

21世纪高职高专精品教材

市场营销类

销售业务实务

Xiaoshou Yewu Shiwu

谢宗云 编著

21世纪高职高专精品教材
市场营销类

销售业务实务

Xiaoshou Yewu Shiwu

谢宗云 编著

© 谢宗云 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

销售业务实务 / 谢宗云编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 3

(21 世纪高职高专精品教材·市场营销类)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 614 - 0

I. 销… II. 谢… III. 销售学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 023233 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 262 千字

印张: 13 1/2

2009 年 3 月第 1 版

2009 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 时博 张晓鹏 龚小晖

责任校对: 何群 尹秀英

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 614 - 0

定价: 22.00 元

前 言

让我们先从社会对人才的需求说起。20 世纪 90 年代,随着我国市场经济体制的建立,我国由卖方市场向买方市场转变,企业之间的竞争趋于激烈,产品销售成为众多企业亟待解决的问题。在这种大的背景下,每个企业都十分重视产品销售工作,销售成为热门的职业。很长时间以来,我国对市场营销人才的需求始终高居榜首,国家人力资源和社会保障部、各省级人才市场、各级区域人才市场都反映同一事实,即市场营销人才是社会紧缺人才之一,而销售人才占主要比例,与其说企业缺乏营销人才,不如说企业缺乏销售人才。销售人才的紧缺无外乎两个原因:一是产品供过于求,销售困难;二是销售知识与技能传授的内容与方法不合适,很难满足工作的需要。基于这种现实,社会迫切需要高等院校培养高素质的销售人才。

高职高专教学改革是大势所趋,而改革的核心是课程改革,课程改革离不开教材的改革,因为教材是教师教学的载体之一,也是学生学习知识的依据。教材的内容与编写体例基本上决定了学生能从该门课程学到什么样的知识、技能,形成什么样的思维习惯。对高职教育改革的探讨其实主要是探讨适合高职教育的模式,包括教学内容模式、教学方法模式、教学过程模式、教学手段模式、教学情景模式等,其实这些方面基本上都可以体现在教材中。

目前高职高专教材的编写多数是沿袭传统的模式,教材的内容与体例按章节设计,而且有较强的理论性,未能体现出高职高专教材的特色。尤其是专业核心课程,没有与具体的行业、就业岗位紧密联系在一起来讲授,缺乏针对性,与实际工作的差距较大,学生学习起来感到抽象、不实用,教师教学也感觉费劲。近些年来,作者试图创新教材编写模式,并且倾注了大量的时间与精力,最终编写了这本《销售业务实务》,本书基本上体现了作者对高职高专教材编写创新的认识和努力,概括地说,该教材具有以下几方面的特点:

1. 通过对学生就业情况的调查分析以及企业的调查分析,明确学生就业主流方向及企业对学生从事相应工作的知识与技能要求

我们通过对一些高职类院校市场营销专业毕业生就业情况的调研分析,发现有 80% 以上的学生从事销售业务工作,而且有 70% 以上的毕业生是从事快速消费品(以下简称快消品)的销售。一些财经类非营销专业的学生,由于选修了相关课程,每年也有 30% 左右的毕业生从事销售工作。除了对高职类院校进行调查外,我们还调查了相当数量的快消品生产企业与经销商,调查内容主要是了解从事快消

品销售的销售业务人员与管理岗位人员的工作任务、工作目标、工作过程、工作方法、工作情景，销售业务或销售管理工作需要的知识与技能等，以此为依据来构建教材内容体系。我们认为调查工作是十分重要的，学生就业方向的主流是什么，企业对从事相应岗位工作所应具备的知识与技能的要求是什么，如果缺乏对诸如此类情况和问题的调查研究而设置教学内容及采取教学方法注定是脱离实际的。

2. 教材内容注重围绕具体的行业、产品及客户群进行阐述

由于我们经过了长期而细致的调查研究，因此该教材能够较好地满足在快消品企业从事销售业务工作的销售人员所需要的知识与技能，教材中阐释的内容、技巧、方法、案例等基本上都是从事快消品销售业务所需要的。除此之外，对于销售业务员所销售的产品、所面向的客户群体、所采用的销售渠道与销售模式等都有具有较强针对性的讲述，而不是一般通用教材的泛泛而谈。可能有人认为这种写法的通用性不好，但是作者认为，如果销售教材的内容不具体到产品类别、客户类别，其效果是很难令人满意的，如果是让学生自己嫁接与移植，则是相当困难的。我们可以想象，假如教材内容既涉及快消品，又涉及耐用品、机械类产品、房地产、医药、保险产品、汽车、旅游等，客户群为具有不同需求的群体，销售渠道与方式又是千差万别，将如此繁杂的教学内容说得清楚、明白，并让学生理解，难度是非常大的，即使说清楚了，学生也难免有无所适从之感。

3. 教材体例情景化、情景内容分情景化（情景细化）、分情景结构程式化，体现工作任务与工作过程

教材体例情景化、情景内容分情景化（情景细化）、分情景结构程式化，是对传统教材编写的挑战与大胆创新。传统教材按章节编写是基于知识的完整性，而按教材体例情景化、情景内容分情景化（情景细化）、分情景结构程式化的模式编写是基于工作岗位知识与技能的完整性及相互连接性，体现工作任务与工作过程。

本教材中的一个大的情景其实是销售业务员岗位需要完成的一项大的工作任务，一个分情景其实是一项大任务下的分任务，分任务下又可分为若干个更小的任务，层层分解、相互连接，从而形成完整的任务体系。情景根据销售业务员的工作情景来设计，分为四个大的情景：第一，销售组织的认识与设计，主要阐述了初入销售职场的销售业务员对销售组织、销售岗位、销售制度等方面的认识与理解应具备的知识。第二，客户开发，主要阐述了销售业务员如何将潜在客户变为现实客户。第三，客户拜访，主要阐述了销售业务员每次拜访客户时需要做的工作及技巧与方法。第四，销售业务员的管理，主要阐述了销售业务员日常性的管理工作。

教材中每个分情景由四个部分，即案例导入、操作步骤、注意事项、课堂练习构成。

案例导入体现的是相对真实的工作环境与工作任务内容。本书开篇采用了一个全景案例导入，简单介绍了某公司的销售业务与管理的运作情况，便于学生认识工作环境。其后的各情景案例是围绕在全景案例工作环境中销售业务员需要完成的某

项销售工作任务列举的,具体的销售工作内容、采用的方法与技巧也是基于这一工作任务层层展开、逐渐丰富的,这样,学生就有了一个系统的认识与理解,以便触类旁通。

接下来的操作步骤就是要完成这一工作任务的工作过程。教材重点阐述的部分是操作步骤部分,销售业务员所需要的知识支撑与技能训练基本上放在这部分。有些很难反映工作过程或步骤的作了平行设计。操作步骤中也设置有若干个相关案例,主要是为了加强对知识的应用与技能的训练。

注意事项部分提供的是学生在掌握操作步骤各环节的知识与技能时应该注意的问题、容易忽视的问题、难点与重点问题、需要作补充说明的问题等。

课堂练习主要以小组形式进行,采用情景模拟、案例分析与讨论、文案撰写、问题回答与讨论等模式,每项课堂练习都需要经过学生考评小组评议、老师总结这一程序。

除此之外,每个情景都设置了课外作业,主要采用的是完成作品的形式,比如“对××方案的设计”,要求学生以小组形式完成或独立完成。

该教材由广西职业技术学院谢宗云编著,在编写过程中,有幸得到了学院、系部、教研室及其他相关部门的领导和老师们的支持与帮助,在此深表谢意。同时,还得到了广西皇氏甲天下乳业股份有限公司、广西石埠乳业有限责任公司、广西农垦金光乳业有限公司、广西壮牛水牛乳业有限责任公司等单位领导与同志们的指导、帮助与配合,在此一并深表谢意。作者在编写本教材时,还借鉴了国内外专家学者的一些研究成果,限于体例未能一一说明,谨向诸位致谢。由于作者在知识与经验等方面的局限性,必定会存在许多不足,敬请批评指正。

编者

2009年1月

目 录

全景案例	001
情景一 销售组织的认识与设计	009
分情景一 快消品及其销售的认识	009
分情景二 企业销售组织机构的认识与设计	023
分情景三 销售指标的认识与设计	032
分情景四 销售业务员数量与薪酬的认识与设计	037
分情景五 销售规章制度	043
情景一课外作业 公司销售组织方案设计	059
情景二 客户开发	061
分情景一 市场调查, 收集客户信息	061
分情景二 联系客户, 拜访客户前的准备	069
分情景三 建立良好的第一印象, 了解客户的需求	075
分情景四 销售陈述	086
分情景五 处理异议	096
分情景六 达成销售协议	106
情景二课外作业 客户开发方案设计	113
情景三 客户拜访	115
分情景一 拜访客户前的规划设计	115
分情景二 拜访前的准备工作	120
分情景三 客户拜访	127
情景三课外作业 客户拜访方案设计	135
情景四 销售业务员的管理	137
分情景一 客户管理	137
分情景二 超市大卖场管理	146
分情景三 库存管理	158
分情景四 铺货管理	168
分情景五 销售促进管理	174
分情景六 窜货管理	181

分情景七 内务、行政与后勤管理	183
分情景八 沟通管理	192
情景四课外作业 销售业务员的管理方案设计	202
参考文献和网上资源	205

全景案例

一、公司简介

广西宏昌乳业股份有限公司（以下简称宏昌公司）是一家集奶牛饲养、乳品加工、科研开发、市场服务于一体的综合性现代化乳品企业。公司坚定不移地走农业产业化发展道路，采用自营和“公司+基地+农户”的经营模式，在南宁市及周边地区建立了相应的卫生防疫体系健全的标准化奶牛养殖基地，均采用国际先进的挤奶设备及奶牛培育技术。公司还发动农民建立奶牛基地，集中圈养奶牛，大力发展牧草种植产业，在资金和技术上给予扶持，并签订保护收购鲜奶、收草等协议，解决农民鲜奶、牧草销售问题，实现农民增收，同时大大降低公司成本。从 1995 年创建至今，先后投入 1.2 亿元巨资新建、扩建了标准的厂房、先进的设备和三个现代化奶牛场。公司在广西率先通过了 ISO 9001、ISO 2000 国际质量管理体系认证及 QS 认证，导入了 HACCP 食品安全管理体系，成为南宁市人民政府重点扶持的农业产业化龙头企业和广西“放心奶工程”星级认定企业。目前拥有盒装、杯装、瓶装、袋装、听装五大系列几十个品种，品种丰富，品质优良，以“新鲜每一天”而深入人心，获得了“广西优质产品”、“南宁国际民歌节指定乳制品”及“消费者喜爱的名优产品”等称号。

二、公司产品品类及销售区域情况

1. 产品品类

宏昌公司产品共有五大系列几十个品种，部分产品名称如表 1 所示。

表 1 宏昌公司部分产品名称

品名	品名	品名	品名
真品	低脂酸奶	高钙奶	玉米汁饮品
真品酸酸乳	DHA 牛奶	酸酸乳	百利包豆奶
纯鲜、麦香牛奶	豆奶	脱脂加锌奶	可可豆奶
番石榴汁	麦香牛奶	益生菌奶	润喉茶饮品
乳酸、AD 钙奶	乳酸菌奶	玉汁饮品	花生奶
真品王	益生菌奶饮品	木瓜奶	晨鲜草莓乳
苹果醋	消毒牛奶	木糖醇	蜂蜜醋
润喉茶	铁锌牛奶	鸡蛋牛奶饮品	营养旋风
酸奶	纯牛奶	特浓牛奶	木瓜奶乳饮品
AD 钙奶	木瓜奶	活性乳	

2. 产品销售区域

宏昌公司产品销售区域重点是广西，另外还远销到湖南、四川、广东、贵州、云南等省份。

三、公司采用过的销售模式

宏昌公司不断探索销售渠道模式，以下渠道模式均曾经采用过，但在不同区域、面向不同的客户群体、在市场不同时期、在不同的区域竞争程度，公司采用的渠道模式是不一样的，且一直在不断地调整与更新。以下是几种不同的渠道模式：

1. 直营制。以分公司或办事处的组织形式进行渠道拓展，客户开拓、物流配送、货款回收均由分公司或办事处完成。这种渠道拓展模式有利于企业直接掌控终端，物流配送速度较快。但是直营制需要企业投入大量的人员、费用及车辆，销售成本较高，不符合低成本原则，中小企业并不适合全面的直营。在公司所在地以外的地方，这种模式常用。

2. 代销制。客户卖完再付货款，在十几年前的快消品行业有很多这样的情况，现在的工业品行业也存在这种情况，这对于中小企业来说资金压力太大，同时存在较大的退货压力，所以也是不适合的。这种模式宏昌公司曾采用过一段时间，效果不理想，终止使用了。

3. 独家经销制。在一个固定的区域只选择一个经销商，区域内所有的销售渠道及客户由经销商负责，企业在区域内保证经销商的独家经销权。这种渠道拓展模式有利于企业货款的及时回笼，因经销商拥有固定的销售网络，故也有利于产品的快速铺货。独家经销的缺点是区域内某一经销商通常只拥有某一类或几类销售渠道，对于乳制品来说，可能销售的渠道较多，经销商无法将渠道全面覆盖。这种模式在宏昌公司也有相当程度的使用。

4. 密集分销制。在某一固定的区域内设置多个经销商，由经销商不同的销售网络对区域内的销售渠道进行全面覆盖。这种模式有利于销售渠道的全面覆盖，提高产品铺市率。但缺点是客户太多，网络重合，容易发生渠道冲突，使价格控制难度增加，不利于企业的市场管理，对企业管理能力要求较高，采用这种模式的经销商大多是配送商，零售终端都掌握在企业手中，这样的企业一般都是有一定实力的企业。宏昌公司在大中城市曾普遍使用这种模式。

5. 专卖店制。一般专卖店有两种：一种是直营专卖；一种是加盟连锁。直营专卖都是自建专卖店，渠道建设慢，资金投入也较大，但是销售政策执行到位，企业形象能得到有效的展示；加盟店开店速度快，对企业资金要求较低，但相对来说管理难度较大，企业销售政策难以执行。企业在刚进入市场时都需要建立形象店，这些店通常都是直营的，到产品有一定的市场知名度，消费者有一定的接受程度时，就可以开始用加盟店的拓展模式了。但是大规模的加盟必须要和企业内部管理相配套，如果没有相关的管理手段相配合，加盟店越多就越容易出事。宏昌公司也

使用过这种模式，但还不是主体模式。

6. 分销联合体制。把区域内的经销商及分销商通过一定的政策、利益关系紧密地联合在一起，通过分销商的销售网络覆盖对经销商的网络进行补充，达到全面渠道覆盖的目的。这种拓展模式企业投入成本较低，管理相对来说较为简单，而且网络覆盖也比较全面，这是比较适合中小企业的一种渠道拓展模式，但是这种模式要求企业能做好经销商与分销商的协调工作，并能对经销商和分销商进行较为完善的销售指导工作。这种模式可以说是宏昌公司的主体模式。

由此可以看出，宏昌公司的销售模式是多样的，而且还在不断的探索。总体来说，宏昌公司的销售模式基本上是这样的：公司所在地是采用直营制与直营专卖；在大中城市是采用密集分销与分销联合体制；在中小城市是采用独家经营制。这是否是一种合理的选择，目前还不好断言。

四、公司产品销售与市场推广

进入 21 世纪后，我国乳制品处于寡头垄断局面，在零售终端的竞争十分激烈，各大小品牌无不聚焦于广告战、价格战和促销战，营销资源的消耗使很多中小型乳制品企业难以正常参与市场的竞争，加上大型超市和大卖场的高额运营费用，使企业处于几乎无利可图的状态。这个时候，如何切割出新的战场、提高产品的市场占有率成为中小型企业市场中的立足之本。宏昌公司作为市场中小型企业，针对这种情况，感觉采取“渗入小区推广，逐渐扩张终端市场，公益活动树立形象，地面广告塑造品牌”的市场开拓思路比较“短、平、快”。

（一）选择适合自己的分销商

选择适合自己企业和产品的分销商，以取得事半功倍的效果，应考虑以下几个条件：

1. 网络方面。分销商必须具备广泛的分销网络体系（如连锁超市、奶站、社区奶点、便利店、早餐点等）。

2. 配送方面。分销商必须拥有足够的车辆来向零售终端定期配送产品，由此配合公司在拉动终端销售上发挥较大作用。

3. 推广方面。分销商应该具备一定的推广意识和经验，在渠道运作和终端拓展方面比较擅长，能够顺利地将公司的促销政策转化实施到位。

综上所述，宏昌公司认为符合启动市场需要的分销商，不一定是特大型的，但必须是网点广泛、积极务实、综合性的分销商。

（二）渠道选择

采取“农村包围城市”的策略，避开与大品牌的正面冲突和竞争，免得在激烈竞争的海洋中被淹没。

具体渠道进入顺序为：首先进入社区奶站（奶点）、食杂店、早市、早餐车、话吧、报亭等，其次进入大型批发市场、学校、网吧、火（汽）车站等，最后进

人大卖场、超市。

(三) 推广思路

初期——以终端包装为主，社区促销推广跟进；

中期——促销活动为主，地面广告宣传跟进；

后期——整合推广，塑造区域性品牌形象。

1. 空中推广

(1) 推广期启动报纸媒体

广告宣传：公司、产品、品牌等版式软文、硬性广告；

买报中奖：与××报合作，消费者看报中大奖活动，奖品由公司提供；

奶站互动配合：在奶站中购买本公司的产品，凭购物小票就可获赠一份××报。

(2) 强销期/巩固期启动地方媒体

如电视广告、公交车广告、候车亭广告、大型户外广告等。

2. 地面推广

(1) 社区推广

采取联谊、路演、抽奖、现场热卖等方式，同步派发DM，具体活动项目操作：

①街道联动。在社区开展公关活动，争取与街道居委会合作。和街道居委会建立良好的合作关系，在开展路边宣传、户外活动时能够得到场地、人员等支持。例如，开展社区《××奶与健康》的知识讲座，街道居委会充当召集人的角色，同时还能提供场地，这样一来能够省去企业很多麻烦。

②纳凉晚会。在操作样板社区，举行“××奶之夜”的纳凉晚会活动，在活动中安排游戏节目，同时现场举行免费品尝和售卖活动，既宣传品牌又提升销售。

③社区特色广告媒介。奶制品产品是个高品牌认知度、高价格敏感度的普及型大众食品，这“两高”决定了企业必须投入大量的资金用于品牌和产品的推广。在社区营销中，有一些比较有效的特色媒介，值得关注。比如：

留言栏。居民楼的楼道口通常都有一块黑板大小的留言栏，无论是张贴海报还是发布社区推广活动信息都是一个不错的媒介选择。

海报张贴点。海报张贴是社区推广中的主要宣传方式之一。海报张贴的选点十分重要，除了社区的宣传栏（通常属于居委会或当地工商局管辖）、食杂店和居民楼留言栏外，还考虑在农贸市场出入口、小饭馆等处张贴。

社区指示牌。每个社区的入口处，标示社区平面图的指示牌也是社区营销中可以利用的媒体，可以与居委会或街道联系，将平面图统一制作，并将品牌信息安排在上面。

社区内悬挂布幔和条幅。如果地势条件允许，在社区入口处的墙体上悬挂布幔广告，效果比较理想；过街横幅的宣传效果有目共睹，如今很多城市已经不允许在

交通主干道上悬挂横幅，但社区内干道的横幅还是可以悬挂的。

(2) 校园促销活动

主要思路：①参与学校内活动，同步派发 DM。②展开免费品尝活动。③特价促销活动。

(3) 超市活动推广

主要思路：①形象特殊陈列/主题堆头 + 趣味抽奖 + 人员促销 + 免费品尝活动。

②普通货架：摇摇卡/DM 单/卖场海报等。

(4) 流通市场推广（含 CD 店/奶站/报亭等）

主要思路：选择地理位置比较好的便利店、奶站、报亭，以作店招、看板、POP 等形式，辅以条幅、落地灯箱、赠送箱皮展示等形式开展合作。

(5) 特通市场推广

网吧、学校：选择地理位置比较好的店，以作店招、看板、POP 等形式，辅以条幅、落地灯箱广告等形式合作。赠送箱皮展示和陈列有奖。

火车站、汽车站、高速服务区：赠送箱皮展示、赠灯箱、店招和陈列有奖。

(6) 其他渠道

比如：厨房工程推广（连锁快餐店）。主要思路：直接进入快餐连锁，在其店内及店外进行促销活动，凡在就餐或在店内购买，赠印有标志的面巾纸一包，在其店外张贴公司的海报，进行公司的形象宣传。

(7) 其他节日性推广策略根据市场需求及时跟进

上述活动，宏昌公司均采用过，看似小打小闹，其实效果是不错的，特别是公司产品开始进入市场的前几年，这种方式用得特别多，产品也逐渐得到消费者的认可。

五、宏昌公司与中间商销售存在的问题

（一）宏昌公司问题：缺乏对分销渠道的统筹设计能力与管理控制能力

就对分销渠道的统筹设计而言，很常见的现象是一旦新产品上市就大规模地招商，没仔细考虑产品特征与消费者的购买特征，盲目设计分销渠道长度、宽度、密度，也不考虑企业的自身能力，曾出现只要谁愿意出钱就与谁签经销合同的情况，事先没有做好规划与设计。就管理控制而言，缺乏对分销渠道的理论指导和完善的管理控制体系，比如在渠道激励政策、窜货管理、赊账管理、发货计划管理、促销管理、价格及价差管理、经营部管理、大店管理、小店管理、促销管理、物流与仓储管理等方面没有形成系统的管理制度和执行体系，结果往往是头痛治头、脚痛治脚，对分销商的管理与控制一盘散沙，分销商各行其是。

（二）中间商问题：主要是自身建设管理的问题

制造商对分销渠道有效的控制与管理需要得到分销商的有效配合，中间商自身的素质与条件很重要。现实情况是中间商同样存在诸多问题，比如：

1. 分销商经营意识普遍落后、管理差。不少分销商不能及时转换功能,改坐商为行商,没有公司化的经营管理意识,只看到眼前利益,没有品牌意识,不做网络建设,不搞终端维护,缺乏科学的库存管理、数据管理、客户资料管理,更谈不上区域经营的战略规划。

2. 分销商跨区窜货,低价跑量,争夺客户,扰乱市场秩序。

3. 不具备对品牌的运作能力和市场的控制能力。

4. 分销商不能树立正确的下游客户对区域销售可持续发展影响的观念等。

宏昌公司埋怨中间商不按其要求做,不配合执行其政策,对厂家的忠诚度下降,不讲信用等;中间商也埋怨宏昌公司,希望其能加大宣传推广、配送、折扣、终端开发、营销思路等方面的支持,却得不到应有的支持,生意难做、利润薄、竞争无序、生意越做越累,前途迷茫。

(三) 宏昌与中间商问题导致的结果

1. 分销效率低下、网络建设不足、分销深度不够、渠道结构不合理、渠道管理成本上升、销售机构臃肿而效率低下。企业的渠道网络还只注重于一级经销网络,对一级经销网络中的大客户依赖性较强,对二、三级网络的管理相对薄弱,从而削弱了它们的综合竞争力。

2. 渠道冲突频现。如跨区窜货、经销商之间相互杀价、渠道网络成员忠诚度下降、信用度恶化,以及渠道网络信息流管理落后等。

3. 分销商操作不规范。如砸价、窜货、套取公司渠道政策、贪污赠品,甚至在广告宣传时,夸大产品功效,对市场进行掠夺性开发,不惜代价将当前利润最大化,厂家疲于奔命,更无暇顾及消费者和终端,从而制约了厂家与消费者的直接沟通,影响了渠道效率。

六、宏昌公司销售改革

(一) 坚持的原则

宏昌公司经过长期的摸索与探讨,觉得以下原则必须坚持:

1. 产品快速流动原则。产品从厂家到终端的时间要尽可能的短。

2. 全面覆盖原则。渠道拓展模式应该可以满足产品对终端的全面覆盖,以扩大产品的销售面,增强影响力,提高市场占有率,最终达到扩大销售的目的。

3. 低成本原则。在不影响管理与控制效果的基础上,应该尽量降低企业销售渠道建设与管理成本。

4. 便于管理原则。有关销售业务与管理工作的设计、建设与管理、制度、实施方案等尽量简单实用,方便管理。

(二) 产品销售管理模式

1. 建设销售渠道基本结构模式。宏昌公司领导决策层认为,公司的销售渠道的基本结构应该为:制造商—分销商—二级分销商—零售商—消费者,以此为基

础,当然还包括其他变化形式,在制造商与消费者之间可能含有一层、二层、三层中间商。企业销售组织基本职位是:销售总监—省份经理—城市经理(销售或办事处经理)—市场代表(业务员)。同时在不同的销售区域考虑渠道的长度与宽度,选择中间商,确定组织内部人员分工的岗位职责,建立区域销售分支机构的各项管理制度(如例会制度、考勤制度、报表制度、述职制度、员工行为准则、车辆管理制度、人事制度、保密制度、财务制度等),制定区域分支机构的销售计划目标等。

2. 中间商管理模式。制造商对中间商的管理包括:分销商管理、经营部管理、大店管理、小店管理、促销管理、物流与仓储管理等。

(1) 分销商管理。制造商的产品需要分销才能进入广阔的市场,达到一定程度的分销覆盖与深度分销的目的。分销商管理一个最为重要的方面是要选择好分销商,要求其具有良好的信誉和较强的分销能力、管理能力,财务状况良好,接受制造商的价格与区域政策等,要在双赢的基础上与分销商签订联合经营协议书。同时,企业需要建立客户档案与客户资料管理制度、分销商业绩考评制度、窜货管理制度、价格与价差管理制度、账款管理制度、渠道激励制度等。

(2) 大店管理。大店一般包括大中型商场、购物中心、超级市场、连锁超市等,大店购买量大,是企业或直接分销商的重要客户,与大店合作,可以扩大销量、树立品牌。但由于大店具有强势地位,往往是难以管理的客户。对大店的管理,需要做好以下几个方面工作:分销管理、货架管理、专柜管理、助销管理、价格管理、客户拜访管理、大店市场代表管理、导购人员管理等,并尽可能地将管理细化,严格执行。

(3) 小店管理。小店是指除了批发、大店、集团购买以外在城市市区和小街道旁的直接面对消费者的小型零售终端,如便利店、杂货店、夫妻店、发廊、旅馆、货摊、报亭等。小店由于其分布面广,深入消费群体,从而增加了销售机会。对小店的管理重点是做好管理小店的市场代表的管理工作,包括招聘合适的市场代表、明确其岗位职责、制定工作制度、片区设置与小店分销代表的配置、线路规划设计、小店分销代表日常客户访问规范等。

(4) 促销管理。要做好促销管理需要做好两个方面的工作:一是做好促销计划。促销计划包括促销目的、活动对象、主题、时间与地点、广告宣传与配合、人员分工与物质准备、现场控制、后续宣传、费用预算、意外防范、效果评估。二是有效执行促销方案。在执行过程中,需要加强与商场的沟通、与专业公司的沟通,时间紧凑,各种道具与用品落实到位,人员分工明确,现场布置要营造气氛,表演内容丰富、活跃、现代,注意现场维护,有相应的奖品发放,做好费用的预算与效果的评估工作。

(5) 区域分支机构物流与仓储管理。要做好以下几项工作:库存管理(包括选择仓库、签订合同、确定目标库存量及订货时间与订货量)、选择运输方式、客

户订单处理、产品入库管理、发货管理、残损品处理等。

宏昌公司认为，公司的销售运作主要需要重视与解决以下几个问题：建立健全的销售组织机构；建立相对合理与标准化的客户开发流程；销售业务员需要对市场与客户进行有效的管理维护；加强销售渠道管理；加强销售团队组织的建设与管理；制定合理的销售管理制度等。

情景一 销售组织的认识与设计

★ **知识目标：**通过情景一的学习，掌握快消品的基本含义及销售方式、销售业务员的评价、快消品生产企业销售组织机构框架的设计与销售岗位设置、销售指标设计与分解、销售人员数量的确定、薪酬设计、常用的销售管理制度等方面的知识内容，了解一个企业的销售组织是如何建立起来的等。

★ **技能目标：**能够设计快消品销售的基本渠道模式；能对销售业务员进行自我评价与对他人的评价；能设计快消品生产企业的销售组织机构框架；能够设计与确定快消品生产企业岗位职责、销售指标、区域市场的销售组织机构的人员数量、薪酬标准；能够认识与理解一些基本的销售制度等。

分情景一 快消品及其销售的认识

△ **学习目标与要求：**通过分情景一的学习，掌握快消品的含义、销售渠道与方式、渠道中间商管理、销售业务员应树立的销售观念与意识以及应具备的条件；能设计销售渠道模式，能针对销售业务员的要求进行自我评价及对他人评价。

△ **学习重点与难点：**重点是快消品的含义、销售渠道与方式、渠道中间商管理、销售业务员应树立的销售观念与意识以及应具备的条件；难点是设计销售渠道模式、销售业务员自我评价及对他人的评价。

一、基于工作任务的案例导入

案例导入 王强进入销售职场

王强在大学阶段主修市场营销专业，刚毕业，正面临就业。王强在大学学习时，专业老师经常说：“市场营销专业的学生，刚毕业走向社会工作时，大多数开始是做销售业务员，而且在快速消费品生产企业工作的可能性较大”。王强想：自己在大学学习阶段，参加过销售岗位方面的实习，毕业实习也是做销售业务工作，还是继续去做业务员吧！从基层做起，以后通过自己的努力，争取做公司的销售经理甚至公司的销售总监或营销总监，人应该有一个奋斗目标与理想才对。王强自我认为在大学学习阶段成绩还可以，基础知识、专业基础和专业知识与技能较扎实，

