

做好销售总动员 打赢2022业绩 冲刺战

陈 玮

- 百思特企业变革研究院营销专家
- ToB销售达人
- 多家上市公司变革操盘手



百思特管理咨询集团 **BEST Talk**专家团直播间

是由百思特中国企业变革研究院、百思特商学院共同打造的管理直播系列节目。结合行业热点和企业发展核心命题,每周二晚20:00邀请一位或多位不同领域不同行业的专家进行专题分享!

内容分别从洞悉营销、企业管理、供应链、数字化趋势四个板块与大家分享了专业内容,直达每期精彩内容回放。

做好销售总动员，打赢2022业绩冲刺战

分享嘉宾：陈玮



第四季度往往是每个企业冲刺年终业绩的关键时刻。企业在年初定下全年目标，月度滚动性业绩指标，在经济形势好、消费力强的年份，销售在年底总能像打擦边球一样完成业绩。但2022年注定是个分水岭，疫情反复，政策变换，今年企业的销售压力普遍都很大。

如何做好销售冲刺动员，如何打造一支迎难而上的营销团队显得至关重要。避免业绩目标重整旗鼓，再战来年，企业应该如何部署年度销售冲刺动员？

场景重现：销售是如何应付销管的？

销售管理如果只讲一个数字和目标，大家很容易糊弄过去。
以下场景是不是每年都感觉似曾相识？

销管：今年你们做得不错，完成率也挺好的，年底能不能冲一个亿？

销售：不行呀，今年的状况本来能搞定，但是客户预算卡住了，友商们攻势也很猛啊。但是你放心，一定会尽力的！

销管：不要老谈困难嘛！你们区域的目标还要靠你啊！我跟总部申请，给你们发个大奖！

销售：您都这么说了，我们肯定要替组织分忧，最近还有一个2000万的项目可以冲一冲。

销管：那不错，先给你记上了！

可以看到销售和销售管理在不断博弈，如果销售管理太弱的话，很难在冲刺阶段撬动一线销售。基于多年销售管理和企业实践经验，在这里和大家分享5招销售动员的干货。

五招做好销售动员

第一招：打“鸡血”，该打的还得继续打

重赏之下，必有勇夫。因此该打的鸡血还是要打，但是要打得有技巧，有侧重。

首先鞭打快牛：对业绩跑领先的销售冠军，继续压担子，但一定给与相应甚至特别的奖励。这样的团队客户关系扎实，团队能力过硬，市场经营较好，才能继续压出水来。但是一定要预防存粮食。

其次，跑在后面的，也得支棱起来。考50分的学生，逼一逼考及格不难，反而是80分的学生，让他考清华就十分困难。这就好比两个猎人打猎，遇到一只黑熊扑过来，两人开始逃跑，一个猎人说我们跑不过熊，一起拼了吧，另一个猎人头也不回地说：“我压根没打算跑过熊，我跑过你就行了！”

所以这个时候一定要拿出末位淘汰的“大招”，强调管理的严肃性，防止集体摆烂。即使不能把后面一半的销售都干掉，老板们也要拿出“杀一儆百”的决心来树立威信。

第三清零赛马：前面的后面的都有办法了，中间的呢？这部分销售会想，争前几名没戏了，砍头也轮不上，跟着喊喊口号就蛰伏起来吧，也差不多该冬眠了。所以这个时候要进行清零赛马，让中间段的销售团队也看到希望，也就是针对最后一个季度单独设立一个赛马奖，过去的按既定政策，冲刺期间单独设奖，只要努力，奖励见者有份。

第四各取所需：营销管理的指标不止订货，订、发、收、回+利润+格局都得看。各个区域，产品线，事业部不可能齐头并进，总有偏科的。因此管理层要关注指标的质量，梳理经营思维：哪些区域抓订货，哪些抓回款，哪些抓利润，哪些大客户和项目得分一分，综合整体情况分工，避免拖后腿。

第二招：盘客户，打了鸡血还得找落地

任务下发之后，企业的业绩到底从哪里来？

冲刺阶段要盘客户，看清楚项目机会，扎实推进。把项目管理做到可视化，清楚机会在哪里，大客户在哪里，每个项目的节奏如何；比如是在竞标阶段，是卡在商务上还是在客情？只有在关键节点上做好部署，才能够牵引项目往前走。

客户年底往往要把预算都花掉，一年事一年毕，有没有卡着的项目，还有什么供应商大会之类的。得找准机会，贴着客户抓订单，贴着快下单的抓成交。

做销售一定要：吃着碗里的，看着锅里的，想着田里的。

销售业绩控制不好，就是因为没有销售漏斗的概念，机会和订单不知道去哪里找。

这个时候如果管理层不清楚状况，就有可能被销售带偏。所以必须对线索机会点，包括在谈判中的和即将进入到合同阶段的机会点做一个梳理。针对要拿下的些项目，要进一步分析，推进快速成单。这就来到第三招——定策略。

销售漏斗



第三招：定策略，围绕大的机会点聚焦策划、推进

经过第二招客户和项目的盘点，对重大客户，重大项目，重大产品机会点要有“一客一策”的专项策划，才能明确销售动作，提高的成单率。

当没有专项策划时，销售很容易聚焦在自己判断比较容易承担的“小目标”上，只是为了完成销售管理动作而进行的汇报。没有统一的指挥和部署，都是动作变形，打乱仗，甚至激励和压力之下，越来越乱，士气越来越低。

通过冲刺阶段的密集会议，销售可以定时反馈项目进度和资源需求，管理层可以通过进度不断更新销售的动作输出，有效发挥指挥棒的作用。

第四招：给资源，主管都得下一线，不做办公室将军

光给目标，不给策略和支持的领导不是好领导。各级销售管理在冲刺阶段一定要下一线，第一是为了犒劳大家，给一线销售打气；第二则是要去解决问题，到现场办公，稳团队，定策略，见客户，抓落实，拍商务，充分给予资源支持！同时，也趁这个机会检验销售与客户关系经营情况，销售们反映的情况是否真实。

另外一方面的重要目标，则是并且带着与客户巩固合作的目的，基于今年的合作情况进行复盘，寻找长期合作的机会点。甚至可以带着技术团队和高层与客户见面，通过战略对标和战略解码，共享行业信息和未来规划，也有助于巩固客户关系，开发出新的机会点。

第五招：望来年，科学扎实的做好预算、复盘与总结

好的马拉松选手有非常科学严格的训练，不仅在冲刺阶段速度不减，还能够进行加速冲刺。企业面临业绩冲刺目标，有一部分原因还是在于年初预算规划和年中总结做得不够扎实。

因此，在最后一个季度真正科学，扎实地做好预算，复盘，总结才是王道！否则从年初的“四拍战略”（老板拍脑袋决策，高层拍胸脯答应，年末拍大腿后悔，最后拍屁股走人），又会很快的进入下一年的死循环。

销售讲究“跳一跳，够得着”。目标定得太低或太高，销售都容易直接躺平，这样的目标损失的是管理的权威感和企业的目标实现。

好的营销管理静水长流，收放自如。

销售需要有扎实的基本功，良好的市场分析能力和数据统计能力、项目可视化管理能力，业务员的销售能力提升。因此企业思考从哪些方面提升组织的整体能力，缺乏基本能力，公司给再多的压力和激励也很难完成目标。

在接触优秀的企业我们发现，平庸的企业找借口，优秀的企业找原因；平庸的企业在抱怨，优秀的企业在行动。

在不稳定的大环境下，企业应该思考如何苦练内功，夯实基础，让自己比对手多一口气，也许就赢了。

Q&A

问 年末打鸡血，会不会破坏原有的激励机制和规则？

答 这个方法一定要慎用。特别是上市企业，业务部门要与老板和财务达成一致。第二，不要用太过于激进的手段去破坏原有的规则，比如对于本来就是销售冠军的，可以通过给与发展空间或更高的岗位作为奖励。

冲刺并不是每年都要冲，而是针对实际的情况去运用。今年的特殊情况存在一定的管理失帧，大家普遍情况都不太好，所以管理上再优秀的企业也不可避免地面临一些危机。

问 销售主管除了冲到一线，还能做些什么？

答 第一是打气，第二是督战。此外还要帮助一线盘客户、见客户、推进项目进度，并且了解一线情况。同时，要代表公司与客户做一些战略和组织层面的沟通，未来长期的项目合作等。

一定记住销售主管下到一线，一定是要去解决问题的，是去助攻，而不是去抢攻的。

Q&A

问

销售管理部门整体很弱怎么办？

答

这个问题是一个共性的问题，不用感到非常焦虑。基本上100亿以下的企业都面临这个情况。销售管理人员一定是从优秀的销售中提拔出来的，企业要逐步有意识地加强销售管理部门的职能。

把总部的销售管理部建成指挥中心、能力中心跟资源中心，下到一线能够打仗，回到总部能够定策略、当教官、造武器。这样的销售管理团队将会非常强大，销售拓展的效率和快速铺开的效率会非常高。

同时，销售管理也提供了业务员的上升通道，企业要识别出有经验的业务主管。像HW每年培养3000名研发人员转为合格的销售，才能弥补市场的空缺和自然淘汰。同时最优秀的销售回到总部做解决方案，最优秀的解决方案人才去做 marketing；最优秀的 marketing 专家去做战略。这样就源源不断地形成人才梯队的闭环，也是值得企业借鉴的。

如果现阶段没有那么多人才，也可以通过一些外力，建好销售管理的要点策略、表格表单、流程等，会更便于操作。



扫码观看回放

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

