

HIGH SPEED MARKETING

现代营销系列培训丛书

高速营销

CDE

(修订版)

销售的革命

[美国] 史密斯·威尔 原著

周全胜 编译

商家赢利新法宝

中国是世界上最大的转型市场，
只要有好的团队，并采用较先进的营销模式，
就能够迅速形成超过数十亿规模的销售收入。

下部

HIGH 现代营销系列培训丛书
SPEED MARKETING

高速营销

(修订版)

[美国] 史密斯·威尔 原著

周全胜 编译

下部

商家赢利新法宝

图书在版编目(CIP)数据

高速营销/周全胜编译:—南宁:广西民族出版社,

2003. 1

(现代营销系列培训丛书)

ISBN 7-5363-4324-8

I. 高... II. 周... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 005363 号

高 速 营 销(上、下)

[美国]史密斯·威尔原著

周全胜 编译

责任编辑 韦宗瑜 方 铁 韦家武 责任印刷 余秀玲

出版发行 广西民族出版社

(地址:南宁市桂春路3号 邮编:530021)

印 刷 湛江日报社印刷厂印装

开 本 890×1240 毫米 1/32

印 张 15.75

版 次 2004 年 1 月修订版

印 次 2004 年 1 月第 2 次印刷

ISBN 7-5363-4324-8/F·87 定价(上、下):40.00 元

人和篇

高速营销团队

第十七章 活动管理

一、高速营销业务员个人行动管理

高速营销业务员的销售活动,按照角色分工不同,一部分人是在公司所在地以外的场所开展工作的,销售人员不得不单兵作战、独立作业。因此高速营销外销员的活动除了早会时间、中午休息时间及开会讨论时间有机会被观察了解外,其他的时间,销售人员的活动完全处于开放自由的状态。

销售行动的管理,只是销售目标管理及效率管理的辅助工具及做法,目标能否达成、效率高低与否等,完全视销售行动的品质而定,换言之,行动管理的最终目的是销售的业绩和效率,只要目的达到,行动的内容不必拘泥于形式。

个人行动管理最有效的做法之一,是填写销售日报表制度。报表是每位高速营销外销员每天的行动报告书,是所有行动在人员、事、时、地、结果、进度等方面的总记录。填写销售日报表不单是销售主管对销售人员行动管理的手段,也是改进销售工作的主要依据。

1. 高速销售日报表的作用。

- (1) 市场需要及其动向的把握。
- (2) 竞争者情报的把握。
- (3) 技术情报的收集。
- (4) 目标达到程度的评价。
- (5) 推销员的行动管理。
- (6) 顾客调查情报。
- (7) 外销员洽谈技术上问题点的把握。





(8)现场遭遇问题的分类。

(9)制作推销统计。

(10)外销员的自我管理。

(11)地区特色的把握。

销售日报表可作为拟定现在到将来推销计划的基础,即使要发出一个指令,如果没有推销日报表所带来的情报,就和听从盲人的领导而去乱闯没有两样。

2. 销售日报表的内容。

一般的销售人员日报表包括:①实际工作时间。②访问人数及次数。③面谈或介绍产品次数。④销售对象人数。⑤销售件数、累计数、金额及累计额。⑥成交率及达成率。⑦进度状况。⑧佣金收入。

3. 高速销售日报表的特点。

要外销员填写销售日报表的第一个条件必须是外销员和销售主管对日报表关心。第二个条件是要下功夫研究,使这份日报表很容易填写,因为外销员都是经过忙碌辛苦的访问之后,拖着疲惫的身子回来的,尽可能不要再增添新的麻烦。所谓容易填写的销售日报表的特点应该是什么呢?现列举如下:

(1)记号式。

(2)必要项目须事先印好,并且采用选择式。

(3)不需要写文章。

(4)虽然简单,但必须能包括一切。

根据上述观点设计的销售日报如下表。这样的话,当天的访问计划与访问实绩,都能一目了然。

其次,还可设访问目的一栏,栏内列有开拓、接受订单、检查、估价、催账、收款等目的,事后在达到目的的一栏打个“√”号,备注栏可填列必要的情报。销售额与访问费用栏只填写数字还有特别情报栏。来访者栏则填列在公司内谈过话的顾客公司名称和来访者的姓名。

报销日报表

经理: 科长: 股长: 本月目标额 元

1995 年 4 月 14 日 星期五 天气:晴 姓名:张华 至本月止的达成额: 元

访问次序	访问对象	开拓	接受订货	检查	催账收款	估价	备 注	金 额	访问费用
3	商店					×	竞争者 D 公司和 K 公司		计程车:280 元
2	木材公司				×		下周一再访		计程车:280 元
1	印刷公司	×					对设计上有特殊要求		汽车:70 元
4	电器公司	×					有成交的可能		
5	电机公司	×					负责人不在		计程车:480 元
6	皮包公司						初次访问就成交	170 000	汽车:70 元
7	涂料公司	×					明天带样品去访问		
									合计:1 180 元

特殊事项:商店销售主管桌上看到 D、K 两家竞争公司的估价单,但价格不清楚。

来 访 者	顾客、厂商	姓名、职位	来访目的
	建设公司	李明、科长	确认工程进度

二、时间分配管理

各企业对销售人员的工作有不同的要求。在佣金制下的外销员多由自己决定该做什么和如何分配时间,而全薪制下的销售人员管理的主要目的是协助销售人员有效地分配时间。销售人员的时间通常花费在推销、交通时间和填写报告三种活动上,销售主管要协助销售人员尽量利用自己的时间于销售上,并有效地安排访问客户次序等。

1. 建立现有顾客的访问规范。

企业可用利润的潜力或增长的潜力将客户分成几类,并按规定每类顾客在一定时间内应接受访问的次数。要决定客户的访问次数,必须准确预估出客户的销售反应(或利润反应)。大多数企业均采用经验来判断,但亦可采用多元回归分析或实验来求得。

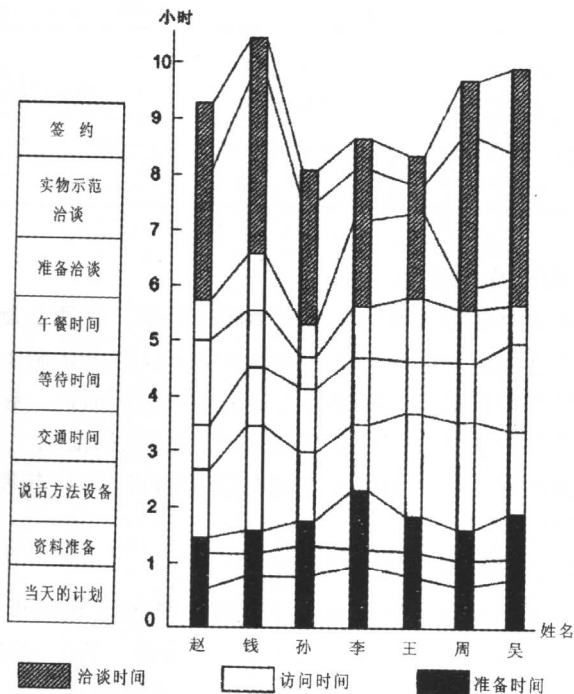
2. 建立潜在顾客的访问规范。

除了访问现有顾客外,销售人员也应发掘新客户,加速企业的销售额和增加自己个人的收入。有些企业会限定销售人员每次最少访问新客户的数目。

3. 外销员时间活用分析(示意图)。

何为一个外销员在一次又一次巡回访问中销售额仍很低呢?又何为一天的平均访问户数那么少呢?如果做更深入的研究,就得从研究外销员时间的活用着手。下图推销员时间活用图中,把时间值合计起来就可描绘出时间活用的情形。

(1)推销员的业绩视时间如何活用来决定。



推销员时间活用分析

妥善运用时间对我们人生所有的活动都很重要,对外销员更是如此。出公司就到处奔走的外销员,销售主管对他们的活动实在难以掌握。就外销员本人来说,为了提高实绩,必须很妥善地安排自己的时间。

与推销员的实绩直接关系的时间是谈单的时间,这对外销员来说是黄金时间。把一天的活动详细加以分析,就可知道他对时间运用的情况,如果用在谈单的时间比其他时间越多(这当然也与推销技巧有关)则获得较好的实绩的可能性也愈大。

(2)时间活用的实际状况到底如何。

有个调查机构对从事各种行业的 20 位外销员做过时间活用研究的结果,得到了下列的结论:

平均工作时间为 9 小时 44 分,花费准备时间为 1 小时 39 分。经仔细分析,其中花在当天的计划为 41 分半,资料准备 31 分,对如何开口谈生意等说话的准备为 27 分。至于访问时间合计为 4 小时 31 分,包括交通时间 2 小时 34 分半,等待时间 1 小时 24 分,午餐时间 52 分钟。

还有花在商务洽谈(谈单)上 3 小时 34 分(实际上这就是黄金时间)。其内容为准备洽谈 58 分,实际展示或洽谈 1 小时 54 分半,在签约时也要花去 41 分半。

(3)从时间使用方法的改善着眼。

从上面的统计看来,外销员所做最有建设性且真正产生价值的谈单时间只占全部时间的 36%:其中的交通时间、等待时间竟多得意想不到,推销员最重要的推销事务的时间,却被占去了很多,这确是事实——推销员也是人,要像机器一般把他的活动时间百分之百的用在谈单方面去那是不可能的事。只要能把平均 36%的黄金时间稍稍增加些,对于公司提升整体业绩是极为重要的事。

要增加些这方面的时间,应尽可能减少外销员的内部事务,而把这些事务集中到销售事务员身上去,或是配一部车子,以增加机





动性;使推销路线合理化,从而缩短交通时间;也可研究访问技巧,以缩短等待时间等。

为了要提高销售效率,不顾一切地增加谈单时间也不是好办法,还不如把那无效的时间从这边减短 10 分钟,从那边减掉 5 分钟来得实际,如此一来黄金时刻的时间就会自然增加了。

要实现这种推销员时间管理法,除了要外销员填写前一节所介绍的外销员行动时间以外,别无他法。根据此表可观察出外销员是否在实物展示洽谈、请示的时间,占去了很大的比率,而接到的定货额却很少。谁在交通方面花了很多的时间,谁在等待方面所花去的时间实在可观等等。销售主管对各个外销员教育指导方针,应有所调整。

把重新设计的指导方针告知各外销员后,外销员对自己在时间方面该如何活用,就能够进一步改进。

三、高速营销业务员绩效考核

(一)建立绩效标准

1. 速销人员的绩效评估标准。

要评估速销人员的绩效,一定要有良好而合理的标准。由于组织的效率缺陷和销售人员的人数限制,企业不宜制订一种全体销售人员为对象而又超过实际能力的绩效的标准。管理层应清楚了整个市场的潜力和每一位速销人员在工作环境和销售能力上的差异。绩效的标准应与销售额、利润和企业的目标一致。

建立绩效标准有两种方法:一是为每种工作因素制定特别的标准,例如访问的次数。二是将每位销售人员与平均销售人员的绩效相互比较。

速销人员的绩效评估标准如下:

(1)销售量。

最常用的标准,但只能表示企业的可能利润。

(2)访问率(每天的访问次数)。

通常表示销售人员的努力程度,但不能表示销售效果。

(3)访问成功率(Batting Average)。

衡量销售员效率的标准。

(4)每工作日的平均订单数目。

只能表示订单的规模与销售的效率。

(5)新客户。

以开辟新顾客为衡量标准,确定外销员的特别贡献。

(6)平均订单数。

多与每日平均订单数目一起来衡量。

2.用绩效标准评核速销人员亦有其缺点。

详细研究速销人员如何分配时间,可协助管理部门制订较实用的标准,但此举往往费时而昂贵。利用管理人员以往的经验作为判断标准比较容易实施,而且其结果往往亦可满足企业的要求。但使用时则需随时调整,才能令标准更为合理。

采用速销人员的绩效来订标准,从表面上来看似较前容易,但亦有其缺点。

(1)此法会碰到区域潜力、区域规模和销售人员的潜质的差异等问题。若这些问题不加以考虑,绩效的评估可能欠公平。

(2)平均销售的绩效可能因各销售人员的绩效偏差极为分散而较一般市场标准低。

(3)一些非数量性的标准很难求得一平均值,例如,合作性、工作热诚、判断力、责任感、情绪稳定和勤奋等。

(二)业绩评核的方法

在管理的领域里,人事考核有成果分析、成果衡量、人事考绩、服务成绩等评核方法,新的考核方法尚在不断发展中,现将有代表性的几种分述如下。

1.顺位法。

这是最简单的一种方法,例如有十个人,就从一个有企划能力的人开始,依序排列位置,一个个排下去。也可以具有实际能力为





标准来排列名次,更可依协调性来排列名次。把必要的项目,都一一排列名次,第一名得10分、第二名9分……然后把每个人各项的分数合计起来,最后便产生出综合的名次来。此法简单明了。但是具有致命的缺陷,那就是各个名次的幅度难规定,同时各项目的权数都是一样。例如把满分视为第一名,80分为第二名,75分为第三名,这在顺位法下被换算成10分、9分、8分。企划力与协调性的需要度各部门并不相同,到底哪个部门该重视哪一种能力呢?而给分却只根据一个原则。所以顺位法的考核虽方便,但失之于轻率而且不考虑实际,是其缺点。

2. 基准人物比较法。

这是很有趣的一种方法。先挑选出一个最标准的人选为基准,一个人跟他比较,以评核各人的成绩。用这种方法,在某程度内的排列名次是可能的,可是要在考核的所有说明内都要找出一个标准的人选,几乎是不可能的事,这就是人物比较法的缺点。

3. 对照表法。

把实际能力、计划能力、统率能力等逐项考评时,虽然想不违背良心,还是有困难。因为这些项目都是抽象的,要想客观地体现实在是很困难的事。

于是有人对这问题想出了一个解决的方法,“因为空空洞洞的说计划能力,会发生问题。可以先制定几项表现计划能力的项目,然后要考核的人对这些项目一一做是与否的回答,这样不就可以得到比较具体、客观的考评结果了吗?”

于是他在考核计划能力时,分成下列各项来考核:

“研讨计划时,是否时常参照过去的数据?”

“研讨计划时,是否时常引进统计的方法?”

“研讨计划时,是否会把文字整理,分成条例式?”

“研讨计划时,是否使用图表,制定计数的目标?”

“研讨计划时,是否把实现的手段加以详细的分析?”像这样考评部属时,把计划能力分成若干因素,而让考核人做是或否的回

答,这就是普洛波斯特法。

这是一个绝妙的考核方法,20 世纪 50 年代曾经风行于日本,可是要定出这些问题,实在也是非常困难的事,而且这必须由各部门、各个层次分别制定,这的确是一个正确的好方法,可是准备起来很费时间。

4. 多项目综合考评法。

在电脑系统的协助下,由主管、业务同事、业务员本人几个人分别对各种问题打分,最后统一加权重数,得出综合考评的结果。





第十八章 员工激励

一、高速营销战士不同于一般的营销人员

高速营销管理模式下的营销人员不会以达成企业给予他的目标为满足,他会自立一个理想的目标,以挑战者的姿态去努力,从这个意义上讲,高速营销人员是一种复合型人才,是现在大多数企业急需的“一专多能型行销人员”,而这种人天生就是:

- (1)行销能力强的行销人才。
- (2)能掌握市场和顾客需求信息的人才。
- (3)对市场了如指掌的市场专家。
- (4)能进行自我业务管理的高品质管理者。
- (5)是能开发新客户、开发新市场的调研员兼设计大师。

同时,这种人具有以下几种非凡魅力:

- (1)商品的知识,包含市场知识、经济专业知识。
- (2)经营管理知识。
- (3)能够独立企划,有完成营销计划书的能力。
- (4)运作能力,就是计划的实施力。
- (5)对自己业绩有过分的挑剔性。
- (6)对市场和顾客有超前的分析力。

并且,这种人才对以下观念领悟得比较深刻:

(1)能够善用智慧来拟定战略性的高速营销计划者,一定能成功,只凭干劲、体力的“森林战士”的高速营销人员是无法在当今的高速营销行业中成功的。

(2)只求大量生产,大量销售的经营政策,无法在当今的高速营销行业中占据领导地位。

(3)只求以商品的差别化来吸引顾客,无法成为高速营销的重点。

(4)大型商店、大企业也须视其经营策略是否正确,才能决定能否在行业中具备领导地位;换句话说,大企业也有惨遭失败的可能。

(5)只以价格低廉来吸引顾客者,是有限度的。

(6)所有的商品都必须保持最高的新鲜度。

(7)只凭经验是无法成为一名高速营销赢家的。

(8)宣传、广告刊登,无法对促销活动产生直接的帮助。

(9)苛求市场占有率的提升,是有阻碍高速营销工作的。

(10)即使无库存,也要进行高速营销。

二、员工激励的方式

1. 员工需求不同,应采用不同的激励方式。

就像我们前面所讲的激励因素有很多种,相同的销售人员有不同的需要,应运用不同的激励方式。设计一个适合不同人员要求的不同的激励方式是不现实的。我们可以依据销售人员不同的需求,把他们分成四个大组,如按不同工作环境、不同服务年限、不同职位、不同文化,采取不同的激励方式。下面依据他们需求的不同,采取不同的激励方法说明一套分组方法。

(1)追求舒适者。

一般年龄较大,收入较高。

需要:工作安全、成就感,尊严。

激励方法:分配挑战性任务,参与目标的设置,一定的自由和权利,经常沟通。

(2)追求机会者。

一般收入较低。

需要:适当的收入,认可、工作安全。

激励因素:薪金、沟通、销售竞赛。





(3)追求发展者。

一般比较年轻,受过良好的教育,有适当的收入。

需要:个人发展。

激励因素:良好的培训。

另外,还可以根据业绩状况,将销售人员分类,采取不同的激励方式。如对优秀销售人员,他们关心的是地位、承认和自我实现;而对一般的销售人员,他们关心最多的是奖金和工作安全。需求不同,激励的因素也不同。

2. 建立激励机制应遵循的原则。

不管建立怎样的激励方式,都应体现以下原则

(1)物质利益原则、合理的薪金制度。

(2)按劳分配原则、体现公平。

(3)随机而制,创造激励条件。

附:激励的几种常见方式。

1. 培训和薪金:在有关章节已有介绍,在此不再赘述。

2. 工作级别:根据工作年限和业绩把销售人员分为四组,初级学员、初级销售人员、高级销售人员、巅峰销售人员。每一级有不同的责权、福利待遇及工作权限。

3. 提升计划:很多的销售人员愿意从事管理工作,也有一些不愿意从事管理工作,而希望负责较好的销售区域、有利的产品、较大的客户等。应依据不同的需求,建立不同的激励机制;很多公司的销售人员走向管理岗位的机会很少。因此销售主管设置了两种提升方案,一种是前面讲述的工作级别,另一种是提供合适的管理职位。

4. 奖励和认可:通过物质的手段奖励优秀销售人员,如宣传先进事迹,发放纪念品,大会表扬,成立巅峰销售人员俱乐部,参与高级主管参加的会议,佩戴特殊的工作卡等。

在设置奖励方法时,注意要使受奖面大,受奖机会多,使不同