

# 《销售体系建设 团队自动转业绩自动增》

向欧美 500 强外企学习 - 销售体系建设班

主讲：周黎明 老师

## 【课程背景】

对一家企业来说，市场销售是关乎企业生死存亡的发动机，一旦企业的发动机出了问题，企业随时有可能面临倒闭破产；市场销售的牵引和拉升，可以给企业的其他模块创造发展时间，带动企业的快速增长，所以优秀的企业必须有一套可复制、能持续、有效率的市场销售体系，最终实现团队自动转、业绩自动增！

构建市场销售体系的元素有很多，主要包括以下问题：

- 1、如何建产品体系？（战略定位、产品线定价、品牌传播）
- 2、如何组销售团队？（组建团队、组织架构）
- 3、如何强销售管理？（制度管理、文化管理、分好利益）
- 4、如何拓展客户项目？（开发客户、借力渠道、流程管控）

开发这门课程，旨在帮助企业经营者和销售管理者，系统拓宽市场销售体系管理思维，系统学习市场销售体系建设的技能工具方法，同时提升销售管理领导力。

课程结合老师在 3 家 500 强外企一线市场销售管理实战经验，及其管理咨询经验，结合优秀 500 强外企真实新颖鲜活案例，结合模型工具方法思路，结合学员实际工作场景问题困惑，互动式、案例式教授与学习，让学员达到活学活用、现学现用的目的。老师注重实战实用实效，有用能用好用，带领学员学习产品体系、组建团队、销售管理、拓展客户等重点难点问题，快速提升销售业绩。

## 【课程收益】

- 1、推动企业市场销售管理模式升级，引入一套体系化的销售管理思路、工具与方法；
- 2、优化解决企业销售管理的难题，提升组织效能；
- 3、为企业培养优秀的销售管理负责人，完善销售人才结构，提升企业业绩；
- 4、学习和研讨 **20 个以上**国内外优秀企业的销售管理**实战案例**，借鉴和转化 500 强外企成功经验；
- 5、收获 **20 个以上**可持续应用的销售体系建设**模型、工具、方法**，从而实现市场销售技术团队自动转，销售业绩自动增长。

## 【课程特色】

- 1、一线销售与管理实战经验：老师有 20 多年的管理实战经验与管理咨询经验，积累了丰富的实战经验与实用案例；
- 2、立足企业真实情况：课程所用案例与场景大部分是老师在工作 20 多年中积累的国内外、大中小各种类型企业的实际案例，20 个以上案例新颖鲜活，符合学员实际工作场景，实战实用实效，有用能用好用；
- 3、成熟的知识体系：课程内容以销售为核心，涉及战略、组织管控、市场营销、人力资源、企业文化、制度流程、股权激励等 8 个以上的职能，逻辑严谨，系统化体系化；20 个以上的模型、工具、方法，思路新工具多方法多；
- 4、互动式、案例式教与学：通过讲授、练习、点评、讨论 4 维度教学方式，围绕市场销售问题，全方位的案例分析与实战场景演练，让学员达到活学活用、现学现用的目的。

## 【课程对象】

董事长、总裁、CEO、总经理、副总裁、副总经理、总裁助理、营销总监、销售总监、大区经理、区域销售经理、城市经理、销售部经理、市场部经理、渠道部经理、产品经理、品牌经理、中高层管理者、一线经理、有志于销售管理的一线销售等

## 【课程时间】

12 小时

## 【课程大纲】

### 一、 企业总体营销战略

#### 1、 营销战略框架

- 4S 商业模式模型
- 常用的营销模型：STP 与 4P
- 业务增长的逻辑与成交公式是什么？

案例：深圳 CX 科技成立 5 年来，业务从 2016 年到 2020 年持续 5 年保持 100% 的增长的商业逻辑是什么？

#### 2、 定位策略：如何通过 STP 营销模型找到精准客户？

- 如何找到你的目标市场？
- 如何确定目标客户？
- 如何从市场定位到客户价值定位？

案例：J 钢铁加工公司是如何通过目标细分行业分析，梳理典型客户清单，1-2 年后订单供不应求，企业成功实现转型升级？

### 二、 产品与传播策略：如何打造步步为赢的产品矩阵？

#### 1、 产品组合策略

#### 2、 新产品开发策略

- “VOC 客户的声音”调查表

案例：新希望六和集团产品线，如何从饲料端转型升级到农牧食品端，成功实现企业转型升级？

#### 3、 产品如何定价，更好卖？

- 定价模型
- 如何做价值包装，实现品牌溢价？

#### 4、 最简单实用的产品营销表达方式 FABE

案例：500 强外企美国依工集团 ITW 产品的 FABE

案例：张泉灵老师的产品线梯度是如何组合的？

案例：小米手机是如何组合产品线和打造产品生态圈的？

练习：梳理一下自己公司的产品线组合

#### 5、 市场传播策略

- 市场推广工具方法
- 产品品牌策略
- 互联网时代如何做品牌推广？

案例：Z 公司如何通过线上线下相结合做品牌推广，客户自动找上门？

### 三、 如何选人育人用人留人？（营销人力资源管理 4 部曲）

#### 1、 如何选人？（人岗匹配）

- 销售人员：任职资格素质模型
- 优秀营销人员的 5F 模型

- 如何通过简历与面试，精准选人？

案例：曾国藩识人之术（听其言观其行）

## 2、如何育人？（授人以渔）

- 培训体系构建
- 互联网时代，如何高性价比又高效的培训？
- 团队人才梯度建设：优秀销售团队的 12321 组合法

案例：从 500 强外企的人才标准化，来看企业之“育人”

## 3、如何用人？（知人善任）

- “用人要评”工具：绩效评估矩阵

案例：500 强 CEO 的最大成功和最大失败

## 4、如何留人？（给人希望）

- 面对已经提出离职的销售人员，我们如何处理？
- 留人的 4 种方法
- 如何顺利辞退销售人员？

案例：来了 1 年的销售，为什么要突然离职？

小组讨论：发现业绩中等的大客户经理，兼职做其他工作，你如何处理？

## 四、 哪里有客户哪里就有销售，其精准组织设计逻辑是什么？

### 1、销售组织设计的原则与 5 种基本类型

案例：美国上市公司 SSYS 销售团队是如何把“区域和大客户”相结合的？

销售管理实践练习：杰出的销售人员派往何处？

### 2、如何通过 STP 模型分析，精准设计销售组织架构

- 从客户定义到销售组织架构

案例：50 亿营收 JH 集团的销售团队组织结构是如何重新设计的？

### 3、从销售组织架构，到营销管理体系建设

- 什么是营销管理体系？
- 营销管理体系建设的 6 个基本思路

案例：500 强施耐德电气 Schneider 工业事业部销售组织架构

销售管理实践练习：销售人员与技术人员的争吵，作为销售总监你如何处理？

## 五、 如何设计激励机制与晋升机制，引爆你的销售团队

### 1、绩效考核激励机制如何设计？

- 方法：绩效考核坡度设计

### 2、营销团队三级九岗晋升机制与薪酬体系

### 3、顶层设计：薪酬+绩效+晋升+股权 4 位 1 体激励管理机制

### 4、精神激励如何与物质激励相结合？

- 精神激励的 6 脉神剑

案例：李总如何带领团队改革，实现团队自动转？

案例：X 科技公司销售人员为什么晚上或周末都在跑客户？

销售管理实践练习：结合你们企业的情况，设计一个坡度绩效考核激励制度？

## 六、 销售团队日常如何管理？

### 1、什么是销售团队的过程管理？

- 过程管理工具：CRM、五张表、两会

案例：英国上市猎头公司 Y 猎头顾问从 20 人离职到只有 10 人，发生了什么？

### 2、销售过程管理制度流程建设

- 3、目标管理与计划管理
- 4、销售管理者的角色认知与职责
  - 销售管理者角色认知的 3 个关键问题
  - 团队管理者的职责与能力
  - 如何从销售明星到销售管理者的转变？

案例：身经百战的 Top sales，她管理团队为什么会失败？

- 5、催款策略与应收账款管理
  - 回款为什么这么难？
  - 未雨绸缪，铺平催收前的路
- 6、团队沟通管理
  - 沟通制度化
  - 沟通的 5C 模型

案例：Z 公司的销售总监是如何通过查看 CRM 系统数据，劝退一名销售的？

案例：S 民营科技公司是如何从坏账不断，到应收账款回款及时率超过 90%？

销售管理实践练习：部门需要裁员，作为销售总监怎么办？

## 七、 如何打造狼性文化的销售团队？

- 1、销售团队 4 种文化
- 2、如何打造一支狼性文化的销售团队？
  - 我们要向狼学习什么？
  - 狼性销售团队的 4 力模型
- 3、我们都说狼性文化，但为什么销售团队还是不狼不羊的？
  - 文化根植大脑心理规律
  - 狼性文化落地的 12 字法则

案例：从 3 个小故事看，如何构建销售团队凝聚力、执行力与战斗力？

案例：从 500 强华为“狼性”销售文化中，我们能学习到什么？

小组讨论：要成为卓越的销售部经理，首要条件是什么？

## 八、 如何开发与管理大客户？

- 1、如何开发大客户？
  - 信任力 3 阶模型
  - 开发大客户的 3 层境界
- 2、大客户如何分类分级管理？
  - 企业为什么要选择客户？
  - ABC 客户分析法
  - 练习：梳理个人或公司的 ABC 客户

案例：Y 科技公司的代理商为什么被竞争对手撬走？

案例：500 强华为云销售如何用 1 封信拿下罗振宇 1000 万订单，底层逻辑是什么？

## 九、 如何通过借力渠道，快速扩大销售网络与规模？

- 1、如何选择渠道？（选渠）
  - 渠道成员的资格鉴定表
  - 选择经销商应注意的 4 个问题
- 2、如何开通渠道？（开渠）
  - 渠道商商务政策如何制定？
  - 从 0 到 1 打通产品流通脉络的方法？

### 3、如何维护好渠道？（护渠）

- 渠道成员日常如何管理？
- 案例：渠道窜货，怎么办？
- 案例：渠道商普遍积极性不够，如何变革？
- 案例：渠道商店大欺客，如何管控？

案例：M公司如何通过借力渠道商，开发了华为、中车、海尔等知名企业为大客户？

案例：同为500强外企，施耐德电气与美国依工的渠道商务政策差异在哪里？

小组讨论：是渠道制胜，还是终端为王？

## 十、如何通过销售流程加强项目管控，提升成交率？

### 1、把销售过程建立在流程上，让销售做起来简单，看起来清晰

- 从管事与管人两个角度来管理销售流程
- 管事：销售流程是否清晰
- 管人：销售积极性是否足够

### 2、客户采购流程和供应商销售流程的关系

- 客户采购的5步流程
- 销售环节的5步流程与销售公关的5个诀窍
- 如何设定百分比，管控重大项目的进度？

### 3、项目分析会怎么开？

- 如何判断项目可能失控？
- 辅导销售人员的4Z模型

案例：500强施耐德电气如何在销售流程管控基础上，拿下上海地铁2000万自控系统订单？

案例：辅导新人与辅导老销售的2个故事

小组讨论：谁是这个电厂项目中的真正的关键决策人？