

中国金牌企业管理者培训丛书

学会向策略要业绩

徐 谦◎编著

销售经理 98个须善用的策略

成就卓越销售的黄金法则

做卓越的销售，带一流的团队

积聚超一流销售的成交智慧 汇聚世界最顶尖的营销思想

任何一个希望将来做到销售经理的销售人或者正在市场一线努力拼搏的销售经理，都应该转变思维，学习如何管理好一线销售人员，带出高绩效的团队，用销售策略达成企业的永续经营。



中国言实出版社

中国金牌企业管理者培训丛书



销售经理 98个须善用的策略

徐 谦◎编著

 中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理须善用的98个策略 / 徐谦编著. —
北京: 中国言实出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5171-0169-7

I. ①销… II. ①徐… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第179651号

责任编辑: 郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714 (发行部) 51147960 (邮 购)

64924853 (总编室) 64963107 (三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店
印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司
版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷
规 格 710毫米×1000毫米 1/16 15印张
字 数 217千字
定 价 32.00元 ISBN 978-7-5171-0169-7



序 言

现代社会流行着这样一句话：要为成功找方法，不要为失败找理由。这句话的高明之处就在于强调了人的主动性和求知性，强调了不找借口的理念。的确，在经济管理活动中，竞争异常激烈和残酷，没有人会听你的借口和解释，因此，唯有不断提升自己的管理能力和水平，才能在竞争中立足，才能在变化中不断地成长。

尤其在当今世界经济飞速发展的时代，作为一个企业的管理者，不管是总经理还是财务经理，抑或是人力资源经理、销售经理，都需要不断充实自己，从而厚积薄发，最终超越自己。只有超越了自己，才能在公司发展的过程中更好地扮演自己的“角色”，让公司沿着正确的方向前进。

所以，一个经理人的出色与否，往往决定着公司的命运。在形形色色的商业浪潮中，常常会出现这样的案例：一个非常优秀的企业往往因为一个经理人的平庸而停滞不前，甚至被其他公司淘汰，从而功亏一篑，留下永久的遗憾。

显而易见，在商业社会日益发达的今天，我们需要更多出色的经理人。那么，一个经理人想要成长为优秀经理人，该如何做呢？这就需要他不断提升自身的管理能力和掌握先进的管理方法，通过学习让自己快速成长，从而把管理工作做到游刃有余。

《中国金牌企业管理者培训丛书》就是从这个角度出发，为广大经理人的成长提供必要的“养分”，让他们能够及时改变管理观念，充分学习管理技能，从而快速跻身优秀经理人之列！

本丛书的作者作为中国咨询业的后起之秀，他们充满活力，拥

有创新精神和挑战意识，敢于承担风险。这套倾注了他们心血的丛书打破了当前市场上管理学书籍的时弊，运用通俗易懂的语言，为众多经理人打开了一扇轻松快乐学管理的方便之门，从而让他们不再像以前那样面对管理学书籍而感到枯燥无味。

本系列丛书的亮点还在于它为我们揭示了一个简单的道理：管理学实际上也是一门成功学，如果我们以一种求知的心态去学习别人的经验和理论，再结合自己的实际情况加以运用，就会让我们少走很多的弯路，进而用最短的时间迈向成功！



目 录

第 1 章 销售经理一定要善于角色定位

在其位，司其职。任何一个人都会明白这一道理。然而，当一个人没有找准自己的正确位置时，他是无法“司其职”的。因此，认清自己的职位，清楚自己职位的权力、范围以及相应的职责，是能够恰当履行其职责的前提。

角色定位是销售经理的首要任务 / 2

如何做好一名销售经理？ / 4

发挥内部交警的作用 / 5

认识自己的部门职能 / 7

确立工作目标的价值 / 8

出类拔萃的性格和精神 / 9

知识就是力量 / 14

随机应变的能力 / 18
非凡的表达欲求 / 18
出色的逻辑思维能力 / 19
善于从大处着手 / 20
强大的公关技巧 / 21
精确的计算能力 / 21

第2章 销售经理一定要有正确的营销观念

营销观念是销售经理对营销的认识和理解，它决定着销售经理的营销战略、计划、控制和管理。因此，如何进行营销观念的选择与放弃，是销售经理必须认真对待的。

重新审视营销的定义 / 24
观念的对比与碰撞 / 25
重视顾客的价值 / 27
注重分析、计划与控制 / 30
从观念过渡到管理 / 31
营销活动要做到知己知彼 / 34
如何面对企业的营销环境？ / 39
分析消费者的购买行为 / 40
业务市场的购买分析 / 42
业务市场购买决策分析 / 45
学会做出正确的竞争分析 / 47

第3章 销售经理一定要及时抓住市场机会

企业的生存与发展依赖于正确的市场营销战略，而正确的战略总是与寻觅市场机会联系在一起，具体采用的方式可以分为捕捉市场和市场细分两种不同方式，这需要销售经理切实下一番功夫。

善于捕捉住机会 / 54
捕捉市场的方法 / 58
捕捉市场的限制条件 / 59
用市场细分创造需求 / 61
细分市场评估 / 69
细分市场进入的策略 / 72
做好营销策划 / 74
营销方案的设计 / 77
你的营销计划是怎样的? / 80
营销计划的方法 / 82

第4章 销售经理一定要善于产品营销

产品是市场营销组合首要和基本的要素,是企业与市场联系的重要载体,是企业经营的核心。随着当代社会高科技的迅速发展及产品更新换代速度的加快,企业的成败越来越与企业能否生产出能够切合消费者需要的产品相联系,产品营销已经成为企业营销的基础。

重新定义新产品开发 / 90
新产品开发成功之源 / 91
清晰的产品设想 / 93
怎样进行新产品的财务分析? / 94
进行市场试销 / 95
如何展开正式销售? / 96
产品开发策略 / 96
产品组合的地位 / 98
品牌策略的价值 / 102
准确把握产品生命周期 / 106

第5章 销售经理一定要做好产品价格定位

市场营销价格是最具科学性与策略性的问题。营销专家指出，市场营销价格的制定既是科学又是艺术，这是对价格策略最生动的描述。企业的市场营销价格的制定要以经济学的价格理论为基础，在了解商品价格形成及其变化规律的基础上才能制定出适当的价格，但它又不能拘泥于此，而应顺应市场的变化，灵活多变地进行。因此，价格的准确分析是基础，价格策略应既源于它，又高于它。

选择定价目标 / 112

执行严格的程序 / 113

薄利多销定价策略 / 116

厚利限销定价策略 / 117

高价漂取策略 / 118

低价渗透策略 / 120

中价策略 / 122

商品阶段定价策略 / 123

折扣价格策略 / 124

心理定价策略 / 125

无形定价 / 127

一视同仁的定价形式 / 128

第6章 销售经理一定要抓好销售渠道建设

销售渠道策略是市场营销战略中的一个重要环节，是营销4P中的Place，直接影响产品销售的实现。产品由生产者转移到最终使用者，需经由一定的渠道，或由两者直接交易，或经由功能不同的营销中间机构。产品的销售渠道策略不仅影响其他的营销决策，影响整个营销策略，还影响与其他企业的长期协作关系。

如何理解销售渠道？ / 130

中间商的作用 / 131

市场销售渠道的新发展 / 133

销售渠道的类属 / 134

代理商、经纪人和信托商 / 136

零售商 / 138

连锁商店 / 141

特许经营 / 143

销售分支机构 / 145

销售渠道的选择 / 145

销售渠道的管理 / 147

第 7 章 销售经理一定要构造好公司的促销体系

促销策略是企业营销战略策略的重要组成部分,是4P中的Promotion。现代企业管理不仅要求企业发展适销对路的产品,提供完善的销售服务,制定有吸引力的价格,通过畅通的销售渠道使产品易于达到目标顾客,而且还要求企业控制其在市场上的形象,设计并传播有关产品的外观、特色、购买条件以及能给目标顾客带来利益等方面的信息,这样才能保证营销活动的成功。促销活动在现代市场营销组合中的作用已经越来越受到人们的重视。

促销与沟通的审视 / 152

目标顾客研究 / 153

促销沟通的目标 / 154

信息的设计 / 156

建立整体促销预算 / 158

促销方式 / 159

营业推广 / 161

营业推广工具的选择 / 166

人员推销 / 169

合理的人员推销规模 / 172

第8章 销售经理一定要发挥广告的引擎作用

早在1878年，莫斯科有个名叫“麦塞尔”的广告组织，它提出了“广告是贸易的引擎”的口号，这是广告功能的经典解释。实际上，广告促销是企业非价格竞争的一种常用策略。在企业的经营中，广告在促进产品销售、改善企业形象等方面有极其重要的作用。

你怎么去认识广告？ / 176

广告的价值所在 / 177

广告的游戏规则 / 178

广告促销决策 / 179

广告调查 / 180

广告目标与预算 / 184

广告信息决策 / 192

广告媒体决策 / 193

广告媒体的使用安排 / 196

广告效果评价 / 198

第9章 销售经理一定要做好销售团队的领导

销售经理是销售团队的领导者，能把这支队伍带好，取得销售佳绩，需要销售经理掌握一些团队管理的能力和技巧。

反应性管理与预见性管理 / 204

预见性管理的关键点 / 206

向预见性管理转变 / 208

优化你的销售团队领导力 / 210

创造积极进取的销售团队氛围 / 212

销售人员的佣金设计 / 213

掌握销售培训的策略 / 221

让你的销售培训有效果 / 224

保持知识、技能和态度的平衡 / 225

销售培训的效果评估 / 227

受训总结和改善行动方案 / 228



第1章

销售经理一定要善于角色定位

在其位，司其职。任何一个人都会明白这一道理。然而，当一个人没有找准自己的正确位置时，他是无法“司其职”的。因此，认清自己的职位，清楚自己职位的权力、范围以及相应的职责，是能够恰当履行其职责的前提。

角色定位是销售经理的首要任务

作为一名企业的销售经理，他如果想成功地完成企业所赋予的市场营销任务，就必须明白自己应该“站在哪儿”，而且要明白“为什么”。只有这样，他才能够认清自己的权力和任务，并能够协调好与企业其他管理人员之间的关系。本章将向大家介绍销售经理在企业中承担一种什么样的角色，他应该承担哪些任务，以及为了完成这些任务他将如何使用自己的权力，从而使大家明白企业的销售经理如何占其位，行其职。

在一个电影中，有的人是令人瞩目的焦点，而有的人只是装饰陪衬的花边。我们把前者称为主角，而把后者称为龙套。主角和龙套各有各的地位，各有各的作用，不能相互颠倒。如果一个龙套的上镜率比主角还高的话，那么，这个电影是无论如何也精彩不起来的。在一个企业中，也存在着主角和龙套，企业中的每一个人都扮演着自己相应的角色，行使这一角色所承担的责任，为企业的顺利运转发挥着特定的作用。

在一个企业中，销售经理最恰当的角色应该“既不是主角，也不是龙套”，而是介于主角和龙套之间的“最佳配角”。因为销售经理虽然有一定的、可以自由行使的权力，但是，他并不是企业权力表现的中心。从一定意义上讲，他在企业中最主要的作用是当好助手，即成为企业“主角”大展宏图的“左膀右臂”。

作为一名销售经理，要想理解并扮演好自己在企业中所担任的“角色”，他必须先要认清市场营销部门在企业中的地位以及与企业其他部门的关系，要认清企业中的组织结构问题。也就是说，认清营销部门在企业中的“角色”是销售经理认清自己“角色”的前提。一般来讲，任何一个企业都有自己的特定组织结构。但是，作

为企业制度和企业发展趋势，所有企业在组织构成上又有一定的共性，把握住了这个共性，也就把握住了企业组织构成的一般特点。这对于认识企业内部的组织结构以及销售经理在企业中所担任的“角色”有很大帮助。从外部来看，一个企业是一个统一的经济主体，但是，进入到企业内部就会发现，企业的各个部门之间的利益并不是一致的。在企业经营过程中，这种不一致的利益关系有时会在企业的不同部门之间引发一些冲突。如果处理得好，企业的经营还不会受到很大影响；如果处理不好，就会形成很大内耗，使企业的经营成本大大增加。企业中的任何一个部门都希望自己能够在企业里处于一个较高的地位。但是，环境是不断变化的，企业的经营指导方针也要随着环境的变化而不断发生变化，因此，各个部门在企业中的重要性也会相应地发生改变。

市场营销部门的出现给企业中的其他部门造成了很大的冲击。企业内部的其他部门，尤其是生产部门和研究开发部门不愿意看到市场营销部门有所建树，因为这会影响到它们在企业中的地位。于是，企业中出现了很多不协调现象。虽然营销部门的重要性在增加，地位在提高，但是由于其他部门的不合作，营销部门对企业的经营缺乏影响力和控制力。这给企业的正常运行与发展造成了很多麻烦。

一些聪明的销售经理想出了一些办法来尽可能地避免企业中的不协调。他们不把自己的营销部门放在企业的核心地位，而把消费者置于企业的中心，提出“企业中的所有部门都是为消费者服务的”。由于消费者的需求是企业生存和发展的基础，所以这种观点和做法不会引起企业各部门的不适和反感，于是企业各部门之间的矛盾被大大地缓和了。但是，这种做法依然没有加强营销功能对生产、人事、财务等其他功能的控制能力，所以，企业“言行不一”的情况仍然时有发生。针对这种情况，一些企业提高了营销部门的地位，把它置于相对核心的地位，以便对企业的其他功能进行控制和影响。为了避免再次引起其他部门的反对，企业提出，这种组织结构依然是以消费者为核心，所有部门工作的最终目的都是为了消

费者，营销部门地位的提高也只是为了更好地为消费者服务。这就使“一切为顾客”成为企业的核心功能，而营销则成为了企业的整体功能。这种组织结构一方面强化了营销的地位和作用，另一方面又缓解了企业的内部矛盾，使企业的活动更加协调，从而成为了现代企业组织结构安排中比较先进、比较流行的一种方式。

如何做好一名销售经理？

销售经理是企业的一名部门主管，是对销售经理的职位角色进行的确。销售经理在企业中是一名中层领导，他虽然可以参与企业最高层的决策活动，但是，这并不意味着他拥有相应的决策权力。也就是说，销售经理在企业的指挥系统中并不比其他部门的主管所处的地位更高，他没有权力去命令其他部门的主管去做这做那。用一个形象的比喻来讲，销售经理和人事主管、财务主管、生产主管等都好比是一个局级单位中的处级干部，除了局长可以对他们下命令以外，其他人无权指挥他们。然而，作为一名“处级干部”，销售经理在企业中又是一级领导，他在企业的营销部门内应该拥有绝对权威，他的命令应被该部门内的有关人员迅速、有效地执行。这是他顺利完成本职工作的前提和基础。部门主管是销售经理在企业中进行角色定位时所必须要找到的最基本“坐标”。二重角色定位一般来讲，人们从企业的职务安排上就可以判断出销售经理的二重角色定位经理的这一职位角色，并对它的职权和作用有一个大概的了解。然而，有些东西是从表面上看不出来的。比如说，我们现在所要讲的“参谋”角色，它就很难从表面上看出来。一个不懂市场营销的人，或者说，一个不精通市场营销的人是很难从这一角度来理解销售经理的角色定位的，更谈不上当好一名销售经理了。任何一个组织的最高领导者的能力都是有限的，因此，他们在决策过程中都需要有自己的“幕僚”，也就是我们平常所说的参谋

人员，大到国家，小到企业，无一不是如此。一般来讲，作为一个企业，它对最高层的参谋人员有这样几个要求：

(1) 必须具有全面的素质；

(2) 必须具有开阔的、宏观的思维，能够站在较高的层次上来审视和处理问题；

(3) 必须具有强烈的企业观念和严格的保密意识；

(4) 必须掌握大量的信息。

销售经理在一个企业中是参与高层决策的最为合适的参谋人员。首先，营销部门是企业的“信息中心”，而销售经理又是这个信息中心的负责人，所以可以这样说，他是企业中接触信息最全面、最系统的人。其次，销售经理是企业的中、高层管理人员，这种职位“角色”决定了他必然要站在一个较高的层次来思考和处理问题。第三，一名合格的销售经理具有参与企业战略决策所需的各种素质，无论是从性格角度、能力角度还是从知识角度来看，优秀的销售经理完全可以胜任企业战略决策的各项工作。另外，销售经理还是企业形象、企业意识和企业文化的塑造者，所以他所具有的企业意识要比其他人更强烈。

因此，企业的销售经理作为总经理的“高级幕僚”，既具有客观必要性，又具有客观现实性。因此，销售经理的第二重角色定位就是企业总经理的重要参谋人员。

发挥内部交警的作用

在企业内部，各个部门之间的利益具有一定的独立性，这种独立性会在它们之间造成一些摩擦，当这种摩擦过大时，就有可能