

第一章电话营销和销售帮助你获得更多利润

在我们深入探讨电话营销和销售到底是如何帮助企业获取更大利润之前，让我们先对电话营销和销售进行初步的了解。

谈到电话在销售中的作用，相信无论是销售人员，还是各级管理人员企业家都不会陌生，毕竟电话在销售中的作用还是被许多企业所认同的。相信在当今的商业社会，恐怕没有哪家公司和企业可以离开电话这样一种十分有效的工具。但如果我问你，在你们企业中有多少订单 **100%**是靠电话完成的时候，相信大部分企业告诉我的答案会是：零。可见，到目前为止，大部分企业和销售人员都还是把电话作为销售中一个有力的工具在使用，而没有把它作为一种营销和销售模式进行实施。我们这里所探讨的电话营销和销售，是一种销售模式，是直销模式的一种，是一种可以为你带来更多利润的直销模式。

电话营销和销售的区别

电话营销和销售，简单来讲，就是通过先进的电话技术和计算机技术，实现在多种情况下与客户的接触，从而与客户建立起信任关系，并在建立关系的过程中，了解和发掘客户的需求，并满足其需求的过程。

各位，可能你已经发现，我在这里用了两个词：营销和销售，这两个词的含义有什么不同呢？事实上，从广义上来讲，电话营销包含了电话销售，电话销售仅仅是广义上的电话营销中的一个职能。广义上的电话营销主要包括以下 **10** 大职能：

1. 建立和维护营销数据库

2. 获取各种信息
3. 寻找销售线索
4. 组织研讨会和会议
5. 直邮
6. 电话销售
7. 交叉销售
8. 扩大销售
9. 建立客户关系
10. 客户服务

在我们所列举的 10 大职能中，前 5 种是营销职能，第 6-9 种是销售职能，第 10 种是服务职能，而事实上这三种职能其实构成了电话营销和销售的完整流程。由于服务本身与销售很难分离开，所以，在本书中，我们将服务职能也归纳为销售职能。

通过营销职能的实现，来帮助电话销售人员和直销人员顺利完成销售，同时，通过电话销售人员良好的客户服务、持续不断的与客户接触、进一步的交叉销售来增加客户的忠诚度，达到留住客户的目的。

所以，电话营销和销售不仅可以开发新客户，同时对发展和维持老客户，降低客户流失率，也会起到很重要的作用。

企业在销售和销售管理中面临的主要问题

我在前面提到过：电话营销和销售是一种可以为企业带来更多利润的直销模式。为什么这么讲？先来看看目前国内企业在销售中普遍存在的问题。为了便于说明，我准备了一个案例，结合案例来说明（需

要说明的是，下面案例中的 A 公司是一家规模不大的服务性企业，但本案例所提示的问题却是国内很多企业都会面临的，具有很强的代表性）。

A 公司是一家财务咨询公司，主要业务是财务咨询，主要客户是在华投资的三资企业。财务咨询在国外已比较成熟，但在国内还是比较新的行业，在前几年还不为多数企业所熟悉和了解，这个行业正处于导入期，需要不断培育客户。在这样的背景下，A 公司将目标客户定位于在华投资的三资企业，这些企业更易接受这个业务。而且从业务发展的客户来看，这个定位没有错。不过，对于这些在华投资的三资企业来讲，也还是很有多企业并不太了解和认同这一服务，也就是说，财务咨询服务对他们而言也是一项新的服务，要了解和接受这个服务还需要时间。

2000 年，A 公司一共有 20 多名员工，其中销售顾问 4 名，客户服务人员 1 名，行政和财务人员 3 名，其他是咨询顾问。

2000 年以前，A 公司业务的开展是采用传统的直销方式，主要由公司的财务顾问去拜访客户。公司销售组织结构如下图：

A 公司的销售组织结构图（2000 年以前）

注：以上人员名字仅为说明方便而假设，如有相同，敬请谅解。

李山是一名经验丰富的销售人员，在公司里已超过三年，并且在进入 A 公司之前，就在 A 公司的一个竞争对手那里从事过两年的销售工作。他在行业内的经验和客户积累，使他一直是 A 公司的最佳销售人员，他的个人业绩已占到公司 50% 的业绩，拥有公司 50% 最

重要的客户，在客户数量上也超过了公司所有客户的 70%（以上数字仅为约数），也就是说，李山的业绩好坏对公司业绩影响很大。赵海大学一毕业就进入了 A 公司，在 A 公司从事销售已超过 1 年，目前来讲，业绩还算稳定，他的业绩占公司总业绩的 35% 左右。刘梅、孙健进入公司已超过了 4 个月，但业绩却不甚理想，两人业绩总和占公司业绩 15% 左右。

四个销售人员的客户分配主要按行业来分，但由于李山和赵海已开发了大部分的有明确需求的客户（也就是那些现在就需要财务咨询的客户），对于刘梅和孙健来讲一个最大的挑战就是去开发新客户。最近，总经理张河和销售经理王达感到销售上有些问题，四个销售人员好像士气都不很高，而销售业绩也止步不前。同时，客户的抱怨也在不断增多，认为没有受到好的待遇。在这种情况下，总经理张河觉得有必要对销售进行改革，但如何进行，并没有一个清楚的概念。于是，他和我讨论如何进行销售体系的改革，以提高销售效率。我对公司业务进行了详细了解，并进行了初步访谈，结果请看下面表格：

销售人员 反应的问题

李山 • 客户太多了，要跟进重点客户，有时顾不了小客户，结果有些小客户就给丢掉了。但由于客户太多，使得他的时间不能完全放在大客户的销售和服务上，结果大客户的开发也不尽如人意

• 另外，还有很多销售文书性的工作要做，这占用他很多宝贵的开发客户的时间，使他时间不能进行最有效的分配

- 现在的工作对他已完全没有挑战性，工作成就感不强的

赵海 • 自己在销售方面相对来讲已比较成熟，对于大部分客户都能独挡一面，但分配给自己的客户量少，这样平时培育客户的时间较多，需要做很多的 **Outbound Call** 来筛选客户，这并没有将他的特长发挥出来，因为他的特长是与客户面对面的沟通

- 目前有明确需求的客户数量少，这也影响业绩
- 同时，由于业绩原因，对其自信心也有些影响

刘梅和孙健 • 财务咨询是很专业的服务，他们的知识水平和业务能力需要大幅度的提高

- 对于一些自己范围内的大客户，由于能力不够，没法完成销售。同时，对客户提出来的问题自己没法回答，从某种意义上伤害了自己的自尊心，同时，也影响了客户对 **A 公司** 的看法

• 来公司 4 个多月了，业绩不好，平时好像时间安排都不饱满，这种现状对自信心打击很大，已产生离开的想法

- 孙梅尤其提到她个人性格不太适合做这份工作，她更适合做些服务类工作

- 公司也没有一个完整的数据库，客户资源不能共享

- 培训不到位，所给的销售培训特别少

张河和王达 • 销售成本太高，四个销售人员总是出差，差旅费是一个很大的开支

- 销售员工资也是一项大的支出

- 销售效率不太高，平均一个销售人员一周才能见到 **3 个** 客户

- 销售人员离职率高，销售队伍一直不太稳定
- 销售人员管理难度大

经过初步了解，我认为 A 公司主要存在以下问题：

1. 公司业绩主要来自李山，而且客户资源也主要由李山掌握，这对 A 公司来讲具有很大的潜在风险，因为李山一旦离职，对公司业绩将产生大的影响；而且，假如李山去了竞争对手公司，那对 A 公司而言影响更大；

2. 无论是销售人员资源，还是客户资源都没有进行有效的分配，没有最大化利用现有资源，没有更好地分配和使用各种资源，其实就增加了成本。从人力资源上来讲，李山和赵海是成熟的销售人员，而且他们也有能力去销售，他们的时间应更多地运用在与有效需求的客户的交流和沟通上，而不是放在去慢慢培育客户，况且李山和赵海的工资要比刘梅和孙健高很多，如果换算成时间工资的话，李山和刘海的时间工资浪费得也多。另外，从客户资源上也没有很好分配。A 公司现有销售人员实际上处在三个不同的层面上，李山可以讲已成了这个行业的销售顾问，赵海是资深销售代表（相对而言），而刘梅和孙健实际是销售实习生，就刘梅和孙健而言，他们现在还没有能力单独进行财务咨询的销售，但他们却在做这个工作，结果是不仅在客户那里不能形成对 A 公司的良好的印象，同时也会使销售人员有时会感到尴尬，如客户提出一个可能很简单，但他们却不能回答的问题，这对他们自信心会是一种打击；

3. 销售培训不到位，至使刘梅和孙健不能很快适应岗位，形成恶性

循环；

4. 销售效率低下，一人一周平均见 3 个客户，而且还不是明确需求的客户，所浪费的机会成本也较大（因为你每见一个暂时还没有明确需求的客户，你就失去一个去见有明确需求的客户的机会）；

通过上面这些问题的总结，我再结合其他企业的实际情况，就目前中国企业在销售过程中所面临的与销售相关的问题做一总结：

没有自己的客户数据库，增大了风险，也不利于对客户需求进行分析；)

各种资源没有有效整合，包括销售资源和客户资源；)

销售效率低，机会成本大；)

销售培训不被重视，销售人员整体水平有待提高；)

成熟的销售人员并不太好找，即使找到，成本也比较高；)

销售人员较高的流动率，不利于业务和客户关系的稳定。)

运用电话销售可以解决这些问题

根据上述问题，我张河建议引入电话销售体系，并建立客户数据库。

新的电话销售体系的组织如图所示：

这个组织架构图看上去与原来的相差不大，但工作实质发生了很大的变化。大客户部的重点工作将放在大客户（当然，不同公司对大客户的定义是不同的）的开发上去，也就是开发新的大客户，当然也维护一部分大客户；而中小客户就交给刘梅和孙健来处理，考虑到刘梅更适合办公室销售工作，所以，刘梅已变为纯粹的电话销售人员，而孙健除了大部分的电话销售工作以外，也负责与一些新的中小客户面

谈，这也为孙健日后承担更大的责任打下了基础。

经过以上调整，进入 2001 后，公司业绩有了 30% 的增长，销售人员都觉得自己的特长得到了发挥，工作也有了成就感，队伍凝聚力也大大增强，也更加稳定，最为重要的是销售成本在降低，因为电话销售不仅提高了效率，节省了时间，也降低了成本。

同时，公司建立了自己的客户营销数据库，所有与客户往来的信息和记录都由电话销售人员录入电脑中，以便于保留。这从某种意义上讲，也加强了公司业务长期的稳定性。

到目前为止，你是否相信电话营销和销售可以帮助你获取更多利润？我当然希望你的回答是：“是”，但假设你的答案是“否”的话，也没有关系，请继续往下看，或者就请你现在尝试一下，毕竟“实践是检验真理的惟一途径！”

典型的电话销售模式

通过对 B 公司的分析，希望各位能更进一步了解电话营销和销售的组织结构，为自己从事电话营销和销售作些参考。

B 公司是一个跨国公司主要产品有个人电脑、商用电脑，包括台式机、笔记本、服务器、存储设备等，与其他计算机制造企业在销售上一个最大的不同点，B 公司在于按需订购和直销，电话销售是其直销模式中的一个重要组成部分。为了更好地为中国客户服务，B 公司在国内有一个客户服务中心（Call Center）。B 公司在刚进入中国时，其销售组织架构如下所示（此图仅为简单示意图，目的是为了更好地说明电话销售是如何在 B 公司起作用的）。

如图所示，B公司的销售人员主要分为内部销售代表（也就是电话销售人员）和外部销售代表。内部销售代表主要在 Call Center 内工作，通过电话与客户沟通；外部销售代表则在外面与客户进行面对面的销售。

B公司的电脑产品有针对个人用户的，也有针对企业用户的，根据用户不同，从销售组织结构上分为家庭用户部和企业用户部。而对企业用户，又根据企业规模，分为重点客户部和大客户部（后来，B公司取消了重点客户部）。我们下面一一来分析各部门是如何销售的，尤其是电话销售人员。

家庭用户部

家庭用户部的电话销售人员 100%通过电话完成销售。B公司通过互联网、广告等强有力的营销活动吸引个人用户打电话到 Call Center 中，由于个人电脑的选购相对比较简单（与企业采购相比），所以，只要电话销售人员在电话中表现出色，完全可以通过电话完成销售。所以，B公司针对个人用户，主要以电话的形式销售。

B公司销售组织结构示意图：

注：虚线内为 Call Center 内部组织架构

重点客户部

重点客户部的销售基本上也是单独通过电话完成的，是以电话销售人员为主导的销售。只是有些时候，对于一些比较大的订单，或者在客户需求相对复杂的时候，需要外部销售代表的配合和支持。但由于这部分客户的需求相对大客户的需求而言，并不太复杂，所以，这个部

门的外部销售代表不是很多，而内部销售代表有 20 多人。

我们注意到，重点客户部的电话销售人员又分为两组：猎人组和农夫组。他们每天虽然都在打电话，但工作重点却有所不同。看下图：

工作目标 工作重点 销售代表特点

猎人组 寻找客户 以 **Outbound Call** 为主，也就是主动打电话给陌生客户，以寻找现在就有需求的客户。 喜欢挑战，性格相对外向，具有商业意识

农夫组 培育客户，并与客户建立长期关系 接听客户来电，抓住机会，获得订单。同时，维护自己数据库中的客户，建立长期关系 性格相对内向，更倾向于客户服务

大客户部

大客户部针对的对象，是人员规模在 **1500** 人以上的企业，主要是那些大的行业客户，如电信、政府、保险等。这类客户的需求相对比较复杂，项目也会比较大，往往竞争比较激烈，主要由外部销售代表为主导进行销售，但每一个外部销售代表，基本上都会有一个电话销售人员与其配合进行销售。在这种组合下，外部销售代表的主要工作是挖掘客户需求、与客户建立关系，而内部电话销售人员的主要职责在于订单处理、协调内外关系等。在这样职责的要求下，在有些时候内部电话销售人员的表现更像是客户服务人员、订单处理人员和销售助理，而不同于传统上所讲的销售人员。

我前面重点分析了 **B** 公司的销售组织架构，也正是这支以电话销售为主的销售队伍，为 **B** 公司在进入中国后持续的快速发展起到了重

要作用。

不可不看：电话销售是交易型销售还是顾问型销售？

交易型销售是指纯粹的产品买卖，我买你卖，客户看重的是产品本身，而他从什么地方购买、从哪个销售人员那里购买，对他并没有太大的影响。他往往很熟悉自己的需求，知道要购买什么产品。

而顾问型销售与交易型销售就有很大的区别，客户往往并不太清楚自己的需求，例如第一次购买一个自己不太懂的产品时，这时，他需要的是一个值得信任的专业顾问来帮助他出主意，以帮助他找到最适合自己的产品。这个时候，这个销售人员在其中的价值就会体现出来。最初很多公司引进电话销售模式，主要是考虑到低成本和方便客户购买，而价格低和购买方便是交易型销售的两个显著特征。看上去，电话销售本身是属于交易型销售。客户打电话来购买某样产品，电话销售人员负责下订单，从而完成产品的交易。对于这类客户，电话销售人员并不需要掌握顾问式销售的技巧，他只需要根据客户的要求完成订单就可以。假如你销售的产品是普通大众产品，例如书、生活用品等，作为电话销售人员，你只需要掌握交易式销售的技巧就可以，因为这些客户很清楚自己的需求。

但随着大量高科技产品和层出不穷的新产品，通过互联网和电话进行销售，其实也催生了电话销售向顾问式销售的转变。

由于是新产品，有相当多的客户并不能确定自己到底要的是什么，这时，你作为产品应用领域的专家就会给客户提建议，作参谋，这样，你对客户就有价值，客户也不会忘记你。

在本书中，大部分的案例都是以顾问式销售为基础的，我个人认为电话销售人员应当掌握顾问式销售的方法。

当然，我们不是讲这种销售方法对任何一个人都会有效果，这种方法只会对那些寻求建议的人有效果。而对那些很清楚自己需求的客户来讲，你应使用纯粹交易式的方式来快速、便捷地帮他下订单，而不是通过电话再做过多探询，虽然我们认为探询很重要，但那是针对顾问式销售。对于需要交易式销售的客户，你的探询会让他感到厌烦。

作为电话销售人员，你应当根据你所销售的产品、并判断客户是关注纯粹的交易还是关注寻求建议，从而采取不同的销售方法。

在本书的其他内容中，也会提到这个概念。

相信通过 B 公司的案例，你已经对电话销售有了系统的认识。你可能已经跃跃欲试，想在公司内部实行电话销售。那什么样的企业适合电话销售？我该如何进行电话销售呢？我们继续往下讲。

所有的企业都适合使用电话营销和销售

前面我们探讨了电话销售是如何帮助企业解决问题，并获取更多的利润的。那接下来有一个问题就是：什么样的企业才适合电话销售？

这是一个很好的问题，让我们来看看。

我们经常探讨什么样的行业和产品适合电话销售。从一般意义上来看，那些简单的产品更适合电话营销和销售。但如果仔细分析，我们发现其实各行各业都适合电话营销和销售，无论你是从事直销模式，还是分销模式；无论你是工业用品还是普通消费品；无论你是简单产

品还是复杂产品；无论你是针对个人销售还是针对组织销售，这些都适合电话营销和销售。只不过，不同点是电话销售在整个销售过程中所起的作用是不同的，电话销售人员所承担的角色和责任是不同的，有些只承担营销职能，而有些则承担电话销售职能。

引进电话营销和销售可分两步走

如果你认为电话营销和销售真的可以帮助你，你一定想把它引入到你的公司来。但毕竟你需要投资来做这项工作。为了避免你的投资失误，我的建议就是你可以采取以下的步骤来实施电话营销和销售：

1. 首先你可以与外面提供电话营销和销售的专业服务机构合作，例如新华信公司等，通过他们来实现电话营销职能和销售职能，通过初步尝试看效果如何。
2. 如果效果不错，你再小规模地在自己公司内部尝试进行，然后再慢慢将它系统化和规模化。

本文转自明阳天下拓展培训官网，如有转载请注明出处！