

HOW TO
BUILD A MARKETING TEAM

如何打造 营销团队

知名销售培训师精心力作
提高团队绩效的实战攻略

狄振鹏 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

HOW TO
BUILD A MARKETING TEAM

如何打造
营销团队

狄振鹏 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何打造营销团队/狄振鹏著. —北京:北京大学出版社,2006.12

ISBN 7-301-11136-3

I. 如… II. 狄… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 121889 号

书 名: 如何打造营销团队

著作责任者: 狄振鹏 著

责任编辑: 虞正逸

标准书号: ISBN 7-301-11136-3/F·1475

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.25 印张 140 千字

2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

自序

过去我在带领营销团队出征前，常常领着大家跳一曲自创的手语舞蹈——“销售团队舞”，潜台词是：

| | |
|-----|-----|
| 销售 | 拜访 |
| 销售 | 服务 |
| 需求 | 信任度 |
| 需求 | 信任度 |
| 谁最棒 | 我最棒 |
| 谁第一 | 我第一 |

此舞蹈是要说明三个重要的销售概念：

第一，销售工作就是拜访活动，销售就是面对面，有效销售时间就是面对面的拜访时间。销售员的岗位在哪里呢？是在公司的办公桌旁吗？不！应该是在客户身边与客户头碰头，肩并肩，面对面。俗话说，见面三分亲，你与客户面对面的时间有多长决定了你成交的把握有多大。一个老掉牙的爱情故事是这样说的：一个小伙子当兵入伍了，他很爱他的心上人，他三年如一日地每天给他心爱的姑娘写一封情书，三年后姑娘嫁人了，可新郎却不是他，是谁呢？是邮差。为什么呢？因为三年来只有邮差每天都跟姑娘面对面，所以两人产生了感情。这么简单的道理，很多销售员做了多年的销售业务却仍没有悟出来，他们没有花大量的时间聚焦于目标客户，而是漫无目的，守株待兔，期望客户撞上门来，既浪费了宝贵的时间，又没有任何的业绩可言。究其原因，一方面是销售人员的

惰性所至，另一方面是销售人员的目标、计划和行动等基础工作没有做好。当然营销主管也有责任，因为他对每位销售人员的拜访活动缺乏了解、帮助和控制，缺少对过程和活动量的管理。

客户为什么会向我们购买？我们为什么会丢掉生意？很多人以为客户购买的重要因素就是产品、技术、质量和价格，很多销售人员通常也这么抱怨：客户不买我们的产品是因为我们的产品价格太贵，市场竞争激烈，广告宣传不够，奖金提成不多。他们很少找自己主观的或者是内部的原因。产品、技术、质量和价格固然是成交的必要基础因素，但关键因素还有人情、关系、信任和情感。客户对我们的信任足不足，感情深不深厚，是隐藏的原因。客户的购买决定，小部分受物理因素影响，而大部分则受心理因素的影响，所以销售人员应该多研究客户心理，与客户建立信任关系，满足客户需求，替客户解决问题。

如果客户有生意，我们花了小钱就一定能拿到生意吗？不一定。因为仅有钱的投资还不够，还要加上时间的投资、精力的投资和情感的投资。有了这四项投资，销售人员才有可能登门拜访、登堂入室，越过销售的第一个障碍。在长三角和珠三角地区，不少企业规定销售人员每周至少要有三个晚上跟客户待在一起，陪客户聊天、喝茶，培养与客户的感情。更有不少的销售精英定期举办客户小沙龙，邀请老客户和准客户一起聚会，人数不多，最好是男女搭配，志趣相投，年龄相仿，产品有上下游协作可能。这种聚会的目的是通过老客户的口碑宣传和影响，滚雪球似的开发新客户。它摒弃了大多数销售人员使用的高成本的吃吃喝喝、商业贿赂等低级庸俗的做法，效果较好。

我们不妨来检视一下我们的销售人员每天与客户面对面的时间：销售人员平均每天有效拜访几个客户呢？拜访每个客户需要多少时间呢？我统计的平均结果是每天拜访2个客户左右，拜访

每个客户约 30 分钟左右，这样，每个销售人员平均每天与客户面对面的时间只有一个小时左右，其拜访质量如何还需要进一步验证；加上打电话、整理客户资料、交通路途等时间需 3 小时，合计每位销售员平均每个工作日的工作时间为 4 小时左右。而我们的法定劳动时间规定每人每个工作日的工作时间为 8 小时，可见我国销售人员时间浪费的严重程度，平均工作效率只有 50% 左右，这是我国销售团队的通病。美国销售人员的日均拜访量为 4.2 人/日访，日本同行的数据在 5 人/日访以上，显然，我国销售人员的努力程度不够，差距较大。不少主管都在抱怨优秀的销售员难找，销售人员懒惰不努力，其实这首先是销售团队的管理有问题，这一点被大家忽视了。

第二，服务是最佳的销售方式，替客户解决问题、满足需求是 21 世纪销售的不二法门。销售的实质是先服务再销售，培养满意和忠诚的客户群，留住老客户。管理大师彼得·德鲁克说，企业的目标是创造并留住客户，而利润只是副产品。可见 21 世纪企业的赢利模式已由传统的扩大销售、提高市场份额，转向为客户服务、建立满意和忠诚的客户群上。销售人员应该是双 S 高手，即 Service(服务)和 Sales(销售)，先做服务再做销售是我们做好销售工作的唯一出路。可是目前我们的大部分营销主管和销售人员谈论较多的是自身的产品、技术和卖点、特色，关心的是业务、生意和营业额，却很少关注客户的想法和问题，很少去研究客户的购买模式和内在需求，这无异于本末倒置、缘木求鱼。客户服务成了大多数营销团队贴在墙上、挂在嘴上的空洞口号，很少落实在行动上。国内企业超过 90% 的营销团队不做定期的客户满意度测量，客户满意程度高低或老客户是否流失与销售人员的收入、营销主管的收入也没有关系。不注重客户服务是销售团队遭遇业务发展瓶颈的重要因素。

第三，销售流程的两大关键环节是在客户中间建立信任度、寻找需求点，这是大多数销售人员在销售工作中碰到的两大障碍，也是两座很难逾越的高峰，销售失败的原因大多可归于此。每当销售人员丢掉生意、一脸沮丧时，我们就应该请他思考两个问题：1. 客户对你有足够的信任吗？2. 你真正了解客户的需求吗？其他诸如竞争对手的问题、价格的问题等只占很少部分。中国人的生意似乎是给熟人做的，我们帮熟人的忙、再请熟人帮我们的忙，所以大家都先忙着处理人际关系，然后再处理生意；陌生人之间相互信任度为零，中国人最相信的一句话是：路遥知马力，日久见人心。只是把客户的信任度作为参与竞争的入场券和敲门砖，其实这样并不能建立起长期稳定的客户关系。因为客户真正需要的是能帮助他解决实际问题，满足他的利益需求的方案、服务或产品。所以，应该靠信任和感情接触客户，靠专业和实力赢得客户。

我认为目前国内企业的销售团队的现状，可以概括为：业务水平不高、“武器装备”不先进、战略战术不吻合。人员业务水平不高的原因是缺乏招聘选才的系统流程、教育培训体系不完善、基础管理薄弱等。销售人员的销售工具和作业装备，如销售标准台词、老客户见证资料、产品手册缺乏也很普遍。此外，营销主管应对市场竞争的策略和销售人员的销售技能存在诸多不足、团队管理和销售人员的激励政策不到位等也不容忽视。

针对目前大多数企业销售团队的现状，我们建议应从加强对员工的教育训练、行为过程管理、人力资源管理、团队管理技能等四个方面入手。

1. 建立销售团队的内部训练体系。制定销售人员的标准动作和规范，每位营销主管都应该是标准销售技能的培训师。销售人员要多做情景模拟和角色扮演，强化技能演练，严格达标考核。

训练场上多流汗多流泪，战场上就可以少流血少牺牲。销售人员的技能训练应成为营销主管日常管理工作的重要考核指标，而销售人员掌握标准销售动作应该成为其上岗的必备条件。

2. 建立销售人员的标准作业流程和检查点，进行行为过程的管理、监督和控制。针对销售人员的实际问题提供有针对性的帮助，对负责重点客户的销售人员要提供必要的支持；针对销售技能的缺陷提供相应的辅导；完善客户档案资料，完善销售人员工作报表，了解每个重点客户和项目的进展状态；掌握每个销售人员每天的工作状态和精神状态。只有控制了细节，做到行为标准化，才会有正确的结果。

3. 在人力资源管理和团队管理技能等方面的改善也很重要。建立选才、用才、育才、留才的人力资源机制迫在眉睫，提升营销主管的自我管理、工作管理和人员管理的能力同样也是一项长期的系统工程。我们现在的大部分营销主管还只能说是业务骨干、营销高手，但还不是合格的管理者和团队领导人，这需要引起我们足够的重视。

本书针对营销团队的现状和误区，以及建立和打造高绩效销售团队的策略和方法，提供一些我的思考、经验和方法，相信您会觉得开卷有益，帮助多多。中国有 6000 多万在艰难的销售征途上努力奋进的营销人员，有数以万计在竞争白热化的销售战场上浴血奋战的销售团队，帮助他们提高战斗力、提高收入、创造一流业绩、走向辉煌，是你我的共同责任。

狄振鹏

2006 年 10 月

总 自 检

假如您是营销部门或销售团队的一名主管，请您根据自己的实际情况，在以下方面为自己的销售管理能力作一个评估，打一下分。

| 项 目 | 得 分 |
|---|--|
| 1. 努力开发企业的客户资源，事事以客户需求为中心，以不断建立满意的忠诚客户群为目标 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. 注重与客户间信息的双向沟通，建立完整的信用管理体系 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. 重视团队管理和人力资源管理，而不是把精力只放在完成短期的任务指标上 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. 能够在适当的时间以适当的方式访问适当的客户 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. 您所在的销售队伍的结构能够使客户资源得到最大化的利用 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. 能够建立合理的奖励和评估机制，达到鼓舞士气、及时肯定销售人员业绩和留住人才的目的，激励员工能够做到因时、因人而异 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. 您的销售团队具有明确清晰的长、中、短期工作目标，具有明确的角色分工 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. 对本企业内部人员的潜质有充分的了解，能够将适合从事营销的人放在营销一线上 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. 选择人才具备严格、量化的标准，不以自己的主观印象、个人兴趣、爱好影响评判结果 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. 建立完善的内部培训体系，具有明确的年度培训计划，能够按照销售人员上岗时间的长短，对其进行阶梯式的培训，注重培训后的评估 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

| | |
|--|--|
| 11. 能够结合销售人员的实际情况对销售人员的拜访量指标进行适当的管控, 注意长期坚持对销售人员给予销售技能的训练和辅导 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. 能够通过绩效评估与员工进行良好的双向沟通, 更好地督促和激励员工 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 13. 能够正确有效地主持营销例会, 自如地操控早会的运作方式 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. 具有自我达成的鞭策力和敏锐深邃的洞察力 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. 知识、态度、技能和习惯等基本素质过硬, 具备良好的心智修炼、口才表达、人际交往和形象塑造的能力 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. 能够按照专业化的销售流程进行推销 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. 对销售人员的培训辅导能够根据其技能、意愿的具体情况因材施教, 能够通过培训辅导提高新人留存率 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. 熟练掌握至少一种实战训练方法, 能够对不同水平的销售人员实施陪同拜访、个别辅导、电话辅导等训练方式 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. 能够合理地分配下属的工作, 充分发挥他们的特长, 充分体现出他们在销售团队中的作用 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. 能够起到表率作用, 以身作则, 影响他人, 主动培养员工成为销售骨干或后备干部 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

如果您的每一项得分是4或5分, 说明您在管理销售团队方面做得很好; 如果低于3分则需要加油了。

如果您的总分在80分以上, 说明您已经是一名比较合格的营销主管了; 如果低于60分就需要努力了。

无论您的得分是多少, 都应该恭喜您! 因为接下来您要学到的知识将帮助您更好地去打造一支高绩效的营销团队。您将学到的不仅仅是理论, 更重要的是学会如何将所学到的书本知识运用到实际的管理工作中去。

目录

自 序 //1

总自检 //1

第一章 营销管理概念和现状 //1

一、营销管理概念 //3

二、销售管理现状 //12

第二章 如何构建和管理销售团队 //29

一、销售队伍的设计 //31

二、销售队伍的管理 //42

三、销售队伍的建设和运作 //48

第三章 销售团队管理——选才、育才和激励 //59

一、人员招聘 //61

二、甄选人才 //67

三、人员培训 //72

四、员工激励 //80

第四章 销售团队的绩效评估和例会 //91

- 一、绩效管理 //93
- 二、绩效评估 //103
- 三、营销例会 //107
- 四、早会运作 //113

第五章 快速提升专业素质和销售技巧//119

- 一、销售高手的特质 //121
- 二、销售人员的基本素质 //122
- 三、销售人员的其他相关素质 //128
- 四、专业化推销流程 //133

第六章 销售人员的有效培训途径 //143

- 一、培训辅导概述 //145
- 二、职场实战训练技巧 //152
- 三、陪同拜访 //156
- 四、个别辅导和电话辅导 //158

参考答案 //163

附录 工具表单 //165

第一章

营销管理概念和现状

营销管理概念

销售管理现状





一、营销管理概念

(一) 营销管理概述

1 营销的概念

营销是个人和集体通过创造和出售，并同别人交换产品和价值，以获得其所需之物的一种社会和管理过程，是一个交换的过程。

营销的理念和方法同时也是企业经营的哲学思想的体现，现代企业经营哲学认为：营销即为客户创造价值，或者说创造客户价值。

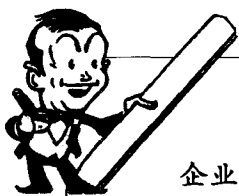
相关资源：企业经营哲学

企业经营哲学是一种关于以谁为营销中心，如何进行具体经营的思想。以往的企业经营哲学观通常以产品、技术为中心，认为只要提升产品质量，客户就一定会购买。而 21 世纪的企业经营原则是以客户为中心，只有满足了客户需求的产品，客户才会购买，唯有这样，才能更好地服务于客户。



营销过程实际上贯穿着一条价值链——只有给客户创造价值，才可以创造企业的财务价值，继而创造员工的价值，帮助和推动员工走向成功，获得成就感。员工做自己喜欢的、认同的、有价值的工作，就有了积极性，有了工作热情，然后才能更好地去创造客户价值。因而，创造客户价值是这一价值链中的起始和归宿，它已经成为企业一项重要的发展战略。

在企业众多的利益相关者中，企业的股东、员工和客户是企业最重要的三个利益相关者，此外还有供应商、社区、政府等，还可以包括新闻媒体和竞争对手。处理好与企业利益相关者的关系，让他们满意，有利于营造企业长期稳定发展的良好生态环境。



提醒您

企业是商业机构，它与政治组织和非盈利组织不同，它的目标就是要盈利，长期持续的盈利，追求组织价值的最大化和持久化，获得尽可能多的社会效益和经济效益。

企业要做大做强，基业常青，成为百年老店实属不易。

传统盈利模式单纯依靠扩大销售来不断提高市场份额，这固然可以使营业额提升，但利润却往往没有同步增长，原因可能有：

➡ 系统的原因，即同品质产品的原料、人力成本有上升的趋势，而市场销售价格却呈下降趋势。

→ 企业原有客户的不断流失，尤其是优质的老客户、VIP 大客户的流失，使得企业开发客户的成本无形中上升了。

因此，为了提高利润，建立起企业在营销方面的优势，企业应该做到：

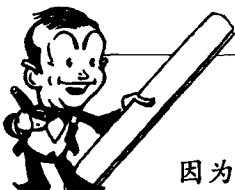
→ 开发、管理和保护好企业的客户资源，尤其是优质大客户资源；

→ 真诚地服务好客户，不断帮助客户解决问题，满足客户特殊的个性化需求，建立满意忠诚的客户群。

管理名言



管理大师彼得·德鲁克说：“创造并留住客户；利润只是副产品。”



提醒您

因为经理人的职责是要在短时间内创造高业绩，所以很多企业在残酷的市场竞争环境中，采取的大部分行为是急功近利的短期行为，过分重视当前效益和外销的业绩，而忽视构建满意忠诚的客户群体这一长远战略，使得很多企业的营销工作遭遇瓶颈，陷入困境，影响企业的寿命。

2 营销管理概念

按照营销大师菲利浦·科特勒的说法，营销管理是计划和执