

# 系统销售力

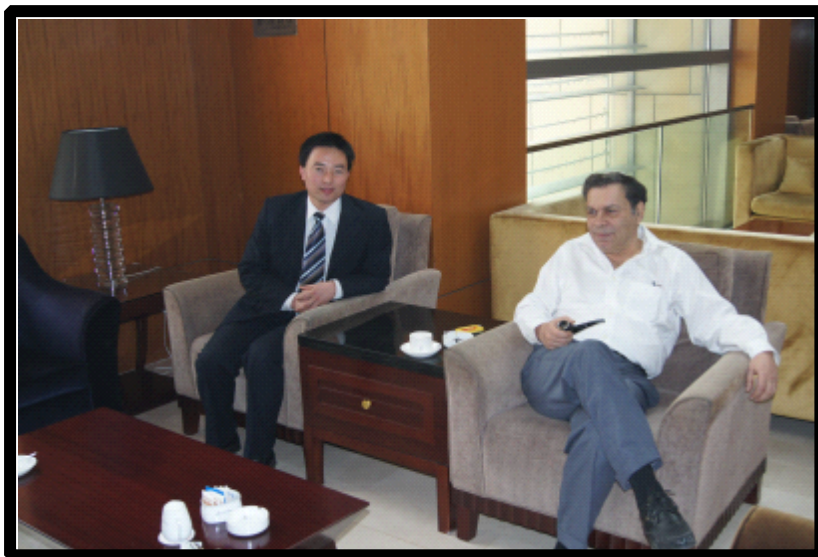
巴玛顾问公司 巴焕乐

# 系统销售力



# 巴焕乐 个人简介

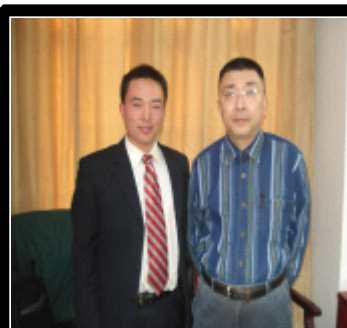
T E L : 15957805880  
15957805880@163.com



向高德拉特博士求教

- TOC ICO国际顾问师组织认证顾问
- 美国高德拉特机构—中华高德拉特协会会员；
- 巴玛顾问公司 培训总监
- 曾参与辅导过的企业包括：
- 长城汽车、艺峰沙发、信威家具、天盛实业、天利制管、恒辉餐饮、华日家具、东方仕典、东风汽车变速箱、辉煌毛纺、重庆尚蔬坊、江西万泰铝业、秦皇岛泰德管业等企业。

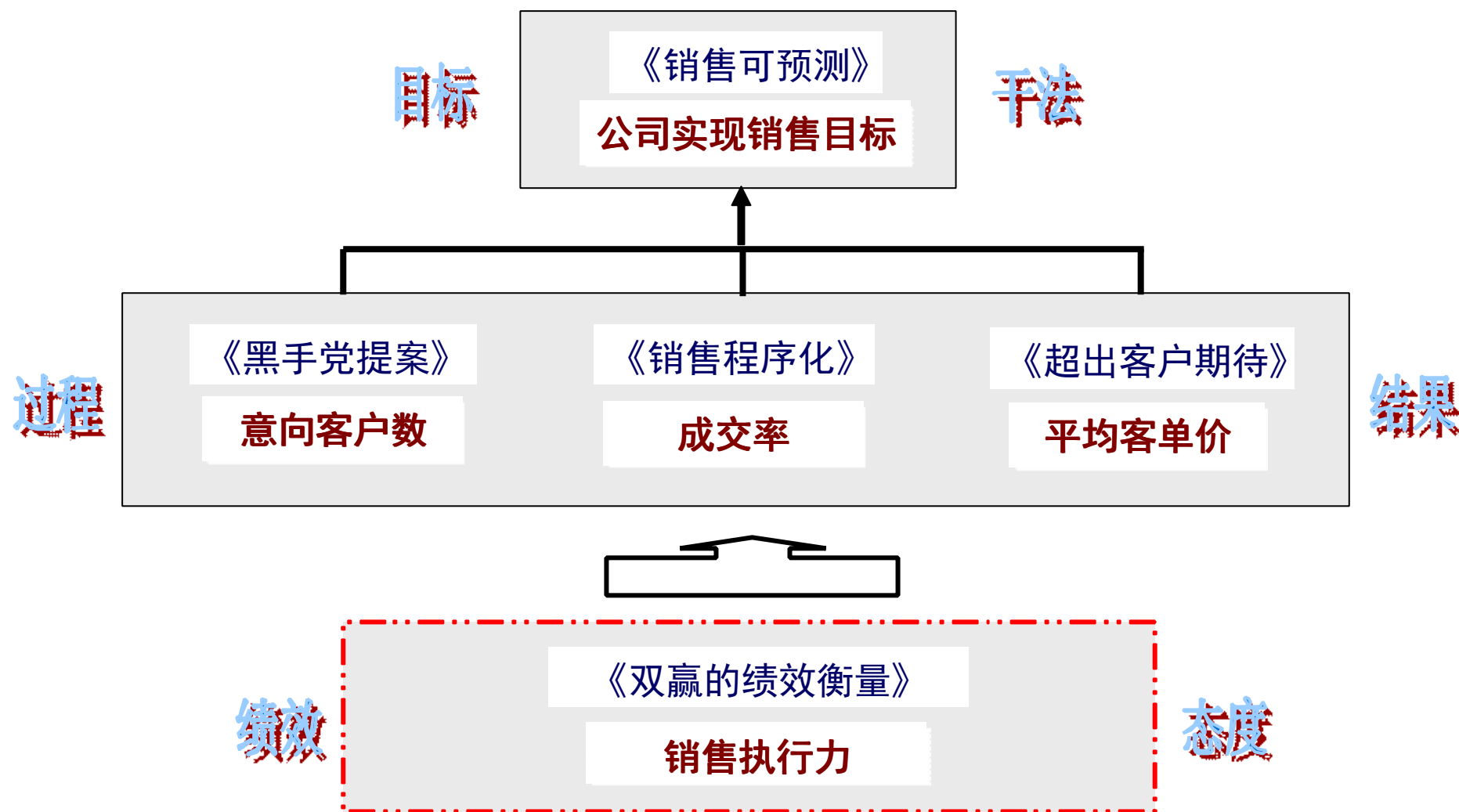
“全”&“专”——“聚焦”&“多元”



按效果付费☆巴玛顾问

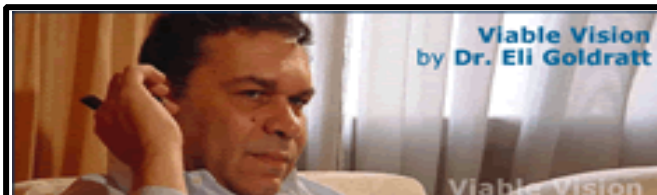
TOC<sub>HINA</sub> 管理咨询 **bagga**

## ■ 系统销售力的逻辑结构



# ■系统销售力的逻辑思路

目标决定干法



V V 目标  
【可行愿景】

过程决定结果



结果不好  
检讨过程

绩效决定态度



你怎么考核我  
我就会如何行动

什么是好顾问？

产品是做出来的！

案例：猎狗说

## ■您的企业是否有这些题

有则打钩，无则打叉

- ☐ ❖ 销售目标总是不能如期达成；
- ☐ ❖ 销售计划完成率较差； ☐
- ☐ ❖ 销售预测很难；
- ☐ ❖ 销售预测总是不准； ☐
- ☐ ❖ 每个销售员的业绩波动很大；
- ☐ ❖ 销售员之间业绩差距很大； ☐
- ☐ ❖ 天才销售员很难管理； ☐
- ☐ ❖ 销售预算很难做；
- ☐ ❖ 销售费用总是突破预算； ☐
- ☐ ❖ 销售过程无法管理。 ☐

我遇到问题了



■ 如果您的企业有**5**个以上的钩，那么建议您的企业需要导入《系统销售力》的第一模块《销售漏斗管理：销售预见化》。

# ■第一模块：目标决定干法

## 《销售漏斗管理：销售可预测》

- 通过第一模块三天的碰撞，建立企业的销售数据系统，建立销售漏斗模型，检讨企业的年度销售目标，重构企业的年度销售计划，实现企业的销售目标管理。

■ 实现销售目标的充分条件：意向客户数、成交率、平均客单价、销售周期；  
■ 销售预测器：销售漏斗模型；  
■ 可执行的销售计划：次级销售漏斗规划；  
■ 销售瓶颈管理：销售产能的挖尽与提升；  
■ 销售透明化：全公司各部门轻松了解销售走势。

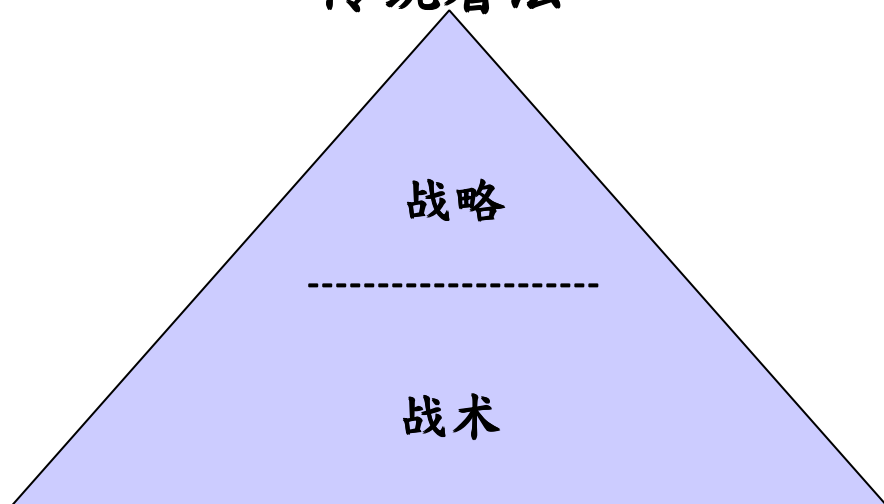


# ■ TOC的战略与战术树

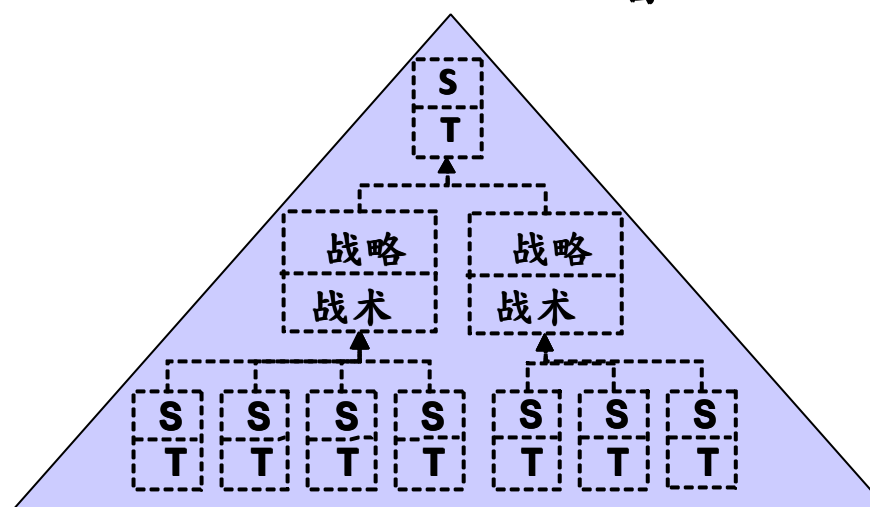
## 何谓战略？何谓战术？

- 战略回答**What for?**(为何而做?)
- 战术回答**How?**(怎么去做?)
- 因此任何改变，不管所采取的提案行动 (**initiative**)多大，我们是否应该问**What for?** 问**How?** 如果是，战略与战术是互为表里的
- 战略与战术是有阶层结构关系的 一称战略与战术树 (**S&T Tree**)

传统看法

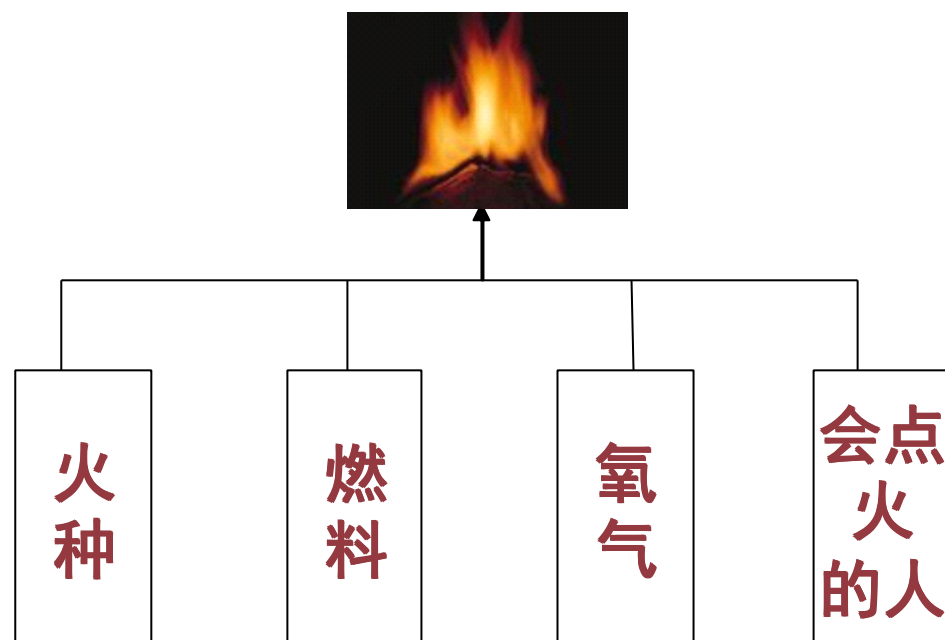


TOC S&T Tree看法

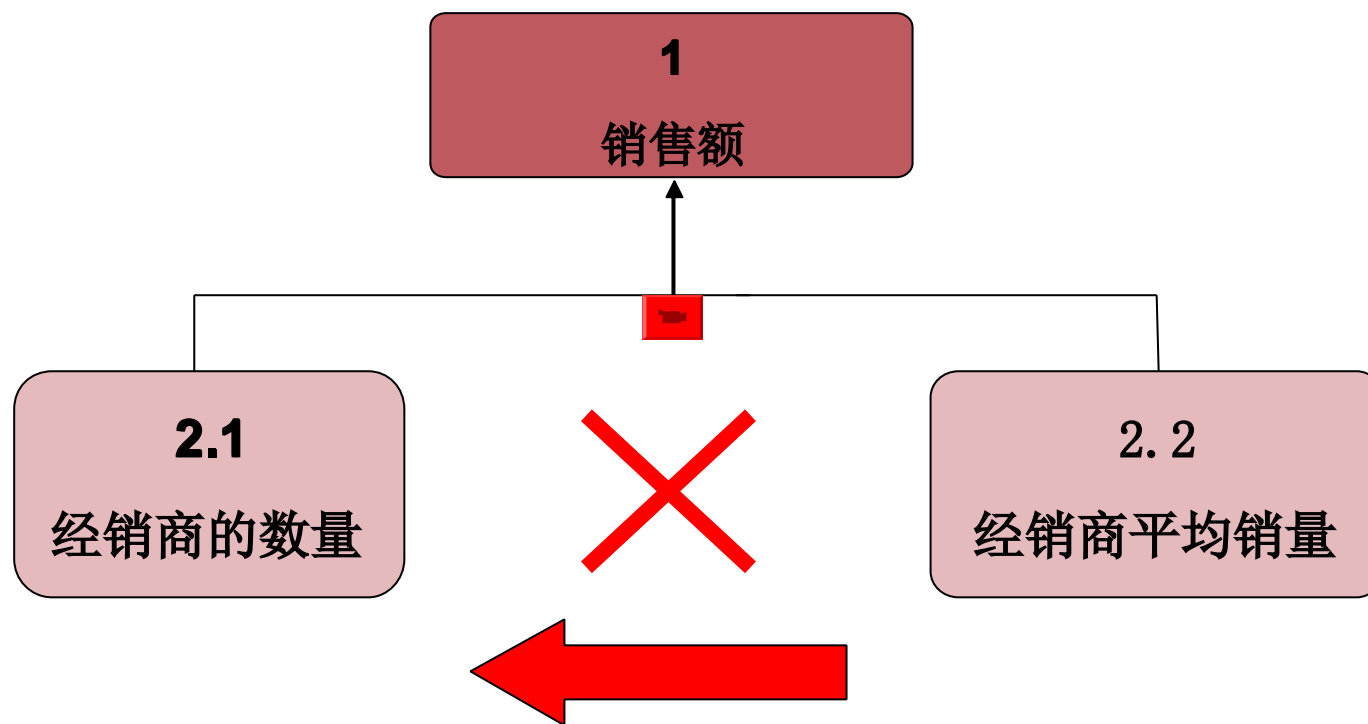


## ■ TOC战略与战术的形象比喻

- 总是充分条件的思考
- 总是充分条件的行动
- 层次与步骤——将火点燃的充分条件

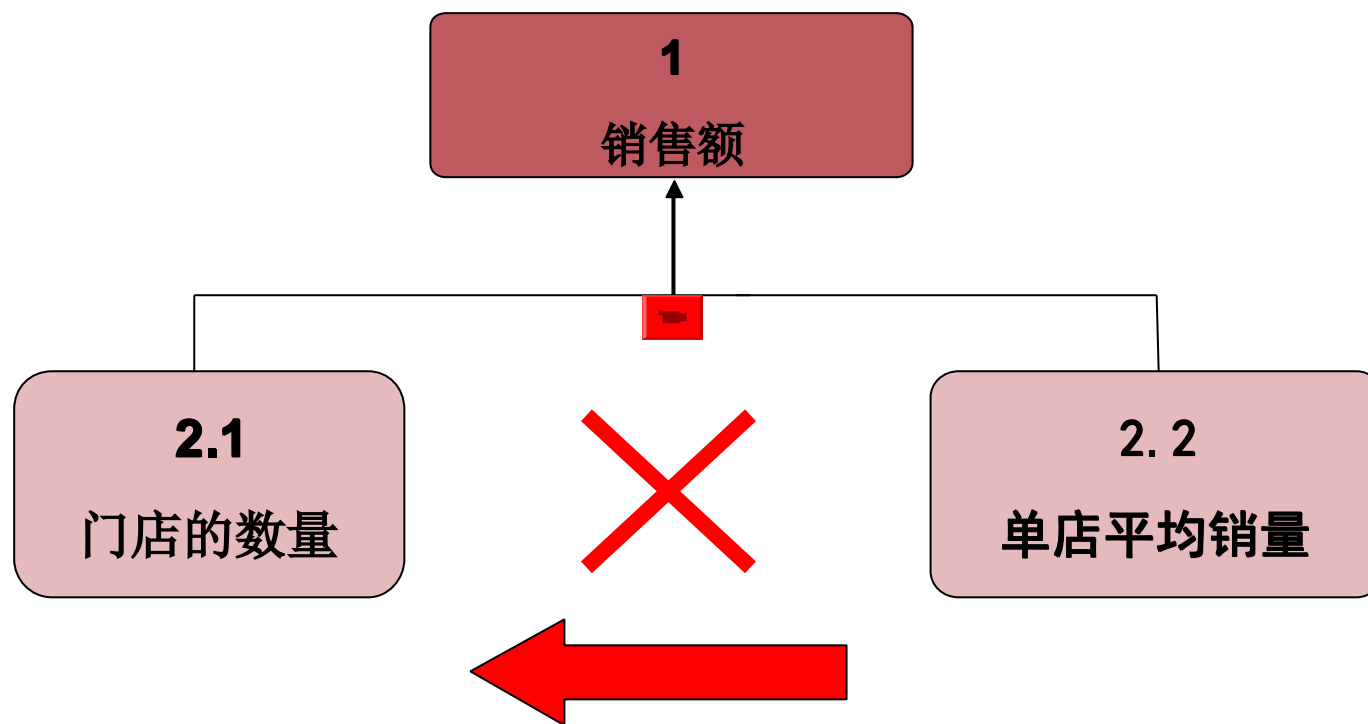


## ■渠道销售实现销售目标的充分条件



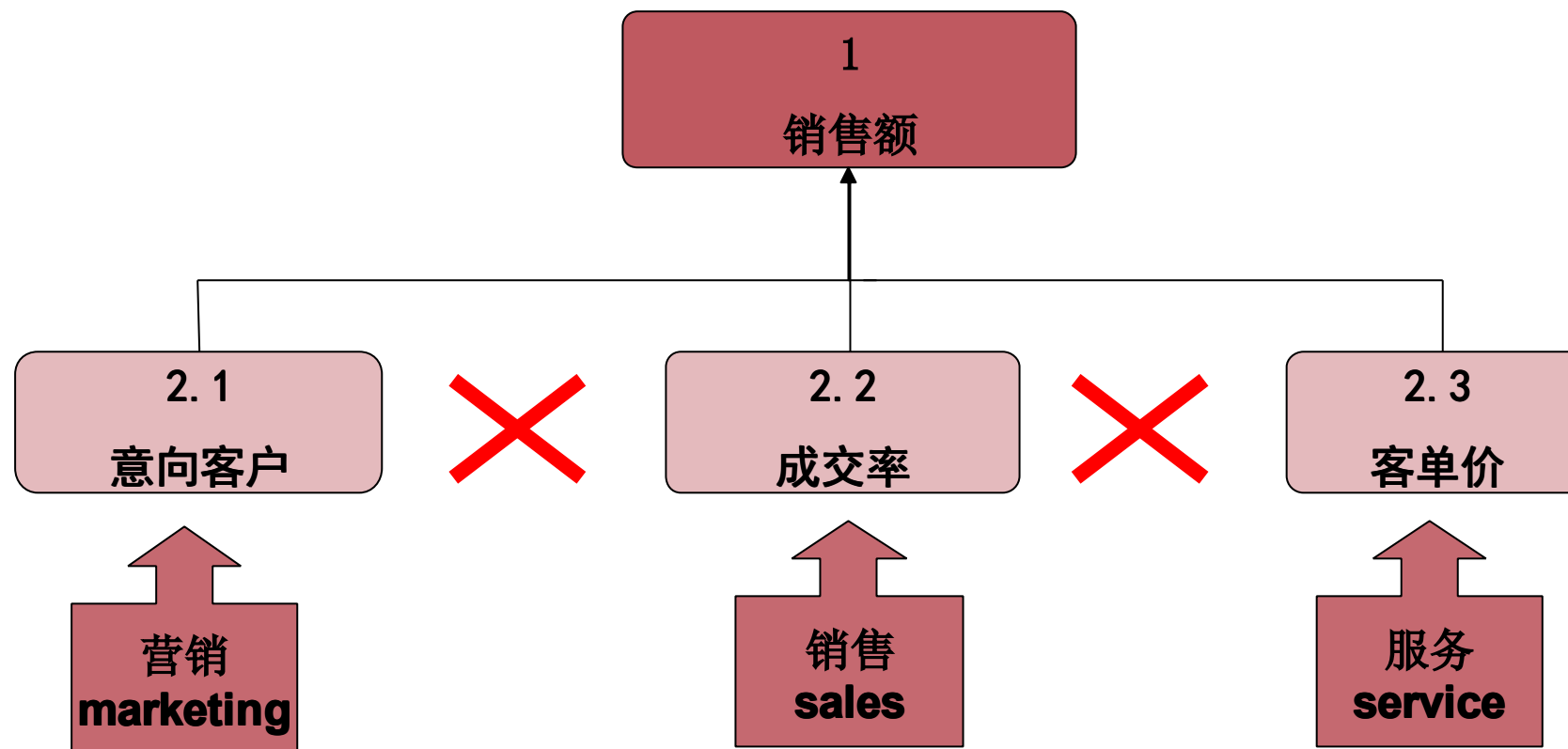
思考要充分，行动要聚焦

## ■门店销售实现销售目标的充分条件



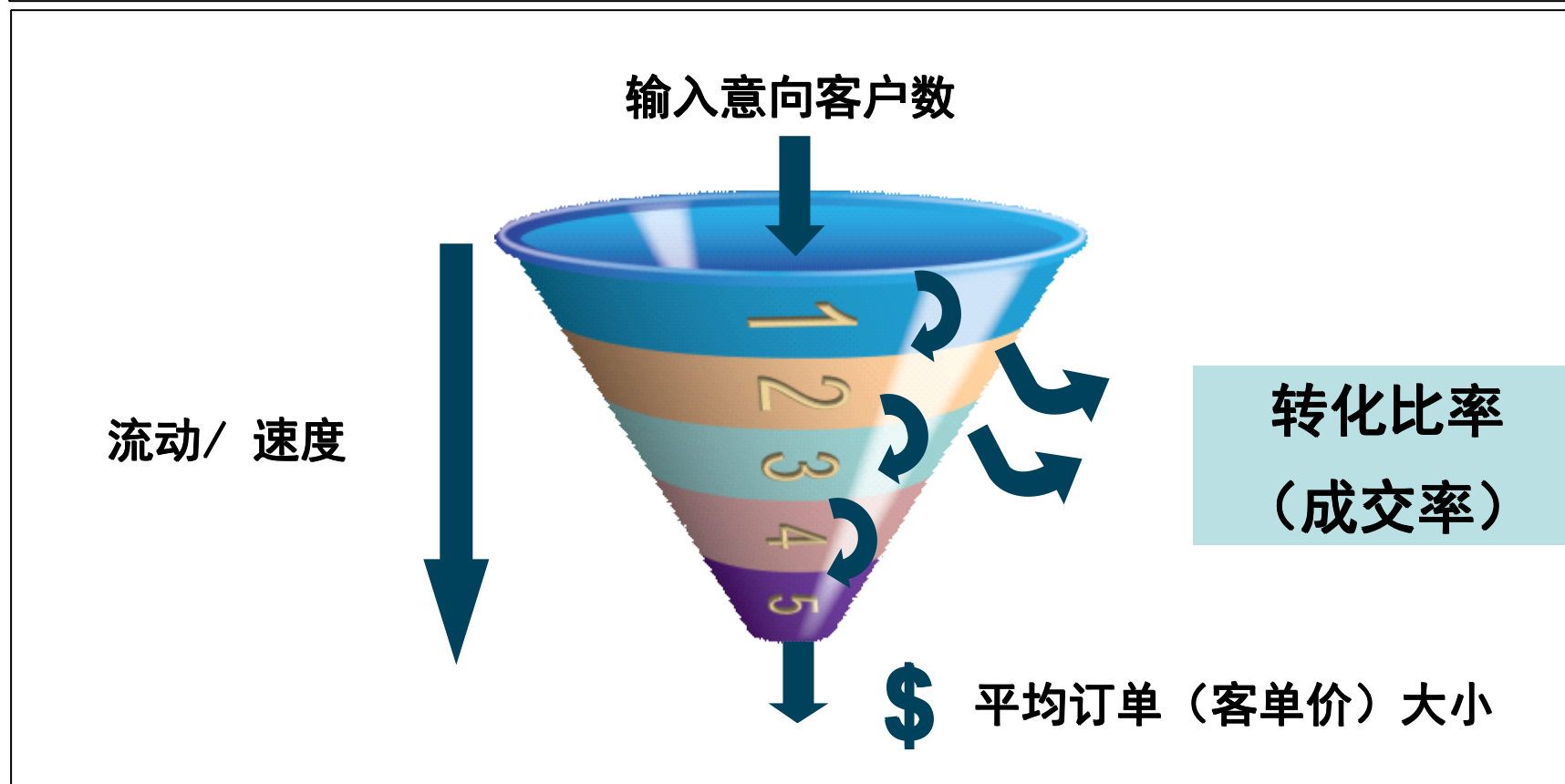
思考要充分，行动要聚焦

## ■直接销售实现销售目标的充分条件



## ■销售漏斗管理模型

销售额=意向客户数×成交率×客单价



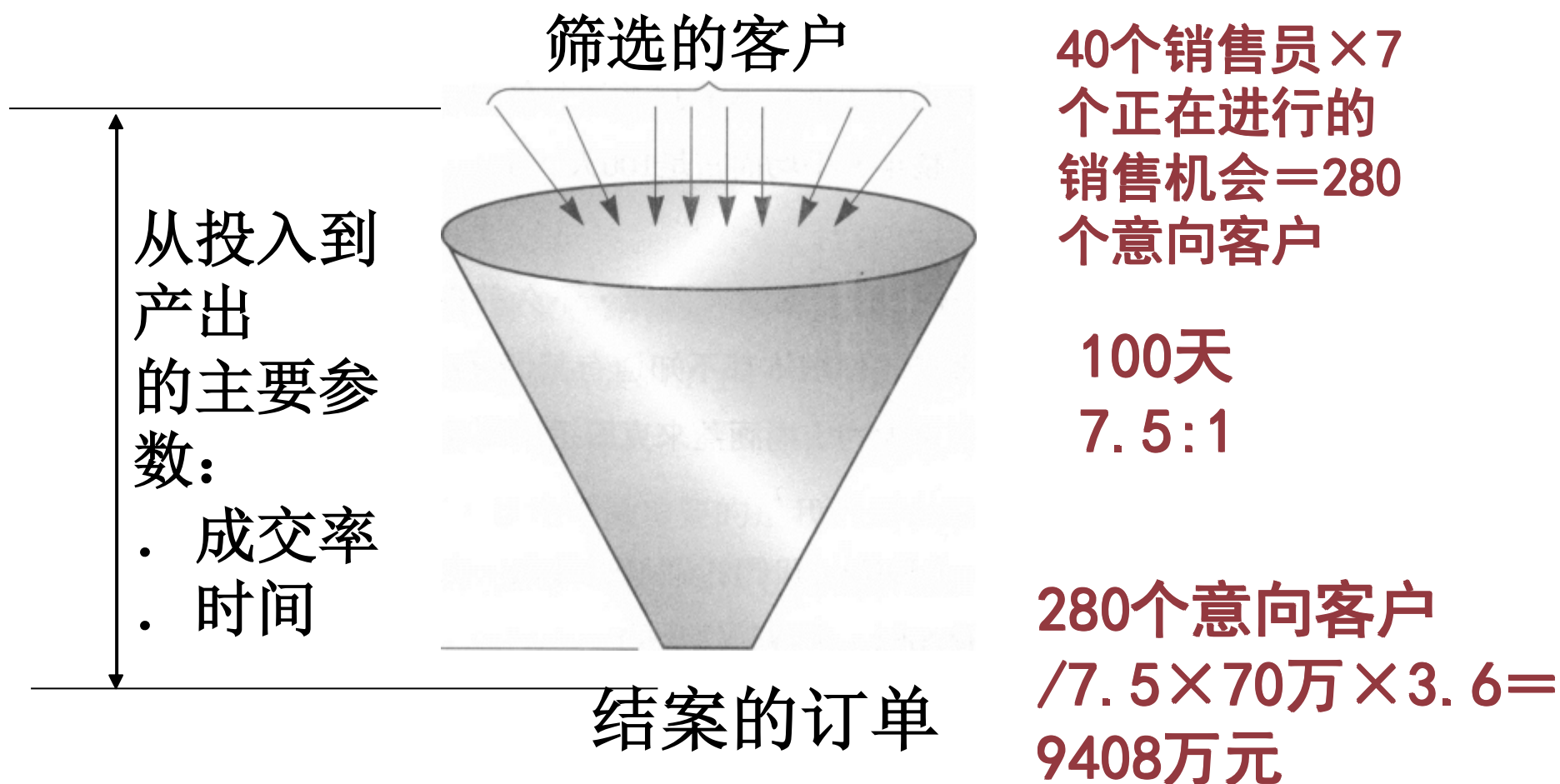
## ■销售预测器：销售漏斗模型

---

### 某公司销售预测：

- 你有多少销售资源？【40人】
- 覆盖了多少客户？【每人30】
- 他们有多少可控的正在进行的销售机会？【每人7个】
- 销售周期是多长？【100天】
- 订单的平均销售额是多少？【70万元】
- 销售周期里面按照次序是否有一个衰减比例【1:7.5】

## ■销售预测器：销售漏斗模型



倒推法：设定目标配置资源 & 检验目标是否合理

## ■您的企业是否有这些题

有则打钩，无则打叉

- ☐ ❖ 找不到足够的意向客户；
- ☐ ❖ 现有客户不够忠诚，留住客户越来越难； ☐
- ☐ ❖ 客户常常提出不合理的要求，不答应就跑去对手处；
- ☐ ❖ 行业竞争激烈，对手众多；
- ☐ ❖ 原材料成本上涨，但价格无法涨；
- ☐ ❖ 毛利越来越低；
- ☐ ❖ 没有足够的预算推广品牌；
- ☐ ❖ 广告或其他品牌推广活动没有什么效果；
- ☐ ❖ 营销策略基本上都是看竞争对手；
- ☐ ❖ 不做广告等死，做广告找死。 ☐

我遇到问题了



- 如果您的企业有**5**个以上的钩，那么强烈建议您的企业要导入《系统销售力》的第二模块《构建决定性竞争优势：黑手党提案》。

## ■第二模块：过程决定结果

### 《构建决定性竞争优势：黑手党提案》

- 通过第二模块三天的碰撞，通过重新定义客户，定义客户的痛苦，设计黑手党提案来获得企业决定性的竞争优势，并重构企业内部能力，做到企业内部能力能够支撑黑手党提案。建立企业决定性的竞争优势，客户追着走，大幅提升盈利空间。

在三天时间里面,我们将

- 设计你的黑手党提案
- 创建你的提案细节
- 制定提案执行计划-在开始提出提案前你需要做什么？



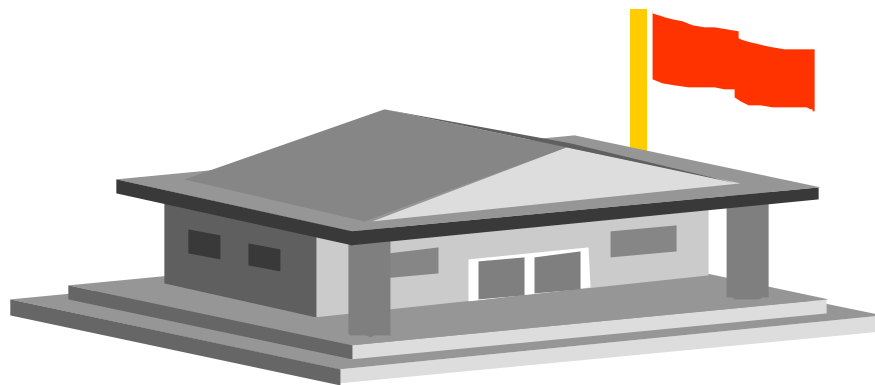
#### 营销5步骤：

- 1、定义客户；
- 2、定义客户的痛苦；
- 3、设计黑手党提案；
- 4、有效传播；
- 5、客户体验程序。

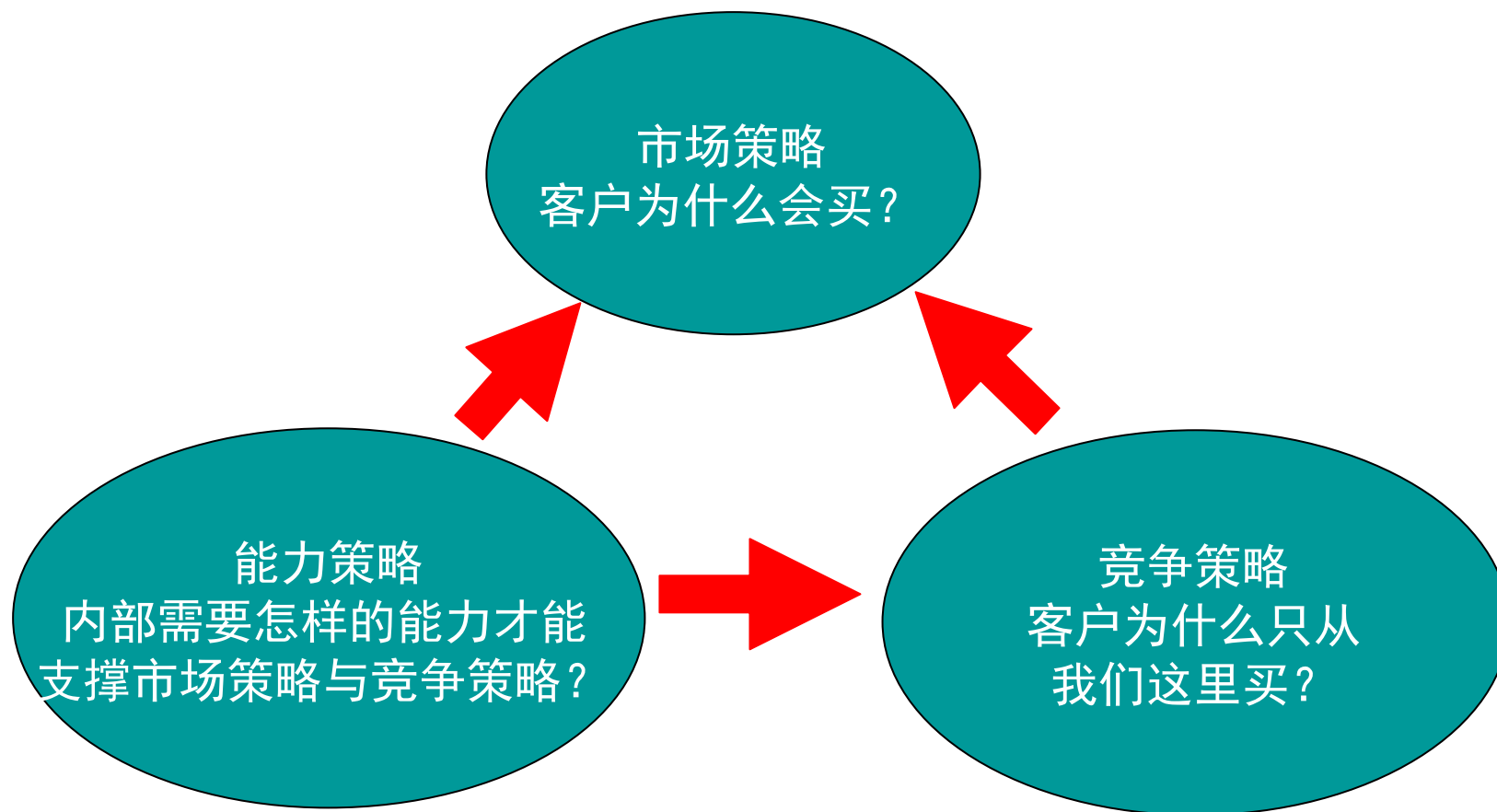
## ■如何建立决定性竞争优势

---

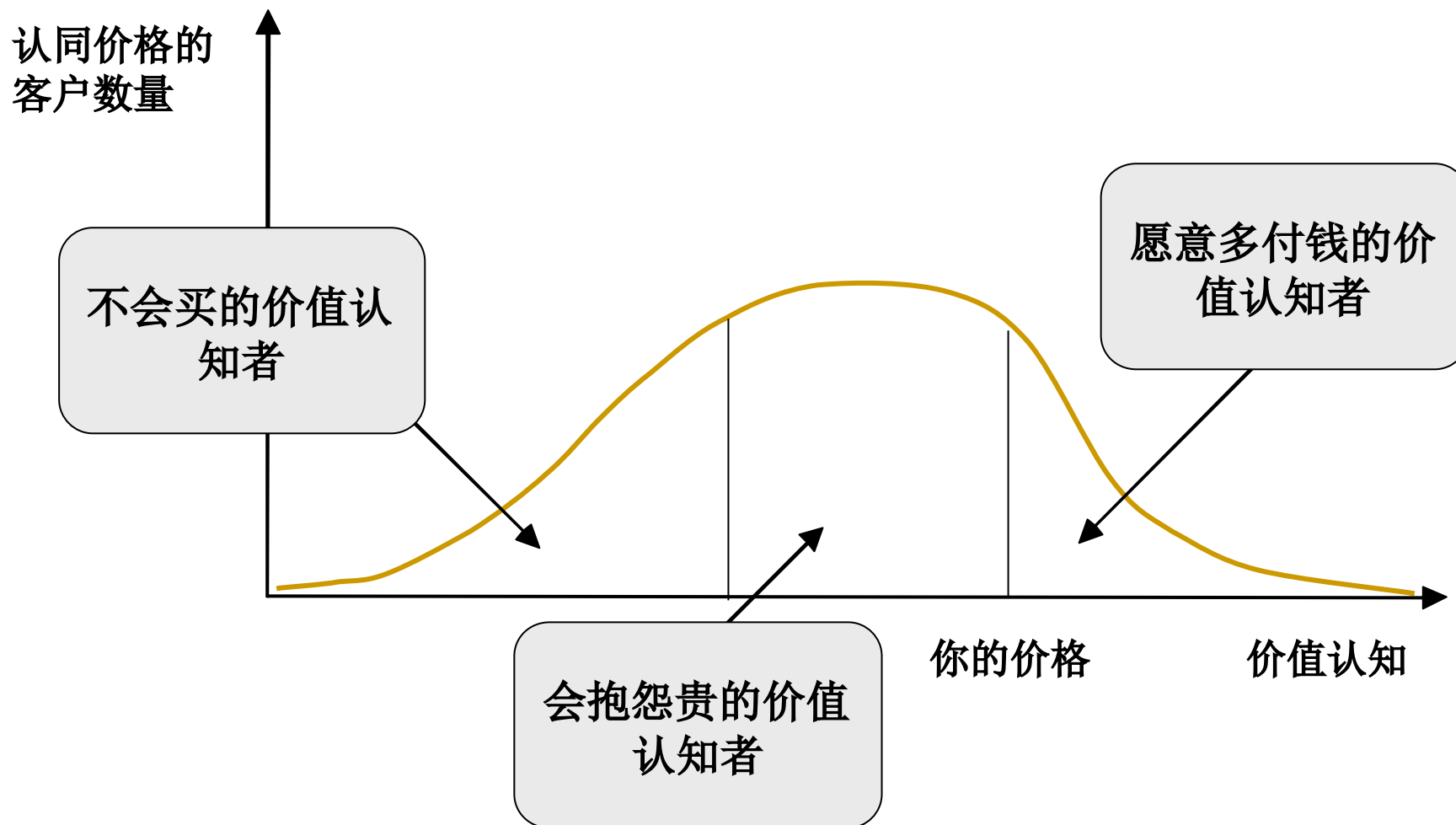
- 三个条件：
  - 极大地解决客户一项重大痛苦
  - 竞争对手短期内无法模仿
  - 企业不需掏尽公司的资源或冒真正的风险



## ■ 市场分析3C模型



## ■市场真正的样子



- 一月的一天，一个演奏者在华盛顿DC地铁站的入口连续演奏了45分钟。先拉巴哈的，然后拉舒伯特的圣母颂，然后拉门德尔松的，接着拉马森奈特的，最后又拉回巴哈。那是大概早上8点，成千上万的上班族通过这个地下通道前往工作地点。三分钟后，一个中年男子发现小提琴家在演奏，他缓慢脚步，停留了几秒钟，然后又继续加快的脚步往前走。又过了一分钟，小提琴家得到了他的第一张钞票：一个女人扔下的一美元，但她没有停下来。再过了几分钟，一个路人靠在对面墙上听他演奏，但看了表就走掉了，很显然，他要迟到了。对音乐家最感兴趣的是一个三岁的小孩。他的妈妈又拉又扯的，但那小孩就是要停下来看音乐家。最后他妈妈用力拖他才使他继续走。但小孩还是一边走一边回头看音乐家。

在音乐家**45分钟**的演奏过程中，只有**7个人**真正停下来听他演奏。他一共赚了**32美元**。当他演奏完毕，**没有一个人**理他，**没有一个人**给他鼓掌，**没有一个人**发现这个音乐家就是乔舒亚·贝尔——当今世界上最著名的小提琴手之一。他在这个地铁站里演奏了世界上最难演奏的曲目，而他所用的小提琴是意大利斯特拉迪瓦里家族在1713年制作的名琴，价值350万美元。就在他在地铁站演奏的前两天，他在波士顿歌剧院表演，虽然门票上百美元，却座无虚席一票难求。

这是真实的故事。乔舒亚·贝尔在地铁里演奏一事，其实是《华盛顿邮报》一手策划的，目的是为了测试人们的知觉、品位和行为倾向

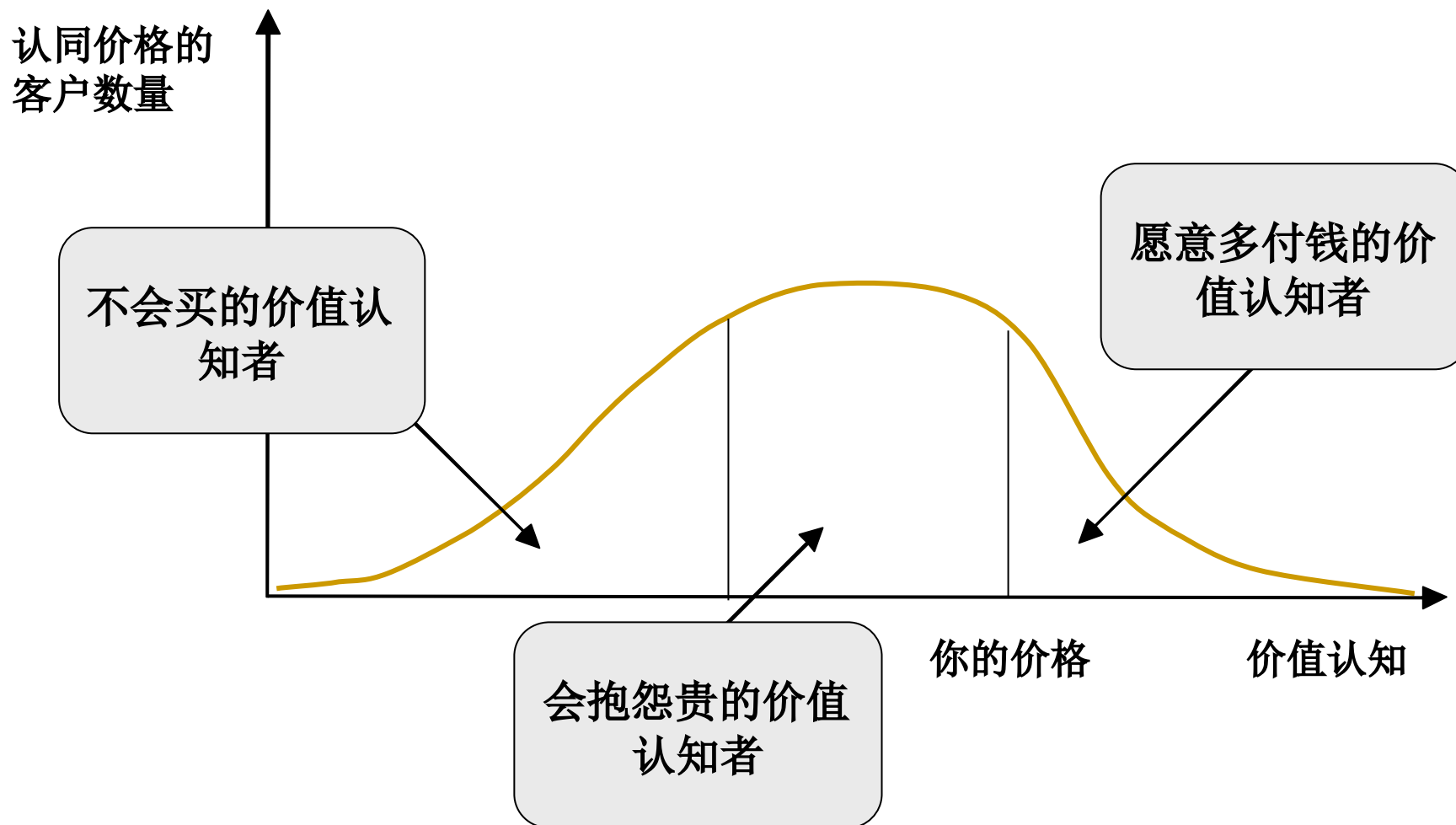
乔舒亚.贝尔



按效果付费☆巴玛顾问

TOCHINA 管理咨询 **bagga**

## ■市场真正的样子



## ■ 案例分享：案例背景——某汽车配件公司

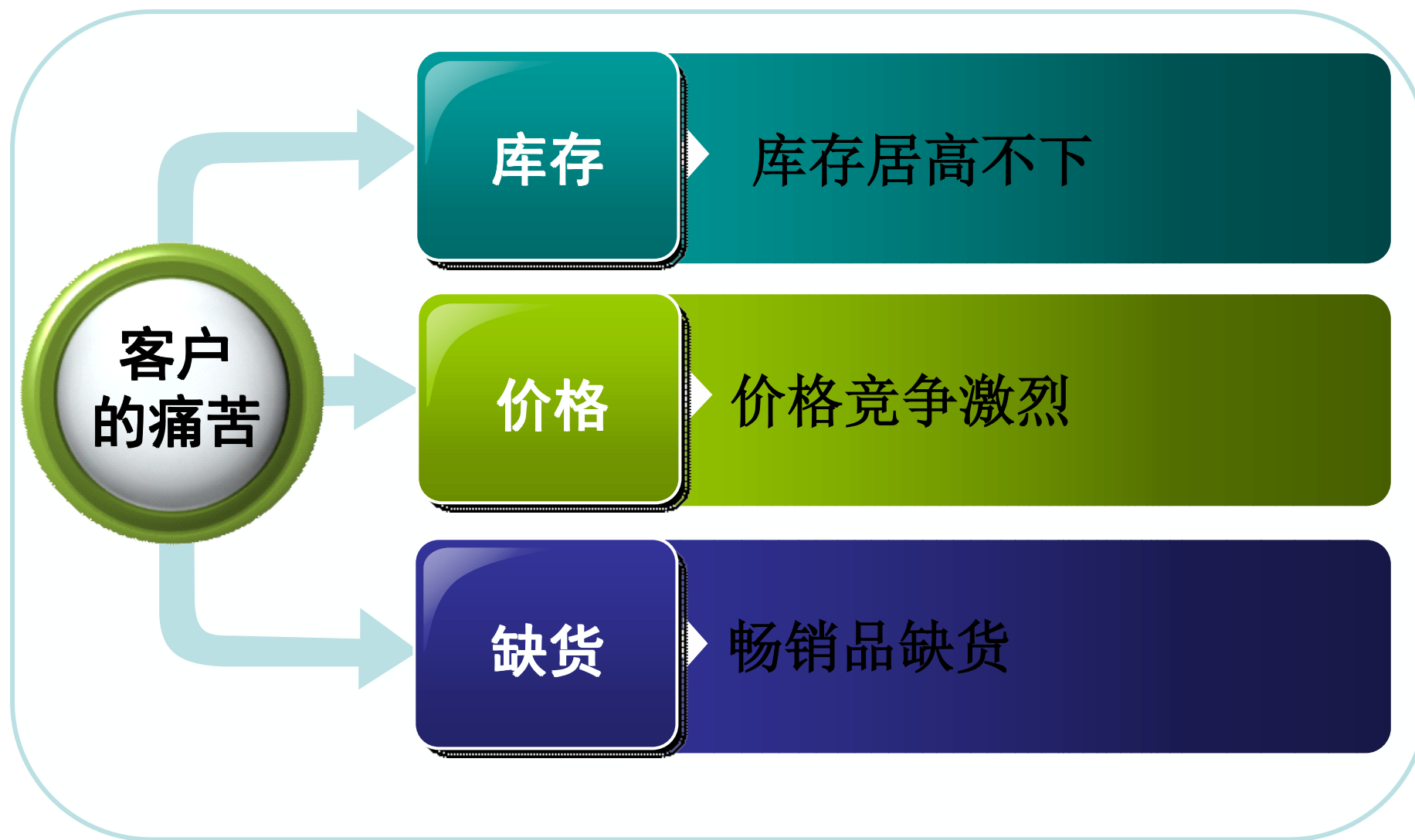
- 2008年11月，销量从每月15000台骤降至每月销量只有3000台
- 截至到2008年12月，全年累计亏损7000万元，账面现金流几乎枯竭，已经无法给供应商支付货款但工厂自2008年8月导入TOC改善，准交率已经比较好，具有实施配销的能力。

市场区隔  
策略

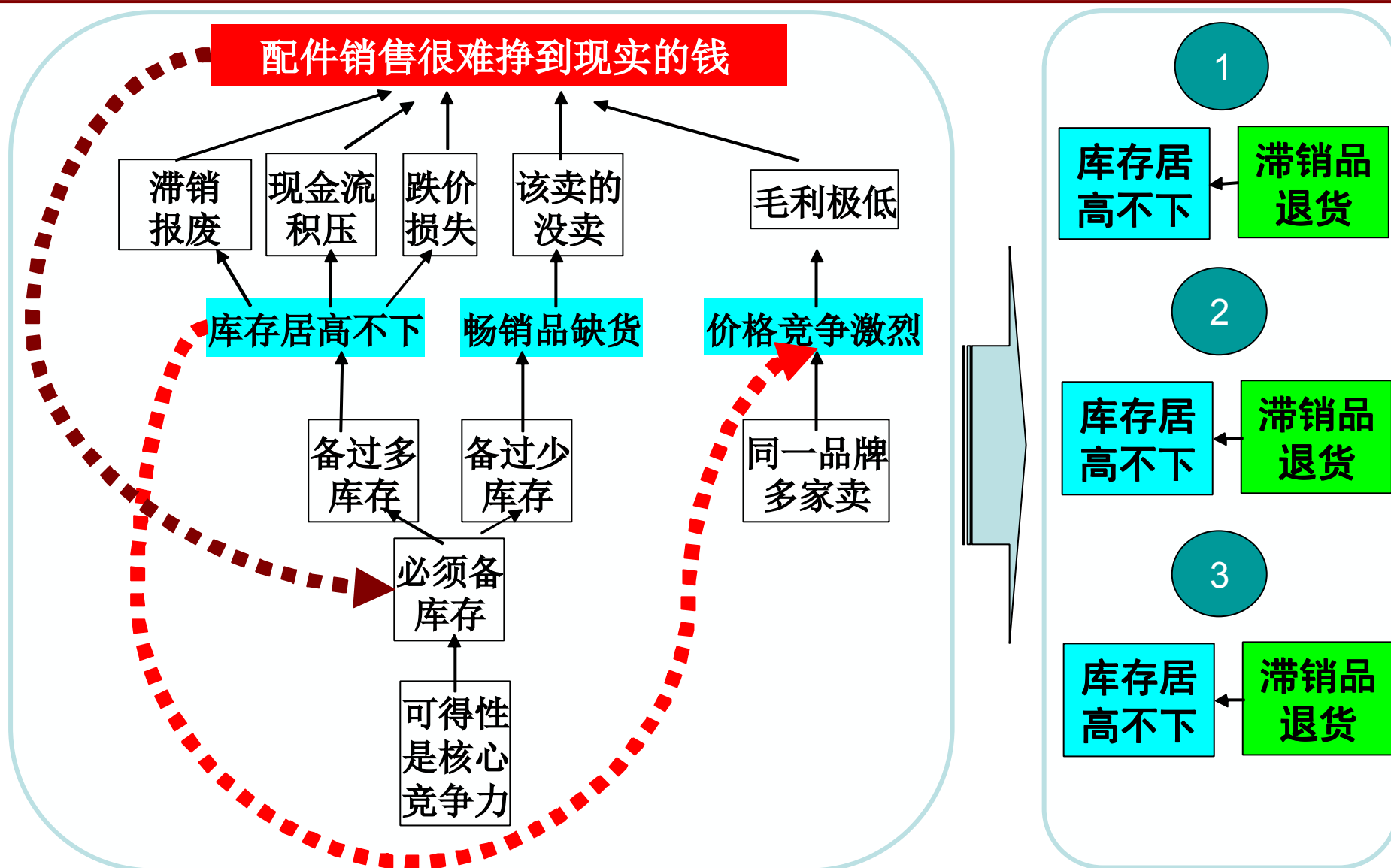
整车市场  
零配件维修市场 ✓



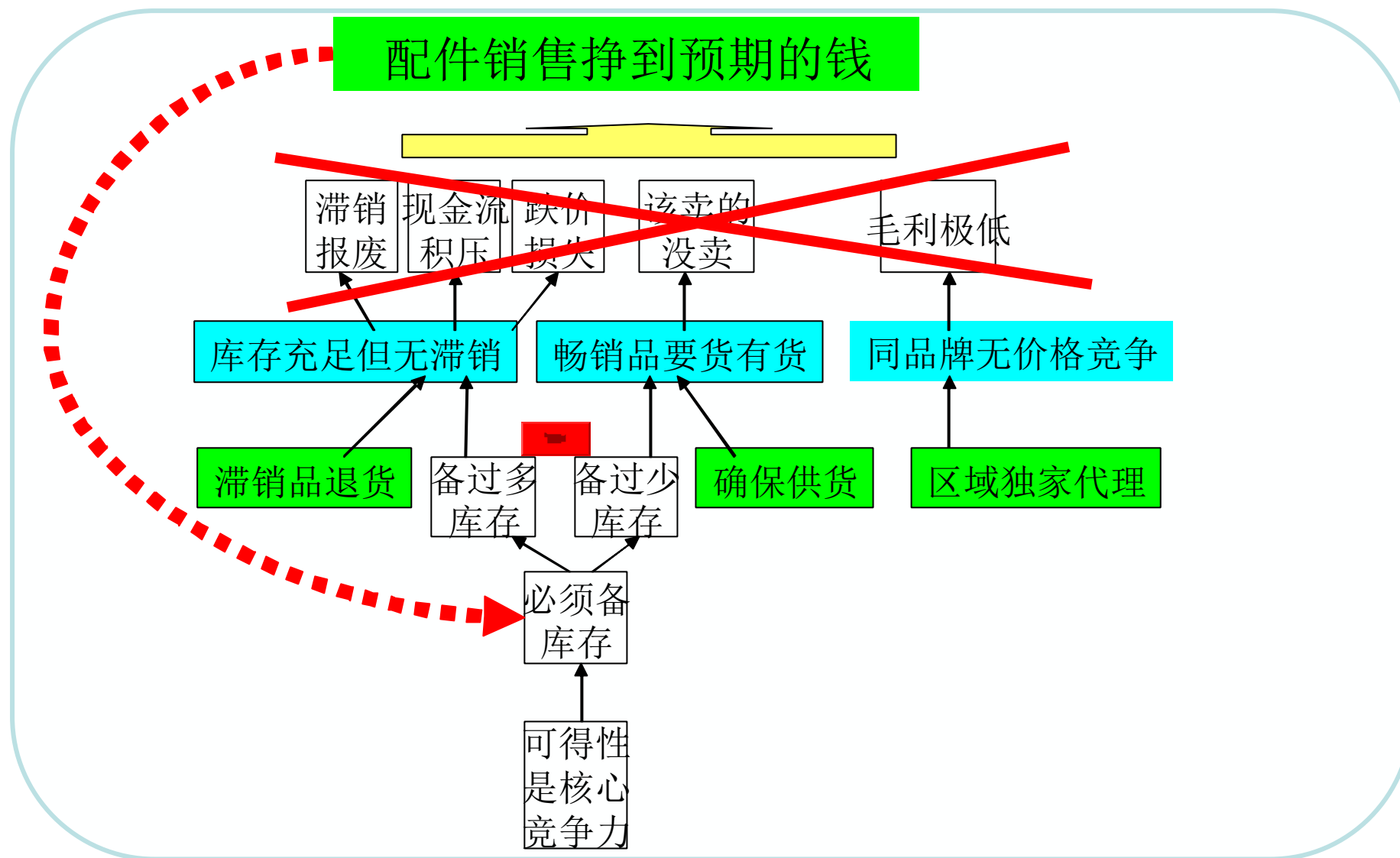
## ■ 零配件经销商的问题清单



# ■ 零配件市场的现状及解决方向



# ■ 零配件市场的解决方案



## ■您的企业是否有这些题

有则打钩，无则打叉

- ☐ ❖ 有很多意向客户，但成交并不多；
- ☐ ❖ 销售员（含天才销售员）业绩不稳定，波动很大；
- ☐ ❖ 新进销售员培养很慢，且业绩不彰； ☐
- ☐ ❖ 销售员流失严重；
- ☐ ❖ 挖同行天才销售员代价巨大； ☐
- ☐ ❖ 天才销售员不服从管理；
- ☐ ❖ 销售提升缓慢；
- ☐ ❖ 总是促销、打折、降价、赠送，没有其他办法； ☐
- ☐ ❖ 毛利持续降低；
- ☐ ❖ 销售费用持续增加。

我遇到问题了



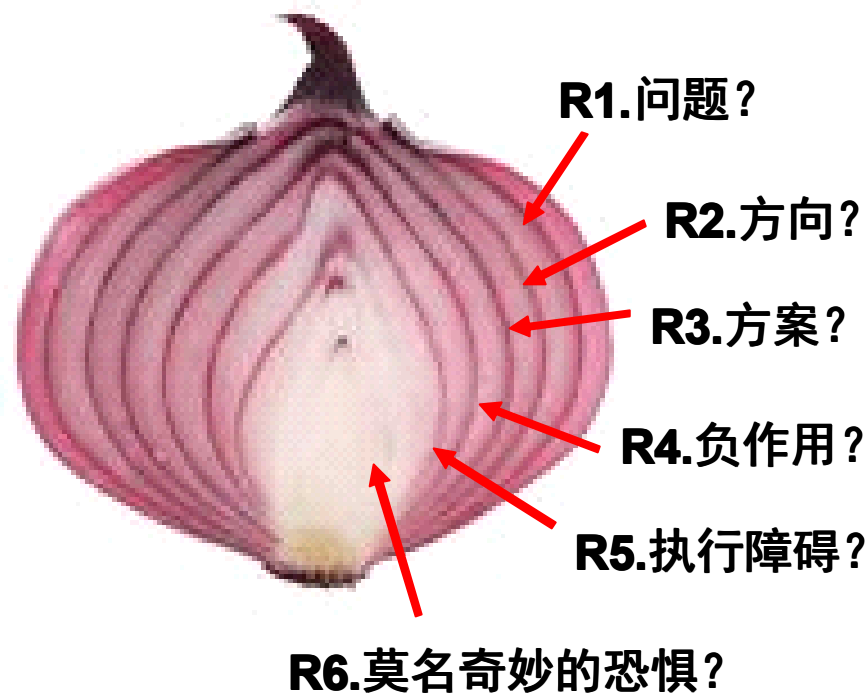
■ 如果您的企业有**5**个以上的钩，那么强烈建议您参加《系统销售力》课程的第三模块《工厂化销售体系：销售程序化》。

## ■第三模块：过程决定结果

### 《工厂化销售体系：销售程序化》

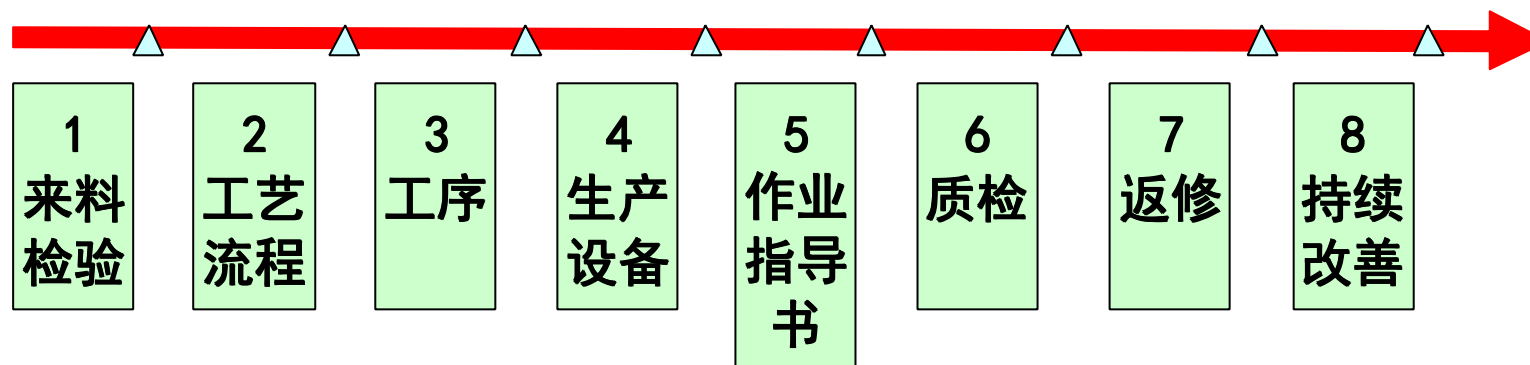
- 通过第二模块三天的碰撞，重构企业销售系统组织架构，建立企业工作岗位素质模型，建立各部门、各岗位的作业指导书，确保企业营销系统所有人均了解怎样完成年度销售目标，并具有完成任务所需的能力、方法、资源。

■**R6技术**：销售程序化，稳定销售员产出，大幅提高成交率；  
■**“涂胶水”**：黏住客户，赢得客户忠诚，由客户来找客户；  
■**销售流程重组**：销售加速器，同样的费用，大幅增长的产出；  
■**营销策略推演**：在模拟中检验营销策略。



## ■生产与销售管理过程的8大差异

任何一个再烂的工厂，也可以轻松将成品率做到95%，而绝大多数的销售员连10%的成交率也保证不了。



## ■您的企业是否有这些题

有则打钩，无则打叉

- ☐ ❖ 客户的客单价往往很低；
- ☐ ❖ 很多客户都是一次性消费，不能重复购买；
- ☐ ❖ 客户经常跑到竞争对手那里进行消费；
- ☐ ❖ 客户流失严重；
- ☐ ❖ 花了大力度加强客户服务力度，但效果不明显；
- ☐ ❖ 很少有客户给我们转介绍客户；
- ☐ ❖ 客户投诉现象频繁；
- ☐ ❖ 客户不稳定，在自己和竞争对手之间跳来跳去；
- ☐ ❖ 自己退出的服务新策略很快就被竞争对手模仿；
- ☐ ❖ 服务体系薄弱，不知该如何才能建立有效的服务体系。

我遇到问题了



■ 如果您的企业有**5**个以上的钩，那么建议您参加 《系统销售力》课程的第四模块 《优质的客户服务体系：超出客户期待》

。

## ■第四模块：过程决定结果

### 《优质的客户服务体系：超出客户期待》

- 通过第二模块三天的碰撞，重构咨询企业服务系统组织架构，建立咨询企业工作岗位素质模型，建立各部门、各岗位的作业指导书，确保咨询企业客服系统所有人均了解怎样向客户服务要效益，并具有完成任务所需的能力、方法、资源。

- 多买一点：
- 重复购买：
- “打台球”：
- “屏蔽战略”：
- 服务最高境界：转介绍



## ■ 超越客户的事前期待

本店米里无沙子

送货上门+擦米缸

客户档案+定期上门

客户服务中“屏蔽”

竞争对手无法短期跟上



台塑集团 王永庆

## ■您的企业是否有这些题

有则打钩，无则打叉

- ☐ ❖ 销售预测总是不准；
- ☐ ❖ 公司其他部门总是无法配合销售部门；
- ☐ ❖ 销售部门总是有绩效无考核，或有考核无绩效；
- ☐ ❖ 大部分销售员业绩不彰；
- ☐ ❖ 大部分分销售员丧失了热情或流失严重；
- ☐ ❖ 销售员几乎都是各自为战，没有构成一个整体；
- ☐ ❖ 销售部门、销售员几乎总是在抱怨公司的支持不足；
- ☐ ❖ 总是等到一个月结束才知道这个月没有完成销售任务；
- ☐ ❖ 公司不知道应不应该投入资源，往往投入后也得不到想要的结果；
- ☐ ❖ 公司与销售员之间已经失去信任。

我遇到问题了



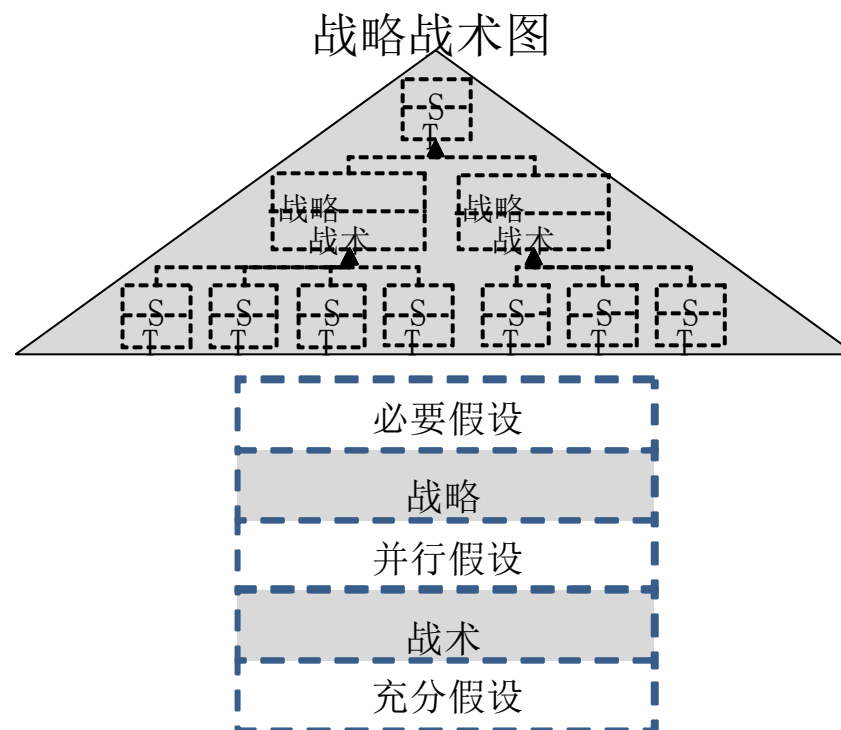
■ 如果您的企业有**5**个以上的钩，那么建议您的企业导入《系统销售力》的第五模块《双赢的绩效衡量：销售执行力》。

## ■第五模块：绩效决定态度

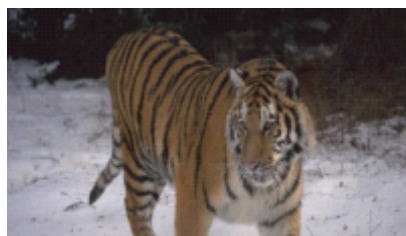
### 《双赢的绩效衡量：销售执行力》

- 通过第五模块三天的碰撞，建立企业的战略&战术树，建立企业基于有效产出的绩效考核体系，建立销售员心态监控系统，建立企业的销售系统从销售员到公司的销售目标缓冲管理机制。

■ 战略&战术树：非必要，不行动；要行动，必充分；  
■ 绩效考核：让所有人做对的事；  
■ 绩效设计原则：对上负责、对己负责；  
■ 过程决定结果：缓冲管理与授权；  
■ 选对的人、用对的方法、做对的事：RtCatch测评技术。



# ■事情做好的前提：选对的人



控制型

勇敢的  
坚决的  
控制的  
敢挑战的



分析型

严谨的  
冷静的  
重制度的  
重细节的



表现型

活泼的  
外向的  
交流的  
有审美观的



温和型

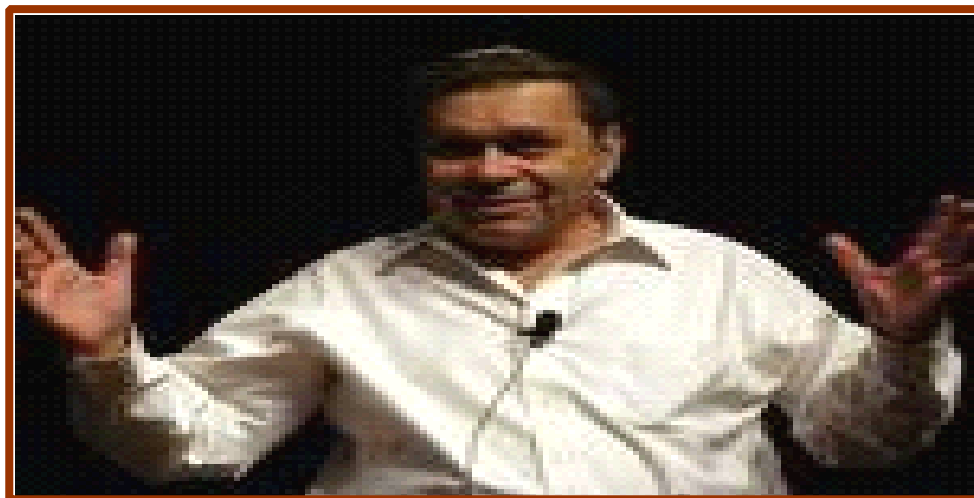
和善的  
稳定的  
合作的  
重人际关系



调整型

适应的  
改变的  
中性的  
协助的

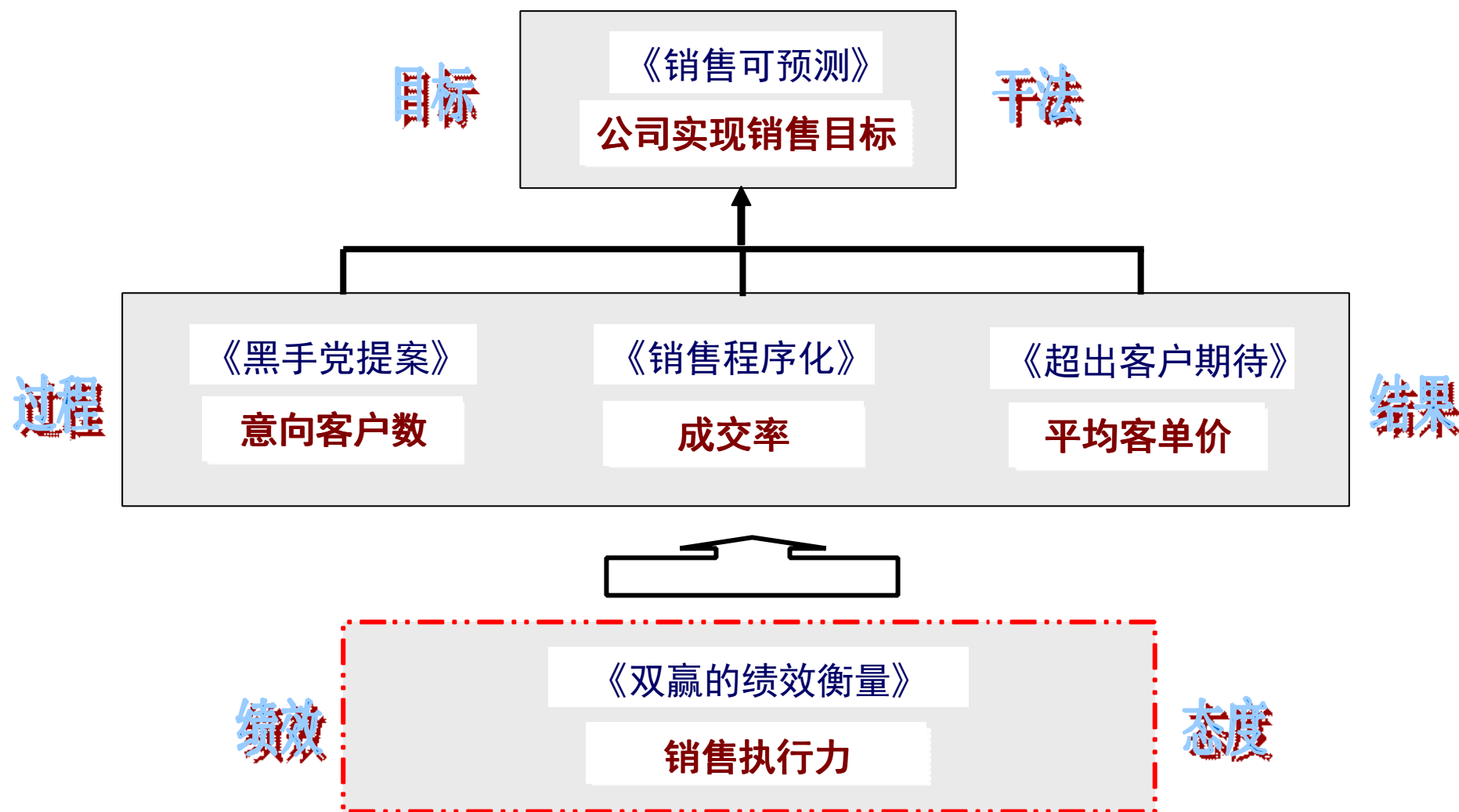
## ■导致销售不彰的原因—绩效考核



- 告诉我你如何考核我，我就告诉你我将如何行动。如果你的考核不理性的话，那么我的行为很疯狂也没有什么好奇怪的。

——高德拉特

## ■ 系统销售力的逻辑结构



# Viab! Vision

实现无法想象的利润水平



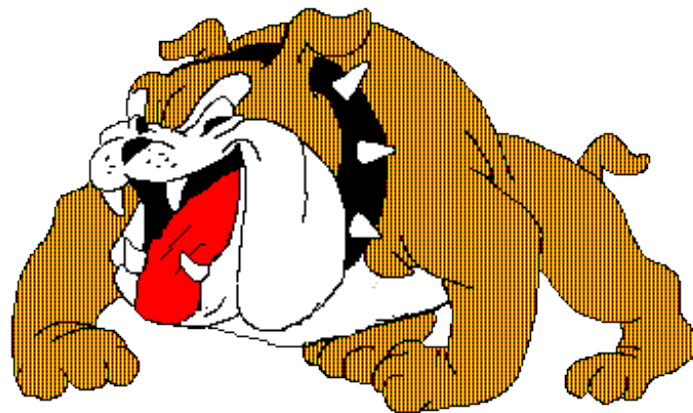
年复一年的持续业绩发展，同时，销售呈量子级增长

---

# 猎人与狗的故事

---

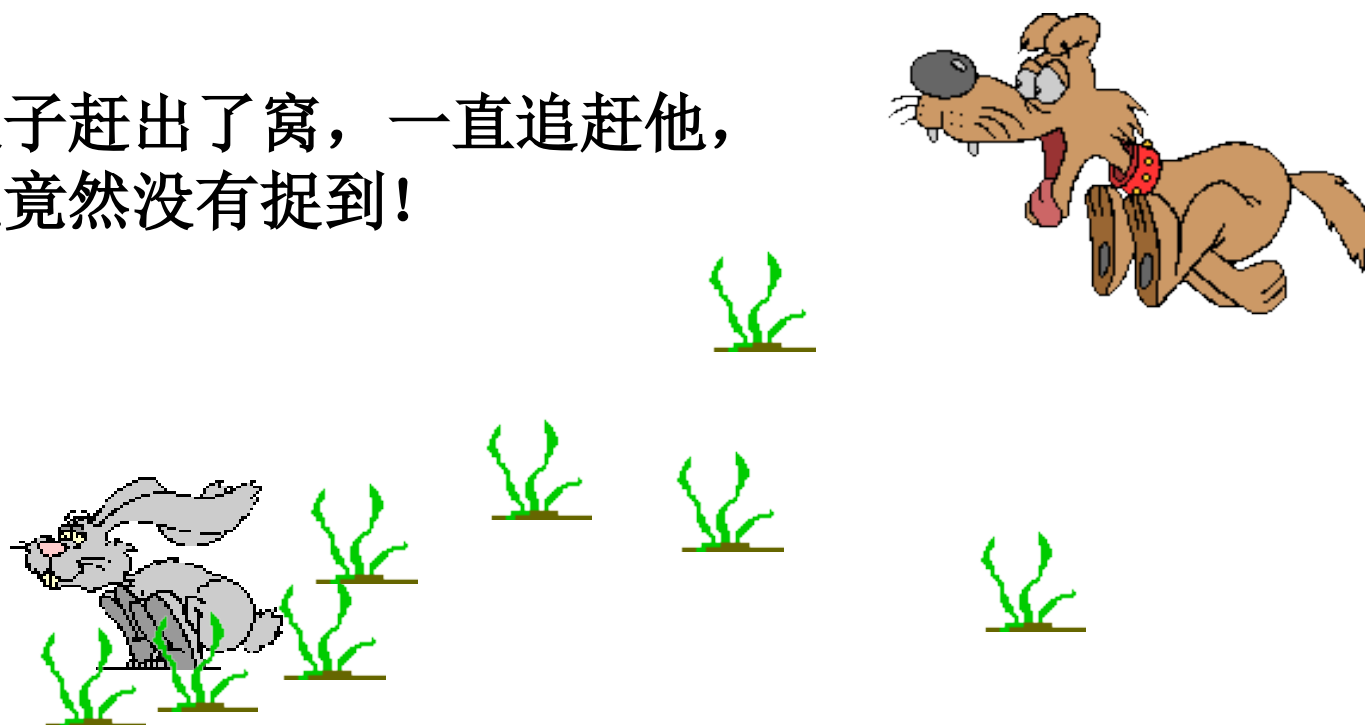
有一个人决定要做一个出色的猎人，因此他找了一条**健壮、凶猛、反应迅捷**的猎狗来和他一起创业。



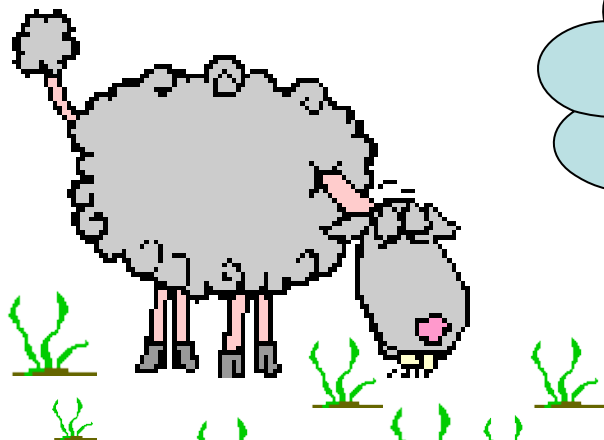
但是，这条狗实在是.....

---

猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，  
追了很久竟然没有捉到！



一只牧羊在旁讥笑说



你们两个之间小的反而跑得快得多！

猎狗回答说

你不知道我们两个的跑是完全不同的！

我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！



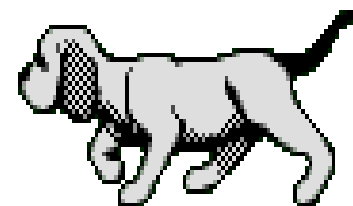
---

# 需求决定目标



猎人想:猎狗说的对啊,那我要想得到更多的猎物,得想个好法子。

于是,猎人又买来几条猎狗,凡是能够在打猎中捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到的就没有饭吃。。



就这样过了一段时间,问题又出现了.大兔子非常难捉到,小兔子好捉.但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多,有一些猎狗们善于观察发现了这个窍门,专门去捉小兔子。



这一招果然有用,猎狗们纷纷去努力追兔子,因为谁都不愿意看着别人有骨头吃,自己没的吃。

---

慢慢的, 大家都发现了这个窍门, 大家都去捉小兔子了。

猎人以为这些猎狗的技术不过关, 于是专门针对他们开办了“如何快速捕捉大兔子”的专业训练。

经过训练之后, 猎人发现猎狗捉的兔子仍然质量不高。

---

猎人就问猎狗这是为什么呢？

猎狗们说



反正没有什么大的区别, 为什么费那么大的劲去捉那些大兔子的呢?

---

# 激励导致动力

---

猎人经过思考后, 决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩, 而是采用每过一段时间, 就统计一次猎狗捉到兔子的总重量. 按照重量来评价猎狗, 决定一段时间内的待遇。

于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了.  
猎人很开心。

---

但是过了一段时间, 猎人发现, 猎狗们捉兔子的数量又少了, 而且越有经验的猎狗, 捉兔子的数量下降的就越利害。于是猎人又去问猎狗。

猎狗说



我们把最好的时间都奉献给了您, 主人, 但是我们随着时间的推移会老, 当我们捉不到兔子的时候, 您还会给我们骨头吃吗?

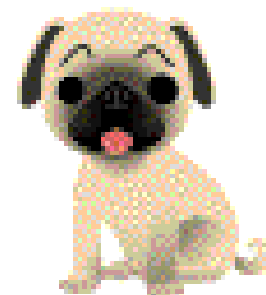
---

# 持续的激励引发长期的动力

---

猎人做了论功行赏的决定。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。

猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。



---

这时，其中有一只猎狗说

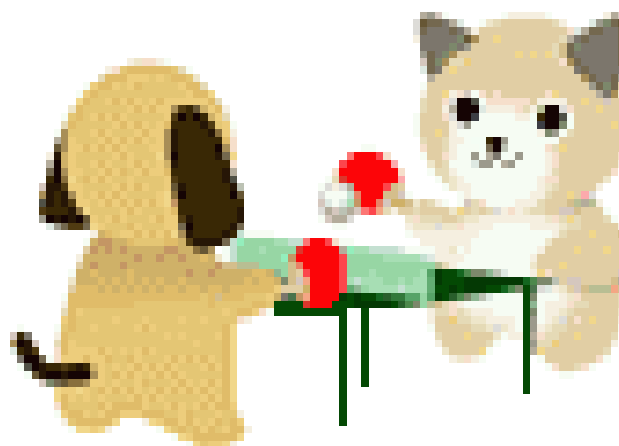


我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？

---

于是,有些猎狗离开了猎人,自己捉兔子去了...

这些猎狗下海经商去了。

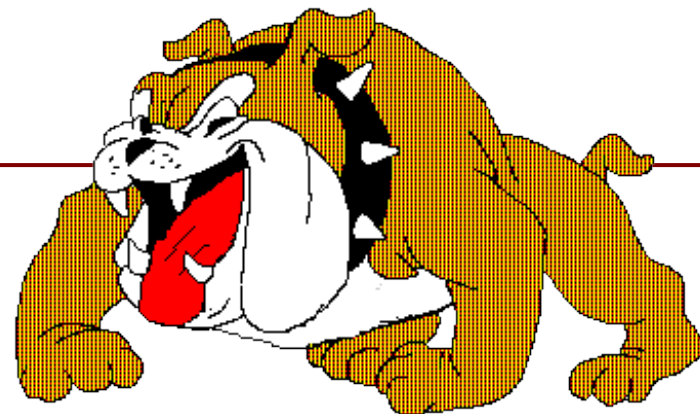


# 下海的猎狗的感悟

---

- 猎物越来越难抓了，因为原来可以依靠同伴的协作，现在必须一切自己来！
- 猎物越来越狡猾了，缺乏了与其他猎狗的交流经验，自己的三板斧不好使了！
- 经验是有了，但比很多年轻的猎狗来说，缺乏了体力和耐力了！

# 续



- 猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问他到底野狗比猎狗强在那里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”，接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。