《大客户管理》、《渗透率提升周复盘模板》），可复用于后续

新产品推广；建立“月度陪跑复盘-季度策略迭代”机制，项目结束后6个月内，新产品B在重点医院的渗透率仍保持32%以上的稳定水平，未出现明显下滑。

五、销售陪跑的落地挑战与应对策略

(一) 常见阻力及解决路径

1. 业务与陪跑脱节：某企业初期出现“BU老大上课分心，频繁出去打电话，有事不参加”现象，通过“陪跑教练驻场办公”“周例会嵌入业务复盘”，实现“陪跑动作与业务动作”的融合；

2. 方法论水土不服：华为“铁三角”模式直接套用至食品行业遇阻后，调整为“简化版铁三角”（客户经理+经销商专员），保留核心逻辑，降低落地难度；

3. 短期业绩压力：通过“90天爆破计划”，优先突破易出成果的市场，用小胜积累信心，再逐步推进系统性变革。

(二) 陪跑机制的关键设计

1. 频率适配：每周1次线上跟进（1小时）、每月1次现场辅导（1天）平衡效率与成本；

2. 考核：将陪跑效果与销售团队KPI深度绑定，如“渗透率提升20%”作为教练与团队的共同指标；

3. 知识沉淀：每阶段形成“问题-解决方案-经验萃取”手册，实现能力的可持续复制。

六、未来展望

1. 数字化转型方向

随着人工智能和大数据技术的发展，销售团队陪跑教练面临着新的机遇和挑战。未来，教练需要掌握数据分析技能，建立基于大数据的销售行为预测与干预模型，利用技术工具更好地评估销售人员的表现和潜力。

数字化工具应用：可开发“销售陪跑数字平台”，整合客户画像、行为数据、业绩预测等功能，使教练干预更精准；

VR场景训练：通过虚拟现实技术模拟大客户谈判、异议处理等场景，提升培训的代入感与实战性，实现战训一体，这将为销售团队陪跑教练带来新的可能性。

2. 在实践创新方面

虽然，每个企业的销售团队陪跑都是个性化的，但是基本的流程和培训内容也有相似之处，可以通过不断地实践，能促使陪跑教练服务的产品化与标准化输出，形成体系，能学会，可复制。

建议销售团队陪跑教练更多地关注销售人员的心理健康和压力管理。研究表明，销售工作的高压环境容易导致职业倦怠，影响长期绩效。因此，教练需要将心理辅导技巧融入日常指导中，帮助销售人员建立积极的心态和应对压力的能力。

七、结论

销售团队陪跑教练作为一种新兴的销售战略实现模式，在提升销售团队绩效、促进个人成长、协助企业组建高效的销售团队，提升团队凝聚力和战斗力，展现出巨大潜力，为正在为业绩增长遭遇瓶颈的企业提供新的选择。销售团队陪跑教练的核心价值，在于将“增长焦虑”转化为“可控路径”，让企业看得到结果。未来，随着技术的进步和实践的深入，销售团队陪跑教练将在数字化创新、技术应用等方面继续发展，为销售管理领域带来新的突破。

责任审校：李明蔚



刘玲老师

- 私董陪跑认证教练
- 高级讲师
- 古贺·报联商®讲师
- CSTD 学习设计师
- SDI 内驱力®认证讲师

- 企业人力资源管理师
- 职业学校外聘讲师
- 工程师

15 年以上在企业运营管理、核心人才培养、管理技能提升、管理改善、团队建设与管理等方面有丰富的专业知识与扎实的实战经验；13 年丰富授课经验；11 年全球制药企业排名前 5 名 -- 法国制药企业培训管理、销售工作经历；1 年全球制药企业排名前 50-- 国内制药龙头高级培训经理工作经历。

现专注于：企业陪跑 / 团队沟通 / 通用管理 / 激励授权 / 领导力 / 执行力 / 销售技能提升