



普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

北京市高等教育精品教材立项项目

销售管理 实务

(第2版)



XIAOSHOU GUANLI SHIWU

本书提供配套课件

安贺新◎主编

清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

销售管理实务

(第2版)

安贺新 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

销售管理是市场营销专业学生必修的核心课程之一。本书从销售经理的角度,按照销售管理活动的程序,对销售管理涉及的销售组织建设、销售规划管理、销售对象管理、销售货品管理、销售人员管理和销售过程管理及销售诊断与分析等进行了系统的阐述,几乎涵盖了销售管理的所有重要问题,反映了销售理论和实践方面的最新发展。

本书结构清晰,案例丰富,特别针对高等院校课程量的设置以及高校培养学生的创新能力和实务操作水平的要求,所以非常适合作为大学本科经济管理专业的教材和参考资料。此外,本书兼顾了实际工作者的需要,所以它也适用于不同层次、不同领域的企业管理人士自学和培训。本书还配有教学课件,以备教师教学之需(下载网址为 <http://www.tupwk.com.cn>)。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

销售管理实务/安贺新 主编. —2 版. —北京:清华大学出版社,2014

(普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-302-35901-2

I. ①销... II. ①安... III. ①销售管理—高等学校—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 061877 号

责任编辑:崔 伟

封面设计:周周设计局

版式设计:牛静敏

责任校对:成凤进

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62796865

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24 字 数:677 千字

版 次:2009 年 9 月第 1 版 2014 年 5 月第 2 版 印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00 元

产品编号:058307-01

第2版前言

销售是企业实现利润目标最重要的环节之一，只有成功地进行销售，企业才能生存下去。可以说，在其他条件相同的情况下，企业竞争的胜负取决于销售竞争的成败。因此，发达国家都非常重视销售和销售管理。据估算，美国工商企业营销预算的 75% 是用于人员销售和销售管理的。现代销售活动已不像从前那样只通过个人的努力就能完成，而要从市场战略的大视野出发，精心组织、科学安排才能完成。本教材正是基于销售的重要性，为满足现代销售活动的管理需要而编写的。

销售管理是一门建立在市场营销学、管理学、行为科学等学科基础上的应用学科，是企业营销实践的产物。在美国，大学营销专业一般都开设销售管理课程，并建有销售管理研究机构，如哈佛大学的销售研究中心世界闻名。在我国，销售和销售管理的研究比较落后，开设销售管理课程的大学不多，图书市场上也缺乏适合大学本科教学和企业培训的教材。编者近年来一直从事销售管理教学工作，深感销售管理教材建设与完善的必要性和紧迫性。为了满足大学本科教学和企业培训的需要，在清华大学出版社的关心和大力支持下，我们组织力量编写了这本《销售管理实务》教材，并于 2010 年成功申报成为北京高等教育精品教材建设项目。本次再版是在第 1 版的基础上进行补充和改写。

全书共分七篇，从销售经理的角度，按照销售管理活动的程序，对销售管理涉及的销售组织建设、销售规划管理、销售对象管理、销售货品管理、销售人员管理和销售过程管理及销售诊断与分析等进行系统的阐述。此外，作者还结合销售管理学科的发展，补充了大量实例，并替换了全部导入案例，辅以教学。

第一篇是“销售管理介绍”。销售与销售管理是企业经营管理的重要内容，企业的投资只有通过销售活动才能收回。本篇主要阐述销售和销售管理的性质、销售管理研究的内容和销售与销售管理的新趋势，即第 1 章。

第二篇是“建立销售组织”。建立高效率的销售组织体系，是确保销售工作高效完成的前提。因此，销售部门的组织模式是企业销售战略的重要内容。在我国企业销售工作中，有不少企业在销售组织的建设上还没有明确的思路，尤其是不能从战略高度来进行组织设计，从而制约了销售组织功能的正常发挥。本篇主要阐述销售组织的功能与特点、销售组织设计的原则和销售团队的建设，即第 2 章。

第三篇是“销售规划管理”。销售经理的首要任务应该是对企业的销售业务通盘考虑，进行销售规划。本篇主要从销售计划管理、销售区域的设计与管理、销售渠道建设与管理、促销策划等四个方面进行阐述，包括第 3~6 章。

第四篇是“销售对象管理”。这里的销售对象是指客户。客户是企业重要的无形资产,是企业利润的源泉。对客户进行科学的管理越来越受到企业的重视。本篇主要阐述客户管理、中间商客户管理和 Service 管理等方面的内容,包括第 7~9 章。

第五篇是“销售货品管理”。货品是销售的三要素之一,对其管理是销售管理的重要组成部分。本篇主要阐述订单、发货、退货的管理,终端管理和窜货管理等内容,即第 10 章。

第六篇是“销售人员管理”。销售人员是企业与客户之间的桥梁,一支素质和能力过硬的销售队伍是出色完成企业销售任务的保障。销售队伍建设与管理是企业销售经理的主要职责之一。本篇主要阐述销售人员的招募、甄选与培训,销售人员的激励,销售人员的考评与报酬等方面的内容,包括第 11~13 章。

第七篇是“销售过程管理”。企业销售经理有时需要身先士卒,有时需要运筹帷幄,这都要求销售经理对销售的整个过程及其基本策略和技巧了如指掌。本篇主要阐述销售准备、销售展示、处理顾客异议、促进成交等方面内容,包括第 14~17 章。

第八篇是“销售诊断、分析与评价”。在销售过程中,会有许多意想不到的事情发生,使实际销售结果与销售目标发生偏差。因此,销售管理人员必须不断地将执行结果与计划目标相比较,诊断与分析销售状况欠佳的原因,及时调整销售策略与计划,制定出能与外部环境变化相适应新的销售策略与计划。本篇主要阐述销售诊断与分析即销售控制的内容,即第 18 章。

与国内现有同类教材相比,本书的特点及创新体现在以下三个方面。

第一,结构设计合理、体系完整,具有较强的系统性。本书关于销售管理理论和实践知识的阐述呈现立体式特点,贴合销售管理的理论和实际。所谓立体式是指本书框架体系的设计有两条完整的主线:一条是从管理职能的角度阐述销售管理的内容,包括销售规划管理(制定销售计划、销售区域设计与管理、销售渠道建设与管理、促销策划),建立销售组织,销售业务指导与协调(销售对象的管理、销售货品的管理、销售人员的管理、销售过程的管理),销售诊断与分析控制(销售诊断与分析);另一条是从销售活动的程序和相关内容的角度阐述销售管理,包括销售组织的建立,销售规划管理(制定销售计划、销售区域设计与管理、销售渠道建设与管理、促销策划),销售对象管理(客户管理、中间商客户管理、Service 管理),销售货品管理,销售人员管理(销售人员的招募、甄选与培训,销售人员的激励,销售人员的考核与评估),销售过程管理(销售准备、销售展示、处理顾客异议、促进成交),销售诊断与分析。本书以销售活动的程序和相关内容为主线设计销售管理内容体系,力求直截了当、系统而全面地介绍销售和 Sales 管理的基本理论、基本策略和技巧。

第二,内容的广泛性。本书不仅涵盖了销售经理从事 Sales 管理活动所要掌握的基本理论、基本策略与基本技能,而且介绍了当今 Sales 管理理论的新领域与新概念,并结合 21 世纪的特点,从战略的高度重新审视 Sales 管理理论体系,具有内容广泛的特点。

第三,理论联系实际。本书理论精练,充分吸取了 Sales 管理的最新理论成果。全书有效地联系 Sales 管理的实践,并结合我国的现实情况,力求有一定的理论深度又便于实际操作,注重学生的操作能力和实践能力的培养。在体例编排上,每章除设有小结及习题外,还附有本章学习目标、导入案例、Sales 管理实例及案例分析讨论题,以期让读者在案例分析中能够身临其境地感受所学所知,加深对有关 Sales 管理理论的理解,从而锻炼与完善自身的 Sales 与 Sales 管理能力。

第四，前瞻性强。本书对销售及销售管理的新趋势进行了研究。比如对多重销售渠道、复合关系销售、系统销售、团队销售的研究。

第五，广泛的适用性。本书因为特别针对了高等院校课程量的设置以及高校培养学生的创新能力和实务操作水平的要求，所以非常适合作为大学本科经济管理专业的教材和参考资料。此外，由于本书具有很强的实践性，因而也等于兼顾了实际工作者的需要，所以它也适用于不同层次、不同领域的企业管理人士自学和培训。本书配有教学课件，以备教师教学之需。欢迎各界人士共同探讨这一重要课题(E-mail: an_hexin@sina.com 和 cuiwei80@163.com)。

本书由中央财经大学安贺新教授任主编，负责全书的框架体系设计，并统稿、修改与定稿。参加编写的主要人员分工是：杨毅、安贺新(第1、2章)，孙均秀(第3、4章)，王乙臣(第5、17章)，安贺新、李梓(第6章)，安贺新、单娜(第7章)，单娜、汪榕(第8、9章)，赵璇(第10、18章)，张冲、赵璇(第11、12、13章)，陈海涛、王乙臣(第14、15、16章)。同时，孙丰川、王乙帆、杜文渊、王昆、王绍勋、许可、刘国阳、孙浩、徐正达、崔翔、梁健、李太武、陈素玲、陈又瑜、欧阳友、程俊也参与了本书的编写工作。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了大量文献，在此向原作者致以诚挚的谢意。书中不当之处敬请读者批评指正，提出宝贵意见。

安贺新
2014年3月

目 录

第一篇 销售管理介绍

第一章 销售管理概述	2
第一节 销售和销售管理	3
一、销售的概念和基本范畴	3
二、销售管理的内涵和基本范畴	5
第二节 销售管理的职能和内容	6
一、销售管理的职能	6
二、销售管理的内容	7
第三节 销售及销售管理的发展趋势	9
一、销售的发展趋势	9
二、销售管理的发展趋势	12
本章小结	13
复习思考题	17

第二篇 建立销售组织

第二章 销售组织的建立	20
第一节 销售组织概述	21
一、销售组织的含义	21
二、销售组织的功能及特点	21
第二节 销售组织的建立	22
一、销售组织建立的原则	22
二、销售组织建立的影响因素	23
三、销售组织建立的程序	24
四、销售组织的类型	25
五、销售人员规模设计	27
第三节 销售组织的职责	29
一、销售组织的职责	29
二、销售经理的职责	32

三、销售人员的职责	33
四、实现从销售人员向销售经理的 转变	34
本章小结	36
复习思考题	38

第三篇 销售规划管理

第三章 销售计划管理	40
第一节 销售计划	41
一、销售计划的内涵	41
二、销售计划的重要性	41
第二节 销售预测	42
一、销售预测及其相关概念	42
二、销售预测的前期准备	42
三、制定销售预测计划	43
四、确定销售目标	47
第三节 销售定额	50
一、销售定额的作用	51
二、销售定额的类型	52
三、销售定额的分配	54
第四节 销售预算	54
一、销售预算的概念和作用	54
二、销售预算的编制程序	55
三、销售预算的编制方法	56
四、销售预算的控制	58
第五节 销售计划的编制	59
一、分析现状	59
二、确定目标	59
三、提出并确定销售策略	59

四、编制销售计划书	59
本章小结	60
复习思考题	62
第四章 销售区域的设计与管理	63
第一节 销售区域的设计	64
一、销售区域设计的意义	64
二、销售区域设计的原则	65
三、销售区域划分的方法	65
四、销售区域设计的程序	67
五、销售区域的调整	68
六、现代信息技术在销售区域划分中的作用	69
第二节 销售区域的管理	70
一、充分了解销售区域	70
二、合理利用销售区域地图	71
三、巩固与开拓销售区域	72
四、销售区域的时间管理	72
本章小结	74
复习思考题	76
第五章 销售渠道的建设与管理	77
第一节 销售渠道的构成	78
一、渠道成员	78
二、渠道结构	80
第二节 销售渠道的设计与开发	83
一、渠道设计的影响因素	84
二、渠道设计的原则	86
三、渠道设计的流程	87
第三节 销售渠道的管理	92
一、选择渠道成员	92
二、激励渠道成员	93
三、渠道冲突管理	95
四、评估渠道成员	99
本章小结	101
复习思考题	104
第六章 促销策划	105
第一节 促销沟通理论	106

一、促销概述	106
二、沟通过程模式	107
第二节 广告策划	109
一、广告的含义	109
二、广告的策划	109
第三节 公共关系策划	113
一、公共关系概述	114
二、公共关系策划	115
第四节 销售促进策划	118
一、销售促进概述	118
二、销售促进决策	120
本章小结	125
复习思考题	127

第四篇 销售对象管理

第七章 客户管理	130
第一节 客户关系管理	131
一、客户关系管理概述	131
二、客户组合、分析与筛选	134
三、客户等级管理	138
四、客户投诉管理	139
五、新客户开发	144
六、CRM 系统实施	145
第二节 客户信用管理	149
一、客户信用调查	149
二、制定信用政策	152
三、应收账款管理	152
本章小结	157
复习思考题	158
第八章 中间商客户管理	159
第一节 经销商管理	160
一、经销商及其经销方式	160
二、经销商的选择	161
三、生产商与经销商的权责关系	164
四、经销商的激励	164
第二节 代理商管理	167

一、代理商的种类和作用	167	三、终端管理的要求	220
二、代理方式的选择	170	第三节 窜货管理	220
三、代理商的选择	171	一、窜货概述	220
第三节 特许经营商管理	171	二、窜货管理	222
一、特许经营概述	171	本章小结	225
二、特许经营利弊分析	173	复习思考题	227
三、特许经营组织的建立	174		
四、加盟者的选择	178	第六篇 销售人员管理	
五、特许合同的拟定和签订	178		
六、加盟管理与沟通	179	第十一章 销售人员的招募、甄选与	
本章小结	181	培训	230
复习思考题	182	第一节 销售人员的招募	231
第九章 服务管理	183	一、招募原则	231
第一节 服务质量管理	184	二、招募工作要点	232
一、服务的含义与特征	184	三、销售人员的招募渠道	233
二、服务质量的含义	185	第二节 销售人员的甄选	234
三、服务质量评价与测定	185	一、申请表	235
四、服务质量的综合管理及改善	188	二、面试	236
第二节 客户服务管理	194	三、测试与书面考试	238
一、客户服务概述	194	四、录用	239
二、客户服务技巧	195	第三节 销售人员的培训	239
第三节 客户满意度和忠诚度管理	199	一、销售人员培训的作用	240
一、客户满意度	200	二、培训的原则	241
二、客户忠诚度管理	204	三、培训的内容	242
本章小结	207	四、销售培训的程序	243
复习思考题	208	本章小结	245
		复习思考题	246
第五篇 销售货品管理		第十二章 销售人员的激励	247
第十章 销售货品管理	210	第一节 激励的原理与作用	247
第一节 订单、发货与退货的管理	211	一、激励及其相关概念	248
一、订单管理	211	二、激励的过程	248
二、发货管理	213	三、激励原理	249
三、退货管理	215	四、激励的作用	255
第二节 终端管理	217	第二节 激励的方法	256
一、终端管理的常见问题	217	一、激励销售人员的方式	256
二、终端管理的主要内容	218	二、销售竞赛	259
		本章小结	261

复习思考题	262
第十三章 销售人员的考评与报酬	263
第一节 销售人员的业绩考评	264
一、销售人员业绩考评的意义	264
二、业绩考评的原则	265
三、业绩考评的程序	266
第二节 销售人员的报酬制度	273
一、销售人员报酬的含义	273
二、销售报酬的作用	274
三、建立销售人员报酬制度的原则	274
四、确定销售报酬水平时应考虑的因素	276
五、销售报酬制度的类型	277
六、销售报酬制度的目标模式	278
七、销售人员报酬制度的实施	279
本章小结	280
复习思考题	281

第七篇 销售过程管理

第十四章 销售准备	284
第一节 分析销售机会与销售威胁	285
一、销售环境分析	285
二、销售机会的分析	285
三、销售风险分析	287
第二节 客户寻找与开发	288
一、地毯式寻找法	288
二、广告寻找法	289
三、连锁介绍法	290
四、中心开花法	291
五、资料查阅寻找法	291
六、成为专家法	292
七、委托助手寻找法	292
八、客户资料整理法	292
九、交易会寻找法	292
十、企业各类活动寻找法	292
十一、电子商务平台寻找法	292

十二、搜索引擎寻找法	292
十三、个人观察法	293
第三节 了解顾客类型	293
一、沉默寡言型	293
二、谨慎稳妥型	293
三、犹豫不决型	293
四、冷淡傲慢型	294
五、豪爽型	294
六、容易生气的急惊风型	294
七、爱说话的多嘴多舌型	294
八、顾虑重重的猜疑型	294
九、羞涩的腼腆型	294
十、一见钟情型	294
十一、不服输的好强型	294
十二、神经质型	295
十三、顽固型	295
第四节 塑造自我	295
一、身体素质	295
二、心理素质	295
三、品德素质	296
四、知识素质	296
五、业务素质	297
第五节 制定销售计划	298
一、了解企业销售计划	298
二、制定面谈销售计划	300
本章小结	302
复习思考题	303

第十五章 销售展示	304
第一节 接近顾客	304
一、接近准备	305
二、接近顾客方法	306
第二节 销售展示	310
一、熟记式展示	310
二、公式化展示	311
三、满足需要式展示	311
四、解决问题式展示	311
本章小结	312

复习思考题	314	六、T 形法	336
第十六章 处理顾客异议	315	七、优惠成交法	337
第一节 顾客异议的类型及其产生的原因	316	八、其他成交法	337
一、来自顾客方面的异议	316	第四节 签订购销合同	338
二、来自产品方面的异议	317	一、签订购销合同的原则	338
第二节 处理顾客异议	318	二、购销合同的签订	338
一、处理顾客异议的策略	319	第五节 成交后续工作	339
二、处理顾客异议的技巧	320	一、成交后续工作的意义	339
三、处理顾客异议的基本方法	321	二、成交后续工作的主要内容	340
本章小结	323	本章小结	341
复习思考题	324	复习思考题	343
第十七章 促进成交	325	第八篇 销售诊断、分析与评价	
第一节 成交概述	326	第十八章 销售诊断与分析	346
一、成交的含义及原则	326	第一节 销售诊断	347
二、成交过程中的障碍	328	一、销售诊断的步骤	347
三、创造适宜的成交环境	329	二、销售诊断的内容	348
第二节 促进成交的策略	330	第二节 销售分析与评价	353
一、捕捉购买信号	330	一、销售分析与评价的作用	354
二、谨慎对待顾客的否定回答	331	二、销售分析与评价的步骤	355
三、充分利用最后的成交机会	332	三、销售活动分析的方法	356
四、保留一定的成交余地	332	四、销售分析与评价的指标	360
第三节 促进成交的方法	332	五、撰写销售活动分析报告	365
一、假定成交法	332	本章小结	367
二、直接请求成交法	333	复习思考题	369
三、小点成交法	334	参考文献	371
四、保证成交法	335		
五、异议成交法	336		



第一篇 销售管理介绍



第一章

销售管理概述



学习目标

学完本章后，应当能够：

- (1) 了解销售和销售管理的相关概念；
- (2) 掌握销售管理的职能和内容；
- (3) 了解销售和销售管理的发展趋势。



导入案例

国内原奶价格的上涨带动了蒙牛、伊利几个牛奶品牌新一轮的涨价。与此同时，进口奶为了提高市场竞争力，开始大力促销，尤其是一些刚刚进入中国市场的并不为消费者所熟悉的牛奶品牌，引发了一场关于“进口液态奶低价占领中国市场的猜想”。

权威数据透露，2012 年进口液态奶的销售额曾有过 300% 以上的爆发式增长。而中乳协数据显示，2010 年液态奶进口 1.59 万吨；2011 年 4.05 万吨，同比增长 155%；2012 年进口液态奶 9.38 万吨，同比增长 131.34%；而 2013 年上半年，这个数字已经达到 9.6 万吨。

实际上，进口液态奶销售额的增长并没有为代理商带来丰厚的利润，一味的打折促销活动压缩了进口奶的利润，如果把库存、物流、渠道等成本都计入的话，代理商们正面临着“卖掉一盒亏一盒”的窘境。正如浙江梦巴星股份有限公司总经理虞国敏所透露的，目前梦巴星代理的三个进口液态奶品牌——Lowicz(罗兹姑娘)、Melko(妙可)、Diamond(钻石)都还没有盈利，“每个月账上都要烧掉六七十万”。

(案例来源：钱江晚报，2013 年 9 月 22 日)

这个案例之所以失败，简单来说是由于厂家在促销的范围上没有把握好。一般来讲，推广阶段的产品需要让消费者尽快地尝试购买，所以促销较多采用免费品尝、样品派送、赠品捆绑、宣传等手法。深入剖析，我们可以发现：销售的过程不仅仅是一个卖的动作，而是一个复杂的过程。为什么生产同样产品的企业，其产品的销量和利润却有很大的差别？请在本章的内容中寻找答案。

第一节 销售和 sales 管理

一、销售的概念和基本范畴

(一) 销售的内涵

销售是指企业将生产和经营的产品或服务出售给顾客的一种活动，是买卖双方在一定社会经济环境下达成的一种契约或协议。

企业作为一个以营利为目的的经济组织，在生产销售自己的产品和服务为社会造福的过程中，通过销售取得收入和利润实现自己的生存和发展。因此，在如今买方市场的市场经济条件下，企业要想获得更多的利润不是取决于它能够生产出多少产品或提供多少服务，而是取决于它能销售多少产品和服务。

销售不同于营销。营销活动贯穿于企业的所有活动中，而销售只是营销的一个环节。美国著名营销学家菲利普·科特勒把营销定义为通过创造、交换产品 and 价值，从而满足个人或集体的需要和欲望的一种社会、管理过程。因此，销售活动不等同于营销活动，企业在实际的操作中，应当注意区分，不能以销售活动取代营销活动。

对于销售，不同层次的人应该有不同的理解。一般来说，可以分为以下三个层次：

- ① 基层销售人员，销售的目的就是如何尽可能多地卖出商品，提高销售额。
- ② 中层经理人员，销售的目的就是如何提高商品的市场占有率，守住既有市场，开拓新市场。
- ③ 高层决策人员，销售的目的就是如何保持企业品牌形象价值，提高企业声誉。

(二) 销售的作用

在市场经济条件下，市场竞争越来越激烈，“酒香不怕巷子深”这句老话已经渐渐地不再适用了。企业必须积极地展开销售活动，将产品和服务放到顾客面前，如果产品或服务销售不出去，购买者不接受，一切企业活动都是徒劳的。英国著名管理学家罗杰·福尔克说过：“一个企业，如果它的产品和劳务不能销售出去，那么即便它的管理工作是世界上最优秀的，对于企业的前途和命运来说也毫无意义。”经过市场竞争的实践与市场经济的洗礼，现代企业家已达成一个共识，即企业的前途和命运取决于销售。耐克、阿迪达斯、可口可乐等大型跨国公司都把销售作为公司最重要的工作，投入了大量的人力、物力，并且都有一套自己的销售模式，销售的成功也使得这些公司获得了巨大的成功。

在买方市场的条件下，企业的收入是通过销售来最终实现的，企业的营销战略必须通过人员推销和销售管理来执行。在发达国家，一个企业的营销预算的 75% 是用于人员推销和管理。因此，销售是企业的核心活动之一，具有不可替代的作用。

既然销售在企业活动中的地位如此重要，我们应该对其有正确的认识。首先，销售额的多少直接决定了企业的收入，也决定了企业的成败。因此，应当合理设置企业的组织结构，将销售部门作为企业的核心部门之一，提高销售人员在企业中的地位。其次，企业应当协调好销售部门和

其他部门之间的关系,形成相互支持的部门职能。销售的成败不仅仅是销售部门的事情,只有所有部门相互合作才能获得成功。

(三) 销售活动的基本特征

与其他活动相比,销售活动具有以下几个主要特征。了解这些特征,不仅有助于理解销售活动的内涵,而且有助于更好地掌握销售活动的基本规律。

1. 销售的核心是说服

销售是指一切以说服销售对象接受某种观点或采取某种行动为主要特征的活动过程。所谓销售就是服务,并让顾客接受你的观点、产品和劳务。说服顾客的最终目的是使顾客购买企业的产品。因此,说服是销售的重要手段,也是销售的核心。

2. 销售活动的双重性

销售活动实现的应该是双赢的局面,销售人员既卖出了商品,顾客在获取商品的过程中也满足了自己的需求。因此,优秀的销售人员在考虑自己的销售任务的同时,也要注意考虑顾客的购买目的和购买动机,并能在适当的时机以适当的方式做一些妥协,使交易在互相妥协中达成,从而使销售活动获得成功。销售活动的双重性决定了销售人员要赢利,顾客要获得商品的使用价值。

3. 销售活动的三要素

销售活动必不可少的三个要素是销售人员、销售对象和销售商品。销售人员是主动向顾客销售商品的销售主体,是企业与顾客之间的桥梁和纽带,其行为决定着销售过程的最终结果。销售人员必须具备良好的素质,掌握销售活动所必需的市场营销知识,善于运用行之有效的销售方法与技巧。销售对象主要包括消费者、中间商、生产者三种身份的顾客。此外,各种非营利组织,如政府机关、学校、社团等,也属于销售对象。销售商品包括各种有形商品和无形商品,是被销售对象接受的标的物。销售商品是唯一的销售客体,能够满足顾客的某种需要。

销售人员、销售对象、销售商品三者之间既相互依赖又相互制约,共同构成销售活动过程和销售管理矛盾的统一体,缺一不可。销售既是一个销售客体转移的过程,又是一个销售主体联系的过程,是主客互动的过程。销售过程与销售目的一样具有双重性,销售者要善于利用,将销售商品的销售与顾客的需要满足联系起来,把销售过程看作是顾客的购买过程,这样有利于销售人员工作的开展。

(四) 销售工作的意义

现在社会上对销售工作有许多误解,认为销售人员为了销售成功欺骗顾客,将顾客不需要的产品塞给顾客。而事实正好相反,要想成为一名优秀的销售人员,首先就要有崇高的职业道德,以顾客的需求为中心。

销售人员要认识到自己对社会、对企业、对顾客做出的贡献。销售不仅提供了大量的就业机会,而且通过销售人员的努力,使新产品、新技术能够进入市场,在社会上得到广泛运用,从而促进技术创新,为提高人们的物质生活和社会进步做出了重要贡献。销售人员为企业销售产品,创造利润,避免产品积压,同时为企业收集顾客信息,对企业的发展有着不可替代的作用。销售人员为顾客提供充足的信息,设法满足顾客的实际需要,帮助顾客解决实际问题,把最能满足顾

客需要的商品介绍给顾客。

销售人员要有充分的心理准备,因为销售是一项充满挑战性的工作,需要面对各式各样的顾客。据不完全统计,在现代社会,大部分的高层管理人员来自于营销部门,因为他们最接近顾客,知道顾客的需求和潜在的需求,最了解市场的状况,能够做出正确的决策。因此,在企业的整个营销战略中,营销人员起到了决定性作用。随着我国经济的发展,越来越多高学历的人加入到销售队伍中,许多大学生,甚至硕士、博士多开始从事销售工作,销售人员的总体素质有了很大提高,销售在人们心目中的地位和形象有了很大的变化。销售不再是不入流的行业,而是一种高尚的职业,为我们的生活做出了巨大的贡献。



实例 1-1

中秋到底能不能看到月亮?这个问题几乎是每年中秋节前的“哥德巴赫猜想”。为了降低市民看不到月亮的风险,某保险公司推出了史无前例的“中秋赏月险”。这是国内首款赏月险,中秋看不到月亮就能获赔。全国 41 个城市共计销售出赏月险 3800 多份,其中,深圳、杭州、广州是排名销售前三位的城市。针对杭州销售的是 99 元的 B 款,卖出了 300 多份。如果看不到月亮,保险公司就会赔付 188 元。赔付的依据是中秋节当晚中国天气网发布的该城市 20:00 到次日凌晨 2:00 的天气预报。如这一时段内,天气播报该城市为阴天或雨天,则界定为未能看到月亮,可获得理赔。如果这一时段内为晴、多云等其他天气情况,则界定为看到月亮,不予理赔。

最终,41 个城市中大部分都能看到月亮。杭州、上海、北京、重庆、深圳都是多云,广州是晴,这些城市的网友都不能获得理赔。福州是阴,成都是阵雨,这两个城市的网友虽然没看到中秋月,但是非常“幸运”地可以获得 188 元的赔偿。

这家保险公司巧妙地激发了消费者的购买兴趣,并且抓住了他们规避风险的消费心理,最重要的是,这款保险产品本身就是为了消费者的利益,践行了销售的社会意义。

(案例来源:钱江晚报,2013 年 9 月 22 日)

二、销售管理的内涵和基本范畴

(一) 销售管理的内涵

对于销售管理的含义,国内外专家有许多不同的认识,其中在国外得到广泛认同的是美国销售管理专家查尔斯·M.富特雷尔(Charles M. Futrell)的定义,即销售管理就是通过计划、人员配备、培训、领导以及对组织资源的控制,以一种高效的方式完成组织的销售目标。

我国对于销售管理的理解分为两种:一种是狭义的销售管理,即对销售人员的销售管理,销售管理是企业营销活动中促销的一部分;二是广义的销售管理,即对企业所有销售活动的管理,销售管理应该包括企业促销的所有活动。

因此,本书将销售管理概括为对企业中与销售有关的所有活动进行计划、组织、指导和控制的过程。

(二) 销售管理的艺术性和科学性

销售管理既是一门艺术也是一门科学。称其为艺术是因为其实务性比较强,很多技能在书本里是学不到的,必须在实践中获得;同时又称其为科学,是因为可以通过大量的知识和已有的经验告诉我们什么是销售管理以及如何销售管理。而这些知识都是可以从书本中获得的。例如,有关计划、实施、评价的系统和知识可以帮助销售经理更好地理解其所需要的技能、所扮演的角色和管理销售人员所需要的各种方法。

成为一名成功的销售经理的过程,不仅是一系列正规学习和实践的结合,同时也是科学和艺术的结合。过去,人们总是通过经验来管理销售人员,但是在竞争越来越激烈的现代社会中已经不够了。销售经理必须通过正规的销售管理培训才能成为一名优秀的销售管理人员。

第二节 销售管理的职能和内容

在本书的第一节我们解释了销售管理的含义,本节将对销售管理的具体职能和内容进行介绍。

一、销售管理的职能

查尔斯·M.富特雷尔关于销售管理的定义中就包含了销售管理职能的内容,即计划、人员配备、培训、领导、控制等五项职能。结合管理的一般原理和企业的销售实践,本书认为销售管理的职能包括:制定销售规划、设计销售组织、指导和协调销售活动、控制销售活动。

(一) 制定销售规划

销售管理者的首要任务就是对企业的销售业务通盘考虑,并进行科学的规划。销售业务规划主要包括设计销售配额和编制销售预算在内的销售计划、销售区域的设计与管理、销售渠道建设、促销策划等。

(二) 设计销售组织

任何销售计划的实现都离不开人,只有合理地设计销售组织结构,在合适的岗位上配备合适的销售人员才能实现企业的销售目标。销售组织形式的选择受本企业销售人员现状、企业发展规划、企业实力、产品特性、所面对的市场及竞争对手等各种因素的影响。在设计销售组织的过程中,销售经理应当根据预测的销售目标、销售预算、销售区域的大小等因素决定销售组织的规模。

(三) 指导和协调销售活动

销售人员从事具体的销售活动,销售经理负责指导和协调销售人员的活动。销售经理应当把预期的目标和营销的策略传达给每一个销售人员,使每一个销售人员都有不断改善自身业绩的愿望,促使他们为了实现目标不断努力。销售经理对销售人员的指导与协调主要体现在销售对象管理、销售货品管理、销售人员管理、销售过程管理等方面。

(四) 控制销售活动

这里的控制包括两个方面:评价和改进。销售经理应当时刻关注销售人员的情况,对其销售活动进行评估,通过评估与考核对整体的销售情况进行控制。在发现问题时及时进行调整。通过