

朝礼話材集

[お互いが持ちつ持たれつ](#)

[傷のなめ合いはやめよう](#)

[人の立場で働け](#)

[上司と部下の関係は](#)

[一人相撲ではダメである](#)

[他人の仕事の横取りをするな](#)

[他人の痛みが分かる人になれ](#)

["俺が"という意識は捨てよ](#)

[フォア・ザ・チームの精神で](#)

[与えられた仕事・作り出す仕事](#)

[功績の矛先を自分に向けるな](#)

[権利と義務](#)

[ひとりの力の限界](#)

[職場は運命共同体](#)

[老子の五戒](#)

[わかちあう喜び](#)

[決定した企画に文句を言うな](#)

[営業マンは上司を説得できてこそ一人前](#)

[営業活動は個人プレーでは限界がある](#)

[納期問題は自分の社内セールスで解決しよう](#)

[チームワークを大切に考えよう](#)

[自分のポジションをはっきり認識する](#)

[厳しい自然に適応したラクダのからだに学ぶ強い企業体質づくり](#)

[訓練された盲導犬に通じるチームワーク体制](#)

[チームワークとナーナー主義は違うと知れ](#)

[うぬぼれは禁物、功名心が調子を狂わす](#)

営業一年生・心得

心にゆとりをもってこそ商談は実る

社員教育研究会

相手の生き方を理解すべく

人生は出会い、巡り合いと言います。自分と違う様々な生き方をしている人に会えるからこそ人生は楽しいものです。営業という仕事は、その意味で実に恵まれています。ところが、商談でお客様に会う時、商売のことにだけ集中しよう、又早く目的の売り込みを達成しようと焦る人が多く見られます。これでは結局良い結果は得られません。

心にゆとりを持って対話をしようというためには、相手の生き方、考え方を理解する事に重点を置くと、うまく進行します。

生理的な演出としては、お客様に柔らかい椅子に座ってもらいます。自分は堅い椅子に座ることです。堅い椅子の方が血の回りがよく、柔らかい方がその反対だからです。それに机の高さは身長 $\frac{5}{10}$ の $\frac{2}{10}$ がよく、椅子は身長 $\frac{4}{10}$ の $\frac{1}{10}$ がよいという研究結果があります。会話は45秒がよいということです。

さて、ゆとりある対話は、相手の精神的な変化に対応するものを持っていないとできません。時には追従することも必要ですが、時にはリードすることも必要です。追従することは、相手にリードの負担を要求することにもなります。その様な時間は、相手に緊張を負わせることにもなります。

会話の場合、一方的な緊張感を与えるだけでは、長続きしません。相づちも、緊張を和らげることになります。時には、こちらから能動的に話題を広げるといった努力をしていくと和やかに会話は弾みます。

商談の中で、相手が理解しようと引きずり込まれていても、そのままで続けていると緊張を与えて、相手方を疲れさせます。こうした時に、話題を変えて同一論法でない攻めをする事も大事な心がけです。

出張の折にも旅を楽しむ

会話の深み、厚みといったようなものは、その人の人格的なものから出るようです。平素の生き方、知識、経験によって、それが自覚的に集積されてできるものでしょう。

私は部下に出張を命ずる折にも、旅を楽しめと勧めてきました。見聞を広めると、古今東西の生きざまを知ることができ、知恵が増すからです。知識、知恵や言葉(外国語を含む)をたくさん知っていればいるほど、心豊かになるものです。旅の前に、目的地や経路をあらかじめ調べて行けば、一層効果が上がります。

このことは、何事についても、事前に計画的に取り組むという習慣にもつながってきます。出張先での話題も豊富になります。出先について知ることの多いことは、心強さにもつながります。

心のゆとりは、普段の努力で深めることができるのです。

臨機応変の備えで半日の長

社員教育研究会

小銭がなくて失敗することも

夏になるとYシャツ姿で執務したまま、来訪者に「ちょっとお茶でも飲みに行きませんか」と誘って、気分をほぐすことをするものです。面会の時、必ず上着を着ていれば問題がありませんが、慣れた相手に仰々しさを与えないほうがよい時は、かえって「こんな格好のままで失礼します。あなたも脱いで下さいませんか」とくつろぎを誘うことも演出でしょう。

ところが、喫茶店で少々話が長くなったり、この機会に販売資料を渡すほうがよいということで女子社員に電話して持って来させるというようなケースも間々あります。資料などの書類を最初から持って喫茶店にいくようなことは、魂胆が始めからあると見抜かれてまずいこともあるものです。

こうした時に、ズボンに小銭のないことは失敗です。キビキビと、流れに乗った対応が必要になります。いつでも臨戦体制下と同じように準備をしておくということが肝要なのです。小銭と同じに財布は二つ持つことです。一つはズボンの内側に入れ、もう一つはYシャツのポケットか、上衣の内ポケットに入れることです。二つ財布を持つことは、上衣を脱いでいても、ある程度の支出に対応できる備えでもあるのです。

7つ道具は帰社時に補充

同様に机の引出しには、洗面道具一式ぐらい用意しておくべきです。急な出張にも、彼ならすぐ出てくれるという上司の記憶に留めることができれば、もはやユーティリティ・マンとして同輩より半日の長を得たことになるでしょう。

同じ考えで、いつでも飛び出せるという体制整備をすることは、機先を制することに等しいことで、カバン一つ持てば、営業用の7つ道具は必ず入っているということが必要です。

例えば、カバンの中には、罫線用紙一冊と筆記具、カタログ類は常備しましょう。名刺一箱は余分に持ち歩きます。罫線用紙は図解による説明や、伝言にも役立ちます。会話後の簡単な議事録やメモの作成にも利用します。

相手方へ書面で残してくるということは、忘却を防ぐ役にもなり、相手社内へ正確な伝達をしてもらうためや、誤解を発見する手段にもなることがあります。整備された営業用具を携帯していることは、自信の裏打ちにもなります。

これを習慣づけるには、出がけに点検するのではなく、帰社したときに、点検して補充することです。帰宅する前には、完全に整備されているならば、いつ呼び出しを受けても、それに応じられるでしょう。朝の時間に、この点検補充をしている人はモタモタしていると見られます。

第一、この時間をこうしたことに費やしていることはもったいないことです。有能なセールスマンになるには、時間をいかに有効に使うかにかかっているのです。

トイレにいったから会う習慣を

社員教育研究会

尿意を催したら集中できない

外国で、オナラは生理現象だからかまわないが、アクビは失礼だという話を聞きました。しかし日本では、双方とも失礼なことだというのが常識でしょう。

ただ、オナラもアクビも離席の伴わないものとも言えますが、排尿は離席しなければできません。離席することは、相手との会話が途切れることですから、相手が貴重な時間を割いて会ってくれているという気持があったなら、これも失礼なことと避けるべきことです。これには、訪ねる前に必ずトイレに行ってから会うという習慣をつけることです。

一日に何軒か訪問すると、喫茶も度重なり、尿意を催してきます。尿意を催すと我慢することに気をとられたり、落ち着かなくなったりして、話に身が入りません。こうなると相手の意向を汲むという余裕が失われて、話はうわべだけになり、失敗です。

担当地区が限定されているなら、その道順のどこに公衆便所があるかを知っておき、適宜利用する配慮が必要です。相手先のビル内を利用するのもよいのですがうっかりしてトイレ内で出会うというのも、あまり格好のよいものではありません。

ごく親しくなった相手では、そうした時は「いやあ、臭い仲間になりましたね」とウイットが出るのも、場合によっては良いこともあります。……。

いつでもリラックスできるように

このことは訪問側ばかりでなく、来訪者に会う場合にも大切な心がけで、同じく離席ということで、話の都度資料を持ちに席を立つのはよくありません。これを避けるには来訪者のために必要と思われる書類、資料を当初に用意して持ち込むことです。

もし用件が明確につかめないときは、着席する前に、用向きを聞いて「それでは何々を用意して参りますから、もう少しお待ち下さい」というくらいのあいさつを交えて、直ちに用意し、着席してからは、やたらと離席しないで済むというようにすることが礼儀です。

同じように訪問して会談中に、カバンの中を引っくり返すような仕草で資料を探したりするような人を見かけますが、これも失格です。キチンと整理した書類、区分された資料ファイルからサッと出して提供するスマートさは、相手方に好感を与えるものです。

何事も努力と訓練によって習慣づけることができます。私は長い間のこうした生活から、トイレを見ると尿意を催すようになりました。もちろん、1時間くらいしか前回からの時間がたっていない場合には、そうしたことはありませんが……。

何よりも余分な緊張感を生ずる心配を持つことがなく、いつでもリラックスした心境で、訪問できるということはよいことです。

苦しい競争商品も工夫次第で勝てる

社員教育研究会

ボヤク前にやることが

「当社の商品は、同業他社でも作っているものであり、価格もだいたい同じようだ。だから割引きするか、何か他のサービスをしなければ太刀打ちできない」というボヤキをよく聞きます。

こうした競争商品の市場は、自分の方が苦しい時は、相手方も苦しんでいるのです。同一類似品といっても、それが作られる時は、単純な真似だけではないはずです。真似があっても、何らかのメリットがあって後追いを始めたはずです。それを生かすために戦略や戦術を編み出す必要があるのです。

ボヤク暇があったら、ブレインストーミングでもしてみるべきです。お互いに死力をつくしての商戦ですから、そう飛び切りの名案が出てくるものでもないことは、始めからわかり切ったことです。しかしやらずにゴタクを言っても始まらないことです。

いかに他社と違う点を作るか

ここで重要なことがあります。同業他社と同じようなやり口は極力避けることです。しかし名案がない筈だと、答が返ってきます。そうです。しかし他業界を見渡して下さい。商品メリットにしても、そうした中から新しい機能への展開が出たりします。

私の経験でお話をしましょう。

超音波洗浄機は発振機と洗浄槽で成り立っています。発振機は高校電気科卒なら組み立てられます。洗浄槽は発生源付きの容器で、各社とも同じようなものです。それでも全国畜産試験所で使用するに便利な容器の大きさとドレーンを設定して、専用機と銘打って予算化させて納入させました。また自動お茶入れ機は、休み明けの朝お湯がチンチン沸いているために、タイマーを24時間のものにしました。

同一条件での競争では泥仕合になります。少しでも異質の条件をいくつかは付加することはそんなに困難ではないのです。超音波洗浄機は私が手がけるまでの業界はオーダーメイドだったのです。

私は見込量産をしました。即納方式を武器にして、突破口を開きました。精密部品メーカーで単一規格の量産品を工程組み入れに使用できると、早速採用されました。理由は故障の場合でも、代替が即座に間に合うからだということです。

同業各社がやがて量産に踏み切るようになりました。しかし先行利得はもちろん、我々が頂戴しました。

商売は才覚次第でどうにでも伸び得るものだというのが、私の持論です。それは、製品そのものを対象とするだけでなく、販売上の戦略や戦術でも可能なのです。私は当時大型機械だけだったリースをも、取り入れました。

設備購入でなく、経費購入の方法をお勧めして、製品の良質を保証するかたわら、顧客の資金圧迫の軽減をはかって喜ばれることも採用しました。

おつき合いを通して豊かな人生を歩もう

社員教育研究会

先物を買うべし

営業マンの仕事は会社を代表して顧客と会うことです。会社の代表という認識が大事です。しかし、私は会社を代表する以上に、当人としては、もっと欲深く考えてもらいたいと思うのです。駆け出しの営業マン時代は、少なくとも面会してくれる相手は、自分より先輩の人々です。人生経験も豊富でしょう。

また購入意思決定に参加する人であれば、地位も自分より社会的には上のはずです。商売で知り合ったからといって、商売以外につき合うことを拒否するものではありません。人生航路の上での導師として大事にする心がけがあってもよいのではないのでしょうか。

これは社内にて、組織内の人々とだけと仕事をする人達から見れば、大きな特権です。まさに営業マンの余得だと、私は思っています。生涯でこうした恵まれたポストにいることは、感謝すべきことですし、喜びであるはずですが、更に、年数がたっていくに従って、相手方に後輩が増えてきます。これも絶好のチャンスです。

先物買いをと、私が勧めるのは、こうした相手方を大事にすれば、いずれは相手先の組織に大きなクサビを打ち込むことができるからです。組織の意思決定権者に、相手方が出世していくことは、商売が一層しやすくなることを意味しています。

この辺を理解して頂ければ、その都度の商談上のおつき合いから、もう一步踏み込んだつき合いが必要なのだという事に気づかれるでしょう。

人生のチームワーク

私の仲人をして下さった年商20億円の会社の社長は、こうした人脈作りの名人でした。この人はなかなかのヤリテだとわかった相手を逃さずつき合う名人だったのです。

課長の頃から知り合い、部長へ栄進、社長に就任という経路をつかんで、自分と共に成功していくことを喜び合う。こうなれば、トップ会議でもスムーズにいくのです。相手がそれだけの人物、力量のある人間だと見抜くことが、まず大切ですが、その人によかれという協力は外部からでも惜しみなくするという交際を実践しました。

相手社内で、力量の立派さを賞賛するという程度のことは、常時でした。これも大きな意味での売り込みだったといえましょう。

広い人生のチームワークを築いていくこの生き方を、生涯の最大の教えとして私は受け取り、私も同じような心がけを至らぬまでも実践してきました。今、心豊かに毎日を送れるのも、このおかげだと思っています。

営業マンは、このように人生のチームワークを築いていくチャンスに恵まれているのです。実にすばらしい職業ではありませんか

仕事を楽しく考えればストレスもなし

社員教育研究会

自分の魅力を存分に発揮できる

あなたは、営業は割の合わぬ職場だと思っているでしょうか。私は、実際は楽しい職場だと思っています。営業が楽しい職場だと思えることは、第一に社内の他の職場のように、建て物の中で終日管理され、しめつけられていないことです。会社を代表して、社外に出て、顧客と会う営業マンは、販売実績以外は、本人の裁量に任されているではありませんか。

自分の能力を存分に発揮できる職場として最高です。最初は試行錯誤で失敗も多いでしょうが、やがて慣れてくれば、日々創意工夫、改善を自分の意志で直ちにとり入れて実行することができます。販売実績は結果です。

仕事を順調にこなす術を会得して、成績不良なら、計画段階の失敗があるからで、これを改革することで。訪問先、顧客が増えると仕事に追われるようになってきます。多い仕事をどうさばくかという段階に英知を働かせるようになれば、仕事そのものが楽しみになります。

営業マンのストレスの最大の原因は、自信喪失から生まれると、私は見えています。何をやってもだめだと思えるようになれば、どの職場でも同じことです。営業マンの場合は、これがお客様と会う事を嫌うという形で出てくるように見えます。脱落していく部下他社の担当者は、大体そうした経緯をとっていました。

売らんかなに絞りすぎないこと

営業マンにとって、お客様に会うことは第一の仕事です。今日訪問する相手はどんな人だろうか。どういう作戦で乗り込んだらよいかを、予め考えることから始めます。自分の能力を試すのだと思うと勇躍します。商品を売らんかなに絞りすぎるといけません。

もちろん、売るために訪ねるのですが、人と人との触れ合いを大事にした対話の中で商談する心のゆとりがあれば、商談は成立します。自信を持ってすることが大切です。販売活動は毎日の仕事ですから、肩を怒らしては、たちまちダウンです。疲労困憊では、生氣がありませんから、魅力を持たれるはずありません。

快く会って、話をすることが楽しいという感じを相手に与える必要があります。この瞬間、販売実績のことなど忘れましょう。販売実績は結果論です。一刻一刻が着実に前進していれば、その成果の集計も、飛躍的结果となって出るものです。

私は、あらゆるチャンスを生かしなさいと部下に勧めてきました。何に生かすかそれはあなた自身の生き方です。商談の中でも人格形成、知的ハングリーを満たすために、と考えると、実に充実した一瞬の連続です。人に会うことは、読書と異なったものを得られます。この喜びが、エネルギーの源泉となって、販売活動を長く、かつ楽しみながら支えてくれるでしょう。

社外人脈を積極的につくろう

社員教育研究会

売って終わりではない

一つの商行為の終点は、代金回収が完済された時に来るものですが、営業担当者にとっては、一つの取引が次の取引を呼ぶような商売の心がけが肝要です。

顧客を当面の当事者に限定して考えるだけでなく、その周辺も含めた配慮をすることが必要です。納品後のアフターサービスの重要性については、改めて言うまでもないでしょう。評判の良さは新しい需要も喚起してくれますし、クチコミや紹介ということも生まれてきます。一度触れ合った顧客、見込客は逃がしてはなりません。

街で行き交う人達ではなく、そこには商売という有形無形での縁が結ばれ始めているのですから。これらの人々に対して、まず利益を与えることが必要なのです。営業マンの資本は顧客の利益によって作られるというのが基礎です。助けることは、やがて助けられるということにはね返ってきます。押しつけがましい恩義では、相手の主体性を損なってしまいます。

誠実な付き合いの中で、社外の人脈を形成していく事ができれば仕事の広がりは無限に出てきます。この相手にはもう売り切った等と考えてはいけません。

日頃の心構えが人脈を広げる

善意の援助は、相手がやがて動き、あなたを支援する形に変わるでしょう。あなたの周辺にこのような網の目が張りめぐらされていれば、巨大な市場形成の基礎となります。どんなに機械化、自動化の時代が来ても、コンピュータが発達しても、商売がその基本において人と人とのつながりにある以上、営業マンは必要ですし、その機能を否定することは誰にもできないでしょう。

どんな時代が来ても営業マンの価値は減殺されぬばかりか、最後に残る最も人間的な仕事であるとも言えるのです。従って自分の業界だけに目を向けるのではなく、関連業界にも人脈を求めるだけの幅がなくてはなりません。生命保険と損害保険には、交通障害という共通項があり、これが自動車販売に結びつき、中古車業界、新車業界と広がりが考えられてくるでしょう。

とにかく、いつどんな時でも、どんな人と会っても、その背景の広がりを考えることです。縄のれんで隣りに座った人と会話をする時も、その心がけでいれば、何かメリットを発見するかもしれません。

例えば、需要の情報も汲みとることができるということもあるでしょう。話が合って、誰かを紹介してくれるという運びになることもあり得ます。

外部の人を大事にする、外部に人脈を多く作ろうと日頃心がけていればいろいろなところにチャンスは転がっているものです。

社外に自らの協ラストッフを持とう

社員教育研究会

マンネリをいかに防ぐか

営業マンに限ったことではありませんが、仕事の上で一番自分に警戒しなくてはいけないものの一つにマンネリということがあります。人間は長く同じ仕事をしていると、とかくそれに慣れすぎて、改善、あるいは創意工夫をしようという意欲が減退しがちです。

作家などのものを書く人も、慣れすぎてくると同じテーマをちょっと切り口だけを変えて書くという具合になって結局読者に離れられてしまいます。それを防ぐために、彼らは編集者や新聞記者といった人々と好んで会うことによって、新しいテーマ作りを心がけています。

小説で出世作となったもの、〇〇賞を貰った作品というものは、それなりの価値があり、読みごたえがありますが、流行作家にもてはやされることで乱作を始めると、つまらぬものが多いものです。入力がなく出力だけという日常になってくると、やがて書く材料は枯渇してしまうというわけです。

常に問題意識を持って人と接する

そこで営業マンとしての仕事の面でも、私は外部に協ラストッフを持つことをお勧めします。スタッフと言っても、顧問や、相談役をかかえなさいという大げさなことは申しません。例えば、業界新聞との付き合い、お役所の活用、業界などの団体活動の参加も、実は自然にそのような役割を生み出してくれることがあるのです。

更に私が勧めたいのは、学友や趣味の友人、先輩たち、極端のようですが、飲み屋のオヤジでも、広く求めるべきだと思います。相手を十分たてた心からの尊敬と信頼をもつてのぞめば、必ず良い結果が出てくるでしょう。人はそれぞれ違った面で秀でており、また異なった社会に育って、違った視点からものを見ているものです。

真剣な気持で接すれば、よほどの物ぐさでない限り相談事にも乗ってくれるでしょうし、こちらが絶えず問題意識をもって聞けば、改まった相談事でなくてもヒントになるものを十分発見できるというものです。

私はゴルフのプレイ中や飲み屋の隣席の人とも親しく話題を共にしますが、業種が異なった人とは、かくも考え方や仕事の進め方が違うものかということを発見してスランプを脱したり、時にはアイデアを借用したり、新分野への切り込みを斡旋してもらったりしました。

もちろん、いつも物欲しげに近づいたのではだめです。相手にそれなりの反対給付を心がけて接する努力が肝要です。

私は工場長時代でも、掃除婦のおばさんからヒントをもらったことがあります。人それぞれの立場やエキスパートとしての職責に対する尊敬と知識を前提とした語りかけは、珠玉の言葉で返ってくるものです。

失敗を恐れずチャレンジしていこう

社員教育研究会

失敗も財産の一つ

競争のない市場で営業ができれば、こんな結構なことはありません。そうした方向で努力するには、必然的に、新しい戦略や戦術、あるいは新分野とか新領域に狙いを定めていくことになります。

新しい方法や未知の分野に挑むということは、不安を呼びます。失敗を恐れ、なかなか前へ進めないという結果になるかもしれません。失敗はないにこしたことはありませんが、人事を尽くしての失敗ならば、これは仕方がないことです。

まず大切なことは、失敗は、「未知の世界でこの方法なり、この分野は不適であることを"知る"ことができた」といった、一つの成果を得たものでなければならないということです。

私は研究所事務長をしていた折に、研究員に「失敗を恐れるな、失敗は研究過程の中、未知の分野で、錯誤を知ったという点で財産だから、その分だけ、目的への方法論が煮詰まったと理解すべきだ」と激励したものです。これと同じ論理です。

事前チェックをしっかりとやる

だからといって失敗は繰り返してよいということにはなりません。目的に向かって最短コースを取れるほどよく決まっています。そのためにどうすればよいでしょうか。

私は、営業部長時代は「重大な案件ほど、チェックを細かにせよ」と部下に言ってきました。多額の費用支出を伴う場合には、その実行の前段階で細かく管理していけば、進行過程で危険や失敗原因の兆しを早めに掴むことができるから、それだけ損害額が少なくてすむという考え方です。科学の世界で言う「実験計画法」と同じ思想です。留意してもらいたいことは、失敗を恐れるあまり、実行をためらうことです。これは最もいけません。

それと、当然のことながらチェックに当たっての評価が正しく客観的に行なわれるようにすることも大切です。前者の躊躇、逡巡ということは、営業マンにとっての仕事の最大の障害です。営業の世界では、無為無策でいる間も競争相手は活動し、前進し続けているということをよく認識しなければなりません。

後者については、平素より冷静な判断を心がけて、客観的に自己を見つめる訓練をすることです。チェック段階で予め最低・最少のチェック項目を決めておくのも一方法でしょう。平素から漠然と行動を起こすことがないように自己を律するようになることも重要だと思います。

一日の仕事の終わりに、反省することや必ずやりっ放しをせずに整理し、まとめをする習性をつければ、それほど難しいことはありません。

とにかく、失敗を恐れては何もできません。営業マンにとって一番大事なのは、チャレンジ精神を持ち続けることです。

初心の試行錯誤をいつまでも大事に

社員教育研究会

ベテランでも試行錯誤の繰り返し

営業という仕事は相当ベテランになっても、計画や見込み通りに事が進まないものです。この仕事は、以前にうまくいったとか、成功したといっても、同じような方法がいつもうまくいくとは限りません。もちろん成功の確率が高いことは無視できません。

ただ人間は、特に同じ道で食べている人々は、必ずといってよいほど似たり寄ったりしたことを思いついて努力していますし、他人や他社の動きを注意していますから、まねされることも多いわけです。

こうした点から、新しい方法や新規分野の開拓を常に心がけなければなりませんし、そうした過程では試行錯誤がつきものです。頭で考えてうまくいきそうでも、現実では読みの不足や、意外な障害が出たりします。ベテランでも試行錯誤はいくらでもあるし、その連続の上に立っていると言っても過言ではないのです。

実行、実践ということでの確認が何にも増して重要なものそのためです。市場は常に流動しているという事実があるのだということを肝に銘じておくことです。これは営業マンの心得の一つとも言えましょう。競争業者、競争商品さらに代替商品の誕生を含めてのことですが、このほかに需要そのものの変動があるわけです。

これらの諸因子の影響を受けているのですから、経験に頼ったり、過去の実績に過信したりすることは危険なわけです。

成功事例に安住するなかれ

試行錯誤の中から、最も良い方法を発見する、自分の仕事時間の何パーセントかを常にこのことに振り向けていくという革新的精神、心がけを特に持たれることをお勧めします。ところが、図に当たった企画とか、行動とかががあると安易にそればかりに走りがちです。新しいことをやってみよう、企画してみようという意欲を待たなくなってしまうのです。

新人営業マンは、あれもだめか、この方法もうまくいかぬといったことの明け暮れの中で、やがていくつかの成功事例を自分の手で掴んでいきます。その成功事例と、似たケースを追いかけることによって確かに徐々にせよ成績はあがってくるものです。それはそれでよいでしょう。

ところが、ある程度まで来ると、その成功事例に安住してしまうのです。この慢心を乗り越えて常時自己革新をはかることは、非常な克己心が必要です。しかしやらなければなりません。やらなければ、真の実力営業マンには育っていきません。

市場は、お客様は、いつでも離れていくもの、逃げられるという心待ちを大切にすることです。そして一日の終わりに「これでよいか」という反省をしましょう。初心のときの未知に対する謙虚さを忘れてはならないのです。

営業マンに読書は必須要件

社員教育研究会

仕事の上で様々なメリットを生む

近頃の若い人は本を読まなくなったと言われています。読んでいるというより、見ていると言った方がよい漫画本は、売れているようです。視覚的に楽しむ読み方はしているのでしょう。営業マンに読書を勧める理由はいくつかあります。

第一に、知識を広めることです。知識は人生を楽しくしてくれます。未来についての予測、世上のこと、種々あるでしょうが、人の生きざまを知ることは、省みて身の処し方にはね返って、よりよい人生の足がかりとなります。

このことは営業マンに限らず、人間として当たり前のことです。では、営業マンとして不可欠の理由をあげることにしてしまおう。まず、話題を豊富にすることができます。次に、表現の方法を知らず知らずに会得することができるでしょう。三番目に、文字を覚えます。更に自分と他人との間に、思考や生活上の相違を発見することによって、自分を客観的に見る習慣がつくし、他人に対して謙虚に対応することにもつながっていきます。

習慣づけの努力を

そこで、読書の習慣づけです。毎朝、30分くらいの読書時間を確保したいものです。当初は3ページでも5ページでも書物に取り組むことです。

これとは別に、往復の通勤時間や客待ち時間には軽い読物一例えば文庫本などを携帯して読むようにしまししょう。自己啓発や純粋な知的探求は自宅で、気分転換や軽快な教養に資するものは通勤時間などで消化するようにして、並行して二～三冊を読むことは、慣れるとなんの抵抗もないものです。

読み始めてつまらないと中断したり、読み捨てる習慣がつくと、購入する時にも選択がよい加減になりがちです。私は買った本は必ず読み通します。何か得るところがないか、なければせめて文字だけでも覚えようと努力してきました。

書物は、その著者の人格と知識を反映しています。人は、一生の間に、そんなに色々なものを書き表わすことはできません。

小説でも、作風、モチーフといったものは、登場人物や背景が変わっても、そう変化があるものでもありません。この著者なら、この本という定説のあるものを数多く読むほうが、結果的に教えられるものが多いと思います。選択眼ができるまでは、乱読も悪くありません。

読み上げたら、簡単な感想を日記に書く習慣をつけると、まとめの技術が身についてきます。読みっぱなしは、仕事のやりっぱなしと同じです。商談でもまとめがないと注文に結びつきませんし、最終のまとめの売上げ、入金という大切な完結を得られないのです。

営業マンとして哲学を持とう

社員教育研究会

ともに語るに足る人物か

商談の会話は説得にあらずして、顧客の納得を勝ち取る手段です。納得に至るまでの誘導の中には対話者である営業マンの提言に興味を抱くとか、動機づけとなる物がなければなりません。好ましい事は対話の過程にあって、共に語るに足る人物であるという認識ができる事です。知識、経験という面で諸々の事柄に通暁し得ていれば、一層それに越した事はありません。

しかしこれは多年の経験を経ずして備わる物ではないでしょう。そこで平素からそうした吸収や蓄積を計るためにはどうしたらよいかという事です。これは問題意識を常に持つという事によって可能だと思います。問題意識は自己の人生に対する姿勢行動方針の原点でもあります。営業マンにとっての問題に絞って言えば、いわゆる販売哲学なるものです。

自分は商売を社会の潤滑油として捉えて仕事の意義を見出しているのだというのもその一例でしょうし、健康を配るのだという考えの方もいましょう。家族団欒のために奉仕するとか心の安らぎの場所を提供するためとかその仕事によって千差万別であってよいと思うのですが、そのような仕事の励み寄り所をすることは営業マンにとってはぜひ必要な事です。

自分を励ます原動力

こうしたことの重要性は楽しい時も、つらいときも自分を励ます原動力になってくれることです。それが人生観を育て、また自己の厚みを形成していきます。対話の中でも、「この人は何かしっかりしたものを持っている」といった感じを抱かせることは、信頼感の萌芽につながります。人生の語らいほど深く果てしないものはないでしょう。

また会って話したいという魅力を相手に持たせ得るのは、人格を形成する良き哲学を基盤にしているからで、薄っぺらな知識の交換では生まれません。思考と行動の原点で、これがまた日常のチェックポイントとして自戒し、規制し、激励するものであってほしいものです。

"販売哲学"はあなたの活動の起動力となり、推進力となるものです。それは自分の仕事に使命感をつくってくれるし、行動にも力強いものが備わってきます。また卑屈や物おじを払拭してくれるものです。私は「販売とは、商品の働きを売るもの」、「販売の成否は社会繁栄への寄与度で決まる」といった仮説に

発し、やがて「販売は創造的アイデアの社会的提供」という、他人にはわかったようなわからぬような定義づけを行なってきました。ともあれあなたも、自分で何かこうしたスローガンををつくると、問題点意識が湧いて来ます。

こうしたことを繰り返していると、日常生活でのおのずから"視点"が生じて来ます。ボヤッとして社会現象や自然現象を見すごすことがなくなるものです。

営業一年生・基本

名刺2000枚で一人前に

社員教育研究会

経験の目安

若い駆け出しの人から営業マンとして一人前になるのにはどのくらいかかるかと問われる時の私の答えは「名刺が2000枚になるまで」です。ここでいう名刺とはもちろん商談で相手方から頂いたものです。2000枚という数字は全く根拠がなくて決めたものではなく、自分が振り返って大体このくらいの手元にたまった頃が、どうやら独り歩きになりかけたと思ったからです。

というのも、営業マンは頭だけの知識では駄目で、色々な人々と向かい合って商談をするために経験的なものがどうしても伴います。限られた時間の中で目的を果たすための応用動作が大切な世界で、十人十色の顧客を相手にするだけでなく、競争社会で時に業者間の闘いにも勝つだけの力を備えていなければなりません。名刺2000枚は、そのために必要な経験の目安なのです。

最も商売の種類によっては名刺を頂くことが殆どないものもあります。例えば、主婦相手のセールスです。この場合は、顧客カードといったものを自分で作成し、その枚数を増やしていく事が必要でしょう。名刺は、商談に結びつくものがあるか、近い将来にその可能性があって、尚且つ当方が信頼されている時しか頂けないものです。

こう見れば1日10軒以上歩いても、そう簡単に集まりません。1日実働7時間で、1時間当たり一人説得しても1日7枚、月25日フルに働いても175枚、1年でようやく2100枚の計算です。1時間当たり一人ですが実際には訪問途次の移動時間があるのでなかなかきつい数値です。

工夫がなければ名刺は集まらない

知人や友人の知己を頼っても、こちらの名刺は減っても相手の名刺は集まりません。また訪問数ノルマの会社がありますが、これは営業マンが先方の不在を歓迎する気風をつくるものです。私の2000枚テーゼは真正面から取り組む姿勢で、縁故相手を頼ったりせずに行なうこと、即ち計画性と創意を、行動を起こす前に確立しなければ、仕事もうまいかないし、自分も鍛えられないという主旨から設定したものです。

私の場合は、訪問先選定を効率よく行なうために、「全国工場便覧」でを使って訪問順序を工夫したり、「会社職員録」によって相手の在不在を確認したりしてから営業に出ました。このようにして自分なりの商売上の地図をかくことが名刺2000枚の近道です。

ただし、名刺はやたらに数を集めればいいのかという問題でもありません。受け取った名刺を見て、それぞれ人の顔や言葉を思い出せるくらいでなければ意味がありません。

では、そのためにはどういう工夫をしたらよいでしょう。

いただいた名刺を大事にしよう

社員教育研究会

名刺マナーはしっかりと

まず、営業マンとしての名刺の受け取り方をおさらいしておきましょう。他人の名刺を頂く時は、軽く持ち上げる要領で押し頂くように受けとると印象が良いものです。頂いた名刺の名前の読み方は、その折に正確に確認し、覚えることです。後になって読み方を間違えて話すことは非常に失礼です。

商談中は、相手に役職名があれば、それを加えて語りかけることは、尊敬と信頼を増す手段として不可欠な方法です。頂戴した名刺を、テーブル等の上に置きっ放しするのはやめたいことです。大勢いて、一度に覚えきれないような時は別として、何度も名刺の名前を見ながら、相手と呼ぶのは失礼です。ひと通りの確認をしたら、大切に扱って名刺入れに入れましょう。

よく見かけるのに、そのあとズボンの尻ポケットに入れる人がいますが、これは尻に敷くことで名刺を頂いた相手を侮辱することになります。夏などの上衣のない時なら、カバンか男子用ハンドバッグに戻すべきです。なお後日の連絡をする場合にとって、在席の時間や先方の都合も、こうした時に一緒に伺っておくという周到さもぜひ心がけてほしいものです。

情報カードのように生かす

さて、ここまでは受け取る際のマナーと心構え。次は、その名刺を最大限有効に生かす方法です。

名刺一枚をもらうということは、単に相手方の職責、名前を確認するだけのものではないということを承知して下さい。各地にある事業所が記入されている場合もあるでしょうし、製品類が書かれているものもあるでしょう。

また相手方の機構や職制のあり方も、そうした関連の質問を通じて話題になり、決定権者や合議先の部署を知り得るきっかけをつかむ機会にも恵まれるというものです。それから対話中に知り得た相手方に関する情報は、辞去したあと、なるべく早く細大もらさず名刺の裏にメモるとよいでしょう。

自宅の住所、最寄駅、出身地、卒業校、家族、年齢その他。

これらは意外にあとになって役立つものです。再訪問前にそのメモを見ると、それだけ話題が発展するチャンスに恵まれるわけです。相手方にすれば、そうした事までよく記憶にとめていてくれたというだけで、親しみが出るものです。

できれば、お得意先カードを作り、そうしたものを記載したりしておけば一層よい事です。これは後任者にとっても有効であり、更に組織的調査で必要事項を埋めて記録するように利用すると、一層万全な資料になります。

頂いた名刺をろくに整理もせず机の中に乱雑に入れっ放しにしている営業マンもいるようです。せっかくのお得意様を無視してするのと同じ事です。くれぐれも粗末に扱わない事です。

語彙を増やし、文字にも慣れよう

中小企業経営研究会

言葉を知らない若者世代

若い世代の人たちと話をして、一番感じることは言葉を知らなすぎることです。ある一つのことを言い表わす場合に、多面的に表現することができず、同じことの繰り返しとしか受けとれないことが多々あるのです。これは、営業マンとして重大な欠陥といえます。セコイとか、若者専用用語ばかり使ってきた悲しさというべきか、とにかくビジネス社会で通用する語彙が少なすぎるのです。

自覚のある人は、語彙を増やすための勉強が急務です。本、雑誌、新聞などを必死に読み、活字に親しむことがまず第一でしょう。そしてわからない言葉は、辞典などを引いてしっかり覚えることです。語彙が少なければ、人を説得できません。相手に合わせて言葉を選び、相手の感性と知性に肉迫するということができないからです。

また言葉を知らないと同時に字を知らないことも若者の悲しい欠陥です。これも活字に親しむことが第一ですが、応急措置としては、ハンディな辞書をいつも携帯していることがよいでしょう。あいまいな字は、おっくうがらずに辞書を引いて確かめる。その繰り返しで自然に覚えていくはずです。

営業マンの仕事は、口頭でのコミュニケーションだけではなくありません。提案書を書くこともあるでしょうし、手紙や葉書きをマメに書くことも必要なことです。

手紙をマメに書こう

営業マンが書く手紙や葉書きについて思いついたことを加えておきましょう。

まず礼状です。これは手まめに書く習慣をつける必要があります。改まって書こうとすると、つい日時が延びたり、忘れたりします。私は部下にも、出張して戻ったら、すぐ出張中ご厄介になったところへ、直ちに礼状を書くよう指示していました。

これが次へのつながりの大切な布石なのです。したがってこの場合に次への配慮、例えば、後日何日頃また機会をつくって伺いたいぐらいの言葉を付記するように心がけたいものです。

また平素の話題の中で、趣味や嗜好の話が出るとありますが、出張先の旅館でボヤッと夜のテレビを見る暇に、絵葉書きの一枚でも、何か関連する経験があったら、それも書き加えて送みましょう。私は年賀状にも、ひと言こうしたことを書いたり、読んだ本で感銘のあったものを書き添えたりします。

こうしたことが、お互いの親密度に大きな貢献をしてくれ、印象も深め、相手は常に自分のことを忘れてはいまいという感を深めるというものです。

おつき合いを長く続けるには、電話だけでなく、手紙の行間からにじみ出る人間性が一層大切です。そういうつながりを築いていれば、例えば新製品案内のときでも、ゆっくりと読み、検討してくれることは間違いありません。

営業マンはご用聞きではない

中小企業経営研究会

退却上手も商売上手だが...

見込客のところへ訪問し、今日は商売にならないという感じを待ったら、サッと身を引くことも大切なことです。

猫に小判とでも言いましょうか、必要のないところに何度も攻撃を繰り返しても、それはむだというものです。

しかし本当にそうであるのかを見きわめることは、なかなかむずかしいことです。

今期は欲しくても予算がないという場合もあるし、あるいは調達の優先順位があって時機が来れば契約したいという場合もあるでしょう。

商機は、このように欲求度、資金効率、時機と緊急順位といった諸々の条件が複合してできています。商談の過程で単に持ち込んだ商品だけを中心とした説明をするというのではなく、相手との対話の中で、こうした状況把握をしっかりと見抜かないと、簡単に退却の結論を出して大失敗ということにもなりかねないのです。

時機が悪ければ、その必要な時機を素早くさぐり出して、その時機に再攻勢をかけるために、悪感情を持たれないうちに退却をしたほうが賢いということになります。

そして同業他社に遅れをとらないよう若干早目に再訪問を約束して引き下がることも必要です。

コンタクトを切らさない工夫

私が好んで行なった方法は、こうした再攻勢での過程で、比較される欲求度や順位の対象となる物件をも十分理解して、相手とのコンタクトを切らさないように、それらの関係商品の情報を、時間と労力の許す限り相手方に提供することを実行することでした。

この結びつきは、大変重要なことであって、これが強く、厚くなればなるほど、無意識に相手はこちらへの依存度を深めます。

またそのサービスに報いるために、こちらの持ち込んだ商品に対して親切な取り計らいをしてくれるようになりましたし、より一歩も二歩も進んだ信頼に変わって、多くの便宜を相手側から提供してくれたものです。

例えば、見種り上の付帯的な諸条件の情報とか、調達責任者への推薦と紹介といったことです。いわゆる飲み食い戦術を基盤としていないので、双方に槽純な雰囲気があり、文字通りのギブアンドテイクの関係ができるのです。これはまことに人間的な付き合いの商売だと自負し得るものでした。

退却は本当は前進のための退却であったわけです。

これもお客様との間に緊張した付き合いだけでないゆとりを持っているからこそできることです。

単純にあきらめ、退却するのは営業マンの仕事ではありません。営業マンは「ご用聞き」ではないのですから…。

この点を十分すぎるほど心得ておく必要があります。

値引き販売にメリットなし

中小企業経営研究会

世の中値引きだらけだが...

デパートやスーパーマーケットの食料品売場に閉店間際に行くと正札を訂正した値引き表示のものが出てきます。こうしたものを利用すれば家庭経済上よいことと誰も思いますが、好みのものが買えるとは限りません。

このような正札に訂正をした価格表示をして販売促進に役立てようという方法は昨近では、家具や電気製品にも使われています。「当社通常価格」と書いたほかに「特価表示」という手を用います。それでは通常価格という値段で平素売っているのかというと、もちろんそんなことはしていません。「いまだけ割引しているからチャンスです」という呼びかけなのです。

その都度値切る、値切らないというような販売方法は、人手が多く必要になったり、また手間や時間もかかります。そこで、いつそのこと始めから割引いているという印象をお客に示そうとしたのが、特価表示です。今日では電気製品などは定価で買おうという人はいなくなっていました。定価は割賦販売の上限値という印象でしょう。

いわゆる小売店頭販売の場合は、こうした方法や、軒先にやたらと値引広告をビラビラ下げて印象的に原価販売をしているということで客足を引きつけるようですが、こうしたほかに景品つきというのも、よく行なわれています。

ここは絶対に譲らないという決意を

こうした方法は商品の種類や販売対象その他の諸条件によって画一的な設定はむずかしいことです。昔から行なわれている量目によるサービスは八百屋さんあたりがよく用いますが、手堅さの面では一番でしょう。

手堅いという意味は、価格の割引はとかく値引きの泥試合に発展する危険があるからです。法人相手の商売ですと、値引きが端的で歓迎されがちですが、一発商売でなく恒常取引につながるような場合には、絶対避けるべきでしょう。そのときの苦しまぎれの値引きは、禍根を残します。

同じ取引が続くほど、値引損が累積してしまいます。儲けられるべきものを失う結果になるからです。こうしたことにならない他の競争条件を見つけて闘うべきでしょう。

例えば、職場用時計を寄贈するとか、それらも自社扱品が利用できれば一層よいわけです。基本的には取引条件そのものを変更しないという考えに徹して、他の面で補う必要があります。若干の補修用部品を添付するとか、保証期間を延長することによって逆に製品の信用度を高めるという方法もあるでしょう。

基本取引条件は一度落とすと、連鎖反応を起こすものです。他の営業マンも「彼が値引きで成功したら...」とくるでしょうし、他の顧客もそれを知れば、「それならわが社でも...」と要求してきます。

値引きをはじめとする基本取引条件は、絶対に譲らないという決意が営業マンには必要です。

取引先の信用調査も大事な仕事

中小企業経営研究会

工夫すれば的確な信用情報が

初めての取引先の信用については気がかりなものです。もちろん専門機関を利用したり、取引金融機関を通じて調査するのが正攻法でしょう。

しかし簡単に行なえる方法として、あるいは正攻法的調査の裏付けとして行なえるものとしては、取引先の同業関係や既往の取引業者を当たってみることも有効です。

個人的なものは近所の評判も参考となります。

新しく取引開始というような場合でなくても時にはチェックすることも重要なことです。だいたい取引上の支払いは、優先的に処理されますので、経理的に苦しくなっても、その面では最終段階でしか表われないものです。相手会社が社用で使っている料理店の支払いや利用度が、多くの場合最初に不具合の徴候を表わします。

私は地方出張の場合には、目的とする相手先の近くの旅館に宿泊して、おかみさんや宿の人にそれとなく評判を聞くことをしました。また宿で晩酌の1本もつける気で近所の赤提灯で一杯やると、こうしたところでも相手会社の活況のいかんが比較的正確につかめるものです。特に地方小都市の場合は、居酒屋の主人などはきわめて的確な情報をつかんでいるものです。

回収ができてはじめて仕事が成立

新しい任地や、地区的攻略の場合には上記の手段は大層役立つことで、全国キャラバンの場合には、日刊工業新聞社発行の『全国工場便覧』とともに、欠かせない手段でした。

地域産業の実態を知ることは、その他域の業界の動向ばかりでなく、従業員の生活程度、思考形態、作業工程のあらましも前知識として把握できますし、地方料亭や旅館では地方名士の会合も行なわれるので、経営者の素行や姿勢もよく知られているものです。

水商売関係者はいちばん神経を使っているところですから、話題の持っていく方1つで生データ入手が得られるものです。

水商売の主人筋は、良い店ほど口が堅いことも事実です。したがってこの辺は一つ勉強してもらう必要があります。

地方でも安直にキャバレーやクラブの利用が多いと思いますが、こうしたところでも担当制度が多いので誘導の仕方によって十分情報は得られます。

どの職場の人々が遊び好きであるとか、実力者だとか、派閥的グループがあるのかといったこともわかるものです。そのために必要な係、担当女性の指名料ぐらいは調査費用としては安いものです。

営業マンは注文をとるまでが仕事ではありません。回収ができてはじめて仕事が成立するのです。信用調査のコツをつかむことも営業マンにとっては、大切な仕事といえます。

在席時間を決めておこう

中小企業経営研究会

「いつもいない」という悪評は損

営業マンは基本的に顧客と会う時間をより多くつくる必要があります。営業活動時間が多いほど、それに比例して成果を期待することができるからです。

しかし、営業マンもやはり組織の一員ですから、組織とかけ離れてしまっては浮いた存在になってしまいます。例えば社内での連携に関していえば、メーカーですと、工場からの連絡があります。販売網の代理店との連絡もあるでしょう。

こうしたとき、「あの人に電話をすると、いつも不在で、伝言を頼まねば用が足せない」というような評判を立てられると、これもマイナス効果になってしまいます。

営業部門だから、外歩きをすることが当たり前だと言っても、それですまされる問題ではありません。これを防止する一手段として、自分の日程、週間計画の中で、デスクにいる時間をあらかじめ決めて、これを関係筋にPRしておくことがよいと思います。

例えば、朝の9時半までの30分間は原則としてデスクの仕事をさばくために在席していると、関係者に連絡しておくことです。夕方は、出先での都合で時刻を守ることがむずかしいものです。

メリットが多々生じる

営業部長時代の私は、週の終わりの金曜日午後をこれに当てて実行しました。この結果、業界新聞記者はこの日を面会日として受け取り、部下三課長は週間報告書を提出する日にし、代理店も緊急以外での連絡日と受け取ってくるようになりました。また来客もこの時間に気楽に訪ねて来てくれるようになりました。

おもしろいことは、代理店がお客様を伴って、この日に来るケースが多かったことです。商品の実演に部長が立ち会ってくれ、商談も同席してくれて都合が良いという理由でした。代理店の信用度が上がる効果もあり、この日を予定して顧客とスケジュール交渉がしやすく助かっていると言われたものです。

こうしたことは、部長職に限らず、営業部門全体で、実行するとよいのではないのでしょうか。営業マンにとっては多くのメリットが生じてくるはずです。

関連して、この日の退社時間後の1時間半を「部長ミーティング」として実行していたことを紹介しておきましょう。コーヒーを飲みながらのリラックスした一時を過ごすのですが、ただ雑談をするのではなく、平素のミーティング以外で、業務上の改善提案、受持ちの市場動向報告、同業他社の動きで知り得た情報、新製品のアイデア、といったものを話題としました。

この中から業務改善のヒントが生まれ、新製品開発のテーマを得たりしたこともありました。それにも増して上司に対する親近感が生じて職場の雰囲気明るくなったのです。あなたがチームリーダーにでもなったら、ぜひこの方法も実行することをお勧めします。