



高等学校经济与管理类教材·市场营销系列

销售管理

张晓娟 李桂陵◇主编



华东师范大学出版社

F713.3
201437



高等学校经济与管理类教材·市场营销系列

阅 览

P1

销售管理

张晓娟 李桂陵◇主编

周学春 童泽林 吴宏宇◇副主编

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/张晓娟,李桂陵主编. —上海:华东师范大学出版社,2013.4

ISBN 978-7-5675-0651-0

I. ①销... II. ①张... ②李... III. ①销售管理
IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 088522 号

销售管理

主 编 张晓娟 李桂陵

责任编辑 孔 凡

责任校对 胡 静

装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 18.25

字 数 405 千字

版 次 2013 年 11 月第一版

印 次 2013 年 11 月第一次

书 号 ISBN 978-7-5675-0651-0/F·226

定 价 39.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

内容简介

销售管理是一门建立在市场营销学、行为科学和现代管理理论基础之上的应用学科,重点研究企业销售及其管理活动过程的规律和策略。目前,该学科在结构体系、理论、方法等方面正处于不断完善和充实的过程中。销售管理课程是工商管理 and 市场营销专业学生必修的专业主干核心课程,近年来在许多高校得到了普及。

本书参考国内外销售管理专著的框架结构,增加了销售管理学发展的最新理论,突出案例教学。围绕销售规划设计与管理、销售方法探索和销售人员管理三大块内容展开。具体内容包括:销售管理概述;建立销售组织;销售计划管理;销售区域的设计与管理;销售渠道管理;促销策划;客户管理;销售货品管理;销售人员的招聘与培训;销售人员的薪酬与激励;销售过程管理;信用管理等。每章开篇均有导入案例,章节中间附有相关资料介绍,每章末附有中外案例和相关思考题,通过介绍最新的方法和技术,把实际的销售管理的理论和实际结合起来,具有很强的实践性。本书适用于工商管理、市场营销等专业高年级本科生和研究生课程教学,也可供从事工商管理实践的企业管理人员及销售人员进行参考使用。

本书由张晓娟、李桂陵担任主编。全书共分十二章,其中,第一、三、四、六、八、十章由张晓娟(湖北工业大学)编写,第二、五章由李桂陵(湖北工业大学)编写,第七章由吴宏宇(广西大学)编写,第九章由周学春(武汉大学)编写。第十一、十二章由童泽林(北方工业大学)编写。全书由张晓娟统稿。

在编写过程中,我们得到了社会同行的大力支持和指导,在此表示衷心的感谢。书中参考了国内外大量的文献资料,我们尽可能在引用时注明出处或者在参考文献中予以列出。在此,特别对所参考的书籍、论文的作者及相关网站表示最诚挚的谢意。最后,由于销售管理理论与方法仍处在发展之中,有待不断充实完善,再加上作者水平有限,本书中有许多不足之处,欢迎专家和广大读者予以批评指正。

目 录

第一章 销售管理概述 1

第一节 销售概述 3

第二节 销售管理 9

第二章 建立销售组织 16

第一节 销售组织的设计 17

第二节 销售组织的基本类型 22

第三节 销售组织的发展与

团队建设 26

第三章 销售计划管理 35

第一节 销售计划概述 37

第二节 销售目标 42

第三节 销售预测 44

第四节 销售预算 47

第四章 销售区域的设计与管理 57

第一节 销售区域概述 59

第二节 销售区域的设计 67

第三节 销售区域的管理 70

第五章 销售渠道管理 79

第一节 销售渠道的构成 82

第二节 销售渠道的设计 92

第三节 销售渠道的管理 99

第六章 促销策划 108

第一节 促销概述 110

第二节 广告策划 116

第三节 公共关系策划 121

第四节 销售促进策划 123

第七章 客户管理 132

第一节 客户管理概述 134

第二节 客户分析 140

第三节 客户投诉的处理 144

第四节 客户关系管理 147

第八章 销售货品管理 158

第一节 订单、发货与退货的管理 160

第二节 终端管理 166

第三节 铺货与窜货管理 171

第九章 销售人员的招聘与培训 181

第一节 销售人员的招聘 182

第二节 销售人员的培训 195

第十章 销售人员的薪酬与激励 203

第一节 销售人员的薪酬 206

第二节 销售人员的激励 219

第十一章 销售过程管理 227

第一节 销售准备 229

第二节 销售展示 234

第三节 处理顾客异议 243

第四节 促进成交 250

第十二章 信用管理 259

第一节 信用管理概述 261

第二节 客户信用调查与评价 272

第三节 应收账款管理 276

参考文献 284

第一章

销售管理概述

【本章导读】

1. 理解销售的含义、销售活动的类型
2. 了解销售工作的特点
3. 理解销售与营销的区别与联系
4. 理解销售管理的内容与过程



导入案例

销售故事之三个小贩

一位老太太每天去菜市场买菜买水果。一天早晨,她提着篮子,来到菜市场。遇到第一个小贩,卖水果的问:“你要不要买一些水果?”老太太说:“你有什么水果?”小贩说:“我这里有李子、桃子、苹果、香蕉,你要买哪种呢?”老太太说:“我正要买李子。”小贩赶忙介绍:“我这个李子,又红又甜又大,特好吃。”老太太仔细一看,果然如此。但老太太却摇摇头,没有买,走了。

老太太继续在菜市场转。遇到第二个小贩。这个小贩也像第一个一样,问老太太买什么水果。老太太说买李子。小贩接着问:“我这里有很多李子,有大的,有小的,有酸的,有甜的,你要什么样的呢?”老太太说要买酸李子,小贩说:“我这堆李子特别酸,你尝尝?”老太太一咬,果然很酸,满口的酸水。老太太受不了了,但越酸越高兴,马上买了一斤李子。

但老太太没有回家,继续在市场转。遇到第三个小贩,同样,问老太太买什么。(探寻基本需求)老太太说买李子。小贩接着问:“你买什么李子?”老太太说要买酸李子。但他很好奇,又接着问:“别人都买又甜又大的李子,你为什么要买酸李子?”(通过纵深提问挖掘需求)老太太说:“我儿媳妇怀孕了,想吃酸的。”小贩马上说:“老太太,你对儿媳妇真好!儿媳妇想吃酸的,就说明她想给你生个孙子,所以你要天天给她买酸李子吃,说不定

真给你生个大胖小子!”老太太听了很高兴。小贩又问:“那你知道不知道这个孕妇最需要什么样的营养?”(激发客户需求)老太太不懂科学,说不知道。小贩说:“其实孕妇最需要的是维生素,因为她需要供给这个胎儿维生素。所以光吃酸的还不够,还要多补充维生素。”他接着问:“那你知不知道什么水果含维生素最丰富?”(引导客户解决问题)老太太还是不知道。小贩说:“水果之中,猕猴桃含维生素最丰富,所以你要经常给儿媳妇买猕猴桃才行!这样的话,我保证你家儿媳妇生出一个漂亮健康的宝宝。”老太太一听很高兴啊,马上买了一斤猕猴桃。当老太太要离开的时候,小贩说我:“天天在这里摆摊,每天进的水果都是最新鲜的,下次就到我这里来买,还能给你优惠。”从此以后,这个老太太每天在他这里买水果。

在这个故事中,我们可以看到:第一个小贩急于推销自己的产品,根本没有探寻顾客的需求,自认为自己的产品多而全,结果什么也没有卖出去。

第二个小贩有两个地方比第一个小贩聪明,一是他第一个问题问得比第一个小贩高明,是促成式提问;二是当他探寻出客户的基本需求后,并没有马上推荐商品,而是进一步纵深挖掘客户需求。当明确了客户的需求后,他推荐了对口的商品,很自然地取得了成功。

第三个小贩是一个销售专家。他的销售过程非常专业,他首先探寻出客户的深层次需求,然后再激发客户解决需求的欲望,最后推荐合适的商品满足客户需求。他的销售过程主要分了六步:第一步:探寻客户基本需求;第二步:通过纵深提问挖掘

需求背后的原因;第三步:激发客户需求;第四步:引导客户解决问题;第五步:抛出解决方案;第六步:成交之后与客户建立客情关系。

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/1719dd234635eefdc8d333cb.html>,有删改)

第一节 销售概述

随着信息技术的日新月异,社会正经历着以数字和网络化为主要特征的科技革命,以科技革命为基础的知识经济对企业营销管理和销售管理而言,都将产生极为深刻的影响。

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地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管理,面对着以信息产业和高科技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去适应现代社会的发展。营销创新的一个重要方面就是要有销售方式的创新,传统条件下是企业把东西卖到消费者手上,只是满足顾客的需要。现在随着社会环境的改变,要求企业去创造满足顾客需求的新的营销观念和方式。

一、销售的含义

管理理论家彼得·德鲁克曾说过“销售只是市场营销冰山上的顶尖而已”。可见,销售活动必须建立在与其他营销活动相配合的基础上,如需求分析与评价,营销信息调研,产品或服务的开发、定价、分销和促销等。如果不进行消费者需求的调查和开发新产品,不进行定价、分销和促销等工作,企业的销售活动就不可能顺利完成。因而现代营销导向下的销售是不能离开营销而独自完成的,必须服从营销的整体战略,与营销的其他功能相互配合,在不断满足市场需求的前提下实现销售收益。

销售就是在最短的时间内,用合适的价格把产品或服务卖给相关的人或组织。销售最主要的工作就是主动去与有潜力的消费者或客户沟通,销售本身可以看作是一种服务,是帮助消费者或客户解决问题,或帮助消费者或客户把工作做得更好。

销售在日常生活中非常普遍,当然销售活动首先是由众多要素组成的系统活动,是商品、信息传递、心理变化等过程的统一;其次,销售的核心问题是说服客户;最后,销售是一种设法以最方便和吸引人的方式向可能的买主介绍商品的艺术。通常认为销售包含销售主体、销售对象、销售客体、销售手段及销售环境五个要素。

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;销售环境包括人口、经济、自然、技术

等方面。

销售是最富挑战性的职业,也是流动性最强、工作量极大、工作最辛苦、最富社交性的职业。产品或者服务的销售直接或者间接地推动经济的发展,因为人们消费的大部分商品或服务都是买来的,而有买的,就有卖的。

销售是市场经济不可缺少的环节,企业不论从事什么,都需要有人去做销售,销售的可以是产品,也可以是服务。销售是在买卖双方同意的条件下所完成的交易行为。这种交易,实现了所有权的转移:买方获得了有形产品或无形服务,取得了商品效用;卖方实现了商品市场价值,收回了货币。所以销售是卖方将产品或服务传递到买方手中,获得销售收入而进行的经营管理活动或过程。

销售功能在现代市场经济条件下扮演着重要角色。销售活动的目的、过程和结果,往往体现了企业的战略变化和执行效果,企业正是通过销售功能与外部市场环境中的消费者、竞争者、零售批发机构、交通运输部门以及政府机构发生有机的联系,因此销售功能在企业的市场经营活动中具有战略性的作用。

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,其他一切活动只能是空谈,所以销售是营销活动中不可缺少的重要功能。

【小资料 1-1】

销售职业的产生与发展

“推销”一词来源于古希腊,“销售人员”一词最早出现在柏拉图的著作中。但是,通过推销来维持生计的真正的销售人员直到 18 世纪中叶英国工业革命时期才出现,而且主要是以小贩的形式。小贩们将当地农民生产的农产品收购上来,然后再卖到城市,同时将在城市收购的工业品运送到农村地区销售,这在当时社会经济的发展中起到了重要的作用。一名代表生产者并携带着产品的销售人员可能会吸引大量潜在顾客的注意。人们或者为自己消费而购买,或者为销售而购买,或者为自己生产需要而购买。没有销售人员的来访,人们就不知道产品的存在。即使销售人员没有成功获得订单,他们也常常会带回有关市场的有价值的信息,有时甚至是产品遭受拒绝的原因,但这些信息对生产者来说可能是非常有用的。

19 世纪初,人员推销在英国已经成熟,但在美国才刚刚开始。到了 19 世纪末和 20 世纪初,随着美国工业革命的开展,销售人员的销售逐渐成为美国企业销售活动的重要组成部分。这时,富有冒险精神、有强烈进取心的销售人员成为一个有价值的群体,独立的、四处叫卖的小商小贩逐渐消失。销售人员为企业工作,企业为销售人员提供服务,以较少的行动分销大量的产品成为企业管理者的追求目标。

19 世纪 40 年代中期,人员推销开始变成一种职业。不仅购买者开始对销售人员要求更多,而且他们也不再容忍高压强卖型的、滔滔不绝的销售人员,他们更喜欢精通专业知识和了解顾客需求的销售人员。销售职业化是指销售人员利用诚实的、非操纵性的战术来满足顾客和企业双方的长期需求。销售人员已经不仅仅是一个信息的传

达者,而必须准备好售前、售中和售后的各种各样的顾客需求,必须能够在组织内与其他人协调工作,以达到或超越顾客的期望。转变顾客的需求以适应企业的产品或服务已经是“昨天的推销方式”,新的推销方式要求具备“询问、聆听和理解产品需求背后的问题”的能力,销售人员的工作不是告诉顾客为什么你的产品比其他人的产品都好,而是要去理解顾客的思想;否则,就不会成为一名成功的推销员。

(资料来源:万晓、左莉、李卫:《销售管理》,清华大学出版社、北京交通大学出版社,2009年版)

二、销售的分类

销售活动的类型是多种多样的,不同行业又有着不同的销售方式,即使在同一行业中,不同企业通常也选择不同的销售方式。通常情况下,可以把销售活动分为两大类:一类是针对消费者的销售,也称零售销售,主要是指为个人、家庭消费而出售的产品和服务的活动,它包括从事这些活动的人员和组织,如挨家挨户访问的销售人员、保险代理商、房地产经纪商和零售商店的职员等;另一类是针对组织市场的销售,也称产业销售,指的是批发层次的销售活动,按顾客的不同又可分为以下三种。

(一) 针对中间商的销售:生产者将商品卖给零售商,再由零售商出售给最终用户。这是比较常见的销售类型。

(二) 针对生产企业的销售:生产者将原材料或零部件出售给另一个生产者,由其作为投入品进行再生产。大多数产业用户的销售就是这种类型。

(三) 针对非营利组织的销售:产品的买方是政府或其他非营利机构团体,主要用于公共事业消费。

三、销售的性质

销售不等于推销(selling)。推销是一种说服顾客购买某种产品和服务,并协助满足其需要的一种活动。推销是一种“推”的策略,顾客在推销活动中一般处于被动地位。而科学的销售概念不仅包括“推”的策略,而且包括“拉”的策略,即通过广告、营业推广等促销手段,吸引消费者主动上门求购产品和服务。

销售不同于交换(exchange)。交换是一种以满足基本需要为动机的物与物(及其后来衍化为物与货币)的交易行为。而企业销售则是出于一种发展的动机,企业通过销售产品和服务来获得利润,并通过积累利润和缴纳税金来发展自己并造福于社会。交换是为了满足需求,而销售不仅满足需求,而且创造需求,创造价值,求得发展。

销售不同于营销(marketing)。著名市场营销学者菲利普·科特勒认为“营销是个人和集体通过创造,提供出售,并同别人交换产品和价值,以获得其所需所欲之物的一种社会的和管理的过程”。营销活动涉及企业所有的经营活动,销售只是其中的活动之一。因此,销售概念要小于营销概念,企业千万不能以销售活动来代替营销活动,也不可在重视营销战略时忽视了销售活动。

菲利普·科特勒认为市场营销是指企业的这种职能,即识别目前尚未满足的需求和

欲望,估量和确定需求量的规模,选择和确定企业能最好地为之服务的目标市场,并决定适当的产品、劳务和计划,以便为目标市场服务。实际上就是个人和组织通过创造并同他人进行交换产品 and 价值,以取得其所需的过程。换句话说,营销是指企业在了解消费者或顾客需求的基础上,通过各种途径和方法为其提供相关产品或服务的过程。

销售的角色更多的是指企业在目前的事业基础上让顾客购买自己的产品以及服务。销售是实现营销目标的重要手段。

销售就是单纯地通过一种或多种渠道把产品或服务卖出去,如果通过主动给客户介绍的方式,就是一般意义上的推销,推销只是销售的一种方式;营销是产品策划、生产、推广、出售、售后以及服务的综合完整过程,包含销售,推销是销售的一种手段,销售是营销的一个部分。

从市场营销的角度来研究,销售的概念可以分为广义与狭义的销售。广义的销售就等于促销,包括人员销售、广告、营业推广、公共关系;狭义的销售就等于人员销售。

从企业的角度来看,销售不是一股脑地解说商品的功能;销售不是与客户辩论、说赢客户;销售不是我的东西最便宜,不买就可惜;销售不是只销售商品,因为客户对你有好感,才会信任你所说的话。好的销售不是强有力的销售,而是把问题提出,让别人以与以往不同的方式进行思考,销售多数是通过销售渠道实现的。

销售与营销是有区别的。营销包含销售,可以说销售是营销的组成部分。一般也可以这样理解:销售是实现产品、服务卖出去,营销是帮助策划、出主意、出谋略使得产品或服务卖出去,卖得更多更快、价格更合理、时间更持久、货款收回更及时。销售负责任务完成,是“做”,营销是帮助,重在回答和解决为什么“做”和怎么“做”的问题。营销工作主要是市场调研,市场分析,竞争分析,营销策略如产品策略、价格策略等制定、活动策划等,是“谋”的问题。

四、销售的作用

经济发展和企业经营实践表明,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。企业竞争的主战场在市场上,市场是企业优劣高低的评判者,企业之间的竞争最终表现在市场上产品销售之间的竞争上。缺乏有力的销售措施,缺乏有效的企业销售策略,缺乏一支强有力的销售队伍,是不少企业陷入困境的主要原因之一。一个高素质的销售队伍是企业竞争力的主要组成部分,是企业立于不败之地的必备条件。如果说企业间的竞争归根到底是人才的竞争,那么,销售人才也是影响竞争成败的重要因素,优秀的销售人员是企业竞争的有力武器,他们用优异的销售业绩显示企业强劲的竞争实力。“销售创造价值”已成为现代企业销售管理的理念。因为在企业的生产和服务活动领域中,在企业诸多的组织职能中,只有销售工作才能带来收入,其他工作只是耗费企业有限的预算和资源。一个企业的技术水平再高,产品与服务质量再好,如果销售不出去,都将是徒劳的。正如英国著名管理专家罗杰·福尔克所说:“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最优秀的,对于企业的前途和命运来说也毫无意义。”国际上一流企业之所以成为一流企业首先

在于它的销售的成功。如可口可乐、微软公司等都十分重视销售工作,并将销售工作做得非常出色。正因为如此,日本最杰出的营销咨询和实践大师牟田学认为“唯有销售,才是事业繁荣的全部基础”。

以销售活动为中心的销售机能与制造机能、财务机能共同构成企业经营的主要机能。制造机能和财务机能的主要经营活动属于企业内部活动,而销售机能则是直接进入市场的外部活动。在买方市场条件下,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,一个企业营销预算的75%用于人员推销及其管理。所以销售机能在企业营销中的地位不可动摇,可以说不存在“没有销售机能的营销”。由此可见,销售在企业中具有其他经营活动所不可替代的功能:销售是经营管理活动的中心内容。

对销售是企业经营管理活动的中心内容要从两方面去理解。首先,销售工作是企业一切工作的重中之重,企业销售工作的好坏,将决定着企业产品和劳务在市场上的份额,而市场份额的多少决定了企业在市场竞争中的成败。因此,一个企业要在激烈的市场竞争中取胜,就应理顺企业组织体制,提高销售部门在企业中的地位,建立以销售为中心的营销组织体制,使销售部门成为实现企业经营目标的核心职能部门。其次,企业其他部门要理解、支持销售部门开展工作,其他经营工作要围绕销售工作来展开;同时销售部门要主动协调好与其他部门的关系,销售工作要取得其他工作的配合与支持才能顺利展开。企业销售部门与其他职能部门,由于各自工作职责的不同,当涉及各自利益时,不可避免地会产生矛盾和冲突。因此企业在确认销售工作是企业经营管理的中心内容并建立以销售为中心的营销组织体制以后,就应从制度上、政策上确保这种组织体制的建立,通过制度协调好各部门之间的关系,特别是利益关系,使各部门充分认识到销售工作对于企业经营的意义,让各部门自觉支持、配合和服务销售。所以,企业要求得生存和发展,就必须树立“销售创造价值”的理念,强化销售工作,通过销售来达到企业的经营目标。

【小资料 1-2】

优秀销售人员的七项特质与影响

将优秀销售人员的测试结果与一般和较差销售人员进行比较。结果表明,某些关键性格特质直接影响了优秀人员的销售风格以及最终的成功。下面是顶尖销售人员的主要性格特质,以及每个特质对他们销售风格的影响。

(1) 谦逊。人们往往认为成功销售人员爱出风头、自高自大,但测试结果恰恰相反,91%的顶尖销售人员在谦逊方面的得分处于中高水平。而且,结果还表明,虚张声势、好卖弄的销售人员错失的客户远远多于所赢得的客户。

对销售风格的影响:团队导向。顶尖销售人员不会让自己成为购买决策的焦点,而是让团队(售前技术工程师、咨询顾问以及管理人员)成为核心,帮助自己赢得客户。

(2) 有责任心。85%的顶尖销售人员拥有很强的责任心,可以说他们拥有强烈的责任感、尽职尽责、为人可靠。这些销售人员对待自己的工作极为认真,而且对工作结果高度负责。

对销售风格的影响:掌控客户。销售人员面临的最糟情况就是放弃对客户掌控,对客户言听计从,甚至更糟,朝着竞争对手的方向走。为了掌控自己的命运,顶尖销售人员会控制销售周期流程。

(3) 成就导向。84%的顶尖销售人员在成就导向上得分很高。他们专注于实现目标,而且会不断将自己的表现与目标进行比较。

对销售风格的影响:政治导向。在销售周期中,顶尖销售人员会努力弄清客户决策的政治格局。他们以目标为导向的性格特质,会自然推动他们与关键决策者会面。因此,他们会针对销售对象,以及所售产品如何适合于客户组织制定销售策略,他们不会将注意力放在产品本身的功能上。

(4) 好奇心。好奇心是指一个人对知识和信息的渴求。82%的顶尖销售人员在好奇心上得分极高。与表现较差的同仁相比,顶尖销售人员天生拥有更强的好奇心。

对销售风格的影响:好问。强烈的好奇心与销售拜访时的积极主动密切相关。积极主动性会推动销售人员向客户提出一些让人不自在的困难问题,以便获得缺失的信息。顶尖销售人员想知道自己能否赢得生意,并且想尽快知道结果。

(5) 不合群。顶尖销售人员和排名最后三分之一的销售人员之间,最令人吃惊的差异,在于他们的合群性(喜欢和人在一起,表现友善)。总体而言,顶尖销售人员比较差销售人员的合群性平均低了30%。

对销售风格的影响:支配力。支配力是指让客户愿意听从销售人员的推荐和建议的能力。测试结果表明,过于友善的销售人员因为与客户过于密切,所以很难确立支配地位。

(6) 不气馁。只有不到10%的顶尖销售人员容易气馁,经常被消极情绪打倒。相反,90%的顶尖销售人较少或只是偶尔出现消极情绪。

对销售风格的影响:竞争能力。在多年的随意调查中,我发现,在顶尖销售人员中,中学时期参加过有组织的体育运动的人比例相当高。在体育运动和销售成功之间似乎存在着某种联系,因为顶尖销售人员能够应对失望的情绪,能够从失败中恢复信心,并能从心理上为下一个竞争机会做好准备。

(7) 缺少自我意识。自我意识衡量的是一个人容易觉得尴尬的程度。高度的自我意识会让人容易感到害羞和自我压抑。而只有不到5%的顶尖销售人员具有高度的自我意识。

对销售风格的影响:积极进取性。顶尖销售人员能自如地为销售而战,并且在销售过程中不怕惹恼客户。他们以行动为导向,不惧怕拜访高管客户,也敢于拜访新客户。并不是所有销售人员都能取得成功。他们拥有同样的销售手段、教育水平和工作态度,可为什么有些销售人员成功了,有些却失败了?是因为自身的背景,所以他更适合销售某种产品吗?是他更具魅力,还是更幸运而已?上述证据表明,这些顶尖销售人员的性格特质,在他们的成功中扮演着重要的角色。

(资料来源:<http://xueyuan.cyzone.cn/>,史蒂夫·马丁:《哈佛商业评论》,有删改)

第二节 销售管理

一、销售管理的含义

销售管理是企业营销战略管理的重要组成部分。对于销售管理的含义,国内外专家有许多不同的认识。营销学权威菲利普·科特勒认为,销售管理就是对销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等进行设计和控制。美国学者约瑟夫·P·瓦卡罗(Joseph. P. Vaccaro)认为,销售管理就是解决销售过程中出现的问题,销售经理应该是一个知识渊博、经验丰富的管理者。拉尔夫·W·杰克逊和罗伯特·D·希里奇在《销售管理》一书中这样表述,销售管理是对人员推销活动的计划、指挥和监督。美国资深销售管理专家查尔斯·M·富特雷尔(Charles M. Futrell)教授认为,“销售管理是一个通过计划、配置、训练、领导和控制组织资源以达到销售目标的有效方式”。美国印第安纳大学的达林普教授定义如下:销售管理是从市场营销计划的制定开始,销售管理工作是市场营销战略计划中的一个重要组成部分,其目的是执行企业的市场营销战略计划,其工作的重点是制定和执行企业的销售策略,对销售活动进行管理。

我国学者李先国等人认为,所谓销售管理,就是管理直接实现销售收入的过程。总体来说,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。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。

综上所述,销售管理主要是指对销售人员的管理,是企业营销组合中促销策略的一部分。

二、销售管理的内容

关于销售管理包含的内容,不同的专家学者有不同的观点。菲利普·科特勒认为,销售管理涉及三个方面的内容:一是销售队伍的设计,它研究的是公司在设计销售队伍时应做什么决策的问题;二是销售队伍的管理,它涉及公司应该怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价它们的销售队伍;三是销售队伍的有效改进,它涉及怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系上的技能。结合销售及销售管理的实际情况,本书认为,销售管理包括的内容因管理者把握销售管理工作的角度不同其表述亦有所区别。如果管理者是从销售活动的程序和相关内容的角度来进行销售管理工作,那么,销售管理的内容主要包括:销售组织的建立、销售规划管理、销售对象管理、销售货品管理、销售人员管理、销售过程管理、销售诊断与分析。如果管理者是从管理职能的角度来进行销售管理工作,那么,销售管理的主要内容包括:销售规划管理、建立销售组织、销售指导与协调、销售诊断与分析控制等。

具体来说,销售管理的主要内容如下:

(一) 销售管理的目的是要实现组织的销售目标。

为了实现组织的销售目标,销售经理不但要和销售人员,而且要和广告、营销及其他部门相互合作、协调配合。组织销售目标的实现仅仅靠销售经理和销售部门的努力是不够的,必须依靠包括广告、营销,甚至其他职能部门的支持和合作。组织的销售目标可能也是广告和营销部门应实现的工作任务,但销售经理应对此负关键责任:销售经理的主要目标是实现高层管理者所期望的销售额、利润及顾客满意度。

(二) 实现组织的销售目标需要通过计划、人员配备、培训、领导和控制等 5 种基本管理职能。

销售经理要将这 5 种职能有机地结合在一起,最终实现销售目标。

(三) 销售管理要追求一种高效的方式来实现特定的销售目标。

由于组织资源的有限性,销售经理的主要责任是以一种高效的方式对组织资源进行分配和协调,以实现组织的销售目标。不管是对企业而言,还是对销售部门而言,销售经理都应致力于不断改善绩效。在过去,为了增加销售额,最常采取的手段是雇用更多的销售人员及支付更多的销售费用,但是今天的市场已经不允许企业通过这种手段实现自己的目标了。相反,企业在销售方面出现问题的时候,不是雇用更多的人员而是裁员。任何企业都必须以更少的人员更快、更好地实现更多的销售。

三、销售管理的过程

在明确了销售管理的含义与内容之后,企业销售管理的过程一般包括以下步骤。

(一) 建立销售组织并进行人员招聘与培训

销售目标的实现,必须借助于销售人员。但任何一项销售计划都不可能由一个人去实施,需要进行人员配备,构建一支高素质的销售团队。因此,合理构建销售组织是保证销售目标实现的基础。构建销售组织,也就是以顾客为中心、以实现企业利润为目标建设销售团队。要设计好销售组织,就必须从销售队伍的目的和战略入手,确定销售队伍的规模与结构,并选择适当的报酬形式。例如,销售队伍的结构是按地区设置,还是按产品设置,抑或是按客户设置,这些都必须认真考虑。企业首先需要研究并确定如何组建销售组织架构,确定销售部门的人员数量和岗位设置、销售经费的预算、销售人员的招聘办法和资历要求,明确适合企业销售工作的销售人员条件,选择合理的招聘途径,公开、公平、公正地招募和选拔销售人员。同时,对销售人员要进行有效的培训以提高其业务能力。要制订详细的培训计划,科学、合理地设计培训内容,有效组织和实施销售培训,并评估和考核培训效果。

在销售计划的制订和执行过程中,如何组织销售部门,如何划分销售地区,如何组建销售队伍和安排销售人员的工作任务是一项非常重要的工作。销售部门需要根据目标销售量、销售区域的大小、销售代理及销售分支机构的设置情况、销售人员的素质水平等因素进行评估,以便确定销售组织的规模和销售分支机构的设置。

(二) 制订销售规划及相应的销售管理政策

销售规划是指对企业销售活动的计划与安排。销售规划是在销售预测的基础上,设

定企业的销售策略与目标,编制销售配额和销售预算。立足于公司整体营销战略和发展目标的前提下,依据营销计划,销售部门开始制订具体细致的销售计划,以便开展、执行企业的销售任务,以达到企业的销售目标。销售部门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,才能够制定出切实而有效的销售策略和计划。

销售规划的具体内容如下。

1. 制定销售策略。销售策略是依据企业的营销策略而制定的,它涉及销售模式、销售渠道、价格政策、货款回收政策、销售远景规划和销售部门整体目标。
2. 制定销售目标。要搞好销售目标的制定,首先必须对企业销售面临的环境与形势进行分析,做好销售预测,然后再制定销售目标。制定销售目标要切合企业实际,量力而行。
3. 制订销售行动方案。销售行动方案涉及销售的具体工作程序和方法,所有的销售行动方案都应当细化和量化,并定期加以检查。

在制定销售管理政策的时候,必须考虑市场的经营环境、行业的竞争状况、企业本身的实力和可分配的资源状况、产品所处的生命周期等各项因素。特别是信用政策的确定、应收账款政策的制定及窜货管理等政策的制定尤为重要。

根据预测的销售目标及销售费用,销售部开始确定销售人员的具体工作安排、培训安排、销售区域的划分及人员的编排、销售人员的工作评估及报酬标准等。销售计划必须要做到具体和量化,要能够明确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。

(三) 销售业绩管理

销售工作的最终目的,是为了出售产品及维持与客户的关系,从而为企业带来销售业务及利润。销售人员的销售业绩,一般以销售人员所销售出的产品数量或销售金额来衡量。此外,销售人员所销售出的产品的利润贡献,是衡量销售人员销售业绩的另一个标准。而对于一些需要重复购买产品的客户,销售人员要维持与他们的关系。维持与客户的业务关系的能力及对客户的售后服务质量也是一个重要的考核因素。

销售部需要按照销售计划去执行各项销售工作,要紧密跟进和监督各个销售地区的销售工作进展情况,要经常检查每一个地区、每一个销售人员的销售任务完成情况。发现问题立刻进行了解及处理,指导、协助销售人员处理在工作中可能遇到的困难,帮助销售人员完成销售任务。销售部需要为销售人员的工作提供各种资源,支持和激励每一个销售人员去完成他们的销售指标。

(四) 对销售计划的成效及销售人员的工作表现进行评估

销售人员的工作表现评估是一项重要的工作,销售部必须确保既定的工作计划及销售目标能够完成,需要有系统地监督和评估计划及目标的完成情况。销售人员的工作表现评估一般包括检查每一个销售人员的销售业绩,这当中包括产品的销售数量,完成销售指标的情况和进度,对客户的拜访次数等各项工作。对销售人员的销售业绩的管理及评估必须定期地进行,对评估的事项必须订立明确的准则,使销售人员能够有规可循。而评估的结果,必须对销售人员进行反馈,以便他们知道自己做得不够的地方,从而对工作的缺点作出改善。

工作评估最重要的不仅在于检查销售人员工作指标的完成情况和销售业绩,更重要

的是要检讨销售策略和计划的成效,从中总结出成功或失败的经验。成功的经验和事例应该向其他销售人员进行推广,找出的失败原因也应该让其他人作为借鉴。对销售业绩好的销售人员应当给予适当奖励,以促使他们更加努力地做好工作,对销售业绩差的销售人员,应当向他们指出应该改善的地方,并限时予以改善。

根据销售人员的工作表现情况和业绩评估的结果,销售部需要对公司的市场营销策略及销售策略进行检讨,发现需要进行改善的地方,应该对原制定的策略和计划进行修订。与此同时,也应该对公司的销售组织机构和销售人员的培训及督导安排进行检讨并加以改善,以提高销售人员的工作水平,增强销售工作的效率。

本章小结

企业只有成功地进行销售才能生存下去,并获得持续发展;伴随企业活动的一切投资只有通过销售活动才能收回。因此,对企业来讲,销售是至关重要的。销售(sales)是指把企业生产或经营的产品和服务出售给消费者(顾客)的活动。在这一章我们从销售的概念出发,分析了销售及销售管理在企业中的地位。重点介绍了销售管理的性质以及传统销售理念和现代销售理念。销售是基本的社会活动。销售人员是公司专一的与顾客联系的枢纽。一线销售人员对顾客而言意味着公司的形象。

传统的销售管理:销售无计划、过程无控制、业务员无管理、信息无反馈、业绩无考核、制度不完善。现代销售管理理念:制度化、简单化、人性化、合理化。

销售观念,是指企业对销售活动及管理的基本指导思想。任何企业的销售活动都是在特定的观念指导下进行的。在营销观念的影响下,企业销售观念也经历了由传统销售观念向现代销售观念的演变。关系销售法成为主流。

销售管理是对企业销售活动的计划、组织、指挥和控制,以达到实现企业价值的过程。销售管理包括制定销售计划、设计销售组织、指挥和协调销售活动、评价和改进销售管理。在销售管理过程中,我们应当树立“销售创造价值”的观念。销售管理的重心在于管理企业价值实现的过程。因此,销售管理应在企业营销管理中充当中枢角色,一方面以通过销售取得收入为中心,另一方面要通过管理协调好各种经营活动与销售活动的关系,以实现企业的整体目标。

从现代营销观念的角度来看,销售管理应服从营销管理。销售正面临从交易推销向关系推销、个人推销向团队推销、销售量提高向销售效率提高、管理推销向领导推销的转变。

销售员与销售经理在角色上、要求的能力上是不一样的,因此,要完成从销售员到销售经理的思维方式、角色和能力的转变。

思考题

1. 销售管理为什么重要?
2. 列出销售经理的职责。
3. 讨论如何做一名合格的销售经理。
4. 现代销售理念是怎样的?