

21世纪市场营销立体化系列教材



Sales Management

销售管理

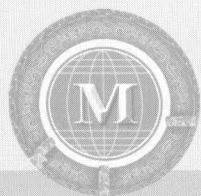
• 主编 陈涛

S A L E S

M A N A G E M E N T

华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

21世纪市场营销立体化系列教材



Sales Management

销售管理

◎ 主 编 陈 涛
副主编 王海斌 孙 伟

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

销售管理 /陈 涛 主编. —武汉:华中科技大学出版社,2008 年 10 月
ISBN 978-7-5609-4753-2

I. 销… II. 陈… III. 销售管理-高等学校-教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 138672 号

销售管理

陈 涛 主编

策划编辑:陈培斌 余 强

责任编辑:苏克超

责任校对:周 娟

封面设计:刘 卉

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:华中科技大学印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16

版次:2008 年 10 月第 1 版

ISBN 978-7-5609-4753-2/F·413

印张:18.25 插页:2

印次:2008 年 10 月第 1 次印刷

字数:325 000

定价:28.00 元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内容提要

本书涵盖了销售战略与计划、销售法律与道德、销售技巧、关键客户管理、销售组织、销售人员管理等销售管理决策者的主要工作内容。书中每章章末提供了一些国内外企业销售管理方面的案例，并附有相关思考与练习题。

本书具有以下较明显的特色。

①本土化：增加了符合我国国情和企业实际背景的内容，大量采用我国本土企业经典案例。②可操作性：通过大量销售一线的实战案例和练习，帮助提高学习者运用理论分析和解决实际销售问题的能力。③编写体例科学：每章开头都设有本章提要、引例，引导学生逐渐深入到课程内容中；每章中间穿插了具有学科知识背景的专题、案例及一些最新研究进展等，增加了可读性；每章结尾配有案例研讨、小结、关键概念、复习测试以及参考文献等，便于学生更好总结复习，并有助于读者拓展相关领域知识的学习。

本书可供高校或专科院校相关专业学生学习、参考，也可为专业人士提供借鉴和指导。

总 序

在经济全球化背景下,随着市场经济的发展,一切面向市场的组织都必须投身于市场经济大潮之中,按照市场经济的规律,搞好自身的经营和管理。社会经济的这一发展趋势,使得会经营、懂管理、善策划的营销专业人才成为了市场的宠儿,社会对营销专业人才的需求逐年递增。

营销专业是随着市场经济的发展而建立和不断发展起来的新兴专业,迄今为止,还不到 100 年的历史。随着营销实践的发展,营销的内涵及其对与之相关联的营销人才知识体系的要求也在不断发展和变更:营销已由单纯的销售产品实施过程发展到营销的战略和策划过程,由单纯的产品营销发展到品牌营销,由单纯的实物产品营销发展到服务产品的营销,由单纯的交易性营销发展到交易与关系相结合的全面营销,由单纯的微观营销发展到宏观与微观相结合的全方位营销。

从我国的情况来看,1978 年开始引进营销课程,1992 年才正式将营销专业列入本科招生目录。十几年来,随着社会对营销专业人才需求的增长,开设营销专业的院校已从最初的一部分综合大学、财经院校,发展到理、工、医、农、艺、体等各类院校,以及各类职业技术学院;人才培养的层次也由原来的本科、专科,发展到硕士、博士(重点院校自主招生或作为专业方向招生)层次。由此,我们根据学科的发展及社会对营销专业人才的需要来重新规划营销人才培养体系,设计营销专业系列教材,为新型的营销专业人才的培养提供工具,编著出版“21 世纪营销立体化系列教材”。

本系列教材的编著力求凸现如下特点。

第一,按照社会对营销人才知识体系新的要求设计系列教材。既包括交易营销方面的理论和知识,又包括关系营销、服务营销、品牌营销、营销策划等方面的理论和知识。

第二,引进营销方面的最新的理论和成果。系列教材的作者在编著过程中,都力求吸收国内外的最新成果,体现营销发展的最新动向,力求教材内容上的创新。

第三,加强案例分析。教材的每章都以小案例导入,并配备了大量的本土案例加以说明,力求理论联系实际,学以致用。

第四,创新教材形式。本套教材拟以现代教育技术为支撑,为读者提供



一套“纸质教材与电子课件、课程网络”相结合的新型的立体化教材。

本套教材由从事多年本学科教学、在本学科领域内具有比较丰富的教学经验的教师担任各本教材的主编，并由他们组成本套教材的编委会，为读者提供以《市场营销学》、《国际营销学》、《市场研究理论与方法》、《消费者行为学》、《销售管理》、《广告管理》、《新产品管理》、《渠道管理》、《营销策划》、《品牌管理》、《服务营销》、《网络营销》、《商务沟通》为主体的系列教材。

在系列教材的写作过程中参考了大量的国内外最新研究和实践成果，各位编著者已尽可能在参考文献中列出，在此对这些研究者和实践者表示真诚的感谢。因为多方面的原因如果有疏漏之处，作者表示万分歉意，并愿意在得知具体情况后予以纠正，在此先表示衷心的感谢。

编撰一套教材是一项艰巨的工作，由于作者的水平有限，本套书难免会有疏漏和谬误之处，真诚希望广大读者批评指正，不吝赐教。

2008年9月10日

目 录

绪论	(1)
第 1 章 销售在营销中的地位	(5)
1.1 背景——销售管理在中国	(6)
1.2 销售的性质和角色	(7)
1.3 销售的类型	(7)
1.4 销售管理的性质和角色	(8)
1.5 销售管理和营销战略的关系	(10)
本章小结	(14)
关键术语	(14)
参考文献	(14)
思考题	(14)
案例研讨	(15)
第 2 章 战略计划和预算	(18)
2.1 销售战略及其过程	(18)
2.2 销售计划及其过程	(20)
2.3 销售预算	(26)
本章小结	(30)
关键术语	(31)
参考文献	(31)
思考题	(31)
案例研讨	(31)
第 3 章 销售伦理与法律	(34)
3.1 销售伦理(道德)及其主要内容	(35)
3.2 销售中的主要伦理问题	(38)
3.3 销售伦理中应处理的各类关系	(42)
3.4 销售的法律责任与法律管理	(47)
本章小结	(53)
关键术语	(53)
参考文献	(53)



思考题.....	(53)
案例研讨.....	(54)
第4章 销售职责与准备.....	(55)
4.1 销售人员的职责.....	(56)
4.2 销售准备.....	(58)
本章小结.....	(71)
关键术语.....	(71)
参考文献.....	(72)
思考题.....	(72)
案例研讨.....	(72)
第5章 销售技巧.....	(75)
5.1 销售过程概述.....	(76)
5.2 销售接近.....	(76)
5.3 销售展示.....	(80)
5.4 异议处理.....	(87)
5.5 促成交易.....	(96)
5.6 销售服务与跟踪.....	(108)
本章小结.....	(114)
关键术语.....	(114)
参考文献.....	(115)
测试题.....	(115)
思考题.....	(116)
案例研讨.....	(116)
第6章 关键客户管理.....	(118)
6.1 什么是关键客户管理?.....	(119)
6.2 关键客户管理的优点和风险.....	(120)
6.3 决定是否使用关键客户管理.....	(121)
6.4 关键客户管理的任务和技巧.....	(122)
6.5 关键客户管理关系发展模型.....	(124)
6.6 构建与关键客户的关联.....	(127)
6.7 关键客户信息和计划系统.....	(129)
本章小结.....	(131)
关键术语.....	(132)
参考文献.....	(132)
思考题.....	(132)
案例研讨.....	(132)



第 7 章 网络与销售管理	(137)
7.1 IT 在销售管理中的应用概述	(138)
7.2 因特网	(141)
7.3 顾客关系管理	(143)
7.4 IT 在营销和销售管理中的应用	(148)
本章小结	(151)
关键术语	(151)
参考文献	(152)
思考题	(152)
案例研讨	(152)
第 8 章 销售人员的招聘与选拔	(154)
8.1 销售人员招聘和选拔的重要性	(156)
8.2 优秀销售人员的必备素质	(158)
8.3 销售人员的岗位分析和岗位描述	(163)
8.4 销售人员的招聘渠道	(165)
8.5 有效的申请表的设计	(170)
8.6 面试	(171)
8.7 辅助性测试	(176)
本章小结	(181)
关键术语	(182)
参考文献	(182)
思考题	(183)
案例研讨	(183)
第 9 章 激励和培训	(185)
9.1 激励	(186)
9.2 领导能力	(193)
9.3 培训	(196)
本章小结	(198)
关键术语	(199)
参考文献	(199)
思考题	(199)
案例研讨	(199)
第 10 章 销售组织与薪酬	(201)
10.1 组织结构	(202)
10.2 确定销售人员的数量	(213)
10.3 销售区域设计与管理	(215)
10.4 销售薪酬	(226)



本章小结.....	(235)
关键术语.....	(236)
参考文献.....	(236)
思考题.....	(237)
案例研讨.....	(237)
第 11 章 销售预测	(239)
11.1 销售预测概述.....	(242)
11.2 定性预测方法.....	(244)
11.3 定量预测方法.....	(250)
本章小结.....	(263)
关键术语.....	(264)
参考文献.....	(264)
思考题.....	(264)
案例研讨.....	(264)
第 12 章 销售人员的绩效评价	(266)
12.1 销售人员绩效考核的意义与原则.....	(267)
12.2 销售人员绩效考核的程序.....	(268)
12.3 收集绩效考评资料.....	(269)
12.4 设定绩效考评标准.....	(270)
12.5 选择绩效考核方法.....	(272)
本章小结.....	(278)
关键术语.....	(278)
参考文献.....	(278)
思考题.....	(278)
案例研讨.....	(279)
后记	(281)

绪 论

INTRODUCTION

1. 效率和绩效——未来销售经理制定决策的关键

未来的销售活动中，销售经理不仅要主导推销工作的若干根本性变革，而且还会前所未有地被置于来自方方面面的严密监督之下。

(1) 变化正在而且已经影响了大多数销售人员的工作。由于新的经销商选择，以及电话电视营销，计算机辅助市场营销等，引发产品或服务的营销方式和销售方式的变化。例如，即时生产与采购；精密的、基于计算机技术的材料计划；对向多个行业销售产品的公司而言，购买场所和地点正在日益集中等。

(2) 变革的苗头已经出现并且正在按自己的规律发展。典型的发现是，销售经理既掌管着已经失去传统力量、效率和声誉的一线销售队伍，又掌管着一个集合了直复营销、数据库营销、电话营销和具备全部自动化销售工具库的最佳效果的、更强有力的销售组织。

(3) 销售成本费用快速增长。由于更加注重市场细分，顾客要求的服务水平越来越高，运输费用逐渐增加，经销商的权力日益增大，以及采购人变得更加职业化等诸多原因，与商业客户联系的费用支出一直在增长。提高销售绩效是公司最基本的要求，董事会越来越多地审查那些行政性的销售费用项目，销售经理被更多地要求说明支出的合理性，许多 CEO 要求销售经理改变这一局面。

1) 80/20 准则

尽管 80/20 准则（80% 的销售额来自于 20% 的顾客）并非像其字面意思那么精确，但实际上，仅就意外失去大客户会根本性地改变一个公司的命运这一点而言，80/20 准则是相对准确的。

销售生产率调查表明：在受访公司中，占客户总数 20% 的大客户实现了平均 75% 的销售量，呈现一种 75/20 准则；只占客户总数 10% 的大客户实现的销售量高达 50%；50% 的大客户则完成了总销售量的 90%。

2) 销售经理的演变

销售经理的演变如表 1 所示。



表 1 销售经理的演变

内 容	20 世纪 50—70 年代	20 世纪 90 年代
实现销售量的途径	直销人员	75% 通过直销
		5% 通过电话营销
		11% 通过经销商：批发商或代理商
		6.6% 通过外部销售代理
		2.4% 通过其他途径
销售工作的类型	销售代表 区域经理 地区经理	销售代表
		大客户销售代表
		国别（指不同国家）客户经理
		销售支持人员
		电话营销人员
		行政人员
		销售培训人员
		区域经理
营销手段	以一类顾客为目标 使用统一的营销技巧	以若干个细分层为目标 分别使用有针对性的营销技巧
执行目标	销售量的全面增长 最低限度的支出	提高战略性市场和产品的销售量
		提高边际收入
		降低销售成本
		吸收销售高手

3) 提高生产率的处方

(1) 将新技术引入销售队伍中。销售人员将会更多地使用诸如手提电脑、电子邮件、Blog、传真、车载电话以及其他电子或基于电脑的工具。

专题：道路勇士

不像已往的旅行销售人员那样携带扁的手提箱，今天的销售人员带着最新的科技装备：附有调制解调器的手提电脑、传真板、移动电话、打印机或图形显示设备等。这些“道路勇士”可以通过运用这些轻便科技，建立“虚拟办公室”。

(2) 增加对销售人员的激励。即将激励手段在销售上的努力投入到战略性客户和产品上。

正是基于上述销售职业本身的变化，要求销售管理人员关注以下三个方面的问题。

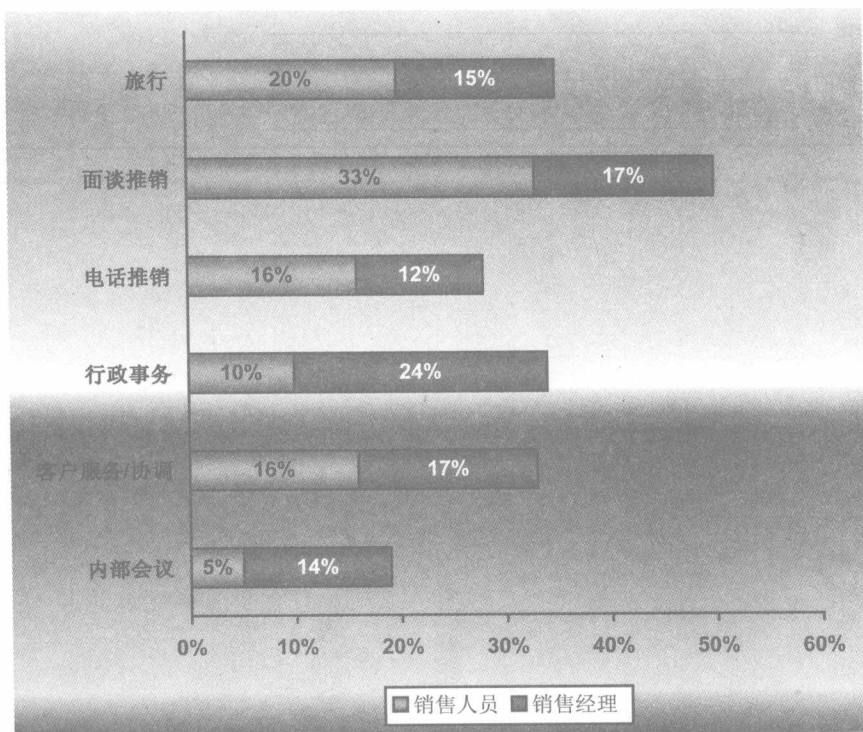
第一，市场营销与销售人员的销售策略的协调统一。销售职能必须完全融入公司战略之中，并且应该作为市场营销的基本准则。

第二，客户关系的管理。销售人员应该接受持续的客户关系管理技能训练，而不只是被灌输某些特殊的销售技巧。

第三,销售人员行为的管理。销售队伍管理必须更加专业化和科学化,广泛应用与销售队伍有关的控制与记录系统。同时,管理系统应更侧重于衡量长期利润潜力、客户决策过程特征、战略导向,以及客户对产品、程序、知识和组织的需要。

销售人员与销售经理的时间分配比较如图1所示。

图1 销售人员与销售经理的时间分配比较



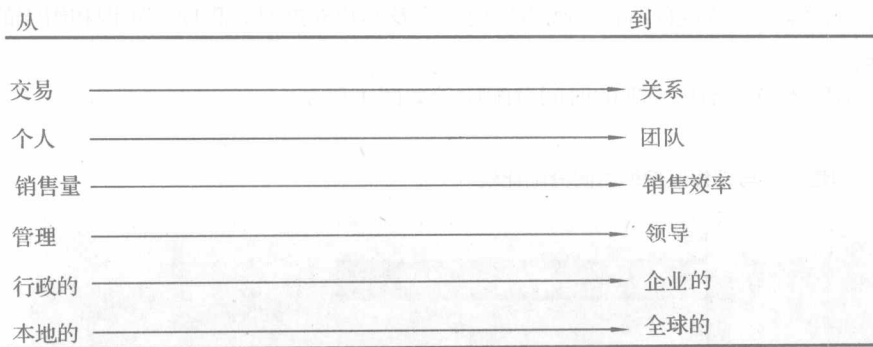
2. 销售管理趋势

不断变化的商业环境带来了一系列挑战,许多销售组织在国内外市场面临着激烈的全球化竞争。未来的销售组织将面对竞争对手、顾客,甚至是他们自己的公司的挑战。因此,从销售管理的角度看,销售组织的主要发展趋势包括如图2所示的内容。

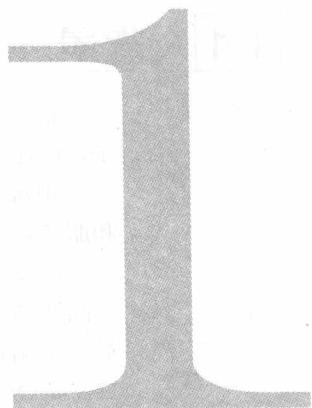
未来的销售管理活动正在从进行简单的交易转向建立良好的关系,从个人活动向团队活动变化,从关注销售量向关注销售效率转变,从一般的管理转向领导销售工作,从行政性工作向企业性工作变化,更从本地性的销售及其管理向全球化销售管理转变。因此,许多销售组织正在其销售行动中作出变化以应对挑战。



图2 销售组织的主要发展趋势



第 1 章 销售在营销中的地位



 **本章提要** 本章从推销和销售的性质与角色出发,分析了销售及销售管理在营销组合中的地位。重点介绍了销售管理的性质,销售管理与营销战略的关系。初步厘清销售管理的任务和基本内容。



引 例

销售经理的一天

沈小姐是国内一家中型房地产公司的销售经理,她管理着 10 多位销售员。每天的具体活动内容各不相同而且不断发生变化,沈小姐这样描述了她工作中典型的一天。

我的大部分时间是和我的同事在现场,帮助他们处理一天中所有的业务拜访活动。

上午 7:40 到达办公室,再次审查上午的训练主题,审查下午的销售访问,以及处理管理事务(如 E-mail)等。这也是我与老板取得联系,思考一周需要关注项目的时候。

上午 8:40 销售代表的小组训练。这是一个 45 分钟的训练主题,主要围绕改进销售技能或与关键业务伙伴建立关系来进行。

上午 9:30—12:00 团队中不同销售人员的计划会议。会议目的是去检查某个客户或特殊的销售陈述项目,开发团队中每位销售人员的潜力,以帮助他或她获得突出的业绩。

下午 2:00—4:30 销售拜访。在和我的销售人员的现场活动中,我的目的是帮助他们提高业绩。我所做的是一张销售拜访反馈表,里面包括所有销售拜访的要点,从建立关系到结束销售。在 4:30 的销售计划会议上我们一起回顾这些拜访,谈论开发活动项目。

下午 4:30—5:30 销售人员的计划会议。这是我们切实关注同事需要去改进细节的时候。用一种教练和咨询模式,我帮助销售人员建立一个模拟计划以作为他或她今天学习的内容,并与明天的拜访结合起来。



1.1 背景——销售管理在中国

销售是基本的社会活动。在零售店中销售人员的工作是一个非常明显的例子,但还有许多另外的人工作在销售环节中。

由每年中国劳动力市场的统计数据,很容易看出许多人正在从事“销售人员和服务者”的工作。他们代表了劳动力总数的相当比例——一个重要的群体。

据了解,到2007年中国有大约6 000万名销售人员,但相关人才缺口每年仍高达50万人。目前,在北京人才市场人才供需排行榜名列榜首的就是销售人员。据调查,北京非公有制企业引进的人才类型以销售经理为主,所占比例为23.9%。根据国家职业统计部门2006年“行业人才需求调查报告”显示,营销(销售)人才被国家列为12种稀缺人才之一,该行业每年需求的人才缺口在40万~50万人之间。

国内零售行业管理人才一向稀缺。目前世界知名品牌要抢占中国市场,纷纷招兵买马,力图在中国开设多家连锁店,所以零售行业管理人才的需求极大。统计资料表明,目前零售业一方面普通从业人员过剩,另一方面适应现代商业零售业需要的综合人才不足。来自人才市场的信息也证明了这一点。2007年以来,零售业人才,特别是其中的销售人才一直稳居需求的前三甲,但在实际招聘中,复合营销人员、零售店长、营销策划人才往往紧缺。

人是决定供应商客户服务水平的关键因素。调查显示,现代销售人才的短缺将会是未来3至5年困扰中国消费品企业的一个主要问题。一些企业的销售总监苦于销售人员仍然迷信传统渠道的经验,而具备现代渠道这种全新操作模式的有技能的销售人员少之又少,外部招聘很困难,内部培养又跟不上。

据2007年6月13日公布的广州市劳动力市场工资情况看,销售经理和销售人員由于紧缺,待遇一直不错(见表1-1)。

表1-1 广州市2007年劳动力市场工资指导价(批发和零售业)

职业(工种)	高位数		中位数		低位数		平均数	
	元/年	元/月	元/年	元/月	元/年	元/月	元/年	元/月
市场营销总监	239 520	19 960	132 120	11 010	49 720	4 143	112 419	9 368
销售和营销经理	124 205	10 350	78 213	6 518	32 775	2 731	78 956	6 580
商业、服务业人员	58 847	4 904	27 818	2 318	99 90	833	28 459	2 372
店长(店面经理)	67 426	5 619	33 348	2 779	13 136	1 095	36 409	3 034
客户服务主管	70 624	5 885	45 266	3 772	20 040	1 670	47 052	3 921
业务(销售)主管	96 278	8 023	40 444	3 370	15 180	1 265	43 711	3 643
业务人员	56 175	4 681	33 830	2 819	14 457	1 205	32 861	2 738
电话销售人员	56 611	4 718	28 666	2 389	13 213	1 101	27 404	2 284
网络销售人员	48 321	4 027	27 733	2 311	10 960	913	26 265	2 189
销售督导	84 488	7 041	43 720	3 643	19 379	1 615	44 104	3 675



1.2 销售的性质和角色

谈起销售就不能不谈到推销。推销的性质和角色最简单的方式（传统上称为销售、推销术，salesmanship）是完成一次销售的功能。这看起来非常明显的陈述常常隐含了非常复杂的过程，包含一个完整的系列法则（原理）、技术和丰富的个人技巧的应用，覆盖了广泛的、不同类型的推销工作。

大量存在于文本中的推销文献，列举了从更概念化的方法到简单的“怎样做”的手段。公司花费大量的钱培训他们的销售人员。如此关注个人推销的简单原因是：在许多公司，销售人员是公司专一的与顾客最重要的联系枢纽。销售人员的低效率可能使最好的销售设计和计划归于失败。一线销售人员对许多顾客而言就意味着公司的形象。同时，由于销售人员招聘，以及培训和保持的高成本，有理由强调销售工作及其对提高销售效率的重要性。

在中国，销售也是一种最古老的社会经济活动。中国古代有不少与销售活动有关的记载，如尧舜时期，就有“北用禹氏之玉，南贵江海之珠”的有关销售活动的记载。更有春秋战国时期有关楚人销售“矛与盾”的故事，说明销售技巧的重要性。

不可否认，推销与销售作为一种职业（selling as a career），在许多情况下，给人的印象是负面的、不道德的、不诚实的，甚至是令人讨厌的。但无论是对于整体社会经济活动还是从企业营销的角度讲，销售都是一种具有重要价值作用的职业。

销售人员通常以两种方式对国家经济增长作出贡献：一方面，销售人员是企业经营活动和国家经济的助推器；另一方面，销售人员是创新产品的传播者。

同时，由于销售人员要与所有重要的顾客直接建立联系，因此，在企业生存和发展中，销售人员的贡献主要体现为：他们是企业收益的创造者，是市场研究与反馈的资源，也是高层管理者的候选人。

1.3 销售的类型

销售的类型有多种，从营销的角度一般可分为如下几类（见图 1-1）。

1) 订单接受者（order-takers）

- (1) 内部订单接受者（inside order-takers）；
- (2) 运送销售人员（delivery salespeople）；
- (3) 外部订单接受者（outside order-takers）。

2) 订单创造者（order-creators）

主要指宣传销售人员（missionary salespeople）。

3) 订单获得者（order-getters）

- (1) 新业务销售人员（new business salespeople）；
- (2) 组织的销售人员（organizational salespeople）；
- (3) 消费者销售人员（consumer salespeople）；
- (4) 技术支持销售人员（technical support salespeople）；