



第 1 章 销售管理概述

本章提要

本章从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;初步厘清了销售管理的任务和基本内容。

引例

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 多位销售人员。尽管每天的具体活动是变化的,但沈经理却这样描述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,并处理管理事务,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位客户或特殊的销售陈述项目,以帮助开发团队中的每位销售人员获得突出的业绩。

下午 2:00~4:30——销售拜访。在和我的销售人员的现场销售拜访活动中,我的目的是帮助他们提高。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。我用一种教练和咨询模式帮助销售人员建立一个模拟计划,作为他今天学习的内容,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。从每年中国劳动力市场的统计很容易看出,许多人正在从事与销售相关的工作。据了解,目前中国有超过 6 000 万的销售人员,但人才缺口每年仍高

达 50 万，尤其缺乏具备较高素质的销售人才。目前，国内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%。根据前程无忧 2014 年 12 月发布的“十类总监职位网上发布职位数排行”显示，北京、上海、广州、深圳等地销售类（销售、营销、市场、策划、客户）总监人才的需求占比分别达 45%、40%、55%、47% 和 69%，这说明社会对销售总监、市场总监、策划总监和营销总监等高层次人才的需求仍然十分旺盛（见表 1-1）。

表 1-1 2014 年 12 月十类总监职位网上发布职位数排行 (%)

总监级职位	北上广深职位占比	民企职位占比	北上广深民企招聘占比
销售总监	45	75	43
营销总监	40	77	39
财务总监	42	74	40
设计总监	53	82	52
运营总监	55	79	52
市场总监	55	74	52
技术总监	53	75	50
策划总监	47	81	45
客户总监	69	68	67
人事总监	50	75	46

资料来源：前程无忧网，2014-12-19。

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 3~5 年困扰中国快速消费品企业的一个主要问题。一些企业的销售总监苦于现有销售人员迷信传统渠道的经验，而具备现代渠道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。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。从 2013 年 1 月 2 日公布的陕西省西安市劳动力市场工资情况（见表 1-2）来看，销售经理和销售

表 1-2 2013 年陕西省西安市劳动力市场工资指导价位（批发和零售业）（单位：元）

职业（工种）	高位数	中位数	低位数	平均数
企业董事	414 472	112 138	38 646	249 278
企业经理	391 548	145 650	38 519	183 823
企业职能部门经理或主管	159 622	80 769	29 330	72 267
生产经营经理	153 789	70 630	28 400	70 378
财务经理	173 551	68 268	29 403	62 217
行政、人事经理	164 965	61 094	26 652	58 346
人事经理	183 514	74 127	33 942	67 642
销售和营销经理	355 081	83 054	29 456	101 279
广告和公关经理	185 963	69 576	32 371	89 734
采购经理	271 580	114 896	34 862	122 856
计算机服务经理	277 785	88 282	33 580	115 845
营业人员	40 701	26 190	14 496	27 309
推销、展销人员	93 890	27 390	14 627	33 320

(续)

职业（工种）	高位数	中位数	低位数	平均数
采购人员	56 388	34 357	19 905	36 338
商品监督和市场管理员	33 269	29 500	18 925	31 382
其他购销人员	72 971	25 200	14 532	30 717
保管人员	45 691	26 986	19 166	28 160
储运人员	55 733	29 059	19 507	31 577

资料来源：中国就业网，2013-1-2。

1.2 销售的角色与类型

销售（sale），传统上称“推销”，它看起来是非常简要的陈述，却常常隐含了非常复杂的过程，是一种包含了完整的系列原理、技术和丰富的个人技巧的应用。

企业花费大量费用培训销售人员的原因是：在大部分企业，销售人员是企业与顾客最重要的联系方式。销售人员的低效率可能使最好的销售设计和计划努力都失败。一线销售人员对许多顾客而言意味着企业的形象。销售人员招聘、培训和保持需要支付高成本，因此有理由强调销售工作及其对提高销售效率的重要性。

在我国，销售也是一种最古老的社会经济活动。我国古代有不少有关销售活动的记载，如尧舜时期，就有“北用颍氏之玉，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，这说明了销售技巧的重要性。

销售作为一种职业，在我国传统社会文化中，给人的印象有时是负面的，但不可否认，无论是从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的社会职业。销售人员通常以两种方式对国家经济增长做出贡献，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在：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。

销售的类型有多种，如图 1-1 所示。

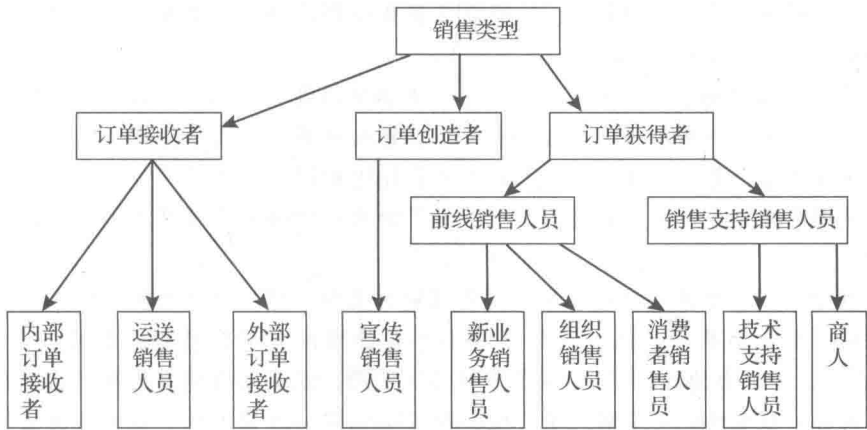


图 1-1 销售的类型

1.3 销售管理的性质和角色

随着销售工作变得更职业化,销售管理工作的角色也越来越重要。销售管理强调的功能主要表现在:优秀销售经理必须具有的健全品格,销售工作的主要特征是确保销售人员完成有效的销售量。目前这些功能仍然可能是极其重要的,但现代企业销售经理的职责已经发生了很大变化。因此,销售管理被定义为:为获得公司的销售和利润目标而对个人关系(联系)项目设计的计划、执行和控制。

现在,销售经理在企业被期望扮演一个更重要的战略角色,并作为一个关键因素被列入企业战略计划编制中。销售经理需要熟悉与计划相关的技术,包括销售预测和预算。销售经理还需要熟悉市场营销观念,以确保销售和营销活动有机结合起来。在那些较少强调销售量而更多强调利润的企业,销售经理需要分析市场并指导销售人员开展更多能获利的活动。在处理与销售人员的关系时,销售经理还必须了解现代人力资源管理的新理念。

从以上诸多方面来看,销售经理的角色是令人敬畏的。这个人必须同时是一个会计人员、一个计划人员、一个人事经理和一个销售人员。而且,其最重要的责任是:为确保销售工作能为完成企业目标而做出最有效的贡献。为了履行这个角色的义务,销售经理必须承担明确的职责,包括:确定销售人员的目标和目的;销售计划和预测;对销售人员的组织、规模、地域设计和计划;销售人员招聘和培训;销售人员激励;销售人员绩效评价等。



专题

顶级销售经理的7个特质

如果你认为做一个成功的销售经理很容易的话,那就错了。很多销售经理回顾自己过去的经历时会发现,成为一名优秀的销售经理,要付出巨大的努力。顶尖的销售经理应该具备以下7个特质:

(1) 能自如地应对变化。销售经理最大的挑战是,带领销售团队适应不断变化的市场。现在的市场受很多因素的影响,这就要求销售经理冷静面对混乱状况,热情地拥抱变革,不断调整以应对未来的挑战。

(2) 获得下属的信任。销售人员不会很在意销售经理说什么,但是会根据销售经理的所作所为来判断他是否值得信任。信任意味着销售人员不会对销售经理说的话做其他的猜测,他们会非常信任销售经理。信任不是看销售经理对团队成员下了什么命令让其执行的效果,而是团队成员在没有人看到的情况下做了什么。如果制定了规章制度,你就得带头遵守。

(3) 给予反馈。如果销售经理不能提供客观的反馈,好的销售人员也许不会继续努力工作。没有人在后面推动,或者达到了一个小目标而没有得到鼓励,销售人员就会想:“我为什么这么努力地工作?”如果工作目标达不到,或者没有适当的措施奖励目标的达成,销售人员的积极性就会下降。优秀的经理人会设定一个清晰的、可实现的目标,并且经常给予销售人员反馈。

(4) 激发热情。激发销售人员的热情是创造高业绩的前提条件。成功的销售经理会想方设法激发团队成员的热情。有时,组织有创造性的竞赛也可以让销售人员保持高昂的热情。

(5) 善于参与。成功的销售经理应该善于让自己曝光,让顾客能感觉到你的存在,让团队成员觉得你平易近人。不要埋头于文案工作,经常到处走走,看看员工是怎么工作的,给他们一些指导,帮助他们把工作做得更好。销售经理还可以走出去,和顾客进行接触。顾客觉得自己受到了尊重,忠诚度会更高。

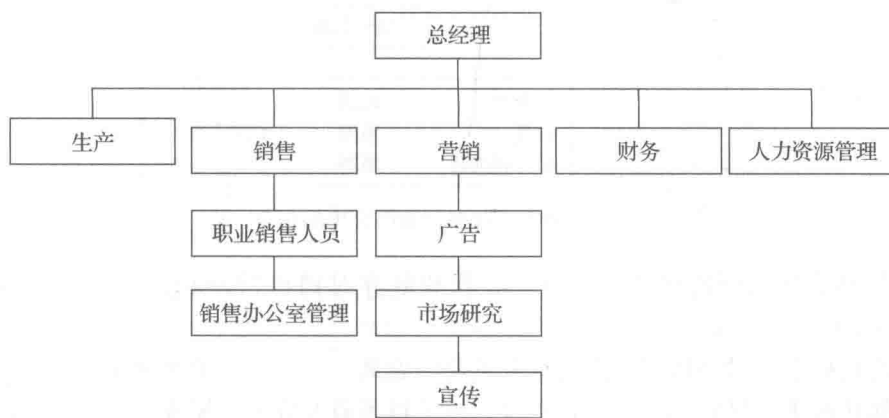
(6) 帮助团队成员成长。优秀的销售经理不仅会给团队成员提供技能培训,还会帮助他们做好长期的职业规划。现在顾客的需求变化很快。针对这种情况,销售经理可以做一些销售培训,鼓励销售人员经常学习,理解顾客的情况,以便提供给他们更适合的解决方案。而培养销售人员的商业敏感性,则可以帮助他们获得长期的发展。

(7) 持续改进。新上任的销售经理也许可以很快改善业绩,但是要长期保持这种趋势却比较难。销售经理往往比较关注是否达到了季度的销售目标,为了达到这个目标,有时会对销售战略做一些调整,这些调整却使得长期的业绩增长变得很困难。

1.4 销售管理和营销战略的关系

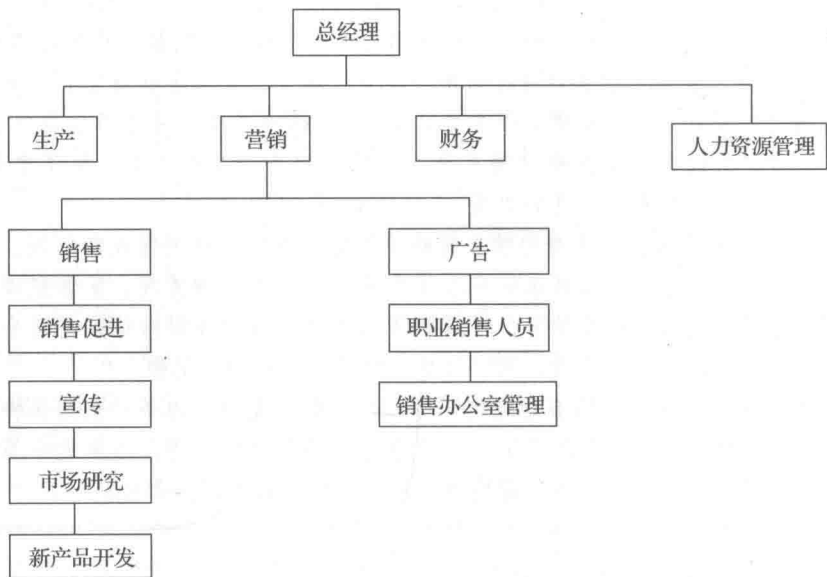
大多数人对销售的了解,还仅限于其作为营销的一种职能,甚至拘泥于彼得·德鲁克所谓的“营销的目的在于使销售(推销)成为多余”。但这种理想状态远远无法实现社会对销售作为一种经济活动和职业的要求。图1-2a和图1-2b分别展示了销售导向型公司和营销导向型公司的组织结构。从营销战略的视角看,销售和营销管理在企业所扮演的角色更是至关重要。

图1-3描述了销售管理与营销组合的关系。图1-4描述了营销战略通过战略目标影响销售功能。



a) 销售导向型公司的组织结构

图 1-2 采用市场营销观念的组织结构



b) 营销导向型公司的组织结构

图 1-2 (续)

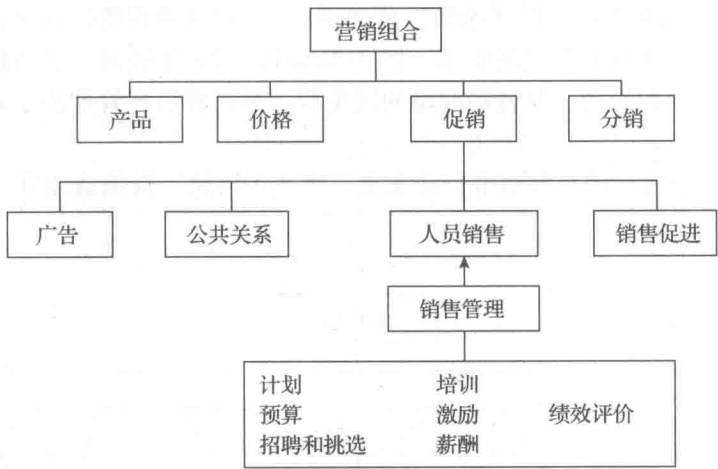


图 1-3 销售管理在营销组合中的位置

每个营销战略目标的建立、保持、收获和放弃对销售目标和销售战略都有不同影响（见表 1-3）。

企业的目标市场对销售管理而言有着重要的意义。一旦目标市场确定，销售管理能将销售计划转化成个人目标客户，而且销售人员能得到最大效果的配置。

创造差异化优势是成功营销战略的起点，但这需要与销售人员进行沟通，并将营销战略嵌入到销售计划中，使销售人员确信能令人信服地对顾客说清楚。

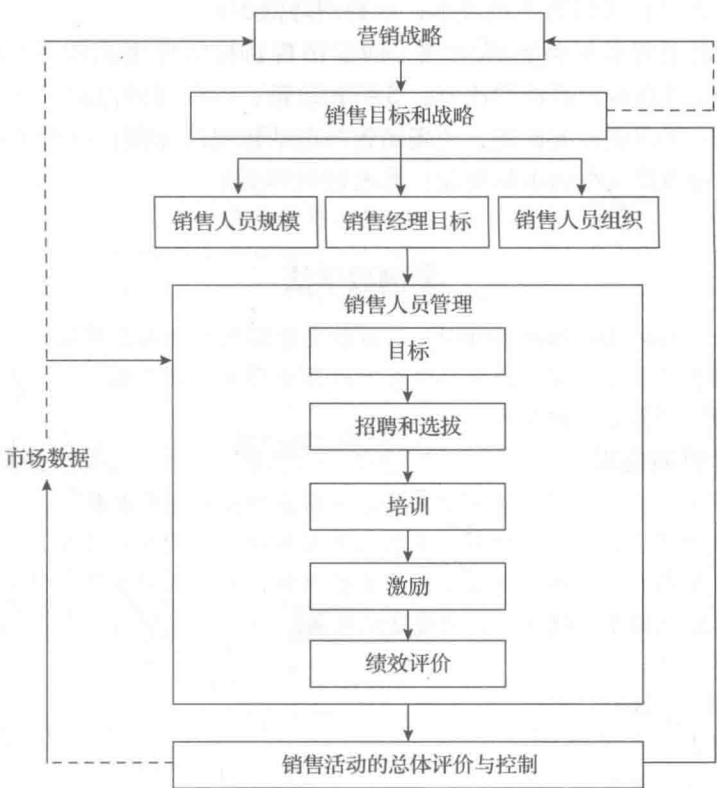


图 1-4 营销战略与销售管理功能

表 1-3 营销战略和销售管理

战略性营销目标	销售目标	销售战略
建立 (build)	建立销售量 增加分销 提供高服务水平	现有客户的高拜访率 拜访期间的高度关注 拜访新客户 (可能顾客)
保持 (hold)	保持销售量 保持分销 保持服务水平	继续保持对现有客户的拜访率 拜访期间中等关注 出现新的渠道时访问
收获 (harvest)	降低销售成本 以有利可图的客户为目标 降低服务成本和存货	仅仅拜访能从中获利的客户 考虑电话销售或降低支持 无可能客户 (顾客)
放弃 (divest)	快速清理存货	对目标客户实施数量折扣

资料来源：Strahle, W. and Spiro, R. L. “Linking market share strategies to salesforce objectives, activities and compensation policies”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1986, (8): 11-18.

如上所述，销售目标和销售战略派生于营销战略，销售应该与其他营销组合因素一致。销售目标确定了企业希望实现什么样的销售功能。典型的销售目标常常表示如下：①销售量，如 5% 的销售量增长；②市场份额，如市场份额增加 1%；③盈利能力，如保持净利润余额；④服务水平，如在每年的顾客调查中，顾客对销售人员的评价中“好或更

好”的比例增长 20%；⑤销售人员成本，如费用降低 5%。

销售战略决定销售目标将怎样实现，确定销售目标需要考虑以下因素：①拜访率；②现有客户拜访与潜在客户拜访的比例；③折扣政策；④资源的占比：新产品与老产品的比例；销售与提供售后服务的比例；现场销售与电话销售的比例；针对不同类型顾客的销售比例；⑤顾客和销售人员的市场反馈；⑥改进顾客关系。

专题

案例教学法

案例教学法 (Case Teaching Method) 的目的是介绍商业教育的现实主义 (真实性) 的一种方法。案例教学法迫使你处理那些在实际商业环境中发生的问题。每个案例描述了一个围绕特定商业形势展开的事实。

1. 案例分析的框架

(1) 定义问题。一旦熟悉了案例的事实，分析出中心问题是重要的。

(2) 确定代替案。即界定围绕解决案例问题组织的可能的选择方案。有些方案从案例列举的材料和主要论点的陈述中是能够被清楚提供的，另一些可能不得不另去提供。对大部分案例问题，三到四个可选择方案常常是足够的。

(3) 分析代替案。

(4) 推荐解决方案。

2. 撰写报告

通常包括以下四个部分。

(1) 问题陈述。问题陈述要简短，1~2 句话即可。应花时间去构思好的引导句，因为第一印象是重要的。

(2) 选择方案。应将针对问题的可使用的方法 (途径) 限制在 3~4 个。考虑所有可能的解决方案的人将很有可能使评价者糊涂。

(3) 分析。可能包括数据的评价或讨论，选择方案中数据的影响。一个好的分析不仅仅是列出每个选择方案的优劣势。分析部分应该考虑包括这样一些话题：控制范围、培训、销售人员的来源、可选择的报酬计划、竞赛和定额的影响、重新设计销售地域、公司销售、成本和利润的效果 (影响)。

(4) 建议。建议应该相对简短精练，采用一览表的形式。

3. 总结

案例分析可提供给学生一个机会，去发展一种丰富的和有意义的思考和表达他们自己关于商业问题的方式。然而，请记住，这种问题解决方案是没有价值的，除非它们被卖给那些能够在建议上产生效果的人。案例教学法提供给学生的是使其他人信服其推论有效性的实际经验 (技巧)。

小结

销售是基本的社会活动。在大部分企业，销售人员是企业与顾客最重要的联系。一线销售人员对许多顾客而言意味着企业的形象。销售人员招聘、培训和保持需要支付高成本，因此，

企业有理由强调销售工作及其对提高销售效率的重要性。

销售的类型有多种,包括订单接受者、订单创造者与订单获得者。销售管理被定义为:为获得公司的销售和利润目标而对个人关系(联系)项目设计的计划、执行和控制。

从营销战略的视角看,人员销售和销售管理在企业所扮演的角色是至关重要的。企业的目标市场对销售管理而言有着重要的意义。一旦目标市场确定,销售管理能将销售计划转化成个人目标客户,而且销售人员能得到最大效果的配置。

创造差异化优势是成功营销战略的起点,但这需要与销售人员进行沟通,并将营销战略嵌入到销售计划中,使销售人员确信能令人信服地对顾客说清楚。

销售目标和销售战略派生于营销战略,应该与其他营销组合因素一致。



关键概念

营销观念 营销组合 销售管理 推销 市场细分 目标市场 差异化



复习测试

1. 解释销售管理作为一种组织功能的重要性。
2. 讨论中国经济中影响销售经理任务的关键劳动力市场和人口问题。
3. 描述管理的一般性质及其在一个组织中的角色。
4. 列出销售经理的职责。
5. 阐述销售管理与市场营销的关系。
6. 讨论一名优秀的销售经理需要具备的技能。



案例研讨

案例 1-1 从销售明星到销售经理的转变

许林是一家民营企业的总经理,公司的产品质量在同行业里是最好的,但是销售情况一直不如竞争对手,3个月前,他把原来的经理换掉了,把销售业绩第一的员工单某提拔为销售经理,希望他能将销售部业务抓上去。可是3个月下来,情况却让他大失所望。尽管单某个人的销售业绩不断提升,但公司的总销售额整体下滑。几位销售骨干向许林反映,单某只顾自己多拿奖金,不想办法帮大家提升业绩。他找单某谈过话,单某也感到很委屈。他说自己很努力地在拼业绩,大家都在冷眼旁观,他也不知问题出在哪里。

有关建议如下:

1. 换人(销售主管,男,36岁)

能者上,庸者下,已经3个月了,再给机会,企业就没机会了。应当提拔更好的人选,或者可以考虑竞争上岗。

2. 培训辅导(管理顾问,女,32岁)

这位销售经理个人业绩不错,这表现了个人的精英的素质和能力,不能得到大家的信任

和支持,问题出在他不会做领导。建议许林在提拔业务骨干到领导岗位后,还要对其加以辅导,必要时让他参加一些培训,提升领导水平比提升业绩更关键。

3. 改变考核机制(总经理,男,41岁)

对于销售经理,不能以他的个人业绩为考核标准。要把团队的指标与他的奖金挂钩。把他的能量引导到带领团队和帮助他人方面,这样不仅业绩可以提上去,销售员和经理的利益也没有冲突了,关系自然会正常。

4. 提拔骨干进入管理层(咨询顾问,男,44岁)

提拔内部的业务骨干进入管理层,是一件好事。这样不仅能够激励员工士气,给员工奋斗的目标和动力,而且在业务骨干对企业文化的认同、企业制度的了解、企业人员的熟识这些方面均比外聘的“空降兵”有很大的优势。

但好事也会带来新的问题,比方说力不胜任。上文提到的那位新任销售经理的现象,可归结为“角色迷失”。每个人在社会上都在扮演着各种各样的角色,担任了一个新职务,自己的行为也必须随之调整,由于对角色认知不完整或能力不足,新角色转化不到位,就会出现迷失方向的情况。

优秀的职业精英走上领导的位置,很容易迷失自己的角色,在这种迷失的情形下,即使他的业务能力再强、工作再努力,也不会是一个好的领导者。

讨论问题

你认为问题的实质是什么?有什么更好的解决办法?

案例 1-2 销售部的管理漏洞

我们对销售部的管理一直抓得比较紧,出台了各项制度并严格地遵照执行,但由于种种原因,还是会不可避免地发生问题,暴露出管理上的一些漏洞。

就在前两天,刚刚发生了一起某销售人员诈骗客户的恶劣事件,该销售人员让客户把购买产品的钱打到其私人账户后,不再与客户联系,自然也就没有交货。气急败坏的客户之后把投诉电话打到了客户服务部。

总经理得悉情况后当即下令严查,发现该销售人员一直用假名与客户打交道。

“立刻报警!让警察把他揪出来。这种行为严重损害了公司的声誉与形象,必须严肃处理。同时要让有这份心思的人做事之前先掂量掂量。”总经理狠狠地说道。

该事件很快就立案了,总经理知晓后沉吟片刻说:“我们不能只等着警察的结果,必须做点儿什么。这样吧,把全体销售人员及相关部门的负责人召集到会议室开一个整风大会,让大家有所警醒。”

会议是总经理亲自主持的,意料中的狂风骤雨,大家自然都是战战兢兢,总经理的用心显而易见,让大家有则改之,无则加勉,看来这个目的已经达到了。

就在会议进入尾声的时候,总经理目光炯炯地看着一部的黄经理,话锋突然一转,缓缓地说:“今天所说的,主要是针对销售一部,请该部门自觉反省。”

扭头再看黄经理,紧闭双唇,用眼神逼视着总经理,几秒钟后拿起桌上的笔记本摔门而去。

总经理脸上有点挂不住,讪讪地说:“这是什么态度?!”说完夹起笔记本也离开了会议室,留下了面面相觑的大家。

发生了什么事呢？我和大家一样，心里也充满了疑问，虽然我知道总经理和黄经理不只是简单的上级下属，黄经理其实是一位不直接参与管理的股东派驻过来的，由于这里面牵涉到种种关系，所以双方虽然暗斗不断，却还是保持着不当面交锋的默契，可今天似乎是个例外。

我本想避开这些纷扰的，无奈事情偏偏找上门来。午休时间，黄经理敲门来到我的办公室，长叹一声后徐徐说道：“这样下去我真的不想干了，总经理是故意针对我的，目的是借题发挥要赶我走。今天会议上我已经很给他面子了，如果不是那么多员工在场……”虽然黄经理省略了后半截话，不过他的意思已经很明白了。

“那么，你知道是哪个销售做的吗？”我只能故意岔开话题，因为黄经理的话让我不知道如何接下去。

“这个不难知道，总经理也很明白，他是故意给我添堵，我受不了了只好离开。就说开会吧，如果真要针对我们部门，干脆单独召集我们部门，怎么训话都行。但是不能当着二部的人这样说我们一部啊！还有上次网络招聘的事情，你不是很清楚么？他这么做的原因不也是明摆着吗？”黄经理气愤地说道。

销售一部和二部是并列的两个部门，平时免不了进行业绩比拼，由于两个部门经理的背景不同（一部的黄经理是另一位股东委派的，二部的王经理则是总经理钦定的），这让三方的关系变得微妙起来，所以也难怪黄经理对总经理的那句话非常不满。

至于网络招聘的事情，我本没有多想，听黄经理说起后再联系一些事情来看，似乎也有一定道理。由于春节前后我们公司销售部人员流动比较大，所以开通了三个月的网络招聘，销售类简历都是由部门负责人进行筛选、面试，合格者交由总经理复试。就在网络招聘服务期快到的时候，我通知各个部门进行简历备份，才得知黄经理根本就没有招聘账号和密码，平时一般是由二部的王经理转发一些简历给他。我就这件事情询问过总经理，总经理告诉我，二部的王经理是职业经理人，对于人才挑选比较内行。现在看来，要么总经理和黄经理在用人方面存在意见分歧，要么就真如黄经理所言了。

“嗯，我觉得如果真是你们部门的人干的，那你确实有责任。另外，公司可是严令禁止销售人员用假名与客户联络的。”我不想直接谈论他们之间的关系，只好阐明自己的观点。

“要说这件事，我有责任，可跟技术部的监控不力也脱不了关系。我在管理下属方面，比较注重引导他们，提高他们的销售能力，当然也会尽力去监督规范他们的一些言行。但是，我不能保证杜绝一切违规操作，那么这时候就需要颁布一些制度条例，借助各种手段去监控、防范了，公司技术部对销售部电脑、电话的监控就属于这一范畴，所以说发生这样的事情，除了在管理上找原因外，技术方面是不是也有需要改善的地方呢？”黄经理说到这里，用拳头捶了一下桌子，继续说道：“如果我离开，问题就能迎刃而解，那么我走也还有价值，可是现在算什么啊？”黄经理说完长长地叹了一口气。

我也只能长长地叹了一口气，黄经理的话不无道理，发生这样的事情，公司管理层首先应该考虑如何防范类似的事件再次发生，而不应该盘算着如何利用此事件进行自己的政治活动。这只是我的看法，总经理处在他的立场一定有自己的考虑，所以我也只能保留意见了。

讨论问题

假如你是一名销售经理，你将如何解决销售部存在的问题？

第2章 销售伦理与法律

本章提要

销售伦理的决策是困难的,但销售人员必须遵守一些基本的销售伦理和道德规范。

本章从销售活动中应处理的各类关系入手,罗列了销售人员和销售经理需要掌握相关法律知识。其中重点介绍了合同管理,尤其是销售合同管理的内容。

引例

在国外网站销售假冒一线品牌手表 卖家获刑

iOffer 平台由美国人 Steven 于 2002 年设立,目前有 10 万名卖家在这个美国交易平台上进行互联网交易。近日,在 iOffer 平台上,两家中国网店被“亮起红灯”。

黄某和石某系夫妻,两人曾在国内开过网店。一日,黄某听亲戚介绍,在国际购物平台做网购能赚美元,且只需要一张信用卡,无须认证就能免费开店,黄某和妻子石某立即注册、登录 iOffer 账号,并办理了绑定国际第三方支付平台 Paypal 以及工行账户等一系列手续。于是,夫妇二人没有经过任何认证程序便在 iOffer 上开起了名为“gongxi123456”的网店。很快,第二家网店“pinktea68”也顺利开张。

2012 年 10 月,黄某夫妇打着中国 SALE 的旗号在 iOffer 上以略低于市场的价格销售假冒劳力士(ROLEX)、路易威登(LV)、百年灵(BREITLING)等一线品牌手表。短短半年,黄某的网店人气倍增。境外客户在上述网店看到发布的手表销售信息后下订单,黄某根据订单向上家进货,与此同时,妻子石某负责收取上家货物并予以包装,货款则打入第三方支付平台 Paypal 账户绑定的工行账户。

为方便与客户沟通,黄某夫妇先后雇用刘某、梁某负责在网上与境外客户沟通,联系进货。截至 2013 年 3 月,夫妻二人在网上销售假冒品牌手表 787 块,销售金额达 41 060 美元,折合人民币 25.7 万余元。

2013 年 4 月,黄某夫妇在家中被公安机关抓获,公安机关在两人住处查获了假冒名牌商标手表 114 块。经审计,仅劳力士等五个相应品牌的 92 块假冒名牌手表货值就达 4 822 美元,折合人民币 30 234 元。

法庭上,公诉机关提交了 iOffer 网络平台的销售记录、送货单、员工梁某的证言以及路易威登马利蒂公司、古乔古希股份公司等提供的鉴定书、价格证明等证据,黄某夫妇对犯罪事实供认不讳。

上海市闵行区人民法院经审理后认为,黄某夫妇违反商标管理法规,销售明知是假冒注册商标的商品,销售金额达 41 060 美元,折合人民币 25.7 万余元,属于数额巨大,其行为均已构成销售假冒注册商标的商品罪,依法应予惩处。法院以黄某犯销售假冒注册商标的商品罪,判处有期徒刑三年零三个月,并处罚金 15 万元;石某犯销售假冒注册商标的商品罪,判处有期徒刑一年,缓刑一年,并处罚金 7 万元。

资料来源:吴一炬.在国外网站销售假冒一线品牌手表 卖家获刑 [N]. 人民法院报,2014-04-19.

2.1 销售伦理及其主要内容

2.1.1 销售伦理的重要意义

在销售过程中,销售人员经常陷入自认为正确的行为和自己被迫采取的行为之间的冲突之中,有时候销售人员会采用善意的谎言。由于普通公众对推销与营销观念的认知差异,很多销售人员在内心已经认定,自己是在为顾客提供需求解决方法(产品或服务),与此同时,许多顾客却认为销售人员是不道德的——这就是销售中经常存在的伦理和道德问题。

销售伦理是企业管理伦理和营销伦理的有机组成部分。销售伦理(sales ethics)是商业伦理学的一个应用分支,是指对销售策略、销售行为及机构道德的判断标准。所谓销售道德,就是在销售领域中,人们判定推销人员行为正确和错误行为的标准。

销售伦理涉及企业高层管理者、销售经理和其他销售人员的道德问题,因为他们的道德水准将影响企业的销售行为。销售伦理影响到企业各个方面的活动,包括销售策略的制订,以及相关的人员推销、广告、营业推广等策略的制订和运用。

研究表明,销售人员在工作中面临许多伦理和法律上的选择。销售的法律框架是广泛的,其主要构成要素包括《中华人民共和国反不正当竞争法》《中华人民共和国反垄断法》《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国消费者权益保护法》等,销售人员必须尽快知晓法律环境的变化。因此,虽然这些道德规范可以用法律来约束,违反规范就要受到法律的惩罚,但是道德规范并不一定全部都是法律行为规范。销售人员在销售过程中,如果有语言上的不文明,那只是道德规范的问题,而非法律规范问题。违反了 this 规范并不会受到惩罚,至少从法律的角度来看是这样的,但是如果是违反了国家的各类法律规范,特别是违反了这些规范中有关商业的法律规范,就会受到法律的惩罚。

2.1.2 销售伦理规范的内容

1. 伦理决策行为模型

为帮助销售人员做出困难的道德决策,可以从下列几个步骤着手(见图 2-1):第一,

认识两难问题，或选择性的影响因素；第二，根据理论或经验事实，确定选择依据；第三，列出选择。包括考虑：他们是合法的吗？他们是对的吗？他们是有益的吗？第四，做出决定。

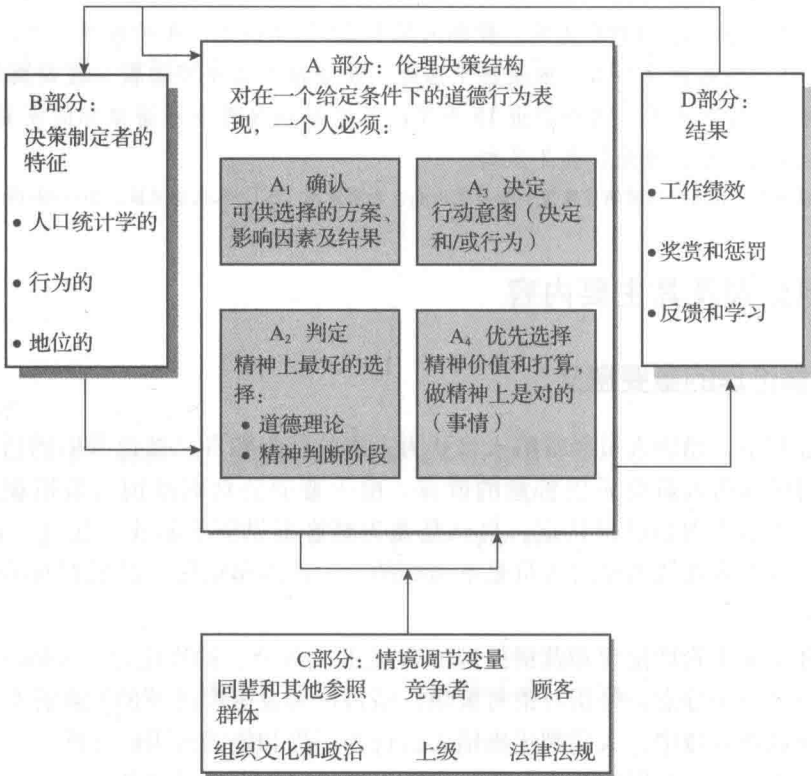


图 2-1 伦理决策行为模型

资料来源：Thomas R. Wotruba, “A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organizations,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10 (Spring 1990), p. 31.

2. 销售伦理规范的内容

道德规范的标准通常会超越法律界定的范畴，一方面是很难执行的法律，另一方面是销售人员经常发现法律规范不能直接解决眼前的问题。因此，销售人员必须确定自身的行为标准。在这种情况下，销售人员总不免要先应付迫在眉睫的事，然后再考虑其中的是非曲直。但是，销售人员如果想赢得别人的敬重，就必须按照大众所接受的道德规范来进行销售活动。

一般而言，即使在最理想的情况下，道德规范也是一个很难有明确结论的问题。因此，在销售人员的行为规范中，很难形成一个放之四海而皆准的标准。当出现道德问题时，销售人员就应当问自己：“如果我处在顾客的位置，会有什么感觉？”在处理竞争问题时，你同样也可以这样自问：“如果你在竞争者的位置上，你认为你的行为公平、有道义吗？”即使有普遍认同的行为规范，在特定的情况下，销售人员也很难确定如何做出恰当

的行为。

那么,销售的道德规范有哪些呢?美国市场营销协会(AMA)曾经规定,销售人员必须遵守以下的道德规范。

(1) 销售人员的责任。

销售人员必须为他们的行为举动所出现的结果负责,同时,要不遗余力确保他们的决策、推荐和行动能够从顾客的角度出发,服务顾客,满足其需要。顾客包括消费者、组织和社会。

销售人员的职业行为应该遵从以下几点:

- 1) 职业道德基本原则:绝不故意损害顾客利益;
- 2) 严格遵守一切实行的法律和规章制度;
- 3) 对自己的受教育、受培训和工作经历情况绝不弄虚作假;
- 4) 积极支持、履行和推广该道德规范。

(2) 诚实公正。

销售人员应该支持并倡导营销职业的诚实、信誉和尊严,并做到以下几点:

- 1) 在为顾客、客户、雇员、供应商、经销商和大众服务时要诚实守信;
- 2) 在事先未告知有关各方的情况下,不得故意引起利益冲突;
- 3) 建立公平的费用制度,包括支付或收取普遍惯用和合法的销售交易的补偿。

(3) 销售交易过程中各方的权利和义务。

销售交易过程中参与的各方必须做到:

- 1) 销售的产品和服务安全可靠,适合设计使用的领域;
- 2) 有关销售的产品和服务的信息介绍中不得出现欺诈;
- 3) 所有各方要诚实履行义务,不论是财务方面还是其他方面;
- 4) 要制定合适的内部措施,以处理顾客对购买提出的申诉,并给予公正的调整和赔偿。

销售人员应该了解上述几点包括以上各方面的责任,但又不仅仅局限于此。

在产品开发和管理方面:

- 1) 揭示产品或服务在使用中存在的所有危险;
- 2) 确认任何可能引起产品实质性改变或影响购买者购买决策的产品零部件的替换;
- 3) 确认需要额外付费的产品特性。

在产品促销方面:

- 1) 避免欺骗和误导性的广告;
- 2) 拒绝使用高压操纵或误导销售的手段;
- 3) 避免使用欺诈或操纵手段进行产品促销。

在产品经销方面:

- 1) 不能为牟取暴利而操纵产品的供给;
- 2) 在营销渠道中不采用高压手段;
- 3) 不能对销售中介机构选择经销的产品进行不当的影响和干预。

在产品定价方面:

- 1) 不能实行统一价格;
- 2) 不能制定掠夺性价格;
- 3) 公开任何交易中达成的价格。

在市场调研方面:

- 1) 禁止打着做市场调研的幌子而行推销和筹措资金之实;
- 2) 保持调研的诚实性, 避免代表不当和省略相关调研数据;
- 3) 公正对待外部的客户和供应商。
- (4) 组织关系。

销售人员应该注意到, 他们的行为会影响组织关系中其他人的行为; 在与雇员、供应商和顾客打交道时, 他们不应该要求、鼓励和威逼其他人进行不道德的活动。

- 1) 在职业交往中, 对特殊信息要保密并隐去信息提供者的名字;
- 2) 在合同和互利协议中规定的时间内履行责任和义务;
- 3) 避免部分或完全窃取他人的工作成果, 避免在未获他人同意的情况下, 将他人的工作成果视为自己的成果或直接从中获利, 而不对他人进行补偿的行为;
- 4) 避免在损害他人公司利益的情况下, 为获得最大的个人利益而进行操纵、利用事态发展的不公正行为。

AMA 规定, 任何 AMA 的成员倘若被发现违反任何上述道德规范中条款的行为, 将暂时取消或永久取消其会员资格。

2.2 销售中的主要伦理问题

虽然销售工作涉及的环节很多, 但最为直接和重要的是产品策略和促销策略。在这些策略的具体实施过程中, 企业经营者和销售人员用什么样的观念来指导这些行为, 在具体的实施中坚持什么样的伦理准则, 会直接关系到这些行为实施后所产生的社会效果, 也关系到企业的形象, 更进一步会影响到企业的经济效益。

2.2.1 产品策略中的伦理问题

为广大消费者提供货真价实的优质产品和优质服务, 是企业最基本的社会责任, 如果违背了这一原则, 便会产生道德问题。然而, 在现实中, 有些企业的产品策略与道德标准背道而驰。产品策略表现出来不道德有着多种原因: 或是企业未向消费者披露与产品相关的价值、功能、用途或安全性; 或是竞争对手已威胁到企业的生存和发展, 生产者便采用低级材料或配件冒充优质材料和配件; 或是企业使用廉价代用品, 但未告知消费者产品质量已改变, 在产品品质方面欺瞒消费者; 或是产品包装与标签注明的内容同包装内的内容不相符等。上述这些问题都严重地影响了企业通过正确的产品策略对广大消费者履行社会责任, 从而产生产品策略方面的道德性问题。

在产品策略中, 诸如假冒伪劣、以次充好等道德性问题在现实生活中依然存在, 使广大消费者深恶痛绝。这些不道德的做法被公之于众后, 相关企业的形象和经营效益便会受

到严重影响。还有一种比较隐蔽的,或者说不易辨别的非道德的产品策略,即在产品的实质层次上的不道德,它可能并非假冒伪劣,也不是以次充好,但在产品的外形部分,如商品的名称、包装等方面采用了一些违背社会伦理道德的做法。这种做法往往还蒙上了“新创意”“促进销售”等漂亮的外衣,不易为一般购买者鉴别,但实质上却造成了不好的社会影响。

那么,我们应该如何认识企业在产品策略方面的伦理呢?应该说,在市场经济的体制下,企业有权按照自己的意志和需要进行自主经营,上述列举的做法,仅仅从法律角度加以分析的话,也许并不违法。但是,在市场经济体制下,企业同样是一个社会单位,企业的发展不能脱离社会这个大环境,企业的每项经营活动在客观上都会造成一定的社会影响。虽然企业在经营方面的良苦用心可以理解,但是它们这种违背经营伦理和社会伦理的做法却不利于其长远发展。

2.2.2 促销回扣中的伦理问题

我国开始进入市场经济体系之后,企业都十分重视产品的销售问题,使出各种手段进行销售促进。但是,在激烈的市场竞争压力下,由于促销手段的过度使用,产生出一些伦理问题,例如回扣。

目前,某些企业会采用给“回扣”的方式来提高销售量,这种“回扣”一般都是直接以现金、实物或购货券等方式付给买方的经办人员,以提高购买方经办人员的购买积极性。支付或收受回扣可能会导致销售中的不公平竞争,而且也极易使收受了回扣的一方出现“肥了个人,亏了企业”的现象。对卖方单位来说,为了达到提高销售量的目的而采用这种付给“现金回扣”的方式,在公平竞争上存在伦理问题;对于买方单位的经办人员来说,也涉及伦理道德问题。

由于我国市场竞争机制还不够健全,市场竞争行为仍有不规范之处,回扣风依然存在。一项调查表明,在对北京、天津、上海 300 家企业的负责人就“为做成生意,向客户方面有关人员赠礼、奉送回扣”这一做法征求意见时,有 42.3% 的人认为,这是一种不道德的行为,但社会的风气就是这样,不然就做不成生意;还有 29% 的人认为,在生意场上,这种做法很正常;而只有 22.3% 的企业负责人认为,不能助长这种不道德的风气,宁愿做不成生意,也不采用这种做法。以上数据表明,对销售回扣或贿赂客户等做法的高容忍度与企业强调在经营活动中坚持商业伦理道德的重要性,形成了一对尖锐的矛盾。矛盾实质在于,对企业经营行为中遵循道德规则重要性的认同多在理念方面,而在实际的经济利益驱动下,有些企业更乐于接受销售中的非道德行为。

面对回扣这个极为敏感的问题,企业一般有三种办法进行处理:第一,规定一律不准收,哪怕是销售单位主动给的也一律不准收,否则相关人员将受到处分。卖方企业不直接向具体销售(采购)人员支付回扣,而在价格上给予优惠,向买方单位让利。但这样可能不利于发挥具体销售(采购)人员的购买积极性。第二,规定可以收,但明确规定采购人员在收受回扣之后必须上缴,否则视为贪污处理,这就是所谓的“收在明处”。第三,规定可以拿回扣,拿了以后要上缴给企业,企业在收到员工上缴的回扣之后,可考虑提取一