

## 营销人员的三种能力

进入家电行业快两年了，我一直庆幸自己在这个市场竞争激烈行业和在这家国内有名的大公司开始自己的职业生涯。很难想象，从开始到现在我发现自己还在不断学习中，当然也在不断进步中。正是这种认为自己在不断进步成长让我时常产生了“谋权”或跳槽的欲望，同时又发现许多东西需要学习，这些使我陷入了矛盾中。营销人员的三种能力：销售能力、业务能力、管理能力，是目前我对市场操作的理解，特献给所有的营销同行，希望对营销新人有些指引，同时请各位前辈大师给我一些指导。

### 一、销售能力

从大的方面来说，销售是营销的一个环节和最终目的。从小的方面看，销售能力是市场操作的基础。任何一个优秀的一线业务人员都必须拥有这种能力。对营销人员而言，销售能力不仅仅指熟悉产品知识和销售技巧，它还应包括：培训能力、促销策划能力。产品知识和销售技巧的掌握目的是为了培训导购员和商场营业员、节假日到重点卖场支持销售以及向经销商推荐上柜产品，尤其是新品。培训工作和促销推广是为了最大程度的销售和取得良好的客情关系。

#### 1、产品知识

1.1 产品结构和工作原理。知识来源：专业网站、维修工程师。

1.2 产品特点及竞争品牌的产品特点。知识来源：产品手册、产品说明书、导购员、卖场实践。

1.3 把产品特点升华到销售卖点，即销售术语。知识来源：公司培训、导购员、卖场实践与总结。

产品知识可以说是一切销售工作的基础了，一般要求在1个月内掌握。它的掌握难点在把产品特点升华的销售卖点和竞争品牌的产品特点收集，这需要公司相关部门的培训支持。

#### 2、销售技巧（仅作举例参考）

2.1 首语：您好，这是（来自中国最大的专业制冷集团、连续14销量第一、本商场最畅销、最新上市玻璃门面板、三天用一度电、209升……）的容声冰箱。

2.2 第二句进入销售主题：这款冰箱的几个特点是：1、2、3……在介绍机子的时候，注意顾客购买需求信息的收集，如容量、价位、功能要求等。然后根据顾客的需求重新推荐合适的机型。在介绍产品的时候，最好是按照特点、优势、利益、证明的顺序展开。在介绍产品的功能利益时，举一些跟生活贴近的例子，在这个时候销售过程将进入一种轻松的状态。

### 2.3 提出成交请求

要尽快的判断顾客的购买欲望和购买时间，在不经意语气提出你的成交请求。这样可以提高你的成交率和节省成交时间。

2.3.1 好吧，我们就要这一台吧。（在顾客做出决定时，来一个顺水推舟。）

2.3.2 比较法：通过比较，我认为这款机子更加适合你，要不我们就试台新机。

2.3.3 促销法：厂家（商场）在做促销活动，现在买价格很优惠。或者可以利用赠品等。

2.3.4 销售记录法：这款机型非常畅销，你可以看看销售记录。

.....

2.4 送别语：回去请帮忙宣传我们容声哦！以后有什么事情可以跟我联系。（顾客跟你买了产品，就证明他接受了这个产品和你，也就是说可以做个朋友了。）

销售技巧只是一个销售手段，是销售程序化的表现。也许你的一个微笑或者一句轻松幽默的家常就足以赢得了销售，所以说整个销售过程要注意营造一个轻松的氛围，同时让顾客参与到你销售活动中来。从“服务以“顾客满意为中心”，而非以“产品销售”为中心”的销售服务理念理解，销售技巧在销售过程的地位应低于你的服务热情。

## 3、培训能力

因为要负责一个区域市场的业务，直接的销售工作基本是有导购员和商场营业员完成。提高导购员和营业员的销售能力就显得尤为重要。当一个区域负责人有了销售能力时，只要加上一点培训意识，那么他就拥有了培训能力。把公司的培训资料和自己的销售经验总结成培训材料，在出差时进行现场进行培训。对于三级市场的经销商，他们希望能以正式的培训形式培训商场的员工，这种培训最好是安排在晚上商场下班后的一个半小时。

培训的内容除了产品知识、销售技巧外，还应包括以下几个方面：

3.1 企业文化和荣誉：1、公司简介。2、公司的发展史。3、企业荣誉。4、目前发展态势。5、未来发展战略。6、企业经营理念与人才理念。

3.2 行业市场竞争形势：1、行业各个竞争对手的市场地位。2、行业销售的传播诉求。3、区域市场的竞争态势。

3.3 职业心态培训。培训资料一般来自公司的新人培训教材。这是大多数经销商渴望的培训，尤其是那些想做大做强的经销商。

## 4、促销策划能力

有竞争，就有促销的必要。同时促销活动的开展不仅可以提高销量和推广品牌，同时可以促进客情关系的发展。在一线市场做促销一般要注意 4 方面的问题：

- 4.1 促销的主题和时间合理选择。
- 4.2 强调厂家在促销活动中的位置。发挥名片的作用。
- 4.3 统一属说辞的提炼和布置。
- 4.4 亲自售机。

## 二、业务能力

在没有正式转为区域负责人时，我总以为业务工作是一件简单的工作。在接手一个月后，我才发现原来“别有洞天”。这是一项系统、重复、繁琐的工作。它有一个相对固定的工作模式，如果一个业务员发现自己有做完的事，那就是说他的工作进入了状态。如果感觉没有什么事情可做，那就是说他的工作还不够积极，或者他还没有“上道”。一般来说业务能力指的是：“商”谈能力、政策包装与输出技巧、资源利用能力、市场分析与管控能力、终端建设能力、客情关系发展能力、与公司各个部门的合作。评价一个业务人员的能力标准是连续每月回款的多少，或者说压货的多少。

### 1、“商”谈能力

“商”有两个含义：商业和商量。从商业的理解，每一次拜访客户目的就是要经销商多打款多提货。这是纯粹的商业谈判。要达到这样的目的很难。如果去一次就能让经销商打款进货，我相信会有一大批的营销人员失业。除了增加拜访次数外，还要有精彩的内容。问题就出现在这里，就一个话题——打款进货，内容能精彩吗？有些人采用“酒精”法，在中国这的确是一个很不错的方法。但如果公司没有业务招待费这个报销项目，“酒精”法也不是长久之计。在日常拜访中，我总结一些话题：行业信息、公司经营信息、区域市场动态信息、促销政策信息、销售利润分析（打比方、举例子等）。拜访时间最好段一些。

从商量的角度理解“商”谈能力，我认为这需要我们当好经销商的顾问的角色。生意要长久做，不要一次设一个局，让经销商一次进货买一年。做业务如果能在经销商的角度分析库存、进货和利润的话，估计效果会更好。

### 2、政策的包装与输出技巧

政策指的是厂家根据市场需要制定的促进经销商提货的策略。一般分为台阶返利和当月体现的提货政策两种。台阶返利政策一般在年度开始双方签订协议是就确定，包括月返、季返、年返、模糊奖励及运输补贴等。所有的返利都有相应的条件限定。提货政策一般出现在销售旺季（冰箱、空调），空调行业在年度开始时的淡季有压货政策。提货政策有当地分公司或者办事处根据总部下发资源设计，这也各个区域负责人可以根据市场需求从而进行重新包装的政策。提货政策的内容一般是当月某个型号提不同的数量有不同的让利，或者特价机与常规机型搭配提货。政策直接体现或下个月提货兑现。

在拿到政策之后，根据各个商家的经营特点进行包装输出。有一些商家喜欢吃政策，但有的商家对政策无动于衷。私人老板需要政策利益直接体现，大商场采购需要公关等等。政策包装输出的形式有如下几种：1、解决遗留或其他业务问题。2、包装成公关费用。3、现场促销活动费用。4、样机补贴。5、滞销机型补贴。6、部分直接输出，其余做多项包装。建议不轻易直接全部输出政策，一旦输出了一次，经销商会认为政策机型会降价，导致政策的执行力下降。

### 3、资源的利用能力

资源包括政策资源、促销资源、终端建设资源、人力资源以及各个渠道资源。政策资源的应用指的是上文所说的政策包装与输出。

促销资源指的是活动费用、促销赠品、活动物料还有商家及其他厂家店庆或者举行大型促销活动的机会。所有的促销资源的投入都需要有产出，其是现场活动的投入。促销赠品的分配发放，需要跟促销员和经销商沟通赠品的使用方法，同时对赠品的流向进行监督。对于商家店庆等形式的促销“顺风车”的机会，一定要做好准备。

终端建设资源指的是专柜的建设资源，好的专柜位置是可以赢得更多的销售机会。在三四级市场一个品牌的专柜位置也能体现商场主推的顺序。

人力资源包括公司老总及各个销售支持部门人员、导购员、代理商的业务人员。公司高层的拜访可以提高经销商的经营信心同时也可以更加方便解决工作中的困难。对于导购员需要给予更多的关心和支持，充分调动她的工作热情。注意与代理商的业务人员多沟通，尤其时政策的包装输出，同时要求其参与促销活动的操作，最好是通过代理商层面的操作得到促销资源。

渠道资源指的是代理商和加盟分销售网络。在业务操作中可以通过代理商的资金实力对有信誉的加盟分销商给予一定的信用额度支持，尤其是在新品上市和高端产品出样方面的操作。渠道资源中的分销商网络对于多品类公司来说，尤其是小家电生产厂家，是一个重要的战略资源。

### 5、市场分析与掌控能力

了解市场是掌控市场的前提。市场分析就是业务数据化、市场数据化。分析一个市场需要掌握如下几个方面的数据：1、历史销售数据。2、经销商档案，包括终端建设数据、营业员的连续方法、经营品类等。3、市场容量及各个品牌的销售比例。4、每月的进销存。同时建立各种销售支持台帐，比如售前机的退换申请、促销资源分配使用跟踪记录、政策输出备案等。

在对市场进行了分析后，下一步就是资源的投入和市场的调整。一般来说，在产品高度同质化的市场环境下，厂家对市场的掌控的难度很大。除去家电大连锁系统不说，就是在二三级市场也很难让经销商“忠诚”或者让其跟着销售政策走。我这里所说的掌控市场指的是在保证厂商合作利益的前提下，厂家通过各种销售支持手段和经营指导来增强区域市场内经销商的经营信心。换一种方式理解，就是在这个区域无论谁做我这个品牌都可以

赢利。当然我们希望的“强强”联手。那么销售支持手段有哪些呢？销售支持手段有：1、售后服务网点支持。2、控制区域网点数量，没有串货现象。3、促销推广支持。4、终端建设支持。5、人员支持，包括促销员和业务人员。对于一般的厂家来说，“促销推广支持”的操作比较困难，因为这涉及许多费用和人力支持，同时这也是一个系统的工作，不是一天两天就能完成。经营指导指的是样机出样、价格管理、利润分析、提供市场信息等。其中价格管理最难操作，同一个区域市场内由于各个销售网点的经营策略不一样，就不如超市同专业综合家电商场，超市的标价很低，同时售价和标价没有太多的下调。家电商场就不同，对单台利润的追求较高，标价自然就相对较高。在这种情况下价格管理就很难实现，一般的操作就是分系列分型号出样，但效果不是很理想。这是一个很普遍的问题，试看各个厂家对国美、苏宁的操作就知道这有多难了。

对市场分析了、支持了、指导了，可还是没有效果，咋办呢？这样的结果有两种原因：1、经销商经营能力不强。2、经销商实力够强，但不主推。这时候只能是：调整。这个调整是讲究策略性的，一要不动声色的寻找目标客户，二是不要跟原有经销商闹翻，解释这是公司的决定。我认为网点调整的关键因素是否是主推，一个实力一般的商家主推，总比在大商场排在第四品牌后好。

## 6、终端建设能力

在前面的文字中，我多次提到终端建设。究竟什么是终端建设呢？终端就是销售产品的平台，包括专柜、产品、销售及相关人员、销售支持物料。终端建设出来完善上面提到的4个因素外，还包括销售人员培训、业务公关、促销推广。一个强有了力的终端应做到如下几个方面：1、最显著的专柜位置。2、统一的、突出品牌形象的专柜。3、上柜产品线完善，高、中、低、特价机组合合理。4、销售能力突出的专职导购员。5、样机精美化输出，POP及宣传海报支持，在商场门前的促销宣传海报，最好每周都输出，内容不一定是促销、特价信息，可以是普通的卖的宣传推广。海报的设计内容自己写好后在交给商场人员帮忙输出6、良好的客情关系，从商场的组长到经理都积极沟通。促销推广在终端建设中的作用就是重大节假日对商场的支持，同时可以创造良好的客情关系。

## 7、客情关系发展能力

厂商之间的关系就目前看，我不认为有战略同盟的关系的存在，而是一种赤裸裸的利益关系。尤其是在三四级市场。要发展与商家的关系，除了保障好商家的利益，另外就是为商家创造期望外的利益。这也是营销理论的精华：营销并不是以精力的方式兜销自己的产品或服务，而是一门创造真正客户价值的艺术。这时菲利浦·科特勒博士的定义。目前我只理解了前句，对于下半句还在参透中。创造客户期望外利益指的是什么呢？我总结了几个被公认为与商家客情关系铁的，且业绩比较优秀的业务人员在这方面的的工作。其共同点：得到商家的信任，客户认为他们能够做一些其他业务人员做不了事。比如滞销机型的退货、紧急事件的处理等。能够把客情关系做好的，都是一些有经验的业务人员，因为他们比新人更了解公司的各个运作流程。这样，客户期望外的利益是否可以理解为产品质量、品牌、销售支持等由合作厂家提供外的利益，而这部分利益（降低经营风险等）由业务能力优秀的业务人员创造？！所以发展客情关系的前提是业务人员具备优秀的业务能力，在这个前提下站在公司的立场为客户创造最大的了利益。当然，多拜访、多打电话、多沟通也是发生“感情”的好方法，但这“感情”是经不住“利益”的冲击和考验。

## 8、与公司各个部门的合作

这应属于沟通能力方面的内容，但这项工作对业务的影响是很大的。如果没有充分与公司销售支持部门的沟通和了解各个部门的工作流程，你将会有做不完的表格、打不完的电话，尤其是在制度完善的大公司。在一线市场的业务人员都知道，时间就是业绩。但有时候涉及一些费用需要审批时，问题就出现了。周末要开展的活动需要的宣传单页到下周一才到，月底要开业的卖场的专柜审批表可能要到月底才能批下来……同时有很大的业务工作需要公司的销售支持部门帮忙，如库存、赠品发放等情况。一句话，利用团队的力量，多沟通以赢得更多的支持，尤其是与传播部门的沟通合作。

## 三、管理能力

有这么一个谚语：一头狮子带领一群羊可以打败一群由羊带领的狮子。可以理解为无论在哪一个环境，一个团队是否强大是由它的领导人的能力决定。当你负责一个区域时，你就是这个市场团队的带领人。你的领导能力决定团队的战斗力。在这里要明确的是，业务能力不等同以领导能力。而决定一个人是否可以担任“队长”正是一个人的历史业绩如何，也就是它的业务能力如何。这时候就要求这个队长有团队建设意识和管理意识。在一个区域市场，负责人除了业务工作外，管理方面内容有：任务管理、政策和资源的分配管理、团队的建设与管理、执行力监督、业绩考核、激励制度的建设与调整。

### 1、任务管理

一般在接到公司总部的任务后，分公司在把任务分配到各个区域，各个区域把任务分配到各个销售网点，同时也到相应的负责人。这是许多公司都在用的方法，这种方法对业绩考核容易，同时也存在一些不完善的地方。销售任务的下发依据有两个：年度任务分配和同期销量。如果按照这两个依据分配任务就会产生业绩好的任务会越来越大，业绩差的区域任务越来越小。在分配任务时同时考虑市场容量和上月该区域的业绩贡献，我相信效果会更好。

在业务操作中，销售任务除了跟各个区域的业务员沟通任务外，还要跟各个商家沟通。沟通方式是以书面的形式进行。

### 2、政策和资源的分配管理

以任务的分配和销量为分配原则，政策和资源的使用方法在上面已讲述，在此就不重复。作为一个管理者，对于政策和资源的使用效果要进行跟踪评估，同时建立相应的备案台帐。

### 3、团队的建设与管理

在团队的建设与管理方面，主要是为团队搭建一个良好的工作平台。完善各种例会制度及其他制度建设、提供团队学习提高的环境、创造良好的沟通氛围、树立管理者的威信和核心地位、工作目标统一等都是团队建设的需求。在团队得到发展的同时，领导者还要注意团队个人的发展，不要担心人员的调动，在营销行业里需要热情。所以营销团队需要定期调整人员，最好为团队成员创造有更多的提升机会。

#### 4、执行力监督

都说现在的市场“决战终端”，意思是现在是要求“做业务”，讲究“勤”和“快”，而不是“跑业务”。营销行业是一个“态度”行业，或者说是一个“青春”行业。只有对工作赋予了极高的热情和责任才能做出成绩。同时，营销工作容易让人疲倦。对于人员的执行力就必须监督，如果纵容了某一个人员的懒散，就会影响整个队伍的执行力。目前来说，执行力的监督有3种方式：1、电话跟踪，业务人员每天向公司汇报工作情况，或者有公司文员打电话询问。这种方式比较常用。2、工作日记，每周、每月工作总结。3、差旅费用报销表。

#### 5、业绩考核

在公平、公开、公正的原则下考核每一个业务人员。业绩优秀的在例会上给予肯定，同时介绍工作经验，业绩差的，要求其找出原因。一般在公司例会时，会对上月的工作情况做一个通报，但很少组织大家交流，或者说没有这种交流的环境。对于哪些业绩连续几个月都排在末位的，应该考虑对该区域人员进行调整。

#### 6、激励制度的建设与调整

激励制度是每一个公司都非常重视的一项制度。就是有最完善人力资源管理系统的公司，都会有员工认为激励制度不合理而选择跳槽。作为一个区域团队的管理者，在激励制度上更没有态度的操作空间，尤其在物质激励方面。那么我们就在自己的职权范围内建设自己团队的激励制度。这项制度必须是全体人员讨论通过的，要让业绩优秀的业务人员在团队有一种成就感，使业绩差的人员产生危机感。比如给优秀的业务人员发证书、从团队基金中给予小额奖励、每月多给2天的假期等。

营销，是一个可以让你完全释放你能力的行业，同时是一门博大精深的学问。在这个行业成功的人很多，这些成功人士就是我们这个社会的精英人士。但他们成功的原因在营销教科书里并没有答案，因为他们的成功都有独创之处。“营销人员的三种能力”权作一次总结，并没有什么创新之处，但愿能给希望在营销行业做一番事业的热血青年起抛砖引玉的作用。同时我期望在今后的工作学习中得到更大的提高。