

第一章 销售与销售管理

本章导读

1. 掌握销售和 sales 管理概念;
2. 理解销售和 sales 管理的内容与过程;
3. 了解 sales 管理的发展趋势。

导入案例

两家鞋业制造公司分别派出了一个业务员去开拓市场,一个叫杰克逊,一个叫板井。在同一天,他们两个人来到了南太平洋的一个岛国,到达当日,他们就发现当地人全都赤足。从国王到贫民、从僧侣到贵妇,竟然无人穿鞋子。当晚,杰克逊向国内总部老板拍了一封电报:“上帝呀,这里的人从不穿鞋子,有谁还会买鞋子?我明天就回去。”板井也向国内公司总部拍了一封电报:“太好了!这里的人都不穿鞋。我决定把家搬来,在此长期驻扎下去!”两年后,这里的人都穿上了鞋子……

资料来源:<http://www.losking.com/nshow.php>

第一节 销售概述

只有成功地进行销售,企业才能生存下去并获得持续发展。通过销售活动,伴随着企业经营活动的一切投资才能收回。因此,销售对于一个企业而言是至关重要的。与此同时,许许多多的人也都直接或间接参与销售活动。有些人直接通过销售谋生,有些人则作为消费者参与了销售的整个过程。

传统的销售方式主要是通过中间商和零售商,现代的销售方式更多的是利用和依靠飞速发展的信息技术。传统的营销管理模式受到地理位置和时间的约束,实行的是所谓松散型的分销模式。面对着以信息产业和高科产业为基础的知识经济,企业要迎接挑战,就必须进行营销创新以适应现代社会的发展。

一、销售的含义

试图对销售进行准确完整的定义并不是一项容易的工作,每一个销售人员对销售的定义和理解都不尽相同,即使公开出版的书刊对销售的定义也不下十种。通过归纳总结,本书将销售定义为:销售就是生产企业将产品或服务与消费者进行交易的全过程。

二、销售活动的组成要素

销售在日常生活中非常普遍,销售活动由众多因素组成,通常包含五个要素,如图 1-1 所示。



图 1-1 销售的五个要素

销售主体就是企业或企业销售团队;销售对象就是现实客户和潜在客户;销售客体包括产品或服务及其质量、营销组合等方面;销售手段就是把产品或服务介绍给客户的方法、方式及工具,包括介绍、演示、说服、广告宣传等;销售环境与企业营销环境密切相关,包括宏观环境和微观环境。

销售活动的好坏,决定着企业的成败,反映了企业营销战略的有效程度。一个企业,无论其营销战略制定得多好,如果没有销售活动,其他一切活动都只能是空谈,所以销售是营销活动中不可缺少的重要功能。

三、销售活动的特点

(一) 操作性

销售工作不是仅仅靠一个想法或者一份计划书就可以完成的,更多的是要靠“做”。操作性是销售工作最明显的特点,无论是销售总监还是基层销售代表或是促销人员,无论是销售消费品还是销售工业品,大量的实地工作是必需的。如果寄望在办公室用电脑做一些计划,用电话发一些指令,就可以做好销售工作,那是不可能的事情。

(二) 复杂性

由于销售工作设计的环节和人员太多,其工作的复杂性是不言而喻的。销售工作对内几乎要和企业所有部门沟通,包括品牌部、财务部、生产部、储运部、人事部等,对外一般有上百个分销商并覆盖上千个批发网点和上万个零售终端,拥有至少 200~300 人的销售队伍(包括基层人员),完成从最基本的订货和回款到分销和促销等一系列工作。

(三) 量化性

销售工作的好坏是用数字来说话,企业的销量报表和费用报表清晰地显示着销售的业绩。销售工作是最容易量化评估的工作,相比而言,其他部门的工作有些是定性评估。

(四) 非标准性

销售工作虽然存在一些标准和规律,但是各地的市场和渠道状况都不同,每个分销商和批零网点的经营状况也是不同的,非标准性是销售工作的普遍特点。非标准性对销售人员提出更高的要求,要求融会贯通和因地制宜,不可能像财务或生产等部门一样,指望通过标准流程或电脑系统就解决大部分问题。

(五) 主动和灵活性

销售人员为了完成销售,必须不断地开发客户,主动和客户接触。另外,销售本身就是一

种艺术,销售人员应当灵活运用各种销售技巧,用最短的时间、最快的方式让客户了解产品并让他们采取购买行动,同时销售人员还要学会进行自我管理,有效地分配时间和精力,对所做的工作采取适当的对策。

(六) 变化和挑战性

销售工作充满着变幻和挑战,因为每一个潜在顾客都有不同的需求和问题,销售人员必须有足够的洞察力、分析技巧 and 创新能力才能解决问题。对很多销售人员来说,工作的最大回报就是战胜工作上的不断变化和挑战,并以此作为个人成长的机会,其次才是物质奖励。

四、销售活动的分类



图 1-2 销售工作的分类

(一) 消费品的销售工作

消费品是主要用于家庭和个人消费的产品,如汽车、电视机、个人电脑、洗发水、饮料等。购买消费品的人就是消费者。消费品的目标消费者数量巨大而且分散,一般而言,生产企业与消费者直接交易的成本较高,所以绝大多数生产企业与消费者之间至少有一个中间商来协助完成交易。

1. 快速流通消费品(fast moving customer goods, FMCG)

人们日常生活中的消费品基本都属于 FMCG,如食品、饮料、化妆品、烟酒等,具有以下特征:

(1) FMCG 基本属于日常生活用品,其目标消费者几乎可以说是任何人,所以其目标消费者的数量更加巨大,更加分散。

(2) FMCG 大都属于低值易耗品,消费者每次购买的数量和金额较小,但购买频率很高。

(3) FMCG 销售渠道都属于长而宽的渠道,渠道环节往往较多,一般在生产企业和消费者之间存在一个和多个中间商,而且需要密集分销,一般而言销售终端越广越好。

2. 耐用消费品(durable customer goods, DCG)

DCG 包括汽车、电器、个人电脑、地板、润滑油等,具有以下特征:

(1) DCG 的目标消费者不仅是家庭,还包括企事业单位和政府机关等。

(2) DCG 的单位价值相比 FMCG 而言较高,而且使用期限较长,所以消费者每次购买金额较大,但购买频率相对较低。

(3) DCG 的销售渠道也属于长而宽的渠道,但是其渠道环节比 FMCG 要少,而且一般是选择性分销,在一定程度内销售终端越广越好。

(4) DCG 的销售工作一般比 FMCG 要多一项售后维修的服务。

(二) 工业品的销售工作

所谓工业品是相对消费品而言的,一般指用于企业再生产的生产资料和装备,如卡车、大

型计算机、发电机、机器设备、各种原材料等。购买工业品的单位一般称为用户,具有以下特征:

- (1) 目标用户一般是专业性单位,用户数量相对较少而且比较集中。
- (2) 一般而言,生产企业与用户之间采用直接交易的方式,或至多存在一个中间商来协助完成交易。
- (3) 工业品的销售一般单笔交易金额很大,但购买频率相对消费品较低。
- (4) 工业品的销售工作相对消费品而言,基本上是一对一的销售方式,其渠道管理的复杂性相对较低。
- (5) 工业品的销售工作具有很强的专业性,需要大量的安装、调试、维修、试机、升级等后续工作。

(三) 服务性产品的销售工作

服务性产品是指非物化的产品,如保险服务、美容服务、汽车维修服务、广告代理服务等,具有以下特征:

- (1) 提供服务性产品的企业一般和目标客户之间采用直接交易的方式。
- (2) 服务性产品的销售工作相对比较单纯,重点是一对一的说服工作,不涉及复杂的物流和资金流等问题。

五、销售的具体职能

多数人总是认为销售人员只是需要进行销售陈述即可,但实际上,他们所要去做的工作比面对面的销售要多得多。销售人员的功能就像一个区域经理一样,需要计划、组织,以及执行对于一个给定区域内所要求的增加销售额和盈利的具体销售工作。销售人员主要担负着以下五种职能:

(一) 开拓新客户

为了增加销售额并替换那些随着时间的推移而失去的老客户,很多类型的销售工作都需要销售人员具有开拓能力。拓展是销售行业的生命线,销售人员应该能够判断哪些个人或组织有潜在可能性前来购买他们的产品或服务,他们需要具备开展或结束交易的能力。

(二) 向现有客户销售更多产品

明天的销售额是由对新的顾客以及现有顾客的产品销售来实现的。

(三) 同客户建立长期友好的关系

销售工作是一项以人为本的工作,需要销售人员同客户进行面对面的沟通,在某种程度上,许多的销售工作都是在相互间友好和信任的基础上进行的。如果赢得了向现有顾客销售更多产品的机会,则证明销售人员已经同顾客建立了一种积极的、专业的商业关系,这需要销售人员具有高度诚实的职业道德,并在满足客户需要方面,向客户提供专业的支持。

(四) 向客户提供服务

销售人员应该向客户提供范围广泛的服务,包括处理客户的投诉、退货要求,提供样品及商业建议等。同时,销售人员也可以帮助客户将产品转售给其他的客户,制造商的销售代表和分销商的销售代表可以一起协调工作,以帮助分销商向他们的顾客销售产品或者提供服务。

(五) 为公司提供市场信息

销售人员需要为公司提供一些信息包括:竞争对手的商业举动、客户对产品的反映、市场

出现的机会和挑战等,这些信息对公司都非常重要。销售人员是公司获取信息的重要来源之一。

第二节 销售管理

一、销售管理的含义

美国印第安纳大学的达林普教授认为销售管理是计划、执行及控制企业的销售活动,以达到企业的销售目标。由此可见,销售管理是从市场营销计划的制订开始,销售管理工作是市场营销战略计划中的一个组成部分,其目的是执行企业的市场营销战略计划,其工作重点是制定和执行企业的销售策略,对销售活动进行管理。

国内很多学者认为销售管理是对企业销售活动进行的规划、指导、控制和评估,销售管理重点研究通过对销售人员的管理直接实现销售收入的过程。

同销售的定义一样,销售管理有广义和狭义之分。狭义的销售管理专指以销售人员为中心的管理。市场发育比较好,企业营销职能部门划分较细的西方发达国家持这种观点。广义的销售管理是对所有销售活动的综合管理。我国学者大多持这种观点。而在企业界,销售活动包括的范围比较广,一些企业的销售管理涉及人员销售、营业推广、分销渠道的管理等活动。

二、销售管理的内容

(一) 销售人员管理

对销售人员的管理主要可以从3个方面着手:销售指标、销售人员的报酬以及竞争激励和业绩考核。

1. 制定销售人员的任务和效益指标

无论是外出推销,还是在企业经营场所做销售,通常销售人员的任务和效益指标(或称业绩指标)应包含以下内容:平均每天、每周和每月的产品销售量和销售额;每天访问或接待客户的次数和访问成功率;某一段时间内的平均订单数量;直接销售费用与销售额的平均比率;销售为企业所带来的毛利或毛利率;开拓的新客户数量等。

制定销售人员的指标时,应考虑的因素包括:销售人员面对的销售区域和客户状况;竞争对手的状况;销售成本,包括直接销售所涉及的费用,进货成本,以及间接的推广费用;销售人员的销售能力,指标对他们的激励作用,指标应高于他们正常能达到的水平;上个销售周期完成的销售额;企业内其他销售人员的平均销售业绩等。需要定期评估销售指标的完成情况,至少每月一次,并据此调整和修正指标。

2. 确定销售人员的报酬

销售人员的资金报酬方式大体上有两种:一种为“薪水+提成”方式,即提供一份基本工资,同时按比例从销售额中提取报酬;另一种为佣金方式,即没有基本工资,所有资金报酬都是从销售额中按比例提取。

(1) 薪水+提成方式。该方式比较适合企业的全职销售人员。在设计薪水数额和提成比

例时,对两者不同的偏重会产生不同的激励效果。

低薪水+高提成:销售人员的薪水仅供基本生活费用,薪水额低于其他行业或企业,也往往低于本企业内的非销售人员,但提成的比例较大,有利于调动销售人员创收的积极性,降低企业的销售成本风险,同时适当保证销售人员的基本生活费。很多小企业一般采用这种方式。

高薪水+低提成:提供高于同行或其他企业的薪水,对销售人员有稳定作用,有利于企业控制销售人员的销售行为。适合实力较强,或对市场有垄断优势的企业。

高薪水+高提成:这种方式对销售人员的激励最高,但对企业来说成本风险也最大。通常适用于快速发展、迅速扩大市场占有率的企业。

低薪水+低提成:不少初创企业开始时可能会采用这种报酬方式,但时间不宜太久,否则难以留住销售人员。适合经营状况不佳,或是处于资金紧张时期的企业。

(2) 销售佣金方式。该方式较多地用于非固定或兼职的销售人员。销售佣金方式可有两种做法。

预支佣金:销售前,销售人员向企业预支一定的销售费用,其数额应相当于或低于保守的佣金数额。销售完成后,企业从应付佣金中扣回预支款后再支付佣金余额。销售人员的佣金报酬如果低于预支费用,则必须偿还给企业所欠差额。

纯粹佣金:销售人员承担全部促销或其他销售费用。这种方式对销售人员的风险较大,一般适用于那些利润特别高的产品或服务,如汽车、房地产或高端培训等领域的产品或服务。

3. 对销售人员的竞争激励和业绩考核

对销售人员的激励和考核管理,很多都可参照员工绩效管理的办法。但根据销售人员的工作特点,还可酌情采取以下做法:开展销售业绩竞赛,定期公布最高、最低和平均的销售额以及相应的报酬和奖励,并酌情公布相关销售人员的姓名;用按比例、逐级递增及上不封顶等方式给予提成报酬和奖励,鼓励争创最高销售业绩;设年终奖,必要时也设季度奖,对销售额以及销售利润达到较高水平的人员给予额外的特别奖励;按照销售绩效,包括销售业绩、销售技巧、专业知识、客户关系、自我管理、团队协作、费用控制等标准,综合考核销售人员的表现;重业绩而不重考勤,但要求并协助销售人员做好工作时间分配;等等。

(二) 销售过程和现场的管理

1. 销售过程管理

对销售过程的管理主要应该关注:

(1) 销售行为和做法。如拟订客户访问计划,制定客户访问规范,等等。

(2) 销售活动记录。销售人员应做好每次销售活动的现场记录;事后及时进行总结,分析销售结果和所获信息;提出关于回访、跟踪、售后服务等方面的意见。

(3) 客户资料的保存。销售人员应登记每一位已成交客户的相关信息;记录对该客户的每一次销售和服务情况;将客户资料及时立档和归档并妥善保存。

2. 销售卖场管理

商品零售或服务企业开业后,需要做好销售卖场管理,不断发现和研究卖场销售中的问题,以改进和提高销售效益。例如:通过观察和服务登记等方式,研究分析上门顾客的年龄、性别、阶层、消费能力和消费倾向,看与自己所做的客户定位有哪些差异;通过与顾客的交谈、售后意见反馈表等,收集他们对自己的产品或服务的评价意见;通过统计和分析来访、来电的顾客流量,调整自己的效益分析,甚至调整自己的经营策略;适时地调整卖场的商品陈列、环境布

置、宣传展示。

（三）销售收入回款和销售费用的管理

1. 销售收入回款的管理

销售收入回款是指在销售成交后不能马上收到的销售收入款,其中主要包括:客户按照结算条款可在信用期(赊账期)期满时支付的货款;客户需要分期支付的工程款或项目服务款;客户事后才支付的服务费等。

销售收入回款属于应收款,其收取做法与应收款的通常做法有很多类似之处,但应注意一些不同之处,例如:多数情况下,销售收入回款的责任主要在销售人员身上;销售收入回款的数额通常与销售人员的提成或佣金报酬直接挂钩;等等。

2. 销售费用的管理

销售费用是指销售人员因进行推广或销售活动而产生的费用,其中主要包括:差旅费和通讯费;交通费和运输费;各种招待费和礼品费;给中介方/合作人的分成或报酬;等等。

销售费用一般不包含在销售人员的薪酬里,需要由公司来支付并加以管理。销售费用管理,可以帮公司控制成本,同时可以防范销售人员从费用报销中谋取私利。

在销售费用管理中,可注意以下一些通用原则和不同做法:按照财务规定和流程,审批及审核每一笔费用,实报实销;事后审核之前,费用款作为借款预支,事后报销与提成一起结算;根据销售指标制定费用限额,超限部分销售人员自行承担,节约则有奖;将销售费用按一定的比例与销售人员的提成挂钩;把费用款作为直接成本从销售收入中扣除之后,再计算销售利润及销售人员的提成等。

三、销售管理的过程和步骤

销售管理的过程是不断循环的运转过程,企业销售管理不仅需要调整整个企业系统以适应消费需求,而且需要企业内部各种职能协调配合。一般而言,销售管理的过程及步骤如下:

（一）销售环境分析

通过内部环境分析,可以发现企业内部起源在企业销售工作中的优势和劣势;通过外部环境分析,发现企业销售的机会与威胁,便于企业及时把握机会,规避威胁。

（二）明确企业销售目标

包括企业整体的销售规模目标、销售成本控制目标、不同消费者销售目标、不同销售区域的销售目标、不同销售人员的销售目标以及不同销售时间的销售目标等。

（三）制订全面的销售计划

在公司整体营销战略和发展目标的前提下,依据营销计划,销售部门制订具体的计划,以便开展、执行企业的销售任务,以达到企业的销售目标。销售部必须清楚地了解企业的经营目标、产品的目标市场和目标客户,对这些问题有了清晰的了解之后,才能制订切实而有效的销售策略和计划。销售计划必须要做到具体和量化,能够明确定出每一个地区或者每一个销售人员需要完成的销售指标。

（四）明确销售管理的总预算

根据销售目标明确企业总的销售预算及其在各项销售活动的预算计划,一方面可以确保提供销售所需要的费用支出,另一方面可以对销售活动的费用进行必要的控制,以提高企业销售活动的经济效益。

（五）客户管理

通过各种方式收集完整的客户资料,对客户进行细致的分析研究,加强客户的动态管理,并为客户提供周到的服务。

（六）控制销售过程,提高销售效果

由于各种因素的影响,计划与实际销售过程往往会出现差异,进行有效的信息传递和调整是使销售活动得以顺利开展的保证。

（七）对销售业绩进行科学的评估

建立科学的评估体系是对销售活动进行情况的总结,目的是为了以后更好地把企业的经济利益和经济责任结合起来,提高企业销售管理的水平和企业销售活动的经济效益。

【小案例 1-1】

对销售职业的理解

狄布拉·哈金斯是美国华盛顿大学圣路易分校的一名学生,她在大学里主修法语,兼修英国文学。毕业后,狄布拉在新墨西哥州阿布奎基市一家银行的营销部从事秘书工作。她说:“我还在大学读书时,从未想过将来会从事销售工作,直到后来进入这家银行的营销部。一直以来,我都觉得作为一名销售人员,必须具有开朗外向的性格,而我却属于比较腼腆、只知道学习的那一种女孩子,总认为自己根本不可能成为一名合格的销售人员。”

狄布拉说:“我希望自己能够找到一份更具有挑战性的工作。我属于工作十分卖力的那种人,我可以长时间不受周围环境干扰的影响。我一直都渴望成功,现在作为一名秘书,我最喜欢的一项工作就是接听顾客打来的电话,并帮助他们解决问题。在这项工作中,我觉得仔细倾听顾客提出的问题相当重要,我们可以从中了解到顾客的需要,并采取相应的措施来提供相应的服务。也许有一天我能够找到一份更具挑战性、更专业、收入更为丰厚的工作。”

资源来源:查尔斯·M·弗特勒,《销售 ABC(第 6 版)》,企业管理出版社,2005。

假如你处在狄布拉的位置上,请考虑一下,你会怎么办? 你会建议她从事什么样的工作?

第三节 销售管理的新趋势

企业的营销环境正经历着前所未有的变化,顾客的需求在变化,顾客的兴趣在变化,顾客的消费观念和购买行为在变化,顾客要求的服务方式也在变化。而销售管理为了顺应这些外部环境的变化,也呈现出一些新的发展趋势。

一、多重销售渠道

为了维持现有客户,削减成本,扩大市场覆盖面,许多公司使用多重销售渠道重构销售运作方式。公司可以使用直销队伍,也可以使用分销商,还可以使用电子邮件、电话营销和现在流行的电子商务等方式进行销售。

新销售渠道的增加需要改变销售组织的政策。通常,这些改变会遇到现有销售人员一定程度的反对。销售经理必须处理好这些冲突,协调好销售渠道内外的关系,并制定明确的划分

多重销售系统中销售人员责任和任务的指导方针。毫无疑问,使用多重销售渠道使得销售经理的工作更加复杂。

【知识小链接 1-1】

销售经理的素质要求

一、优秀的个人品格

(一) 勇于开拓

销售人员在企业里承担开路先锋的角色,所以销售人员必须是开拓型的人才,而销售经理作为销售人员的管理者更应该具备开拓精神,任何因循守旧、故步自封的销售经理都不可能成为一个好的管理者。

(二) 脚踏实地

即使是销售经理,也需要大量的实地工作,否则对市场的敏锐度将下降,整个队伍的管理也难以落到实处。

(三) 机智果断

销售工作中经常会遇到意想不到的问题,事件的突发性以及处理问题的迫切性,要求销售经理必须具备不畏困难和机智果断的品格。

二、全面的销售技能

(一) 过硬的“单兵作战”技能

作为销售经理,至少要具备以下基本功:与人良好沟通的技能;逻辑性的说服技能;有效处理反对意见的技能;与消费者和用户谈判的技能。

(二) 优秀的团队领导能力

销售经理也是一个或大或小团队的领导者,必须具备领导整个团队完成销售目标的能力;合理配置人员的技能;设计和优化工作流程的技能;有效激励团队的技能;有效培训团队的技能。

(三) 充分与人合作的能力

销售经理对内需要和企业内部所有部门合作,对外需要和分销商及批零网点等合作,如果不善于甚至不愿意与人合作,那整个团队的销售业绩是非常有限的。

(四) 熟练的数据处理与分析能力

销售活动是一项“量化”活动。熟练的数据处理与分析技能是销售经理一项必需的技能,包括:将销售数据逻辑化、系统化地存储,根据原始数据进行自动计算,节省数据处理时间,分析销售数据,通过分析寻找生意的增长点和问题点。

三、广博的专业知识

(一) 销售专业知识

一个销售经理必须有扎实的专业知识,如分销商经营行为、批发商经营行为、零售商经营行为、消费者购买行为基础、组织行为基础、供应链管理、基本财务和税收知识等。

(二) 渠道知识

销售经理除了掌握销售专业知识外,还需要了解销售渠道相关知识,如一般贸易条款,一般价格体系,竞争对手的相关状况。

资料来源：蔡瑞林，《销售管理实务》，人民邮电出版社，2015 年。

二、复合关系销售

由于现在很多企业都使用多重分销渠道，所以企业在现有客户关系基础上对市场进行了科学细分。这种关系可以是一次性交易，也可以是公司与客户建立长远关系，甚至是合伙关系。与顾客建立不同性质关系的销售战略，被称之为复合关系销售。如图 1-3 所示。

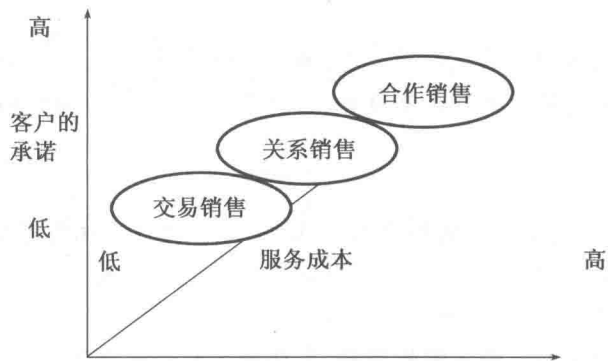


图 1-3 复合关系销售

交易销售中，销售人员强调产品、质量和价格。通常，这种销售涉及不复杂且每次交易额较低的产品。在关系销售中，销售人员深入了解客户的公司和业务，帮助客户识别问题，与客户一起合作寻找双方互利的方法。在合作式销售中，公司形成战略联盟，销售人员负责监督合作双方的协调和整合方式。这些关系因对顾客承诺及服务成本的不同而不同。交易销售的承诺和推销成本最小，而合作式销售的承诺和成本则最高。因此，许多公司采用不同关系战略为不同客户服务。

三、销售系统

由于全球竞争的加剧，大多数客户面临巨大的成本压力。为降低成本，公司须采用新的采购方法。目前，客户需要的是解决问题的供应商，而不仅仅是提供产品的供应商。

系统销售是公司回应客户需要解决方法而采用的一种销售战略，它包括提供解决客户问题的产品、服务和相关专门技术的一揽子方案，即一个系统。

现在很多公司也纷纷开始设立系统工程部，该观念认为系统销售比销售单个产品更能有效地满足客户需求。销售商通过提供高附加值来使其与其他竞争对手产生差异，从而增加客户转换至新供应商的障碍。

四、团队销售

明星式的销售人员的重要性正在下降，特别是现在的销售重点从仅销售产品转向解决顾客问题。客户开始寻求问题的整合解决方案，这使得整个购买过程变得更加复杂。现在许多客户都成立购买中心，所有购买决策不再由个人决定，而是由从战略角度考虑的采购专家组来决定。

采购组成员代表了多种技术和管理职能，所以单个销售人员很难满足所有成员的要求。

因此,许多销售商采用团队销售战略以满足采购团队的专业要求。一般一个销售队伍由一个或多个销售人员及其他专家组成,如财务人员、客户服务人员等,每个人都要能为解决特定的客户问题提出最好的方案。

五、从销售量到销售效率

一个销售组织的基本任务就是销售,销售人员和销售经理的评估与奖励通常要依据一定时间内完成的销售量。尽管销售量很重要,但许多企业发现所有“销售”的效果并不一样,有效销售比其他销售获得更多的利润。因此,许多销售组织不再只关注“为销售而销售”,而开始更多地关注销售利润,这就使关注点从单纯的销售量转向了销售效率。

六、从本地到全球

现在的市场是全球性的市场,产品和服务都是世界化生产与销售。绝大多数企业都以为某种产品和服务凡是进入了国际市场,将来可能会更加国际化。这种朝着全球化发展的趋势是指在国际市场中而不是仅超越某个地理范围的经营。即使那些只在一个国家或地区进行商务活动的公司,也可能要与来自其他国家的企业竞争。企业需要利用国际供应商,与国际伙伴合作,为来自不同国家的客户服务,同时还需要雇佣来自不同国家和文化背景的职员,所有这些情况都要求一个销售组织要实现从本地化到全球化的扩展。

在一个销售组织的国际市场中,其全球化导向的许多方面都要求效率。考虑到与国际竞争者之间的竞争,必须服务于来自不同国家和文化背景的顾客,销售经理要同时管理各种各样的销售团队。

七、销售管理难度增加

(一) 由于科学技术的快速发展,产品的寿命周期越来越短

在某些领域,很多产品的生命周期短到只有几个月。这不但加大了企业急速研发的难度,对销售管理工作而言也是极大的挑战。因为产品的快速更新,要求销售部门以最快的速度、最有效的方式打开市场,同时也给销售管理过程中的退货和售后服务带来极大的困扰。

(二) 现代信息技术的发展,使得渠道管理和控制变动越来越困难

传统的以地理界线划分的区域管理模式受到来自电子商务、窜货和价格管制的影响,变得越来越难以管理。

(三) 消费者需求的变化速度也在不断加快

消费者变得越来越挑剔,如何从众多的竞争者手中将消费者争取过来,需要企业及其销售管理人员为顾客提供更高的价值。

八、网络销售管理迅速发展

网络销售管理,广义的理解是人们合理地利用网络技术来解决销售中出现的问题,对企业销售活动进行规划、指导、控制和评估,动态地协调好各种经营活动与销售活动的关系,实现企业销售的整体目标。网络销售管理有以下含义:

(一) 针对网络销售业务的有关管理,设计的内容有:密切注意市场环境和市场需求、消费者行为、消费者购买动机以及政府的有关法令和法规等变化的情况;及时了解现有或潜在顾客

的商品信息;指导顾客采用合理的方法使用商品;协助顾客解决在购买和使用商品过程中发生的问题;将销售过程中出现的问题及时反馈给企业;密切注意销售活动与其他营销活动在市场运作中的相互配合。

(二) 针对企业的全面网络化管理。由于企业管理包含设计、采购、生产、销售、财务、人员、营销、技术、质量、服务等诸多方面的管理内容,网络销售管理只是其中一个管理分支,因此必须与其他管理系统通过企业内部网络很好地集成在一起,才能充分发挥其职能。

【知识小链接 1-2】

网络销售管理与传统销售管理的区别

网络技术已经成为销售管理的重要手段,利用网络技术动态地管理销售活动成为网络销售的核心,网络销售管理与传统销售管理有以下几个方面的不同:

(1) 销售技术方面的不同。采用网络销售时,生产商通常跳过中间商,通过网络与最终顾客直接联系;采用网络销售时,人员推销的比重会有所下降;采用网络销售时,企业可以利用 Internet 在全球范围内进行市场调查;采用网络销售时,企业的广告会跨越时空,更加广泛地接触客户。可以说,网络销售在人员推销、市场调查、广告促销、经销代理等诸多方面均与传统销售技术有所不同。

(2) 销售规划与设计不同。在 Internet 时代,目标市场更容易由大众市场逐步转换为个性市场。但是,网络销售较传统销售而言,在顾客形象、产品价格、信息安全方面面临更大的挑战。具体而言表现在三个方面:一是建立顾客对企业、品牌、网络销售的信任感将变得十分重要;二是产品的价格将变得更加透明;三是信息的安全性和消费者的隐私保护面临伦理道德和技术方面的挑战。这些因素都使得网络销售的规划与设计区别于传统销售。

(3) 销售组织的不同。网络销售背景下的销售队伍与传统销售存在很大的差别,销售组织将变得更具柔性,组织层级的减少和扁平化成为发展趋势,工作的安排可能也采用弹性制,Internet 技术成为销售人员的必备技能。

资料来源:杨嵩,《销售力》,东北财经大学出版社,2014 年。

九、大数据环境下销售管理的发展

在互联网盛行的大数据环境下,销售管理也有着新的发展要求和趋势:

(一) 建立销售管理数据库

1. 数据——描述事物的符号称为数据。
2. 信息——信息是指对结果进行加工处理,并对人类社会实践和生产活动产生决策影响的数据。
3. 数据库——数据库指长期存储在计算机内的、有组织的、可共享的数据集合。
4. 数据库系统——数据库系统(DBS)是有组织地、动态地存储大量关联数据,方便多用户访问的计算机硬件、软件和数据资源组成的系统。
5. 数据库管理系统——数据库管理系统(DBMS)是数据库系统的核心软件之一,是位于用户与操作系统之间的一层数据管理软件。

(二) 数据库设计的步骤

1. 需求分析

就是对现实世界要处理的对象(组织、部门、企业等)详细调查和分析;收集支持系统目标的基础数据和处理方法;明确用户对数据库的具体要求,在此基础上确定数据库系统的功能。常用的需求调查方法包括跟班作业、开调查会、请专人介绍、询问、设计调查表请用户填写、查阅记录。

(1) 公司的业务

各供应商为该公司提供商品;客户根据该公司提供的商品表订购商品;公司向供应商采购商品。

(2) 根据用户对该系统的功能需求进行管理:新建、查询和维护员工。

商品管理:为商品创建类别,商品信息的录入和维护。

客户管理:客户信息的录入和维护。

供应商管理:供应商信息的录入和维护。

销售订单管理:当客户下订单时,将客户信息和订购产品的信息组成订单。

采购订单管理:管理销售商品订单,包括查询、浏览、增加、删除、修改销售订单。

2. 概念结构设计

概念结构设计的任务是在需求分析的结果上,抽象化后成为概念模型。概念模型通常用E-R图来表达。

3. 实体与联系

现实世界中客观存在的并可区分识别的事物称为实体。每个实体只有具有一定的特征,才能来区分一个个实体。实体间的联系分为第一,一对一联系(1:1);第二,一对多联系(1:m);第三,多对多联系($m:n$)。

4. 概念结构设计的步骤

(1) 设计局部概念模型

① 确定数据库所需的实体。

② 确定各实体的属性以及彼此间的联系,画出局部的E-R图。

(2) 合并E-R图

首先将两个重要的局部E-R图合并,然后依次将一个新局部E-R图合并进去,最终合并成一个全局E-R图。

5. 逻辑结构设计

(1) 概念模型转化为关系模型。

(2) 将关系模型转化为特定数据管理系统下的数据模型。

(3) 将数据模型进行优化(通常采用规范化理论),提高数据库应用系统的性能。

6. 关系模型

E-R模型转换为关系模型,包括独立实体转化和实体间的联系的转化。其中,实体间的联系的转化就是将实体和实体间的联系转化为二维表。

7. 数据模型优化

数据模型的优化就是对数据库进行适当的修改、调整数据模型的结构,进一步提高数据库的性能。

(1) 关系模式的分解

(2) 规范化处理

在数据库设计过程中,数据库结构必须要满足一定的规范化要求,才能确保数据的准确性和可靠性。这些规范化要求被称为规范化形式,即范式。

(3) 数据完整性

8. 范式理论

(1) 第一范式(1NF)

关系模式中每个属性是不可再分的数据项,则该关系属于 1NF。

(2) 第二范式(2NF)

在已经满足 1NF 的前提下,关系中的每个非主键属性的数值都依赖于该数据表的主键字段,那么该数据表满足第二范式(2NF)。

(3) 第三范式(3NF)

如果关系已经满足 2NF,且关系中的任何一个非主键属性都把函数传递依赖于主关键字,则此关系满足 3NF。

9. 数据完整性

(1) 实体完整性

为确保数据库中所有实体的唯一性,不使用完全相同的数据记录。

(2) 参照完整性

用来维护相关数据表之间数据的一致性。

(3) 用户定义完整

由用户自己按照实际的需要定义的约束关系。例如,在员工表中输入每个员工的“工资”都应大于 1 000,否则不接受输入的数据。

10. 销售管理数据库的逻辑结构设计

(1) 员工 E-R 图

员工(员工号,姓名,性别,出生年月,聘任日期,工资,部门编号)

部门(部门编号,部门名称,部门主管,备注)

(2) 商品 E-R 图

商品(商品编号,商品名称,单价,库存量,已销售量)

(3) 客户 E-R 图

客户(客户编号,公司名称,联系人姓名,电话,地址,E-mail)

(4) 供应商 E-R 图

供应商(供应商编号,供应商名称,联系人姓名,电话,地址,E-mail)

(5) 销售订单 E-R 图

销售订单(销售订单号,商品编号,员工号,客户号,订货数量,订单日期)

(6) 采购订单 E-R 图

采购订单(采购订单号,商品编号,员工号,供应商号,采购数量,订单日期)

11. 物理结构设计的任务

(1) 确定数据库的物理结构(存储结构、存储位置)

(2) 确定数据库的存取方法

(3) 对物理结构进行评价,评价的重点为时间和空间效率

12. 确定数据的物理结构

- (1) 每一个表对应一个关系模式,确定数据表字段及其数据类型
- (2) 确定哪些字段允许空值(NULL)
- (3) 确定主键
- (4) 确定是否使用约束、默认值、规则等
- (5) 确定是否使用外键
- (6) 确定是否使用索引

13. 销售管理数据库的物理结构设计

- (1) 确定数据表的结构
- (2) 确定物理存储位置
- (3) 确定索引

14. 确定物理存储位置

由于销售管理数据库考虑到数据库容量不是很大,因此将数据库存放到计算机的数据盘上即可。

(三) 销售管理数据库的实施

在数据库确定逻辑结构和物理结构后,在计算机上建立实际的数据库结构,并装入数据,进行试运行和评价,此阶段称为数据库实施。

(四) 销售管理数据库的运行和维护

维护工作主要包括对数据库的监测、分析和性能的改善;数据库转存和故障恢复;数据库的安全性、完整性控制;数据库的重组和重构造。

本章思考题

1. 简述销售与市场营销的区别。
2. 简述销售管理的内容及过程。
3. 简述销售管理的发展趋势。

案例分析

陈经理的失败

2002年开始,S公司所代理的品牌厂商对市场策略进行了调整,决定将战略发展方向放在发展商用电脑上。商用电脑即专为政府机关、大公司、社会组织等设计制造的电脑,商用电脑的用户不是普通的家庭用户,像清华大学、中国石化、北京电信、北京市政府、平安保险等单位,才是商用电脑的采购方。

S公司的市场策略也进行了相应的调整,他们瞄准了北京的四大行业:教育、金融、电信运营商和政府采购,准备大力发展公司的销售二部,也就是商用电脑销售部。因为陈经理在家用电脑销售部管理出色,公司撤换了原来负责商用电脑销售工作的经理,改由陈经理出任。很自然,陈经理又把他原来的那套管理模式移植到了新部门。上任以后,他采取了一些

同以前类似的改革措施。

第一,他把商用电脑销售部销售代表的底薪都降低了,相应地提高了提成的比例。同时采用了强势激励措施,还是“第一个月红灯;第二个月走人;连续两个月业绩排最后的,末位淘汰”。

第二,严格执行早会和夕会制度,不管你今天要到哪里去,都要先到公司来开早会,陈述一下今天的计划;也不管你今天跟客户谈得怎么样,是否赶上了吃饭的点儿,也都要回来开夕会,向陈经理汇报一天的客户进展情况。

第三,强调对每个项目的整个过程进行严格的控制与管理。他要求每一个销售代表都要严格填写各种管理控制表格,包括日志、周计划、月计划、竞争对手资料、项目信息表、客户背景表等共十二项表格,而且每个表单都设计得非常细致,用陈经理的话说:“公司一定要监控到每一个业务细节。”

第四,严格业务费申报制度,所有的业务招待费用,必须事先填好相应的申请单据。比如想请客户吃饭,一定要事先写明什么时候请、参与吃饭的人是谁、想通过吃饭达到何种目的等,由陈经理签字才能实施,否则,所有招待费用一律自理。

开始,商用电脑部的状况仿佛有了很大的改观。迟到早退的人少了,财务费用降低了,经常可以看到办公室里人头攒动,大家在办公室里谈论业务,早晚还会传来阵阵激动人心的口号声。

但好景不长,到了2002年7月,竟出现了以下几种情况:

第一,个别业务代表为了完成业绩,开始蒙骗客户,过分夸大公司产品的性能配置,过分承诺客户的要求,使公司在最终订单实施的后期陷于被动,尾款收得非常费力。

第二,员工之间表面上一团和气、充满激情,但私下里互不服气、彼此拆台,甚至内部降价,相互挖抢客户。

第三,以前的业务尖子不满意公司当前的管理机制,抱怨管理机制不合理,控制得过死,事事都要汇报,根本无法展开业务。两名前期业绩最好的业务员都已离职。

第四,新招的四个人,业务水平明显不足,除了冲劲之外一无所有。想培养他们“上道”,达到基本要求,看起来路还很长。

整个商用电脑销售部的业绩水平没有像预期的那样增长,甚至还略有下降,应收账款的拖欠也日趋严重,更令人担忧的是,前期公司的老客户群正在流失,新客户的开拓也无着落,致使整个销售二部下半年完成业务指标希望更加渺茫。

9月,公司将陈经理调离了商用电脑销售部经理的岗位。10月,一个阴雨连绵的下午,陈经理带着郁闷和疑惑,离开了这家公司。

问题:

1. 阐述陈经理失败的原因。
2. 本案例对你有何启示?

资料来源:销售酒吧, <http://www.sale98.com/>

第二章 销售组织与销售区域管理

本章导读

1. 了解销售组织概念及设计原则;
2. 理解销售组织结构设计中存在的问题;
3. 理解销售部门主要岗位及职责;
4. 掌握销售区域设计的流程;
5. 掌握销售区域管理的内容。

导入案例

常柴股份有限公司是全国农机行业及常州市第一家上市公司,目前公司拥有3家子公司、5家控股子公司,具有年产120万台柴油机的生产能力。常柴至今已累计生产柴油机2300多万台,国内市场占有率居行业第一,并曾先后出口到78个国家和地区。常柴目前拥有的单缸柴油机主要有S、ZS、R、L、D、SQD、H、T、重载十大系列产品,多缸柴油机主要有75~80、85~90、4L、102四大系列产品,共1000多个品种,功率范围为1.7~80 KW。常柴产品广泛应用于皮卡、轻卡、低速载货汽车、拖拉机、联合收割机、发电机组、工程机械、船舶等领域。

常柴构建了覆盖全国的销售服务网络,拥有12个销售服务单元、29个销售服务中心、400多个服务网点和600家特约维修站,服务网点遍布城乡各地,在全国中小功率柴油机行业中产品最为齐全,覆盖面最广,能为客户提供优质、高效、及时的服务。

问题:假如常柴准备在西北偏远地区再建一个销售服务中心,并由你来负责组建销售队伍,你将如何进行销售组织的设计?

资料来源:蔡瑞林,《销售管理实务》,人民邮电出版社,2005年。

第一节 销售部门的组织结构概述

销售组织结构的设计是销售战略规划的重要内容。企业的目标是要把自己的产品迅速有效地传递到消费者手中,并且能够及时了解消费者的消费动向,保证企业的政策能够及时传达和实施。那么,从这些目标来看,企业组合设计自己的销售组织至关重要。

一、销售部门组织概述

销售组织就是企业为了实现销售目标而将具有销售能力的销售人员、产品、资金、设备、信