



面向21世纪课程教材  
Textbook Series for 21st Century



国家级规划教材

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

# 销售管理

(第四版)

主 编 熊银解 查尔斯·M. 富特雷尔

高等教育出版社

世纪课程教材  
ies for 21st Century

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

# 销售管理

(第四版)

主 编 熊银解 查尔斯·M. 富特雷尔

内容简介

本书是教育部“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果,是全国高等学校市场营销专业主干课程系列教材之一,也是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本书在第三版的基础上进行了较大修改,全书贯穿销售 125 管理模式的新思想,以“过程”“效率”和“团队”为主线展开讨论。本书从论述销售管理的地位与作用入手,系统介绍了销售计划管理、销售组织与团队管理、销售过程管理、销售网络管理、销售领导、销售竞争管理、销售绩效评价等内容;本书注重销售管理的系统性能力提升,注重企业销售过程与效率统一的销售竞争力的培养。本书的特色主要有:一是以销售管理质量为视点引导学习者思考;二是强化 125 销售管理模式的实际运用,以指导销售人员和经理更好地进行销售及其管理工作;三是注重销售过程与效率的统一,围绕学习者的领导能力的提高展开内容;四是每章增加了学习测试题,并提供了思考题的参考答案。

本书既适合于作为高等院校市场营销及相关专业的学习教材,也适合于作为企业的各级领导、营销经理、销售经理、销售主管和 MBA 学员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

销售管理 / 熊银解, (美) 查尔斯·M. 富特雷尔主  
编. --4 版. --北京: 高等教育出版社, 2017. 12  
ISBN 978 - 7 - 04 - 048923 - 1

I. ①销… II. ①熊… ②查… 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(2017)第 276439 号

策划编辑 童 宁 韦寅蕾      责任编辑 奚 玮      封面设计 姜 磊      版式设计 徐艳妮  
插图绘制 杜晓丹      责任校对 刘娟娟      责任印制 韩 刚

|      |                     |      |                                                                   |
|------|---------------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社             | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>         |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号      |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>         |
| 邮政编码 | 100120              | 网上订购 | <a href="http://www.hepmall.com.cn">http://www.hepmall.com.cn</a> |
| 印 刷  | 北京东君印刷有限公司          |      | <a href="http://www.hepmall.com">http://www.hepmall.com</a>       |
| 开 本  | 787mm × 1092mm 1/16 |      | <a href="http://www.hepmall.cn">http://www.hepmall.cn</a>         |
| 印 张  | 20.75               | 版 次  | 2001 年 7 月第 1 版                                                   |
| 字 数  | 450 千字              |      | 2017 年 12 月第 4 版                                                  |
| 购书热线 | 010 - 58581118      | 印 次  | 2017 年 12 月第 1 次印刷                                                |
| 咨询电话 | 400 - 810 - 0598    | 定 价  | 39.60 元                                                           |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 48923 - 00

## 第一版序

21 世纪开端的商场是一个充满活力和变化的地方。技术的快速发展、商业的全球化加快及竞争的加剧使得经营、营销、销售对一个组织乃至一个国家的成功极其重要。美国有句名言，那就是“如果没有人销售什么东西，就不会有任何事情发生”。许多世纪以来，世界上的销售人员使得商品和服务易手。

与过去不同的是，今天的销售人员是商业界的原动力。与其他职业相比，他们为经济发展创造更多的收入。销售人员从事着一个声誉良好、回报高而且富有挑战性的职业。为什么？从最基本的角度来讲，企业经营有两个主要功能：生产产品或创造服务以及将它们销售出去。仅仅生产了一个好产品并不能使企业成功，产品必须出售给购买者才能充分实现它的价值。销售人员是企业营销的一个非常重要的部分。

销售对于企业就像太阳对于地球一样。人员销售是商务的驱动轮，销售人员是该轮上的一个促使车轮转动的重要齿轮，由此，企业不断走向成功。企业必须有一支销售队伍才能完成销售任务。任何个人，只要他与顾客或潜在顾客接触并使他们进行交换或购买东西，他就是销售人员。销售经理需要进行计划、组织、配置、控制和评价，以使销售人员的绩效最大化。

由于销售在改善世界各国生活质量中的重要性，当熊银解邀请我就销售管理发表意见和为他们的书作序时，我感到很荣幸。我们是通过因特网认识的。为改善我们两国的商务实践，我们进行了学术交流和探讨。我把我的人员推销和销售管理教材送给他，他把他的销售管理教材送给我。

熊银解的销售管理教材通过总结过去以指导未来。该书结构合理、内容丰富、见解独特、文笔流畅，具有读者需要学习和在实践中讨论的许多内容，对有志于在 21 世纪成为出色销售经理的人，它是一个优秀的指南。

销售人员的管理既是一门艺术，又是一门科学。说它是艺术，是因为许多技能是不能从课本上学到的，销售管理需要实践。同时销售管理又是一门科学，因为探讨销售管理和怎样获得销售成功的知识在不断增长。知识的获得需要通过系统研究，并能通过课本和课堂教授传递。

销售人员有助于他的雇主成功和国家强盛。销售人员通过推销有利于个人、产业和社会的产品与服务，从而提高我们的生活质量作出了重要贡献。如果你想通过学习成为一个销售经理，那么我推荐你认真学习这本优秀的书。坚持不懈地阅读它，以确保你在 21 世纪里知道怎样有效管理销售人员。

查尔斯·M. 富特雷尔 教授  
Federated Professor of Marketing  
Texas A & M University  
College Station, Texas, U. S. A.

## 总 前 言

面向 21 世纪市场营销专业主干课程是由教育部立项、甘碧群教授总负责的“市场营销专业主要教学内容改革研究和实践”项目组,根据 5 年来对学科发展、教学需要、社会经济对人才需求等方面的考察和研究提出的,共 13 门。在本专业主干课程和主要教学内容确定后,由教育部高教司、高等教育出版社组织全国有关专家共同编写审定了各门课程的相应教材。考虑到《市场营销学》作为工商管理类专业(包括市场营销专业)的核心课程教材已先期编写,这里只编写了余下 12 门主干课程的教材:《国际市场营销学》、《市场营销调研》、《消费者行为学》、《销售管理》、《分销渠道管理》、《产品管理》、《广告策划与管理》、《服务营销》、《绿色营销》、《关系营销》、《电子商务》和《营销风险管理》。另外,鉴于各校对案例教学的需要,我们还编写了专门的案例教材《中国企业营销案例》。各校在市场营销专业教学中可结合本校实际情况开设全部或其中大部分课程。

市场营销学是一门建立在经济学、行为科学及现代管理理论基础上的综合性的边缘应用学科。20 世纪 50 年代后,市场营销学从传统演变为现代市场营销学。随着市场营销学应用的深化与扩大,一方面市场营销学拓展为产业营销、国际营销、服务营销、绿色营销、关系营销,甚至社会营销、政治营销等;另一方面,基础市场营销又发展为各自独立的部分,诸如市场调研、消费者行为学、产品管理、分销管理、广告管理、销售管理、营销风险管理和营销审计等。现代营销理论的深化和拓展对于培养 21 世纪市场营销高级人才,以及指导与推动我国企业营销的发展具有重要的意义。上述主干课程教材就是为适应 21 世纪经济全球化、知识经济的特点及其对市场营销专业人才培养的需要而编写和出版的,是高等教育“面向 21 世纪市场营销专业主要教学内容改革研究和实践”项目的重要成果。其主要特色是:

(1) 系统性。本系列教材系统和深入地拓展了基础市场营销各组成部分,诸如市场调研、消费者行为学、产品管理、分销管理、销售管理和广告管理等理论与方法的研究。同时,对市场营销学的重要分支,诸如国际市场营销学、服务营销和绿色营销等进行了系统、深入的探索。还结合 21 世纪新时代特点,从战略观念的高度来研究关系营销和营销风险管理。

(2) 前瞻性。本系列教材不仅主要涵盖了市场营销专业所应掌握的基本知识点、基础理论与基本技能,并介绍了 21 世纪某些营销理论的新领域与新观念,诸如服务营销、绿色营销、关系营销、电子商务及营销风险管理。

(3) 实践性。本系列教材除专设《中国企业营销案例》供开展案例教学外,其余主干教材中,每章除设有小结及习题外,还附有案例及案例分析讨论题。这既有助于学生通过案例与习题加深对有关营销理论的理解,同时有利于培养学生分析问题及解决问题的能力。

本系列教材主要供全国高校市场营销专业本科学生使用,同时也适用于经济类、管理类的学生,还可供广大企业营销管理人员阅读。

在这套主干教材的编写过程中,除得到来自主编所在的 10 所高校的大力支持外,还得到暨南大学何永祺教授,广东商学院罗国民教授,中南财经政法大学彭星间教授、周肇先教授、颜日初教授、余鑫炎教授、林友孚教授,北京大学涂平教授,西安交通大学李祺教授,武汉理工大学万君康教授、汪兴民教授,北京工商大学贺名仑教授,华中科技大学田志龙教授,中国矿业大学陶树人教授等的具体指导,他们分别担任教材的主审,提出了许多精辟的见解和有益的修改意见。高等教育出版社在整个教材的编写过程中给予了全面的支持和帮助。在此,我们表示衷心的感谢。

教育部“市场营销专业主要教学  
内容改革研究和实践”项目组

2000 年 11 月 30 日

## 第四版前言

销售是迷人、有趣、充满活力和挑战的；销售和销售过程都在发生变化，这些变化来自于科技、社会和全球化。因此，加强销售管理是每一个企业管理活动中的重中之重。

自《销售管理》（第三版）出版以来，时间过得很快，在这些年里，我国以及世界经济发生了巨大的变化，经济全球化的再定位、“一带一路”倡议、金砖国家机制等极大地影响了我国企业的经营与销售环境，销售管理更是面临新的机遇与挑战。在教材的使用过程中，本书得到了很多老师和学生的肯定，他们提出了各种各样的建议和评价；一些企业内部培训在使用本书的时候也提出了许多中肯的意见和建议，这些构成了本书新版的修改内容和动力。第四版在如下方面进行了充实和修订：

第一，全书贯穿销售效率与质量管理思想，并以理论引导实践来指导全书的编写工作。

第二，注重联系企业实际，引进国内外优秀企业的销售管理和营销管理案例，引用了销售管理前沿理论和最新观点，以指导学习者思考。

第三，对相关章节进行了微调。例如，销售过程和模式管理整合为一章，销售人员绩效考评和销售效率分析也整合为一章。

第四，继续完善基于生活导向的、注重价值创造和分享的融入营销概念的导入，这一概念也贯穿于全书内容之中。

第五，对各章的内容进行了适当调整，并更注重反映发展趋势的最新案例的引进与研讨。

第四版的成书仍然是全体作者艰辛努力的结果。本书既适合于作为高等院校相关专业的学习教材，也适合于作为企业的各级领导、营销经理、销售经理、销售主管和 MBA 学员的培训教材。研究生王会、朱姝、孙萌为学习测试题、每章学习参考题答案提供了大量的帮助。

虽然我们强调新观念、新理论、新思想的引入，也强调内容结构的逻辑性，但是本书仍有不足与错漏之处，敬请广大读者批评指正。希望广大读者以各种方式与我们联系，以便再版时修改。

熊银解：sinobrain@sina.com

查尔斯·M. 富特雷尔：CFutrell@mays.tamu.edu

2017年9月

## 第一版前言

只有成功地进行销售,企业才能生存下去,伴随着企业活动的一切投资才能收回。因此,发达国家都非常重视销售和销售管理。据估计,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。销售经理晋升为公司总经理的人很多。例如,目前在全世界拥有20 000多家连锁店的麦当劳公司创始人曾做了十多年的销售经理;艾柯卡曾在福特公司做了近20年的销售经理。在日本, Sony公司的创始人之一盛田昭夫早期主要是推销自己的产品, Sony的美国销售分公司就是盛田昭夫亲自创立和负责的。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、行为科学和现代管理理论基础之上的应用学科,它是市场营销学科中的一个重要组成部分,是企业营销实践的产物。世界发达国家都重视销售和销售管理的研究和教学。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。如美国哈佛大学的销售研究中心世界闻名,曾经培养出许多杰出的销售人员;在日本有关销售的研究也得到重视,最受欢迎的书籍除了如何学习英文之类外,就以研究销售的书籍最多;在我国台湾,有关销售和销售管理的研究与书籍也很多。在我国大陆,销售和销售管理的研究比较落后,大学开设销售管理课程的不多。近两年来,虽然我国的一些学校和研究机构开始重视销售管理的研究,有些学校开始教授销售管理课程,一些咨询机构也提供销售管理咨询和培训,但是,销售和销售管理研究比较落后,至今仍然没有一本适合于大学教学和企业培训的教材。

为了满足大学教学和企业培训的需要,在武汉大学甘碧群教授的关心和支持下,我们组织力量编写了本书。全书共分17章,以“企业销售竞争能力”的培养为中心论题,以销售目标管理为主线,从分析销售在企业营销活动中的地位与作用入手,系统地介绍了企业销售活动的计划、销售组织的建立、销售区域设计、销售人员的培养与激励、销售网络建设、销售模式与技巧、客户管理、促销管理、销售竞争、销售绩效的评估与销售控制等基本内容,探讨了市场经济条件下企业销售管理的基本思路、方法和操作步骤,指出了企业销售管理实践中存在的问题及解决的措施。

本书的特色是:第一,理论联系实际。在教学之余,作者长期深入企业进行销售管理咨询和培训,因此书中的许多内容是作者对咨询实践经验总结的产物。第二,系统性较强,重点突出。全书围绕销售活动的整个过程展开讨论,重在运用“销售目标管理”来对企业的销售活动进行控制与管理。第三,注重创新。本书注意吸收国外先进销售管理观念,并与我国企业销售管理实际相结合。

如书中介绍了关系销售、销售目标管理(SBO)、销售人员职业生命周期等新知识、新理论,首次提出并探讨了企业销售竞争和销售核心能力问题。全书注重案例分析,所选案例大多紧密结合中国企业销售管理的实际。由于销售管理是一门实践性很强的学科,因此读者在学习本书的时候,应本着边学习边实践的态度进行。作为授课老师,应注意案例分析和实践教学。此外,销售管理者应了解销售的过程与技巧,有的学校开有推销学这门课程,老师在讲课时就可跳过有关章节;如果没有开设推销学课程,就应该注意给学生讲授销售过程与技巧。

我们特别要感谢的是美国得克萨斯农工大学的查尔斯·M. 富特雷尔教授。我们虽然素未谋面,但是我们交往已有多多年,这得感谢科学技术——我们是通过因特网认识对方的。当我告诉他我要主编《销售管理》时,他给我提供了很多有用的参考资料,特别将他最新的两本教材《销售管理——团队、领导和技术(第6版,千禧版)》(Sales Management: Teamwork, Leadership and Technology)、《推销学基础:顾客就是生命(第6版)》(Fundamentals of Selling: Customers for Life)送给我作为参考。我们将编写提纲和部分稿件邮给他看,他提了很多宝贵意见。同时,应我们之邀,欣然为本书作序。可以说,本书的顺利写作与他的帮助是分不开的。

本书的完成离不开众多专家与学者的帮助。本书主审武汉理工大学的汪兴民教授通读了本书全部初稿,并提出了很多有益的修改建议;中南财经政法大学的万后芬教授、湖北大学的严学军教授、中南财经政法大学的汤定娜副教授对本书也提出了很好的修改意见。高等教育出版社经管室的同志给予了大量的帮助。在此,对所有关心、支持本书写作和出版的专家、教授、领导、同事和编辑们表示深深的谢意!

写作过程中,全体作者付出了艰辛的努力。因此,书稿是全体作者劳动的结晶。本书的编写分工是:华中农业大学熊银解,第1、2、3、6、7、10、11、12、16、17章;武汉大学张广玲,第13章;梁卫真、张广玲,第14章;黄河、张广玲,第15章;武汉化工学院张远凤,第4、9章;华中农业大学刘华楠第5、8章。全书由主编熊银解拟订编写大纲,并统稿、修改与定稿。副主编张广玲做了大量的协助工作。

由于编者水平有限,本书可能有不足与错漏之处,敬请广大读者批评指正。希望广大读者通过电子邮件与我联系,以便再版时修改。我的邮件地址是:sino-brain@sina.com。

熊银解

2000年12月于武汉

# 目 录

|                                             |                                    |
|---------------------------------------------|------------------------------------|
| 第一章 销售管理概述..... (1)                         | 第四章 销售人员的招聘与培训..... (73)           |
| 管理视点..... (2)                               | 管理视点..... (74)                     |
| 第一节 销售的性质与作用..... (2)                       | 第一节 合格销售人员的条件..... (74)            |
| 第二节 销售管理的基本原理..... (9)                      | 第二节 销售人员的招聘与录用..... (82)           |
| 第三节 销售管理发展的趋势..... (12)                     | 第三节 销售培训的原则、内容与方法..... (88)        |
| 第四节 从销售员向销售经理的转变..... (16)                  | 第四节 销售会议培训..... (93)               |
| 本章小结..... (20)                              | 本章小结..... (98)                     |
| 即测即评..... (20)                              | 即测即评..... (98)                     |
| 思考题..... (21)                               | 思考题..... (98)                      |
| 本章案例 销售部经理人选之急..... (21)                    | 本章案例 马云开除讲如何把梳子卖给和尚的培训师..... (99)  |
| 第二章 销售计划管理..... (25)                        | 第五章 销售人员的报酬与激励..... (101)          |
| 管理视点..... (26)                              | 管理视点..... (102)                    |
| 第一节 销售目标管理..... (26)                        | 第一节 销售报酬的作用与类型..... (102)          |
| 第二节 销售预测..... (32)                          | 第二节 销售报酬模式的选择..... (108)           |
| 第三节 销售配额与预算..... (40)                       | 第三节 销售人员激励管理..... (111)            |
| 本章小结..... (47)                              | 第四节 销售文化激励..... (121)              |
| 即测即评..... (47)                              | 本章小结..... (124)                    |
| 思考题..... (48)                               | 即测即评..... (124)                    |
| 本章案例 雷军:小米最坏的时候已经过去 2017 年目标营收千亿元..... (48) | 思考题..... (124)                     |
| 第三章 销售组织与团队..... (49)                       | 本章案例 Baxter 外科用品公司的报酬问题..... (125) |
| 管理视点..... (50)                              | 第六章 销售过程与模式管理..... (127)           |
| 第一节 销售组织的基本原理..... (50)                     | 管理视点..... (128)                    |
| 第二节 销售组织的类型..... (54)                       | 第一节 销售过程..... (128)                |
| 第三节 销售组织的改进与团队建设..... (62)                  | 第二节 销售模式..... (144)                |
| 本章小结..... (69)                              | 第三节 客户的开发..... (151)               |
| 即测即评..... (69)                              | 本章小结..... (157)                    |
| 思考题..... (69)                               | 即测即评..... (158)                    |
| 本章案例 维他奶内地突发人事地震:战略调整前奏?..... (69)          |                                    |

|                          |       |                         |       |
|--------------------------|-------|-------------------------|-------|
| 思考题 .....                | (158) | 本章案例 新老顾客 孰重孰轻···       | (239) |
| 本章案例 马云又造“88 会员节”        |       | <b>第十章 销售竞争管理</b> ..... | (241) |
| 阿里将全面打通会员                |       | 管理视点 .....              | (242) |
| 体系 .....                 | (158) | 第一节 销售竞争的特点 .....       | (242) |
| <b>第七章 销售区域与时间管理</b> ··· | (161) | 第二节 销售竞争的策略 .....       | (244) |
| 管理视点 .....               | (162) | 第三节 提高销售核心竞争力 ···       | (253) |
| 第一节 销售区域管理概述 ···         | (162) | 本章小结 .....              | (258) |
| 第二节 销售区域的设计 .....        | (168) | 即测即评 .....              | (258) |
| 第三节 销售区域战略管理 ···         | (172) | 思考题 .....               | (258) |
| 第四节 销售辖区的时间管理 ···        | (179) | 本章案例 老干妈核心信息遭泄露         |       |
| 本章小结 .....               | (183) | 盘点各国如何保护商业              |       |
| 即测即评 .....               | (183) | 机密 .....                | (259) |
| 思考题 .....                | (183) | <b>第十一章 销售绩效的评价</b> ··· | (263) |
| 本章案例 华为 2 000 名研发专家      |       | 管理视点 .....              | (264) |
| 出征海外 任正非打气:              |       | 第一节 销售绩效考评概述 ···        | (264) |
| 时代呼唤英雄儿女 ···             | (183) | 第二节 销售人员绩效考评的           |       |
| <b>第八章 销售网络管理</b> .....  | (187) | 内容与方法 .....             | (267) |
| 管理视点 .....               | (188) | 第三节 销售效率雷达图分            |       |
| 第一节 销售网络概述 .....         | (188) | 析法 .....                | (276) |
| 第二节 销售网络的设计与             |       | 第四节 销售组织审计与             |       |
| 开发 .....                 | (194) | 控制 .....                | (278) |
| 第三节 不同种类商品销售网络           |       | 本章小结 .....              | (285) |
| 的构建 .....                | (199) | 即测即评 .....              | (285) |
| 第四节 销售网络的管理 .....        | (204) | 思考题 .....               | (285) |
| 本章小结 .....               | (208) | 本章案例 一线业务员的忙与           |       |
| 即测即评 .....               | (209) | 闲,如何看? .....            | (286) |
| 思考题 .....                | (209) | <b>第十二章 销售团队的领导</b> ··· | (289) |
| 本章案例 资生堂对营销渠道            |       | 管理视点 .....              | (290) |
| 控制的成功经验 ···              | (209) | 第一节 领导的本质 .....         | (290) |
| <b>第九章 客户管理</b> .....    | (211) | 第二节 销售经理领导综合            |       |
| 管理视点 .....               | (212) | 模型 .....                | (291) |
| 第一节 客户管理概述 .....         | (212) | 第三节 销售群体 .....          | (310) |
| 第二节 客户分析 .....           | (218) | 第四节 具体条件 .....          | (312) |
| 第三节 客户投诉的处理 .....        | (225) | 本章小结 .....              | (314) |
| 第四节 数据库与客户关系             |       | 即测即评 .....              | (315) |
| 管理 .....                 | (233) | 思考题 .....               | (315) |
| 本章小结 .....               | (238) | 本章案例 个人问题与工作的           |       |
| 即测即评 .....               | (239) | 影响 .....                | (315) |
| 思考题 .....                | (239) | <b>参考文献</b> .....       | (317) |



## 第一章

# 销售管理概述

### 本章学习目标

1. 了解销售的性质和作用
2. 掌握销售管理的125模式
3. 了解营销管理与销售管理的区别
4. 熟知销售管理发展的趋势
5. 适应销售人员向销售经理的转变

### 管理视点

销售经理角色的变化,首先是从一个“超级成交者”变为人员的开发者,而现在他变成了一个业务过程的管理者,在市场机会下创造利润。这个变化的产生是因为销售访问的高成本、购买者的智慧、公司规模减小及流程再造。电子技术的使用取消了许多原来由销售人员承担的过程。

——美国目标营销系统顾问公司总裁奥尔斯顿·加德纳(Alston Gardner)

竞争的加剧显然要求销售和销售管理方法的革新,客户的行为方式也是不断变化的,比如,客户更加钟情于少数供应商,期望日趋提高,议价能力日益增强。于是,采取准确的销售和销售管理方法这项任务变得尤为艰巨。

——[美]威廉·科恩等:《销售管理(第10版)》

零售商说:“别让你的销售人员见我,如果我同意购买你的产品,你必须帮我完成销售、营销和库存管理。我希望你告诉我使用了多少瓶漂白剂,你能及时为我补充存货,在你的仓库为我保存额外的存货,并做好这些记录,而你自己付这些费用。”

——[美]大卫·休斯等:《销售人员职业规划》

唯有销售,才是事业繁荣的全部基础。

——[日]牟田学:《卓越销售》

销售目标+确保执行到位,是带好队伍的两个基本点。

——胡志成,帅季华:《不懂销售管理,如何出业绩?》

无论过去还是现在,销售管理在现代组织中是最重要的管理之一。对于大多数公司而言,销售不仅是市场营销组合中最昂贵的要素,也是公司与消费者最直接的联系要素。随着市场经济的深入发展,现代企业的销售活动已不像从前那样只通过个人的努力就能完成,而是从市场营销战略的大视野出发,通过精心组织、精心安排,将分散的个人销售活动变成有效的团体销售活动才能完成。因此,从企业营销战略出发,如何像培养企业家那样,组建和培养出一大批优秀的销售人才,加强对企业销售活动的管理,已成为现代企业营销管理的重要内容。本章从介绍销售的概念入手,重点讨论销售管理的含义和基本原理。

## 第一节 销售的性质与作用

### 一、销售的基本概念

一般来讲,销售(sales)是指把企业生产和经营的产品或服务出售给消费者(顾客)的活动。对生产企业来讲,销售活动大多发生在与各种中间商的交易过程中;对经销商或零售商来讲,销售是指向最终消费者出售商品或服务。

企业是一个以营利为目的的经济组织,它通过销售自己的产品和服务造福于社会,并通过销售取得收入和利润来求得自己的生存和发展。由此可见,在市场经

济条件下,企业的前途和命运,不是取决于它能生产出来多少产品或提供多少服务,而是取决于它销售出去多少产品和服务。因此,销售体现了企业的价值。

在一个企业内部,不同岗位的人对销售有不同的看法。对销售业务员来讲,销售是战术问题,销售与推销同义,其销售目标是提高销售量和销售额,并尽量提高一次性回款率;对销售经理来讲,销售既是战略问题,又是战术问题,目的在于开拓市场、守住市场,提高市场占有率;对公司总经理来讲,销售是战略问题,目的在于通过销售实现企业的价值,并创造利润和信誉,树立企业品牌形象。因此,对销售应有一个正确的认识。

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 and 价值,以获得其所需所欲之物的一种社会的和管理的过程。”<sup>①</sup>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。

我们认为销售是一个心理互动、信息交流、产品交换、内外协调的经营活动。即销售是买卖双方围绕产品交换而不断进行信息交流的心理互动的过程,而且销售人员要协调好公司内外关系,才能顺利完成交易,销售产品,达到买卖双方互利的目标。

综上所述,销售是企业为了实现销售收入而进行的经营活动。在这一活动中,企业既可以采取人员推销(personal selling)等“推”的方法,也可以采取广告、营业推广等“拉”的方法。其目的在于寻找买主,创造市场需求,实现企业价值。

## 二、销售在企业中的作用

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,“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

① 菲利普·科特勒:《营销管理》,梅汝和、梅清豪、张杉译,9版。上海:上海人民出版社,1999。

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。”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。

### 三、销售观念的发展

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。因为销售是营销活动的有机组成部分和重要机能,所以销售观念受到营销观念的影响。营销观念经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念五个阶段。生产观念、产品观念和推销观念为传统营销观念,市场营销观念和社会营销观念为现代营销观念。正是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。

#### (一) 传统销售观念

传统销售观念是在传统营销观念影响下而形成的销售理念。传统营销观念是以企业和产品为中心,在这一观念的指导下,企业在从事销售活动时认为,产品是

“卖出去的”，而不是“被买去的”。因此，企业的销售工作是致力于产品的推销和广告活动，以求说服，甚至强制消费者购买。企业网罗了大批推销专家，进行大量广告宣传，夸大产品的“好处”，对消费者进行无孔不入的促销信息传播，诱导和迫使消费者购买企业提供的产品和服务。

(二) 现代销售观念

现代销售观念是在现代营销观念的影响下形成的。20 世纪 50 年代以后，市场产品增多，消费者的收入大大提高，消费者的选择性购买行为和苛刻要求，迫使企业改变以往单纯以企业和产品为中心的思维方式，转向认真研究消费者需求，正确选择目标市场，不断调整自己的营销策略。也就是说，营销观念从以企业为中心转变为以顾客为中心。受此观念的影响，销售观念也发生了变化，企业在从事销售工作时不再只局限于产品的推销，而是从识别顾客的需要出发来推销企业的产品。现代销售观念的发展经历了四个阶段。

1. 买卖双方互动观念阶段

买卖双方互动观念是指销售的完成是在一定的环境下买卖双方互动的结果。因此，顾客是否购买所推销的产品，一方面取决于推销人员的销售技巧，另一方面取决于推销环境的影响，取决于双方是否有相应的信息和心理互动。这种观念是克士格(Barry J. Hersker)于 1970 年提出来的。克士格认为，销售工作应有一种回应机能，由推销员与准顾客之间的信息交流、回应及交往构成(见图 1-1)。

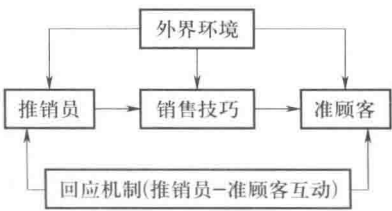


图 1-1 销售工作回应机能图

由图 1-1 可见，在现代市场经济条件下，在销售过程中，顾客不再是被动的，而是处于主动状态，推销工作要能充分调动顾客的积极性才能完成。而要调动顾客的积极性就要研究顾客的心理和需要，做到有的放矢地进行销售。

在这一观念的影响下，一种新的销售模式——咨询式销售兴起。咨询式销售是指通过发掘顾客的真正需要，帮助顾客采用企业产品和服务，以实现短期和长期的战略目标的过程。从传统式销售转变为咨询式销售需要有一个大的变化，见表 1-1。

表 1-1 传统式和咨询式销售比较①

| 项目             | 传统式销售       | 咨询式销售                    |
|----------------|-------------|--------------------------|
| 1. 销售人员的<br>作用 | · “单枪匹马的骑士” | · 组长<br>· 商务顾问<br>· 长期盟友 |

① Futrell C M. Fundamentals of Selling. 6th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 1999:60.

续表

| 项目                 | 传统式销售                                                       | 咨询式销售                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. 顾客和销售人员的参与      | · 最少的顾客参与, 最多的销售人员参与                                        | · 顾客和销售人员大量参与                                                                                   |
| 3. 信息流动            | · 单向; 从销售人员到顾客                                              | · 双向                                                                                            |
| 4. 互相影响的焦点         | · 产品或服务的特性和应用                                               | · 解决方案满足需求背后的需求的能力, 比如顾客的财务绩效的改善                                                                |
| 5. 所需知识            | 本公司的:<br>· 产品和服务<br>· 竞争者<br>· 应用<br>· 客户战略<br>· 成本<br>· 机会 | 本公司的:<br>· 产品和服务<br>· 应用<br>· 成本<br>· 竞争者<br>· 客户战略<br>· 机会<br>顾客的:<br>· 产品和服务<br>· 竞争者<br>· 顾客 |
| 6. 所需技能            | · 面对面的销售技能                                                  | · 面对面的销售技能, 包括深入探查<br>· 有策略地解决问题<br>· 演示解决方案如何满足战略目标<br>· 组建小组与合作                               |
| 7. 在顾客决策过程中销售人员的参与 | · 不参与<br>· 隔离在决策过程之外                                        | · 参与                                                                                            |
| 8. 购买和安装之后销售人员的参与  | · 很少, “打一枪换一个地方”, 转到下一个顾客                                   | · 销售人员继续访问顾客的组织, 保证长久持续的业绩<br>· 销售人员通过销售和服务循环, 关注客户关系                                           |

从表 1-1 可以看出,现代企业的销售人员既要为企业销售产品,又要为顾客提供咨询与服务。一方面销售人员要尽可能地销售公司的产品和服务,提高企业的利润率;另一方面要为顾客当好参谋(商务顾问),即销售人员要将售前、售中和售后所需的全部信息、资源以及活动协调起来,支持顾客,在满足顾客需要的过程中充当一名协助者和咨询者,在创造一个双赢的环境中成为顾客的长期经营盟友。因此,销售人员在所需的销售知识、技能等方面都与过去不同,销售人员需要掌握比以往更多的关于商品、顾客和竞争对手的情况。

2. 买卖双方组织联系观念阶段

买卖双方组织联系观念认为,买卖双方的联系不是个人行为,而是组织与组织间的行为。销售的目的是通过销售人员的努力,建立和保持买卖双方组织间的交换关系,如图 1-2 所示。