

让平凡的业务员做出不平凡的业绩 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/33/2021_2022__E8_AE_A9_E5_B9_B3_E5_87_A1_E7_c28_33860.htm 优秀企业业务员的业绩为什么那么好？因为优秀企业人才济济。这是很多人不假思索的答案。果真如此吗？某食品企业从优秀同行那里挖了一批又一批优秀业务员，结果大多数都因业绩不佳而离开。难道是业务员的素质下降了吗？很多从优秀企业挖过人才的老总都有这样的感叹：优秀企业的人员素质也不过如此！某医药企业的老总更是百思不得其解：他从一家知名企业挖走一大批业绩最好的业务员，差点把别人挖空，结果自己也没做起来。最大的误区是认识的误区。优秀企业之所以优秀，并非人才济济，而是让平凡的人做出了不平凡的业绩。企业最稳定的是平凡的业务员 如果把企业的业务员按能力分为精英人才、平凡的人、能力低下者三种，我们会发现这样的现象：能力低下者，很快就被企业“炒鱿鱼”；精英人才只有两种出路，一是由于被领导赏识而得到提拔，二是因为未被赏识而“炒老板的鱿鱼”（精英人才因为期望太高而难以长期从事普通的业务工作，他们是流动率最大的群体）；能力平凡的业务员最稳定，他们因为业绩尚可而得以保全岗位，又因为在外边找新岗位不容易而不敢轻易出走。这就是营销管理面临的基本现实和必须正视的前提条件：业务员的主体是平凡的人，营销管理的目标是让平凡的人做出不平凡的业绩。营销英雄时代早已终结 5年前，我在一家企业培训时，老总自豪地向我推荐3名“销售状元”：他们年销售额分别是1.2亿元、0.8亿元、0.6亿元。我当时不假思索地对销售状元们说

：你们应该是企业的“末代状元”。英雄是过去那个时代的产物，在新的营销环境下，一个营销英雄辈出的企业是注定要完蛋的。市场经济初期，一名业务员的年销售额几千万、几个亿的情况时有发生。因为当时有营销英雄辈出的环境：市场空间无限广阔、企业实行“跑马占地”的营销策略、“大户时代”经销商的辐射范围大、广告的有力拉动。只要业务员个人能力强，就能在厂家支持和配合力度并不强的情况下，实现局部市场的重大突破，从而成为企业的营销英雄。有时候正是靠某些营销英雄在局部市场的突破，形成样板市场，从而带动市场整体发展。营销英雄时代早已终结，企业的基本营销单元已经从过去的大区、省，下沉到地市、县，甚至乡镇。营销单元的缩小，企业已经养不住一些自视甚高的所谓精英业务员。更重要的是，在营销的专业分工越来越细的时候，单个业务员已经不能产生销量，只有所有业务员的高度分工协作才能产生销量，营销管理步入了过程管理时代，而不是结果管理时代，这使得“凭结果论英雄”的所谓营销精英失去了生存空间。营销是艺术，更是科学 营销工作能否标准化，取决于我们对营销到底是科学还是艺术的认识。长期以来，我们更多地把营销当做一种艺术，经验、悟性、灵感和个人的随机应变占有更重要的地位，甚至有些精英人才不无自豪地说：“营销的奥秘是无法培训传授的。”一些企业也期望靠这些优秀的精英人才打出一片天下。所以营销经理们总是千方百计从各种渠道挖掘精英人才。遗憾的是，“营销精英”们的跳槽频率极高（他们总是竞争对手挖墙脚的对象），管理起来难度也最大。他们既能为企业开发市场，也最容易毁掉企业的市场，甚至将客户带往竞争对手。“

精英销售”体制还给企业带来一个问题：当企业没有找到或没有培养出销售精英时，企业只有通过那些普通的营销人员反复“花钱买教训”和“交学费”来获得提高。这是代价和风险极高的营销体制。优秀企业总是注意发掘营销中的规律并加以科学化，比如，业务员拜访多少家客户或怎样送货才能提高效率？研究表明：按顺时针方向行走可以提高效率。因为在内地，顺时针行走可以减少过马路闯红灯的机会，可以减少等待时间，可以降低事故概率。在普通企业，POP通常由业务员或经销商随意张贴，但可口可乐却在标准作业手册中告诉业务员：在不同的终端，必须按照公司的统一要求，将POP张贴在相应的位置。差异正在于此：普通企业只有精英才可能将POP张贴在最合适的位置，而可口可乐的普通人员只要按照标准化手册的要求，就能够将POP张贴在最佳位置。如何让平凡的人做出不平凡的业绩 优秀企业之所以能让平凡的人做出不平凡的业绩，关键在于它们做好了专业分工、培训和营销标准化这三项工作。这些是支持平凡的人做出不平凡业绩的“支持平台”。在普通企业，业务员既是调研员、企划员、市场开发员，又是铺货员、收款员，还是促销员、培训员。要同时承担这些职能，确实需要多专多能的精英人才，而且最好是通才。而优秀企业通常进行严格的专业分工，专业化不仅意味着更高的熟练程度、更高的效率，还意味着只需要专才即可，无需通才式的精英人才。因此，在专业分工的条件下，平凡的人更容易做出不平凡的成绩。标准化是让平凡的人做出不平凡的业绩的最有效手段。的确，营销活动难以像生产管理那样标准化，但只要仔细研究，总是可以在某个层面发现共性，只要是共性的东西，就可以

标准化。在优秀企业，总可以找到很多“标准化手册”。笔者在做营销管理或咨询时，总是要为每个营销岗位制定标准化手册。营销培训，很重要的内容就是标准作业流程。营销人员遇到问题，总是习惯性地拿出手册找答案，答案也常常就在手册之中。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com