

被日本2200家公司作为培训教材使用的经营管理宝典



世界
出版
社

〔日〕长尾一洋◎著 王小燕译



看得见的

销售

被日本2200家公司作为培训教材使用的经营管理宝典

〔日〕长尾一洋◎著

王小燕译／／／

看得见的 销售



世
界
出
版
社

EIGYOU NO MIERUKA
by Katsuhiro Nagao
Copyright © 2009 Katsuhiro Nagao
All rights reserved.
Original Japanese edition published by Chukei Publishing Co.Ltd.
Simplified Chinese Character rights arranged with Chukei Publishing Co.Ltd.
through ChinaNet Co., Ltd. (mail:info@ch-net.jp).

图书在版编目 (CIP) 数据

看得见的销售: 被日本 2200 家公司作为培训教材使用的经营管理宝典 / (日) 长尾一洋著; 王小燕译. —北京: 世界知识出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5012-3972-6

I. ①看… II. ①长… ②王… III. ①应用—企业管理: 销售管理 IV. ①F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 230211 号

图字: 01-2010-2601 号

责任编辑 白小微
责任出版 刘 喆
责任校对 陈可望
装帧设计 周周设计局

书 名 看得见的销售
Kandejian De Xiaoshou

作 者 [日] 长尾一洋
译 者 王小燕

出版发行 世界知识出版社
地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)
网 址 www.wap1934.com www.ao1934.org
经 销 新华书店
印 刷 北京华戈印务有限公司
开本印张 710 × 1000 毫米 1/16 12 印张
字 数 113 千字
版次印次 2011 年 2 月第一版 2011 年 2 月第一次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5012-3972-6
ISBN 978-4-8061-3474-9
定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究

前言

“销售”堪称公司业务中最不易看见的工作。

原因很简单——销售员们很少待在公司，既没人知道他们干了些什么，更不知道他们到客户那里谈了些什么。虽然他们在公司经营中处于最重要的位置，但他们的工作情况却不易被人看到。

正因如此，很多家企业都曾试图对销售员进行管理，如要求员工汇报“走访了几家公司，在路上花了多长时间，谈了些什么”，等等，以检查销售员是否在工作方面有所懈怠。

可话又说回来，报喜不报忧乃人之本性，销售员当然不会自曝对自己不利的信息，销售经理和销售员之间就这样不断演绎欺骗与被欺骗、管理与被管理的攻防战。过去，日本国内的市场很好，销售员们只要勤跑动，不愁东西卖不出去，而只要东西卖得好，就没人对你有意见……

可如今，今非昔比——日本的人口在减少，市场在萎缩，通货紧缩成为主基调，已不再是跑动跑动就卖得好的时代了。况且即使卖得好，也会因为单价的下跌导致总营业额难见提高，而如果在这种情形下还只是不分轻重地拜访客户，很可能只能徒增公司销售的经费开支。

曾经有家公司由于营业额急剧下滑，老板亲自挂帅走到销售第一线，激励员工“回到出发点，用腿去销售”，并且身先士卒，甚至和销售负责人“并肩战斗”。但即使这样，仍没能改变持续走低的销售业绩，老板只好又进一步激励员工：“艰难时刻，销售员们更需努力啊！”

努力比不努力好，多跑动比不跑动强——这就是老板的想法，但部下们无论怎么努力，业绩也总不见有起色。

这位老板于是前来找笔者咨询，后来，他对公司的销售情况进行了可视化分析，结果发现，业务员们拜访的都是些比较好打交道的老客户，而对那些批评该公司“商品质量下降”、对产品质量要求严格的客户，则很少有销售员肯去敲他们的门。

老板于是责问销售员：“为何不如实汇报？”销售员则答复：“反正即使汇报了，不过就是让您生气，自己找骂。您一定会说‘销售的工作，不就是去说服这帮家伙吗？’——结果都能想象得到，所以就没汇报。”

可怕的并不是不知道卖不动这一“结果”，而是未能监控为何卖不动这一“过程”。

为了清晰地把握这一过程，需要实行“看得见的销售”。

本书所要介绍的“看得见的销售”包括以下内容：

1. 能否看得见过程，而非结果？
2. 能否看得见每项业务的来龙去脉，而非数字？
3. 能否看得见出场人物（包括竞争对手及公司内的生产部门）？

张贴销售排行榜，或是每拿到一笔单子就添加一颗星号，这些并不是“看得见的销售”。

要重视过程，而不是结果；要重视事情的来龙去脉，而不是数字。只要能看到这些，就能着手改进，提前做好准备。

笔者对自己20多年来，为2200家公司提供服务的实际事例以及在实践中积累下来的销售技能进行了总结，从中进行了提炼，以供读者参考。当然，事情没有简单到只要“做好可视化流程，业绩就能提升”的地步，但是只有看得见销售的过程，才能知道症结之所在，才能通过改进而取得辉煌的销售业绩。

如果您读完这本书后，就能立即着手开展“看得见的销售”，笔者将会感到不胜荣幸。

2009年9月

长尾一洋

前 言

/ 3

第一章

销售是如何从视野中消失的

1. 你的销售过程是否可视 / 3
2. 是否能跨越时空看到销售技巧及顾客信息 / 7
3. “畅销”和“卖不动”各自带来的启示 / 14
4. 从看得见的销售着手，力求在竞争中处于优势 / 19

第二章

实现销售过程可视化

1. 使每个销售员的工作日程都实现可视化 / 27
2. 把“拟采取的流程”可视化 / 33
3. 把“如何销售”可视化（手册） / 75
4. 把“今后的销售额”可视化（预先管理） / 80

第三章

把“数字”放到“具体过程”中

1. 实现“本年度动态”可视化

其1【具体过程】 / 93

2. 实现销售部“本年度动态”可视化

其2【可视化地图】 / 98

3. 实现谈判技巧可视化管理 / 101

4. 让全体员工都看到谈判步骤 / 105

5. “1对1”的角色扮演 / 116

6. 对“谈判的大体动态”进行可视化管理（可视化管理报告） / 121

第四章

如何实现对客户的可视化管理

1. 如何“看得见”客户在想什么（顾客） / 139

2. 怎样看得见“客户的不满”（顾客） / 148

3. 怎样看得见“竞争对手的行动”（竞争对手） / 156

4. 实现“上级的指示”可视化管理（上司） / 160

5. 实现“上级的评价、公司的评价”可视化管理（上司） / 170

6. 实现对“竞争对手的动态”可视化管理（老员工、同事、新手） / 174

7. 将“谁在提供着怎样的支持”可视化（非销售部门） / 177

第一章

销售是如何从视野中消失的

1. 你的销售过程是否可视
2. 是否能跨越时空看到销售技巧及顾客信息
3. “畅销”和“卖不动”各自带来的启示
4. 从看得见的销售着手，力求在竞争中处于优势

1. 你的销售过程是否可视

○公司外开展的销售活动难以被看到

经常能听到老板们抱怨说：“真不知道销售员们都在外边干些什么。”

由于销售员们的主要工作是“跑客户”，换言之，就是在公司外开展业务，所以老板和销售主管等管理层通常无法知道自己的销售员在外边的工作情况，这样往往会导致他们只有凭借营业额和利润这一“结果”去判断销售员业绩的好坏。

但是，也存在这种可能——销售活动开展得有声有色，却没有取得好的业绩；而什么也没做，碰巧业绩却很好。从这个意义上说，如果只凭结果去判断销售员业绩的好坏，往往容易产生失误。

重要的是过程——“销售员真的在好好地工作吗？”虽然偶尔也有运气的成分，但销售活动和其他活动一样，有因才有果。因此只有不断使得“好的销售活动”（原因）持续下去，才能取得“好的业绩”（结果），重要的是要理清这其中的因果关系。也就是说，要想实现销售过程的可视化，并取得硕果，必须避免下列几种情况的产生：

· 诸如“昨天很走运”、“今天真倒霉”等撞大运式的销售

- 宛如在夜海中行舟，看不到前景的销售
- 动辄被一个个结果左右得晕头转向的销售

如能做到这些，便可取得稳定的“结果”，并使得获取更大成果的销售成为可能。

○是否要全程陪同？——这是不现实的

话虽如此，让老板或是销售主管亲自压阵，陪同销售员逐一拜会所有的公司，全流程地检查他们“到底在干吗？”——这也是不现实的。

为此，就需要实现“销售可视化管理”。具体说来，应包括下列内容：

- 有几件有望接单的业务？
- 报价金额是多少？
- 接单率如何？
- 有效谈判的次数是几次？
- 业务进展状况如何？
- 谈判将持续多久？
- 谈判次数是多少？
- 销售员的工作干劲如何？
- 销售主管是如何指导手下的？

要多方收集销售过程中获取到的各种信息，从中得知“销售第一线上到底发生了什么”、“销售员是如何开展工作的”等情况。

○不在销售第一线也能了解情况，实现销售可视化管理

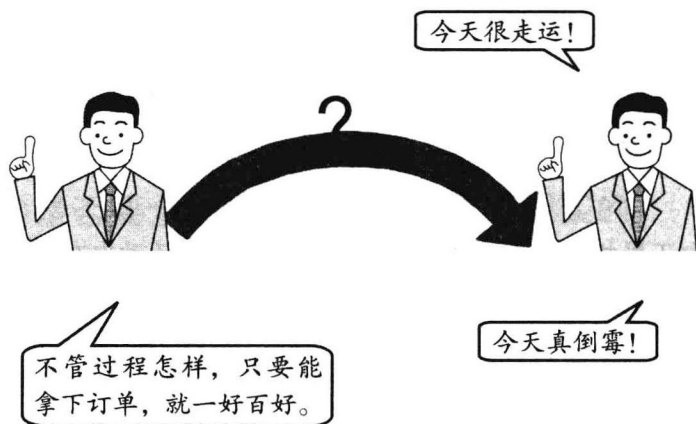
由于受相互影响等各种因素的作用，销售活动也在时时刻刻地发生着变化。

但千万不要仅根据残缺的信息就草率地作出判断，要收集各种信息，理清其相互间的关联，并在此基础上思考：对本公司而言，怎样做销售才算是“好的活动”？这样做的好处是能获取到过去未曾留意到的信息。

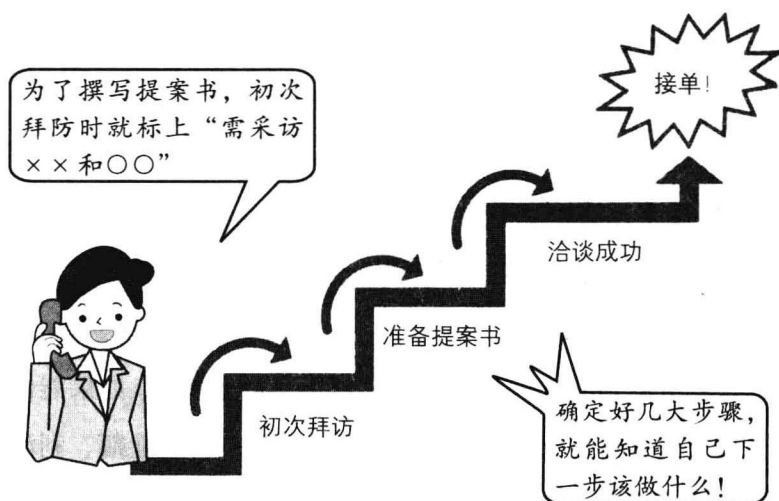
- 即使不在现场
- 即使眼睛看不到
- 即使耳朵听不到
- 即使手无法触摸得到
- 仍能做到对“销售员的一举一动”了如指掌

以上所罗列的，就是所谓的“看得见的销售”。如果能做到这些，就能相当精确地预测到销售的结果——营业额、利润等，并能做好相关的管理工作。

光盯着结果，则容易成为撞大运式的销售……



如能将过程可视化，则能对未来作出预测!



2. 是否能跨越时空看到销售技巧及顾客信息

○若销售员超过3人，就要着手准备可视化管理

虽然前面强调了“看得见的销售”的重要性，但如果销售部门只有1~2名销售员，倒也无须大张旗鼓地开展这方面的工作，无须特别地做些什么——包括不用费劲读这本书，保持现状即可。但如果销售员队伍超过3人，就很难知道“每天、每人都在忙些什么”。如果销售员人数超过3人，管理层就会突然感到管理压力倍增，因为很多东西都从视野中消失了，不知道该从哪里入手。这也是我20多年来从事销售工作的亲身体会。

○能否从辞职的销售员那里顺利接手顾客信息

在实际工作中，还存在人员流动的问题，并不是说由3个人组成的销售队伍，永远都不会发生人事变动。既可能有人中途离开，也可能临时有新员工加入。

销售岗位一直以来人员流动比较大。假设每年有1名销售员工作发生变动，那也就意味着10年间将会有13名销售员参与你们公司的销售工作。

今天 和3名销售员共同工作
10年下来 和13名销售员一起工作

正因如此，不要只想着和你眼前的3名销售员打交道，而要尽量做到在和未来可能加盟的10名销售员快速共享企业或公司内部的销售信息的基础上，共同打造更具竞争力的销售机制。

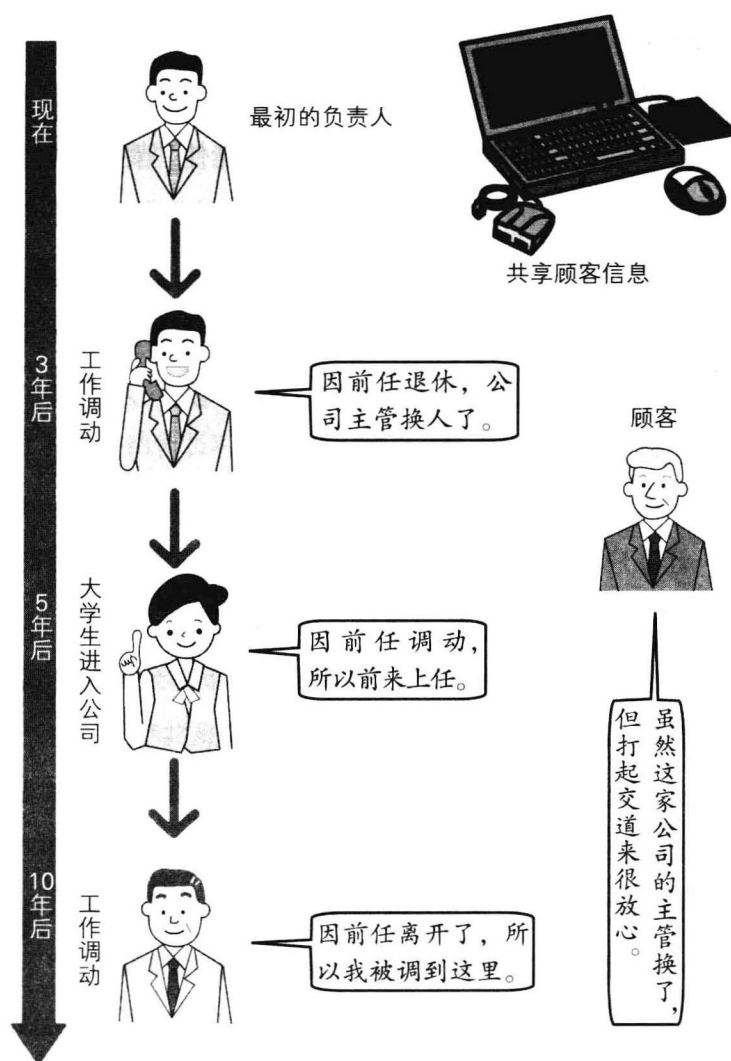
○是否有人在说“主管辞职好几年了，所以具体情况我也不清楚”

和顾客打交道，不能局限于1~2次的商业谈判，如果是重要客户，应当长期保持和他们的交往。另外，一些客户近期虽未与你所在的公司签约，但很可能几年后突然成为潜在客户。正因如此，如果某位销售员突然辞职，其他人接替了他的工作，而新上任的人听到过去的事，可能会想当然地认为：

“销售员好几年前就换人了，那可是很久远的事了，跟我这个刚进公司的萝卜头有啥关系……”

笔者认为有这样想法的人肯定拿不到订单。如果一家公司或企业没有创建一个能跨越时间，看得到客户信息及销售技巧的机制，就意味着最终会失去所有的客户。

什么是“超越时空”的可视化管理？



将顾客信息整理成数据，做到谁都能看到，就可避免“私有化”