

新任销售经理的进阶培训手册

帮助你从普通销售人员成功蜕变为销售经理

新任 销售经理的 11项修炼

罗礼华◎著

熟悉、把握和运用新岗位技能的工具书
发现、管理和培养销售人员的行动指南

013050171

F274
845

新任 销售经理的 11项修炼

罗礼华◎著



北航

C1658652



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

F-274
845

013020171

图书在版编目 (CIP) 数据

新任销售经理的 11 项修炼/罗礼华著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2102 - 1

I. ①新… II. ①罗… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 269633 号

责任编辑 燕丽丽

责任审读 霍宏涛

责任印制 常毅

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 20.25

字数 300 千字

版次 2013 年 5 月第 1 版

印次 2013 年 5 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2102 - 1/F · 9559

定价 39.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

第1章 销售谈判技能 1

销售的实质是通过买卖双方信息交流来达到销售产品和服务的目的。使销售获得成功的基本前提是信息的传播,即沟通,这是销售经理应具备的基本技能。

1.1 商务活动中的基本准则 / 3**1.2 销售经理的基本技能 / 4****1.3 商务技能 / 7****1.4 语言沟通策略 / 18****1.5 非语言沟通 / 21****1.6 谈判策略 / 25****第2章 市场调研能力 31**

在销售工作中,组织销售人员做好市场调研,或配合市场部做好市场分析工作,为决策层提供及时可靠的市场信息,是销售经理重要的职责之一。

2.1 市场调研内容 / 33**2.2 市场调研步骤 / 36****2.3 市场调研形式 / 39****2.4 信息来源 / 40****2.5 实地调查 / 42****2.6 问卷设计 / 46****2.7 客户调研 / 51****2.8 广告媒体调研 / 56****2.9 竞争对手调研 / 59**

第3章 销售计划制定能力 65

销售计划的制定与管理是销售经理的首要职能，是企业制定各项计划的基础。销售计划应贯彻落实企业营销战略，相对稳定，同时根据市场变化具有一定的灵活性。

- 3.1 销售预测 / 67
- 3.2 销售预算 / 71
- 3.3 年度销售目标的确定 / 81
- 3.4 销售定额 / 83
- 3.5 销售计划的编制 / 91
- 3.6 营销控制 / 96

第4章 管理销售人员的能力 107

销售经理的重要工作之一就是建立一支合格的销售队伍。一位好的销售经理应该知道如何激发销售人员的潜在能力，而不是简单地控制销售人员的行动。

- 4.1 销售人员的招聘 / 109
- 4.2 销售人员的培训 / 116
- 4.3 销售人员的激励 / 120
- 4.4 销售人员的行动管理 / 122
- 4.5 销售团队建设 / 127

第5章 客户管理能力 139

客户是企业利润的源泉。如何更好地满足客户的需求，是企业成功的关键。通过有效的客户管理，可以帮助销售经理更好地识别客户的需求，延长产品的销售期，提升客户的满意度，最终体现为销售业绩的上升。

5.1	客户开发 / 141	
5.2	客户管理 / 152	
5.3	顾客满意度 / 159	
5.4	客户服务 / 166	
第6章	销售管理控制能力	171

销售管理的控制作为实践的重要方法,可以帮助销售经理正确认识各项销售活动的内在联系,明确影响销售活动的各种原因,找出销售活动中存在的关键问题。

6.1	目标管理 / 173	
6.2	工作绩效与工作满意感 / 180	
6.3	绩效考核 / 183	
6.4	销售人员的报酬 / 187	
6.5	销售人员评价与能力开发 / 192	
6.6	绩效评价中的问题 / 195	
第7章	信息沟通能力	201

真正有效的信息沟通并非一日之功。销售经理需要学习沟通的技巧,正视沟通的障碍,有效运用各种沟通渠道,促成信息的传递。

7.1	公司内部沟通渠道 / 203	
7.2	信息沟通的方法 / 208	
7.3	信息沟通的障碍 / 211	
7.4	信息沟通的技巧 / 213	
7.5	垂直沟通 / 215	
7.6	横向沟通 / 221	
7.7	营销情报系统 / 225	

第8章 制定产品销售策略能力 229

企业如何开发满足消费者需求的产品，并将产品迅速、有效地传送到消费者手中，构成了企业营销活动的主体。

8.1 产品组合 / 231**8.2 新产品开发 / 235****8.3 产品生命周期 / 243****8.4 品牌策略 / 245****8.5 产品包装策略 / 249****第9章 制定价格策略能力 251**

产品价格是影响市场需求和购买行为的主要因素之一。销售经理应灵活运用定价策略，并及时反馈市场信息，以帮助企业提高市场占有率。

9.1 基本价格的制定 / 253**9.2 产品基本价格的修订 / 261****9.3 相关产品的定价 / 265****9.4 产品生命周期与价格策略 / 267****9.5 服务的定价 / 271****9.6 价格竞争 / 273****9.7 网络营销的价格策略 / 276****第10章 分销渠道建设能力 281**

渠道选择要综合考虑市场因素、产品因素、企业实际情况、经销商因素等，根据经济性、可控性、适应性原则，找出最优的渠道线路。

- 10.1 分销渠道及其结构 / 283
- 10.2 分销渠道系统的发展 / 285
- 10.3 分销渠道的设计与选择 / 287
- 10.4 中间商 / 291
- 10.5 实体分配 / 293
- 10.6 电子分销 / 296

第11章 促销组合策划能力 299

新任销售经理应能根据预算、产品特点、促销策略、产品购买阶段与产品生命周期,有效运用、选择和搭配促销组合,促进销售增长。

- 11.1 促销组合 / 301
- 11.2 广告 / 302
- 11.3 人员推销 / 309
- 11.4 营业推广 / 313

第1章



销售谈判技能

- ✧ 1.1 商务活动中的基本准则
- ✧ 1.2 销售经理的基本技能
- ✧ 1.3 商务技能
- ✧ 1.4 语言沟通策略
- ✧ 1.5 非语言沟通
- ✧ 1.6 谈判策略

1.1 商务活动中的基本准则

★ 实事求是

销售工作的实质在于通过买卖双方信息交流来达到销售产品和服务的目的。要使销售活动获得成功,基本前提是所传播的信息必须真实准确。严重的信息失真不仅会导致企业在客户心中名声扫地,而且会导致企业管理和生产决策失误,给企业带来形象和经营上的损失。销售不是宣传伎俩,不能无中生有,变小为大,它必须以企业的真实表现为客观依据,通过销售人员在公众中树立产品形象和企业形象。可以说,在客户面前,销售人员的形象就代表企业的形象,销售人员的品格就是企业文化的反映。如果在销售工作中不遵循实事求是的原则,则客户不会相信销售人员,同样不会相信企业的产品。销售经理在这方面更应注意,因为销售经理可能成为销售人员的榜样。

在遵循这一原则时,应注意以下三个问题:

把握先有事实,后有宣传的销售程序,向客户提供真实的产品和服务信息,切忌散布假消息。

保证材料的翔实,在客户面前介绍有关事例,必须交代清楚其中六个要素,通常称为“5W1H”,即何人、何事、何时、何地、何故和怎么样。

公开事实真相,销售人员应当在洽谈过程中报告来自各方的信息。切记真实是销售宣传的生命所在。

★ 信用至上

无论对哪个企业,信誉都是至关重要的。一位经济学家曾说过,中国企业最缺什么,那就是信誉。这充分说明了中国目前商业信誉的现状。作一



名销售经理,这一点更应该引起注意。对顾客做得到的才承诺,不承诺办不到的事情,一个企业的良好信誉甚至可以在关键时候挽救这个企业。

讲究信用是商务活动中的其本准则,谁都不愿意和不守信用的人打交道。衡量一个销售人员是否合格,一条重要的标准是看他是否恪守职责。

✧ 奉公守法

销售人员要具有强烈的法制观念,自觉遵纪守法。社会上有些销售经理把销售工作仅仅看作是吃吃喝喝、请客送礼,这在我国目前阶段是不可否认的事实。但随着市场经济体制的完善和法律法规的健全,以及人们认识的提高,这种销售方式越来越没有市场。事实上,也很难设想一个人对法律一无所知而能成为出色的销售经理。

销售人员的形象代表一家企业或一类产品,他的一言一行直接关系到顾客的评价,如果销售人员或销售经理利用工作之便以公谋私,这种人最终会受到顾客的鄙视。英国推销学会规定:“各会员不得有悖公众利益而为其私人利益服务。”美国一些地方的推销联谊会则明确指出:“推销人员在向客户或雇主提供服务时,在没有充分说明情况和取得有关方面同意下,不得因此接受任何人给予的佣金或其他报酬。”

1.2 销售经理的基本技能

✧ 组织能力

销售经理的工作是开展与销售相关的各项工作,而这些工作都需要周密计划,认真组织。因此,强有力的组织能力对一个销售经理来说十分重要。

例如,广州中国大酒店于开业一周年之际照了一张 2000 余名职工的

“全家福”，并制作成明信片寄给每一位在酒店住过的客人。而将 2000 多名职工集中在同一运动场，排成整整齐齐的 28 排，其中还有一部分职工穿上白色制服，红白相间形成一个“中”字，这项组织工作并不亚于组织一场运动会。试想，如果销售经理没有一定的组织能力，这项工作能在两小时内完成吗？

★ 交际能力

销售经理应是社会活动家，他必须视整个社会为自己工作的天地，具备与各式各样的人交往的能力。善于交际除了应具有经验和阅历外，还要有大量的信息，寻找一个双方都感兴趣的话题，在自己的周围吸引一批忠实的听众朋友。

我们常常看到一些人一旦与他人相识，便能很快找到彼此共同的感兴趣的话题，很善于与交往对象打交道，双方经过交谈加深了了解，彼此留下了良好的印象，关系也可以进一步改善；另一些人，见了别人后只会平淡地寒暄几句，之后就不知所措了。这两种人的差别在于社交能力的强弱。社交能力是一个销售经理能作出业绩的必要条件。销售经理要善于与各界人士建立亲密的交往关系，而且还必须懂得各种社交礼仪。在与顾客洽谈的过程中，往往有些问题在正式谈判场合中不能得到解决，而在社交场合中却能得到圆满解决。

★ 表达能力

销售经理在工作中要赢得各方的配合，就要在语言表达上有一定的训练。在众多的场合，需要销售经理介绍企业和产品；在买卖双方的谈判桌上需要销售经理能言善辩。

表达能力包括口头表达能力和文字表达能力。两者虽有相通之处，却不是一回事。文笔流畅、才思敏捷的人未必能出口成章，有的人擅长动笔，而有的人口齿伶俐。作为销售经理，不但要勤于动嘴，更要勤于动笔。在日常工作中撰写工作计划、工作报告、演讲稿等，都需要销售经理承担。



★ 创造能力

从事销售工作,大到一个总体计划的制定,小到一份请柬、一张名片的印制,都可以有不同的做法。作为销售经理,首先要唤醒自己的创造性天赋,要有“别出心裁”的创新精神,善于采用新方法,走新路子,这样才能引起广大顾客的注意。

例如,XO白兰地酒因为品质比一般白兰地好,多为高级宴会选用。怎样继续提高它的知名度,让其为更多的顾客所熟悉呢?销售人员为此煞费苦心,后来他们的想法集中到了酒瓶的设计上。既然它的品质高,其外观也应高出一筹。他们沿着这一思路,不断充实发展,终于设计出了现在的XO白兰地酒瓶。酒瓶的颈部特别长,相比之下显出了一种与众不同的华贵气派。根据销售的要求,他们为XO白兰地酒设计的广告口号也更加幽默:长颈白兰地,高人一等级!

★ 应变能力

在日常工作中,销售经理所接触的人很复杂,他们有不同的籍贯、性别、年龄、宗教信仰,有不同的文化背景、思想观念、社会阅历、生活习惯和交往方式。在销售过程中,销售方首先要认真观察对方的特点,掌握对方风土人情、生活习俗,了解社会各阶层的知识水平和涵养,适应不同顾客的具体要求。社会环境是不断变化的,每一因素的变革都会对销售企业产生重要影响,如企业兼并、重组等。社会环境的复杂性和企业面临情况的多变性,都要求销售经理具有适应变化的能力和技巧。

★ 洞察能力

由于不同的人在天资、能力、个性、生活阅历、社会经验等方面存在差异,因而对一件事情就可能产生不同的看法。又由于个人的地位、担负的工作及生活习惯不同,从不同角度观察问题时,也会得出不同的结论。我们在日常工作和生活中可以发现,有些人擅长察言观色,而有些人对别人的态度

变化则显得迟钝。这说明人们的敏感性和洞察力是有一定差别的。

一位成功的推销小姐这样说道：“只要你留心观察，你会发现对手虽然沉默不语，但你从他的神态和表情变化中能够发现内心思想感情的变化。比如在正常情况下，顾客坐着的时候总是脚尖着地的，并且静止不动；但一到心情紧张的时候，对方的脚尖会不由自主地抬高起来，因此，我只要看到对方脚尖是着地还是抬高，就可以判断他的内心世界是平静还是紧张。又如，在正常情况下，吸烟的人熄灭烟蒂大都保留一定的长度，可是一到非正常的情况，放下的烟蒂就可能很长。所以，如果你发现对方手中的烟蒂还很长，却已熄灭放下了，你就要有所准备，对方可能打算告辞了。”从这位小姐的一席话中，可以看出她观察入微的工作作风，这也道出了她成功的奥秘。

1.3 商务技能

★ 约见客户的方式

● 约见对象

曾有这样一件事：浙江的一名推销员与四川某电机公司的购货代理商接洽了半年多的时间，但一直未能达成交易，这位销售员感到很纳闷，不知问题出在哪里。反复思忖之后，他怀疑自己是否在与一个没有决定权的人打交道。为了证实自己的猜疑是否准确，他给这家电机公司的电话总机打了一个电话，询问公司哪一位先生管电机订货事宜，最后知道进货决定权在公司总工程师，而不是那个同自己交往多次的购货代理商。上述事例说明，弄清谁是真正的买主，关系销售工作的效率和成败。销售人员要搞清楚约见对象，认准有权决定购买的人进行造访，避免把精力放在无关紧要的人身上。

● 约见时间

不少销售人员的失败不在于主观不努力，而是由于选择的约见时间欠



佳。要掌握最佳的时机,一方面要广泛收集客户信息资料,做到知己知彼。另一方面要培养自己的职业敏感,择善而行。下面是几个销售人员最好的拜访客户时间。

* 客户刚开张营业,正需要产品或服务的时候。

* 对方遇到喜事吉庆的时候,如晋升提拔、获得某种奖励等。

* 顾客刚领到工资或增加工资级别,心情愉快的时候。

* 节日、假日,对方厂庆纪念、大楼奠基、工程竣工之际。

* 客户遇到暂时困难,急需帮助的时候。

* 顾客对原先的产品有意见,对你的竞争对手最不满意的时候。

* 下雨、下雪的时候。在通常情况下,人们不愿在暴风雨、严寒、酷暑、大雪冰封的时候前往拜访,但许多经验表明,这正是销售人员上门访问的绝好时机,因为在这样的环境下前往推销,往往会显示诚意。



● 约见地点

与客户接触,选择一个恰当的约见地点,就如同选择一个恰当的约见时间一样重要。就日常生活的大量实践来看,可供约见的地点有顾客的家里、办公室,公共场所等。约见地点不同,对推销结果也会产生不同的影响。为了提高成交率,推销人员应学会选择效果最佳的地点约见客户。从“方便客户,利于推销”的原则出发择定约见的合适场所。

家庭

如果销售的对象是个人或家庭,拜访地点无疑以对方的居所最为适宜。

有时,销售人员去拜访法人单位或团体组织的有关人士,选择对方家庭也往往能收到较好的销售效果。当然,在拜访时如有与对方有良好关系的第三者相伴,或带上与对方有常年交往的人士的介绍信,在这些条件下选择对方家庭作为拜见地点要比在对方办公室更有利于培养双方良好的合作气氛。如果没有这些条件,销售人员去某单位负责人家里拜访,十有八九会让对方产生戒备心理,拒你于大门之外。

办公室

销售人员往办公室里跑,几乎成为一种最普遍的拜访形式。选择办公室作为约见地点,优点是双方有足够的时间来讨论问题,反复商议以达成共识。与家庭相比,选择办公室为拜访地点易受外界干扰,如办公室人多事杂,电话声不断,拜访者也许不止一个等。因此,选择办公室作为造访地点,销售人员应当设法争取顾客对自己的注意和兴趣。同时,若对方委托助手与你见面,你还必须取得这些助手们的信任与合作,通过这些人来影响买主作出决定。

社交场合

美国著名的营销学家斯科特·卡特利普曾说过这样的话:“最好的推销场所,也许不在顾客的家庭或办公室里,如果在午餐会上、网球场边或高尔夫球场上,对方对你的建议更容易接受,而且戒备心理也比平时淡薄得多。”我们看到国外许多生意往往不是在家里或办公场所谈成的,而是在气氛轻松的社交场所,如酒吧、咖啡馆等。在中国的南方如广州等地,销售人员与顾客见面洽谈也愿意在吃早茶、进娱乐厅时进行。对于某些不爱社交又不愿在办公室或家里会见销售人员的顾客来说,选择公园、茶馆等公共场所也是一个比较理想的地点。

● 约见方法

书信约见

书信约见是销售人员利用各种信函约见顾客的一种联系方法。这些信函通常包括个人书信、会议通知、社交请柬、广告函件等,其中采用个人书信的形式效果最好。销售人员在进行书信约见时,要注意以下三个问题:

一是文辞恳切。利用书信的形式约见顾客,对方能否接受预约,既要看