

案头必备工具书

销售100战 最佳制胜之道

郝雨风 / 编著

WINNING BY THE SELLING



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书/01

销售 100 战 · 最佳制胜之道

Winning by the Selling

郝雨风 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售 100 战·最佳制胜之道/郝雨风编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1
(最佳制胜之道)

ISBN 7-5017-7121-9

I. 销… II. 郝… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 075491 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬

电话 (传真): 010-6835-4197

个人主页: <http://fbsbs.top263.net>

E-mail: cephs@economyph.com suyaobin@126.com

bianshensyb@yahoo.com.cn

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 27.5 字数: 550 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

书 号: ISBN 7-5017-7121-9/F·5710

定 价: 58.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420 68309176



郝雨风

资深管理咨询和IT行业背景，历任营销总监、销售总监、运营总监及总经理等管理职务，兼任数家知名企业营销管理顾问，有近百家知名企业的管理咨询实践和丰富的营销实战经验，对市场、销售、服务、技术、培训等多部门的经营与协作有资深管理和咨询经验。

作者对营销实战与理论整合颇有研究，著有大客户营销管理丛书，丛书包括《大客户战略与管理》、《大客户销售管理》、《大客户团队与目标管理》和《大客户市场与客户管理》，由中国经济出版社出版。

作者E-mail: haoyven @ yahoo.com.cn

haoyven @ gmail.com



前言

在新经济环境下，国内各行业都面临高成长机遇和高竞争生存环境的挑战，而企业在转型或成长过程中，在流程化与标准化的不断摸索过程中，会不断遇到一些不可规避的、急需解决的、重要的管理问题或瓶颈问题，这些问题成为困扰企业经营与成长的主要障碍，无论对于企业经营者还是实际执行者，都不可避免地需要直面这些问题。

那么企业该如何解决这些实际问题？如何突破这些必须逾越的障碍？

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书将这些企业经营和市场营销过程中经常遇到的紧急、重要与热点问题集成册，利用系统的方法和实战技巧深入剖析与探讨这些现实问题的实质，力图从全新的视角，为这些在战略、市场、销售、渠道、服务、客户、供应链和营销管理领域困扰已久的实际问题提供实战经验与技巧参考，全方位地提供系统解决方案，务求“营销百战，最佳制胜”。

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书各单行本之间内容相互独立，各成体系，特别适合企业经营管理者和从事市场、销售、客户、渠道、服务、供应链管理等具体工作的管理者和执行者阅读。

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书的特点主要体现在：

1. 针对性强。针对企业经营和市场营销过程中经常遇到的紧急、重要与热点问题，全方位提供系统解决方案。
2. 可操作性强。从实战出发，着眼于实际工作中的面临的紧迫问题，结合大量翔实的管理模版、图表和解决方案，可直接应用于实际工作中。
3. 内容全面。深入剖析企业经营和市场营销实践中的现实问题，力图以全新视角提供实战经验和技巧参考。
4. 指导性强。书中结合精准的管理图表、管理流程、管理体系和案例分析，高屋建瓴，是您案头必备的工具书。



营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书的出版是集体努力的结果，为此书的评阅和出版贡献了很多的人的宝贵时间，在此作者非常感谢中国经济出版社相关领导和第一编辑部的各位编辑，特别是中国经济出版社第一编辑部苏耀彬老师，是他的努力使本书得以早日与读者见面，苏老师更在百忙之中亲自参与选题，提供大量专业意见和前沿选题方向，并抽时间亲自审校丛书，务求精细，将丛书以最佳面貌精献给广大读者。同时，作者更加感谢国内外相关领域的专家和业界同仁在各种渠道分享的知识和研究成果，充实了丛书的内容。

由于营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书涉及内容较多，并限于作者的经验与水平，书中难免存在不足之处，衷心希望各界人士和读者能予以批评指正。同时，更希望能借此与诸位同仁共同探讨有关企业经营过程中的各个层面问题。如有建议或指正之处，或咨询有关问题，欢迎与作者直接联系 E-mail: haoyven@ yahoo. com. cn 或 haoyven@ gmail. com，丛书作者将视时间安排情况提供咨询或交流。

郝雨风

2005 年 11 月 02 日



目 录

前 言

第一章 如何进行市场开发

1. 如何在一个新的环境迅速开拓新市场 (1)
2. 如何识别与选择客户，以达成有效销售 (8)
3. 如何开发新客户 (13)
4. 如何进行市场与客户分级 (18)
5. 如何处理上门业务，是不是上门业务都要做 (26)
6. 如何开发高价值产品市场 (30)
7. 如何制定进入客户的策略 (34)
8. 如何进行客户开发管理 (37)

第二章 如何有效应对竞争

9. 如何了解竞争对手采取的行动 (41)
10. 如何获取竞争对手企业情报 (43)
11. 如何应对竞争对手的价格攻势 (46)



- 12. 如何与竞争对手较量 (48)
- 13. 如何分析竞争对手 (53)
- 14. 如何赢得竞争对手控制的客户 (59)
- 15. 如何确定竞争地位 (61)
- 16. 如何建立与保持竞争优势 (64)

第三章 如何有效销售运作

- 17. 如何发掘销售机会 (71)
- 18. 如何评估销售机会 (74)
- 19. 如何了解客户需求 (84)
- 20. 如何进行售前立项 (88)
- 21. 如何进行产品演示 (91)
- 22. 如何制定项目建议书 (99)
- 23. 如何向高层销售 (115)
- 24. 如何影响客户决策 (121)
- 25. 如何处理客户异议 (130)
- 26. 如何有效利用资源 (134)
- 27. 如何制作标书 (136)
- 28. 如何进行应标 (141)
- 29. 如何进行投标管理 (148)
- 30. 如何制定与管理报价 (151)
- 31. 如何评审与管理合同 (157)
- 32. 如何处理合同变更与终止 (163)
- 33. 如何提升合同执行效率 (169)
- 34. 如何面对客户的讨价还价 (176)
- 35. 如何让客户选择“高价格” (179)



36.	如何赢得谈判	(182)
37.	如何促成销售	(190)
38.	如何实现产品价值交付	(195)
39.	如何实现技术价值交付	(197)
40.	如何实现服务价值交付	(198)
41.	如何实现企业文化价值交付	(201)
42.	如何强化营销费用的管理	(203)
43.	如何管理应收款	(207)
44.	如何进行超长期服务管理	(213)
45.	如何进行项目结项	(214)
46.	如何建立销售伙伴体系	(218)
47.	如何有步骤、实效的培养并维持与客户长久稳固的关系	(220)
48.	如何扩大客户关系	(223)

第四章 如何有效把握销售技巧

49.	如何进行电话营销	(229)
50.	如何进行初访	(232)
51.	如何了解顾客的真正需求	(237)
52.	如何达成与客户高层的良好关系	(239)
53.	如何把握产品演示的技巧	(241)
54.	如何注意产品演示中的一些重要事项	(246)
55.	如何把握项目建议书的制作技巧	(248)
56.	如何应对客户的最后犹豫	(250)
57.	如何将客户的现有业务与销售协调起来	(253)
58.	如何制定市场营销计划	(255)
59.	如何制定项目营销计划	(266)



- 60. 如何制定销售行动计划书 (272)
- 61. 如何让销售人员对公司和产品有信心 (274)
- 62. 如何销售没有任何优势或劣势的产品 (280)
- 63. 如何把握潜在客户采购进程, 以推进销售 (282)
- 64. 如何规避营销风险 (285)
- 65. 如何进行出色的行业销售 (287)

第五章 如何进行大客户销售

- 66. 如何树立大客户管理观念 (291)
- 67. 如何制定大客户营销计划 (294)
- 68. 如何实现对大客户的持续销售 (297)
- 69. 如何进行大客户销售管理 (300)
- 70. 如何降低大客户讨价还价的力度 (307)
- 71. 如何对大客户进行个性化维护, 防止客户流失 (309)
- 72. 如何有效管理大客户, 提高客户忠诚度 (311)

第六章 如何进行市场推广

- 73. 如何有效利用市场营销工具配合销售活动 (315)
- 74. 如何建立品牌传播策略, 以促进销售 (317)
- 75. 如何运用互联网推广来促进销售 (320)
- 76. 如何制定有效的推广策略和推广活动 (322)
- 77. 如何加强市场营销的执行力 (327)



第七章 如何进行业绩管理

- 78. 如何建立有效的销售团队目标管理 (330)
- 79. 如何进行年度计划管理 (337)
- 80. 如何进行销售计划管理 (343)
- 81. 如何做好对销售人员的业绩考核 (350)
- 82. 如何优化绩效考核体系 (353)
- 83. 如何激励最佳销售业绩 (362)
- 84. 如何建立绩效考核的评估管理 (364)

第八章 如何进行销售团队管理

- 85. 如何组建一支富有竞争力的、无坚不摧的销售团队 (366)
- 86. 如何明确销售经理的职能 (370)
- 87. 如何领导销售团队 (374)
- 88. 如何进行销售目标管理 (379)
- 89. 如何进行业务管理 (382)
- 90. 如何进行业务评估 (389)
- 91. 如何进行工作管理 (392)
- 92. 如何进行销售任务管理 (395)
- 93. 如何进行客户跟踪管理 (397)
- 94. 如何进行营销过程管理 (403)
- 95. 如何进行会议管理 (404)
- 96. 如何进行分析管理 (411)
- 97. 如何进行知识管理 (417)



98.	如何进行营销活动管理	(419)
99.	如何更好地有效管理时间	(420)
100.	如何建立统一的营销平台	(424)

主要参考书目



第一章 如何进行市场开发

1. 如何在一个新的环境迅速开拓新市场

问题 1

公司旧有的市场已经竞争过度，已经初显产品萎缩，因此一直计划开拓新的行业或区域市场。但是考虑到是在全新领域开拓市场，不了解在战略上该具体如何操作才能迅速全面展开工作。

那么，该如何在一个全新的环境迅速开拓新市场？

针对新市场开拓，最为重要的是建立以新市场为核心的市场战略。以新市场为核心的市场战略通过制定面向新市场营销模型，设定面向新市场营销工具集，界定市场关系管理的关键路径、关键技术手段和提升关系质量的主要方法，达成发展客户关系，强化对新市场管理能力，扩大市场需求，实现持续销售，增强对市场营销和客户的管理和控制能力。

以新市场为核心的市场战略将立足于细分市场，服务市场，利用系统的管理平台，为市场提供全方位、规范化、全程式的服务，满足市场不断提高企业持续发展能力的需要。只有制定了长远的以新市场为核心的市场战略，才有在企业形成一种以新市场为核心的文化的可能性。从另一方面来看，企业在实施以新市场为核心的市场战略时，又离不开组织变革和文化转变。

在进行新市场开发、管理与维护之前，最为重要的是制定以新市场为核心的市场战略，即我们要发展哪些目标市场群体和我们能够要为哪些客户带来价值，帮助客户提高竞争力。因此，制定科学、具有战略指导意义的以新市场为核心的市场战略，是业绩获得良好增长和保持客户长期稳定的关键。

★以新市场为核心的市场战略内容



- 致力于市场提供个性化、差异化、多样化的解决方案，从而达成发展市场、留住市场、提高新市场满意度和忠诚度的目的。
- 以效益为目标，为市场团队制定业务发展、市场竞争、客户服务等策略，开展具体市场工作，提供科学、准确、及时的战略指导。
- 实现以市场为中心的市场协同作业系统，实现“快速响应、服务规范、标准统一”，形成“售前——售中——售后”的闭环的市场管理流程，实现企业与客户互动，确保流程中各环节准确、高效工作和流程的闭环运作。
- 统一市场平台，提供规范服务。
 - ◆ 提供让客户满意的销售和服务，吸引和保持客户，确立品牌忠诚度；
 - ◆ 了解客户现有和潜在的需求，为管理部门制订运营策略提供依据；
 - ◆ 宣传企业的新产品、新业务，贯彻企业的营销策略；
 - ◆ 使主管部门对各市场部门服务质量的监控和管理系统化、规范化。
- 建立以客户为中心的流程体系。
 - ◆ 流程体系以客户为中心，市场为导向，战略为驱动，带动所有业务与管理流程，贯穿前后端，整体运作；
 - ◆ 业务与管理各流程之间建立接口，消除断点，形成闭环，建立流程化的组织架构与业绩考核体系。
- 市场战略应以管理为基础，满足各级销售部门的市场管理工作要求，为销售人员、市场人员及其管理人员提供有效的工作计划管理、任务管理、服务过程管理、职责权限管理和绩效考核管理手段，体现先进的现代企业管理思想，是企业核心业务流程在市场管理业务支撑方面的具体实现。

★ 建立以新市场为核心的市场战略的关键

在企业导入以新市场为核心的市场战略，成功转型为以新市场为核心的企业时，应该具备以下技能：

- 市场分析管理技能
 - ◆ 对新市场多维度细分，深入了解客户需求能力；
 - ◆ 客户需求分析与客户规划能力；
 - ◆ 通过定期、定性、定量的分析制定个性化的需求方案，设计客户发展规划，主动提供产品的能力；
 - ◆ 具备进行成本盈利分析和客户成本效益评估能力，能够评估客户所能带来的收入、利润以及增长趋势。



- 市场及服务技能
 - ◆ 将与客户的互动视为长期工作；
 - ◆ 市场与服务应视为相辅相成的一体；
 - ◆ 营销监控活动和客户关系管理活动衍生的商机。
- 活动规划技能
 - ◆ 设计能满足目标市场需求的创新活动；
 - ◆ 分析各项活动计划，以确保可行性；
 - ◆ 排出优先顺序。
- 活动执行技能
 - ◆ 整合资源，确定能有效执行；
 - ◆ 有效与市场推广人员、市场经理及主管部门沟通；
 - ◆ 建立信息反馈机制。
- 绩效评估及追踪技能
 - ◆ 建立明确绩效评估指标；
 - ◆ 分析未达绩效根本原因；
 - ◆ 建立快速反馈机制。
- 数据分析技能
 - ◆ 建立弹性的查询工具；
 - ◆ 针对更进阶微型区隔评估所需先进工具；
 - ◆ 建立客户资料库，确认机会并量化商机。
- 信息管理技能
 - ◆ 建立整合性的客户资料库；
 - ◆ 必要时搜集更多资料；
 - ◆ 随时更新资料库，以确保精确和及时性。
- 对往来供应商/合作伙伴的管理技能
 - ◆ 筛选能力佳且值得信赖的合作伙伴；
 - ◆ 协商出高效能合作条款；
 - ◆ 维护好长期伙伴关系。
- 资料库规划与管理技能
 - ◆ 找出所需原始资料；
 - ◆ 设计切合理论与实际需求资料库；



◆分析及活动管理。

★评估市场战略

- 评估以新市场为核心的市场战略是否可行的主要依据是：该战略能否长期吸引并发展高潜力的目标市场，具体包括：
- 方向性：市场战略是否以市场为导向，并为市场管理提供方向？
- 可达性：现有资源是否足以支持市场战略？
- 赢利性：经济分析是否表明市场战略为公司带来赢利？
- 价值性：我们能够为客户带来哪些价值？这些价值对于客户而言，重要并紧迫吗？
- 优先性：和竞争对手相比，我们能一直在该客户群/客户领域保持领先吗？
- 可实施性：针对该客户群/客户，选择的营销模型和计划是否可行？
- 可持续性：市场战略和由此制定的关系维护战略，是否适合与新市场长期合作？

★以新市场为核心的市场战略的价值

- 规范市场营销管理，明确市场管理内容，保证跨部门紧密合作和快速有效的相应支持体系；
- 建立市场分析、行业分析、竞争分析、自己分析和客户分析的科学模型，按地域、行业、关系等对市场进行多维度细分，深入了解客户需求；
- 通过定期、定性、定量的分析，制定有效的市场营销计划和客户关系维护计划，设计客户发展规划，以期提供有区隔的解决方案；
- 加强对客户所处行业发展趋势和未来业务需求的分析，并善于从客户自身发展战略、所处竞争环境等多个角度出发设计严谨和持续的客户发展计划，以提供前瞻性的服务和产品；
- 建立科学的市场营销模型，实现客户规划和市场营销工具选择的流程化和规范化，完善市场推广方案库，实现方案共享与推广；
- 加强成本盈利评估，根据客户所能带来的收入、利润以及增长趋势，有针对性地进行优化市场管理；
- 对优先市场提供优先服务，取消跨部门、跨地区的流程瓶颈，利用信息反馈机制形成闭环。

★制定市场选择标准

根据市场战略，制定市场发展目标和市场选择标准，将细分市场中的目标市场进行优先排序，确定年度市场发展目标。依据年度市场发展目标的具体情况进行市场开发与推广，确保公司的资源得以有效利用。



设定市场选择的标准一般要基于年度发展战略设定市场发展年度目标，根据市场发展年度目标制定市场重要性的选择标准，重点考虑市场对我们的吸引力和服务新市场可行性。

涉及市场对我们的吸引力和服务新市场可行性因素主要包括：

- 市场所在区域位置

- ◆ 全球市场：如北美、欧洲、亚太等等；
- ◆ 区域市场：如东北、华北、华南、西南、华东、西北等；
- ◆ 行业市场：如电力、银行、电信、制造业、流通业、服务业等等。

- 新市场需求

- ◆ 细分市场发展趋势及财务业绩分析；
- ◆ 内部业务能力/战略（如内部开发能力，外包政策等）；
- ◆ 产品对公司业务的重要性（如对公司决策的影响、对于提高竞争力的影响）；
- ◆ 专有的重要信息

对于产品提供商的反应、行为趋势；

主要购买因素；

关键决策者；

对产品和服务方式的熟悉、接受程度；

对产品的需求特征。

- 新市场企业规模

- ◆ 市场容量；
- ◆ 收入/利润；
- ◆ 预算/实际支出额；
- ◆ 客户规模。

★ 确定市场发展目标

- 根据市场战略和市场选择的标准，在各个细分市场中制定初步市场发展目标；
- 根据市场战略和市场选择的标准，对属于初步目标市场名单中的市场状况进行量化评估，筛选确定年度目标市场名单。
- 根据既定标准对目标市场进行层层评估，确定目标市场名单。
 - ◆ 根据收集的目标市场信息，按照既定标准和权重逐项进行评分；