

职场实战 图解

营销系列



营销员

提升 业绩

〔日〕山口博康=著

于广涛=译

笔记

职场实战图解——营销系列

营销员提升 业绩笔记

〔日〕山口博康 著
于广涛 译

科学出版社

北 京

图字: 01-2004-3373 号

内 容 简 介

“职场实战图解——营销系列”主要从营销的新视角出发,旨在提供营销领域中一种全新的理念和思考处理问题的方式,为指导营销人员具体的实战方式和管理方式提出了行之有效的建议。

本书是该系列之一,侧重于介绍营销过程中的实战经验,从而帮助从事企业营销工作的部门经理以及销售人员提高实战能力。本书包括销售技能、管理技能和自我管理三篇,分别通过六章的内容进行细致的阐述,提供给读者新颖的营销工作思路和方法,并且致力于达到学以致用目的。书中提出了技术管理方法,可以帮助读者把日常工作的粗放型管理模式变成数值化的可比较型管理方式。真正是一本为第一线营销人员提供指导的书。

本书适合营销人员,营销管理人员,以及个体经营者阅读,可作为市场营销专业的学生的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

营销员提升业绩笔记/(日)山口博康著;于广涛译. —北京:科学出版社,2004
(职场实战图解——营销系列)

ISBN 7-03-012924-5

I. 营… II. ①山… ②于… III. 市场营销学-手册
IV. F713.50-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 010995 号

责任编辑:张 敏 赵丽艳 / 责任制作:魏 谨

责任印制:刘士平 / 封面设计:黄华斌

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004 年 7 月第 一 版 开本: A5(890×1240)

2004 年 7 月第一次印刷 印张: 6 3/4

印数: 1—5 000 字数: 180 000

定 价: 18.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

前言

“欲速则不达。”

“回到原点,知过必改。”

这些是很多人在孩提时就已耳熟能详的谚语。越是优秀的销售人员,在实践中对这些谚语的体会越深。也就是说,越是遇到恶劣的营销环境,他们越是会以谦逊的姿态,对此前的工作和采取的工作方式不加掩饰地加以修正。

相反我们经常可以看到很多没有取得理想业绩的销售人员对自己的工作固执己见,总是按部就班地工作,不能从相同的工作模式中解脱出来。或者把销售业绩不佳,物品销售不出去的原因归咎于市场环境等客观原因。他们似乎并不习惯于反省自己。

我们创立的经营效率研究所开发出了提高营销实力的系统,常年针对销售战场上的实际情况为客户提供咨询服务。在工作中我们深切认识到优秀销售人员和销售业绩不佳的销售人员之间所存在的巨大差别。

由于市场趋于成熟、竞争企业增加、经济环境出现变化等原因,销售人员实现销售目标的难度不可否认地增加了。当今时代已经成为崇尚诚信销售的时代。所以正如前面所说,“回到原点”、“重新反省自己的工作方式”是非常难能可贵的。

在商海中无论 you 有多么深奥的理论,仅仅纸上谈兵是行不通的,而且别人也不会将夸夸其谈的人当成长期合作的伙伴。营销工作要求的是实践经验,并最终取得好成绩。销售人员的世界中同样要的不是理论而是结果,可以说销售目标的实现说明一切。

因此,本书不讲理论只谈实践,让读者在阅读中感受销售工作是有趣的、是易懂的,让读者有“寓教于乐”的感觉,同时还要让读者掌握实现销售目标的技巧。

前 言



我确信通过阅读本书,读者必将能够从文章中理解销售技巧,同时,还能够从宏观角度以销售人员特有的感性领会这些销售的经验和技巧。

此外本书很多内容还采纳了我们在咨询过程中销售人员提出的许多问题,可以说本书集经过调查研究所归纳总结出的成功营销经验及技巧之大成。

经营效率研究所 代表董事 山口博康

本书的阅读方法

本书是为百忙中的销售人员在工作之余,或在上下班电车上轻松阅读的读本。每个主题由 4 页构成,其中 1 页是自我工作测评用的表格以及该主题最重要的要点;两页文字是在填写测评表格,阅读要点后,提供的阅读说明,读者可以从说明中深入理解前一页的意思;最后一页则是对本主题进行总结。

本书共分三大部分。

第一部分是销售技能篇。这里主要介绍销售工作中共通的基础理论和技巧。其目的是帮助刚参加工作的销售人员学习相关知识和技术;而对于有丰富经验的销售人员来说,则可利用这一部分内容来重新审视一下自己的工作。

接着是管理技能篇。对于工作多年的销售人员或者销售部门经理主管来说,评价其工作业绩时不能只看个人的销售成绩。因为他必须要能发挥领导和指导的作用,带领全科或者整个部门提高销售业绩。因此这一部分中主要归纳总结了指导下属和新生的工作方式以及使整个部门的工作有条不紊地推进并取得成果的技巧。当然,对于普通的销售人员来说,也可以利用这个部分对自己的工作进行测评。

最后一部分是自我管理篇。无论你现在取得了多么骄人的销售业绩,但是如果不努力提高自己的话,那么就不可能长久保持销售人员的生涯。此外自身健康管理也是非常重要的自我管理项目之一,不论是销售新手,还是经验老道的销售能手,请根据这个部分进行自我审视。

目 录

销售技能篇

●●第 1 章 市场观察和目标的确立

1 市场观察	2
◆ 制定营销战略	
——市场和商品的关系	2
◆ 本公司市场应对能力的调查	
——冷静地分析强项和弱项	6
2 销售计划和验证	10
◆ 制定销售计划的四个阶段	
——制定可以付诸实现的计划	10
◆ 今后有销路的商品和没有销路的商品	
——掌握商品生命周期的 Z 形图	14
◆ 客户评价	
——矩阵分析	18
◆ 部下业绩的评价要点	
——明确基准、公正评价	22
◆ 货款全部回收的注意事项	
——货款不能回收的三个原因	26
♣ 销售人员基本常识测试	
——销售与货款回收练习	30

●●第 2 章 了解竞争对手、捕捉客户

1 竞争对手分析	34
----------------	----



◆ 竞争对手的战略	
——竞争对手的目的	34
◆ 竞争对手的软肋	
——分析整理出对手的弱点	38
◆ 寻找竞争对手的销售员	
——调查对手的动向	42
2 客户信息的收集	46
◆ 客户组织构成、事业内容	
——充分利用客户管理表	46
◆ 收集信息	
——信息卡和了解信息量的直方图	50
◆ 保证把信息带回公司的 10 条注意事项	
——信息管理技巧	54
♣ 销售人员基本常识测试	
——信息管理练习	58

第 3 章 开拓新客户的方法

1 在开拓访问新客户之前	62
◆ 考察部下开拓新客户的期望度	
——从三个角度进行考察	62
◆ 是否应该给更多的可发展客户名单	
——为了让部下认真地进行开拓访问	66
◆ 新开拓的模式	
——不同地域型、不同行业型、不同规模型 ...	70
◆ 检查部下的销售工具	
——这些工具是否充分加以利用	74
2 开拓访问客户工作实践	78
◆ 各种可以赢得再次访问机会的说话技巧	
——利用 AIDMA 法则	78

◆ 开拓新客户应充分利用人脉关系	
——人脉关系调查和应用表	82
◆ 客户的业务负责人不在时的应对方式	
——引起对方注意和重视的问候函和别具一格的名片	86
♣ 销售人员基本常识测试	
——访问和商谈练习	90

管理技能篇

第4章 业务经理的作用和管理部下的着眼点

1 何谓业务经理	94
◆ 关于强有力领导能力的 10 问	
——业务经理的条件①	94
◆ 关于率先垂范的 10 问	
——业务经理的条件②	98
◆ 从一名销售员脱胎换骨成为业务经理的 10 条准则	
——业务经理的条件③	102
2 销售员的现状	106
◆ 你的部下是怎样的类型	
——分析行动模式	106
◆ 销售员访问客户的天数减少	
——掌握实际访问天数	110
◆ 掌握部下访问的内容	
——进步一郎君和差劲一郎君的活动比较	114
3 部下管理的具体方法	118
◆ 营业日报的使用	
——6 种有效使用方法	118
◆ 是否有效地领导部下	
——把目光投向与活动量发生实际关系的因素	122



◆ 要了解部下的客户	
——同行访问的要点	126
◆ 要让销售员意识到隐含成本	
——让销售员知道什么是浪费	130
◆ 激发部下干劲的表扬方法和批评方法	
——意欲温和实则不易	134
◆ 年轻经理与年长部下共事的五条工作准则	
——工作得当必将成为巨大战斗力	138
♣ 销售人员基本常识测试	
——部下管理练习	142

第 5 章 事务性工作法和会议活用法

1 事务性工作的重新审视	146
◆ 事务性工作重新审视表	
——公司内部业务的盘点	146
◆ 内勤职员可利用程度的检查	
——是否过分包揽事务性工作	150
◆ 请求内勤女职员帮助的方法	
——不要把女职员当成“辅助性要员”	154
2 开个成功的会议	158
◆ 调动部下开会积极性的诀窍	
——有积极意义的会议可以令与会者鼓足干劲	158
◆ 会议成功的 10 个要点	
——为了使会议富有成果	162
♣ 销售人员基本常识测试	
——事务性工作处理练习	166

· 销售技能篇 ·

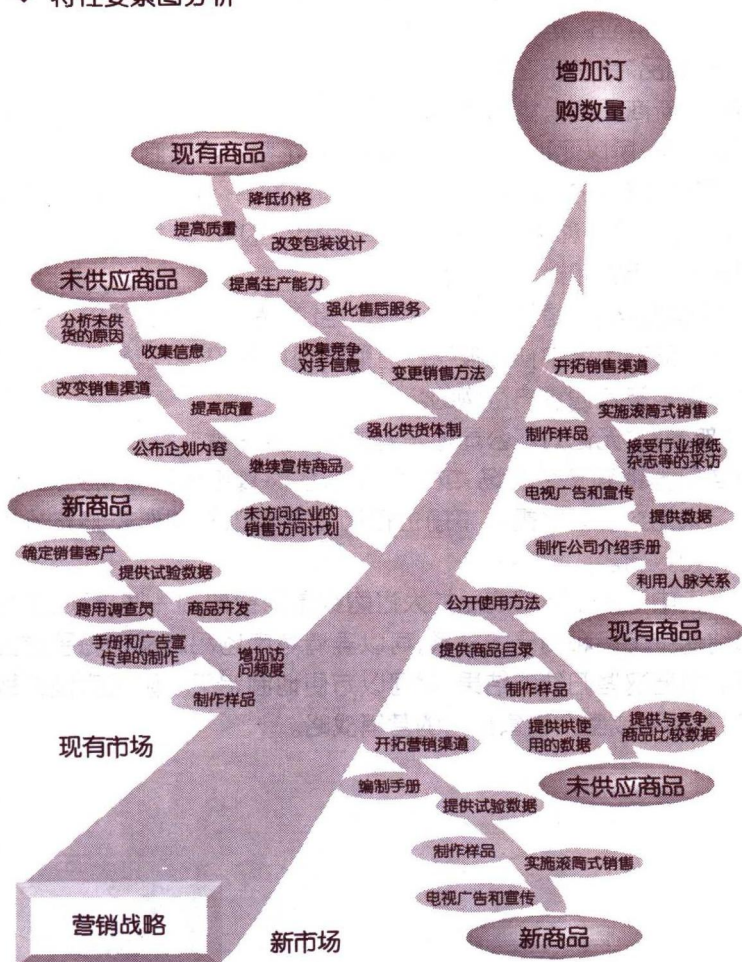
第 1 章



市场观察和目标的确立

首先让我们看既有市场中的“现有商品”，这类商品是老客户目前正在订购使用的商品。因此，扩大现有商品的订购数量就是增加供货量。

◆ 特性要素图分析





“未供应商品”是指在现有商品中尚未向客户供货的同类商品。也就是说客户这部分货源可能是由其他竞争对手提供的,因此扩大未供应商品的供应就是拓展供货品种。

“新商品”是指正在开发的产品以及预备着手开发的商品。在既有市场中新商品的销售与未供应商品的销售基本相同,由于客户不具备预备知识,所以促销工作的准备还需要花费一些时间。

而**新市场**中的**“现有商品”**又可分为两种,一种是新市场已经使用了类似商品,另一种情况是完全没有使用。因此,为扩大订购量就需要提出新的用途和销售方式。

“未供应商品”是指在既有商品中当前销售停滞的商品。这类商品虽然在既有市场中预计被客户订购的可能性较少,但是在其他市场还是有可能被其他客户订购的。

“新商品”无论对本公司还是对顾客都存在着非常多的未知因素。把新商品推销到哪个市场,或者它是否能够真正地适应新的市场,这些都是未知数。因此需要事前进行市场调查以及制作完整充分的相关资料和数据。

下表中记入了不同商品扩大订购数量需要做的一些事项,通过归纳总结这些市场和商品的关系,可以弄清楚市场和商品中特别重要的事项。根据这些归纳的结果,就可以方便地制定下一阶段应该采取的对策,从而形成整个销售部门的营销战略。

◆ 某食品生产厂家利用特性要素图制定销售战略

	既有市场	新市场
现有商品	本公司产品、或进货商品其质量和价格与竞争对手相差不大。为此今后需要通过店面促销和为取得竞争优势而采取的特殊销售手段来提高销售收入。各位销售人员要针对各自负责的主要店铺做好企划和提案,收集竞争对手的信息。 T 食品公司、M 超市和超市 I 对现场促销活动的实施持有好感。	新的年度尽早在县北部实施滚筒式商战。N 食品公司以及 M 商店和 K 商店等有望参加。促销中提供 5g×6p(盒)装的木鱼片和 80g 装的 S 鳀的样品。并且希望通过 I 贸易公司把饭店等餐饮业专用佐料推销给县西部的旅馆和饭店。 希望把宠物犬食品、宠物猫食品批发给药店和 DIY。
未供应商品	考虑到运输成本问题,公司尚未与 M 超市等距离较远的客户就低价商品建立供货关系。 为此,最好通过在县东部具有较大销售网络的食品批发商(M 物产等)扩大销售量。应该尽快与 M 物产、S 商店的交涉。	县北部与县南部相比,家庭构成人数较多,因而预计优惠产品的需求比较多。 希望积极加强对 200g 装青花鱼、沙丁鱼片等的宣传力度。
新商品	海产熏制品 本公司销售人员带着试制品,正在试销中。 由于价格原因,中小超市和食品店的销售比较困难,所以建议摆在大型超市和百货店的食物货架进行试销。	海产熏制品 观光地和高尔夫球场的土特产专柜可能会有销路,另外通过饭店餐厅等餐饮业用食品批发商可将本产品销售给餐饮店。要在本月制定访问计划,并且加以实施。

■ 本公司市场应对能力的调查——冷静地分析强项和弱项

◆ 市场应对能力调查表

	强 项	取得的进展	弱 项	改善情况
产品	● 本公司具有产品开发能力。 ● 有专职设计人员。	由于有专职设计人员,故本公司产品品种非常丰富。	● 进货商品较少,低价格商品品种与其他竞争对手相比较少。 ● 土特产纸包装盒较多,故气候对销售收入的影响较大。	几乎没有变化。
销售方法(渠道)	● 在大城市圈已经建立起完善的销售网络。	关西地区代理店销售渠道得到了充实。	● 市场(大城市圈)不同,用户的开拓力度不充分。 ● 销售人员访问频度较少,市场信息较少。	销售人员出差每月一次,与以前没有多大变化。东京营业店开设计划没有进展。
价格	● 本公司产品(专利产品)比率较高,所以避免了因降价而导致的低价格化。 ● 高价格产品较多。	没有变化。	● 该产品尚未被低价格商品用户层所接受,可适应的市场比较窄。	没有变化。
物流(交货期)	● 严格执行产品包装规格,故很少发现运输中破损现象;另外产品还采取了防潮湿对策,故深受客户好评。	可以满足短交货期的要求。	● 物流成本上升导致利润率降低。	利润率逐渐降低。
售后服务	● 产品包装出现破损或者印刷不良等问题时,能够及时采取措施加以解决,因而得到了客户的信赖。	营销和生产部门有良好的合作关系,处理投诉非常快。	● 距离较远客户出现索赔时,经常不能够充分把握情况。	利用传真,努力把握情况。
营销能力	● 富有经验的销售人员较多,销售谈判中本公司多占据主动。 ● 具有丰富的技术知识和产品知识。	销售人员能够长期安心于本职工作。	● 后备销售人员较少。 ● 与代理店和用户业务员相比,本公司销售人员年龄偏大,故客户碍于年龄关系,难以提出要求。	销售人员的平均年龄倾向于大龄化。
广告宣传	● 没有特别之处。	向大客户发送了DM(直接邮寄广告),回复较少,今后需要跟踪。	● 公司介绍、手册等促销手段陈旧。	自6~7年前开始一直没有变化。

本公司销售要点

- 产品实力优于竞争对手,提供的产品在设计上可以满足客户的需要。
- 加大力度保证质量。
- 拥有具备技术知识和产品知识的销售队伍。

本公司强化要点

- 要强化信息收集能力。
- 必须开拓销售渠道。
- 招聘年轻的销售人员。