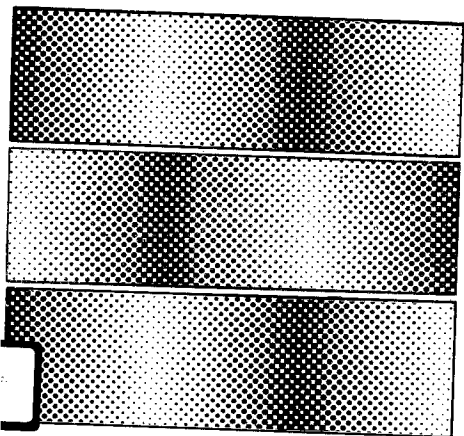


乡镇企业销售业务人员岗位培训教材

乡镇企业实用销售学

天津市乡镇企业管理局组织编写



河北科学技术出版社

乡镇企业实用销售学

天津市乡镇企业管理局组织编写

河北科学技术出版社出版、发行(石家庄市北马路45号)

铁道部第三勘测设计院印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 11.5印张 252000字 1990年8月第1版

1990年8月第1次印刷 印数: 1-8000 定价: 4.00元

ISBN 7-5375-0554-3/F·57

前 言

当前，市场竞争日益激烈，乡镇企业越来越感到经营销售工作的重要性，认识到发展生产必须以产品销售为龙头。从1990年年初开始，我们在全市乡镇企业系统开展了以销售业务知识为主的巡回讲座，受到普遍欢迎，很多乡镇企业厂长、业务人员，希望进一步开展镇售业务培训，系统地学习销售业务知识。为此，我们组织编写了《乡镇企业实用销售学》，作为乡镇企业销售业务人员岗位培训的教材。

本书从实际需要出发，突出了五个方面的特点：1. 针对乡镇企业的现状，突出乡镇企业销售的特点；2. 针对我国市场现状，突出有计划商品经济条件下的销售特点；3. 针对用户的现状，突出消费心理和销售心理的特点；4. 针对培训对象的现状，突出销售策略和公共关系策略的特点；5. 针对销售工作的现状，突出从市场开发到销售成本的整体性特点。

鉴于乡镇企业销售业务人员文化程度较低，本书在讲请销售业务基础理论知识的原则下，力求深入浅出，通俗易懂，体现实用性。

本书由天津市乡镇企业局教育处组织协调，第一、六章由杨辑周同志编写；第二章由肖桂山同志编写；第三、四章由孙中一同志编写；第五章由赵灵奎同志编写。全书由郭志实同志审定。

因时间仓促，水平有限，谬误难免，敬请读者指正。

天津市乡镇企业管理局

1990年1月

目 录

第一章 乡镇企业销售学概论.....	(1)
第一节 乡镇企业销售与销售管理.....	(1)
一、产品销售及其作用.....	(1)
二、强化销售管理求得企业生存发展.....	(3)
第二节 发挥灵活机制优势, 推进产品销售... (7)	(7)
一、乡镇企业的经营机制.....	(7)
二、进一步完善乡镇企业经营机制, 促进产品销售... (11)	(11)
第三节 乡镇企业销售管理保证体系.....	(15)
一、乡镇企业销售管理的要求.....	(15)
二、建立健全销售管理保证体系.....	(18)
第二章 乡镇企业的市场与销售	(24)
第一节 乡镇企业的市场销售环境.....	(24)
一、市场与市场的作用.....	(24)
二、企业的销售环境.....	(25)
第二节 乡镇企业的市场细分.....	(29)
一、市场细分的作用.....	(29)
二、市场细分的因素.....	(30)
三、市场细分的依据.....	(31)
四、市场细分的方法.....	(32)
第三节 乡镇企业的市场调查.....	(33)
一、市场调查的意义.....	(33)
二、市场调查的主要内容.....	(34)

三、市场调查的常用方法·····	(37)
四、市场调查的步骤·····	(38)
第四节 乡镇企业的市场预测·····	(40)
一、市场预测的意义·····	(40)
二、市场预测的内容·····	(41)
三、市场预测的原则·····	(42)
四、市场预测的主要方法·····	(43)
第三章 乡镇企业的销售策略·····	(48)
第一节 乡镇企业销售策略的内容、作用和原则·····	(48)
一、销售策略的内容·····	(48)
二、销售策略在乡镇企业经营管理中的作用·····	(51)
三、乡镇企业制定销售策略的原则·····	(53)
第二节 乡镇企业的总体销售策略·····	(56)
一、总体销售策略的概念·····	(56)
二、产品策略·····	(56)
三、定价策略·····	(87)
四、乡镇企业的销售渠道策略·····	(103)
第三节 乡镇企业具体销售策略·····	(116)
一、乡镇企业不同发展阶段的销售策略·····	(116)
二、乡镇企业的市场销售策略·····	(119)
第四章 消费规律与乡镇企业的销售技巧·····	(133)
第一节 消费规模·····	(133)
一、消费规律的内容·····	(133)
二、消费心理·····	(134)
三、销售心理·····	(166)
第二节 推销工作·····	(191)

一、乡镇企业推销工作的作用、内容和特点·····	191
二、影响推销工作的因素·····	196
三、乡镇企业进行推销工作应遵循的原则·····	197
第三节 推销技巧·····	199
一、推销的阶段·····	199
二、唤起销售注意的技巧·····	202
三、激发销售兴趣的技巧·····	209
四、消除销售疑虑的技巧·····	213
五、促进顾客拿定主意进行购买的技巧·····	223
第五章 乡镇企业销售工作与公共关系·····	228
第一节 公共关系与现代推销·····	228
一、现代公共关系的概念·····	228
二、公共关系的推销观·····	229
三、企业公共关系的主要内容·····	235
四、公共关系实务的具体内容·····	238
五、公共关系在推销中的地位与作用·····	242
第二节 乡镇企业形象·····	248
一、企业形象概念和内容·····	248
二、企业形象的作用·····	257
三、销售过程中的形象塑造·····	259
第三节 乡镇企业销售人员的形象要求·····	276
一、销售人员在企业生产经营活动中的作用·····	276
二、销售人员的素质与能力·····	281
三、树立销售人员的形象·····	288
第六章 乡镇企业销售中的财务工作·····	393
第一节 乡镇企业销售资金·····	393
一、企业资金运动·····	293

二、企业供产销过程与资金运动的关系·····	(296)
三、销售资金定额的组成和核定方法·····	(297)
四、加速销售资金周转，提高资金利用效果·····	(300)
第二节 乡镇企业销售成本·····	(304)
一、产品销售成本及其构成·····	(304)
二、销售成本的控制·····	(310)
三、销售成本的核算分析·····	(322)
第三节 乡镇企业销售收入·····	(327)
一、销售收入的预测·····	(327)
二、销售收入计划的编制·····	(332)
三、销售收入的日常管理·····	(334)
第四节 乡镇企业纯收入·····	(339)
一、乡镇企业纯收入及其形成·····	(339)
二、销售税金的计算和缴纳·····	(341)
三、企业利润计划·····	(347)

第一章 乡镇企业销售学概论

第一节 乡镇企业销售与销售管理

一、产品销售及其作用

产品销售，就是将商品产品（或劳务）卖给用户，并从购买方取得价款的全部过程。所以销售过程包括两个环节：一是向购买者发出商品，二是从购买者处取得相应的货币收入。

乡镇企业产品销售工作是企业生产经营活动的重要组成部分。产品在市场上的销售状况，既是企业进行决策的依据，又是企业经营决策是否正确、销售工作开展的是否正常的一面镜子。做好销售工作、实现产品销售对保证企业再生产的顺利进行，增强市场竞争能力，提高经济效益等，具有重要作用。这项工作具体表现在以下四个方面：

1. 实现产品销售是实现社会主义生产目的的前提

乡镇企业，做为我国社会主义企业的一部分，其生产目的是为了国家生产建设和人民生活的需要。企业生产出来的产品，只有实现了销售，产品的使用价值才能实现，满足社会需要的目的才能实现。产品实现销售的数量越多，就表明企业为社会提供的使用价值越多，则其社会主义生产目的落实得越好。

2. 实现产品销售是实现企业再生产过程的关键一环

产品销售属于商品分配、交换方面的活动，而分配、交换是企业再生产过程的一个重要环节。企业生产的产品只有销售出去，才能在实现其使用价值的同时，实现其自身的价值。同时，生产中耗费的价值，才能得到补偿，即用取得的货币收入再购买生产所需的物资，支付工资和其他费用，从而保证企业再生产过程的顺利进行。如果生产出来的产品销售不出来，积压在仓库里，生产中的耗费不能得到补偿，企业再生产的过程就要中断。正如斯大林所说：“有生产而没有销路，就是致工业于死命。”（见《斯大林全集》第七卷）

3. 实现产品销售是提高企业经济效益的重要条件

首先，在产品生产过程中，企业职工除了将消耗掉的生产资料价值转移到产品中去外，还创造了新的价值。这些新创造的价值，一部分以劳动报酬的形式分配给职工，另一部分则形成企业盈利（即纯收入）。企业盈利这部分价值包含在成品中，待产品实现销售后才能随之实现。如果生产出来的产品卖不出去，或只能部分卖出去，企业盈利也就不能或不能全部实现，企业的经济效益就无从谈起。

其次，加强销售管理，采取恰当销售策略和经销方式，不但可以扩大产品销售，而且可以大大缩短流通时间，从而缩短企业再生产周期，加速资金周转，提高资金利用效果，创造良好的经济效益。

再次，加强销售管理，节约销售费用，降低产品销售成本，从而实现增加盈利。

4. 实现产品销售是增强企业竞争实力的重要途径

在开展产品销售工作的过程中，可以深入了解市场的需求变化趋势和竞争对手的状况，总结本企业销售组合的成绩

与问题，从而可以做到有针对性的进行销售决策，保证以品种对路，质量满意的产品参与竞争。反之，不重视，甚至削弱销售工作，就必然使企业对市场需求和竞争态势心中无数，在竞争中必然处于被动挨打的境地。

二、强化销售管理求得企业生存发展

销售管理是对产品销售工作进行计划、组织、协调、控制等一系列管理活动。随着我国商品经济的不断发展和治理整顿、深化改革方针的贯彻，我国的乡镇企业又进入了一个新的非常时期，面对这一非常时期，能否变危机为转机，变压力为动力，重建乡镇企业优势，取得生存和发展，这是摆在乡镇企业面前的头等大事。为此广大乡镇企业当前正在进行着一场重大变革：即由生产型管理转变为生产经营开拓型管理的管理转型。在这场变革中，要求乡镇企业必须改变长期形成的“重生产，轻销售”的传统观念，大力强化销售管理。

1. 强化销售管理是商品经济发展的客观要求

我国商品经济发展到现阶段，国内市场正在由卖方市场向买方市场进行转变。

市场，是由卖方和买方组成的，按照买卖双方在市场上的地位不同，有时或有的产品处于卖方市场，有时或有的产品处于买方市场。所谓卖方市场，就是指市场上卖什么东西，卖多少，主要由卖方（即生产企业）来决定，即以产定销；所谓买方市场，则是指市场上卖什么，卖多少主要由买方（用户）来决定，即以销定产。卖方市场和买方市场是可以相互转化的，但随着商品经济的不断发展，总的趋势是由卖方市场向买方市场转化，某一种产品的市场形势或总的转化趋势

受到多种因素的影响。诸如产品供求关系、产品结构,即有效供给的状况、技术更新的进程、社会生产和消费水平的高低等等,都将对这种转化产生影响。而卖方市场和买方市场的出现,反过来,将对生产企业的经营思想和购买者的购买行为产生深刻影响。

回顾资本主义国家商品经济发展的历史,对认识这一转变的客观必然性是有帮助的。资本主义商品经济发展的初期和中期,由于商品供给量少,以至不能满足当时社会生产和生活的最低要求。到20世纪初期,虽然商品生产供给有了很大发展,但仍然是“供不应求”。卖方市场是主流,企业的产品生产出来,就能卖出去,购买者争相抢购。竞争是在买方内部进行的。这种市场形势影响生产企业把管理的重点放在生产上,生产出的产品是“皇帝的女儿不愁嫁”,企业只要多出产品,就能赚大钱。资本主义企业管理历史上的科学管理阶段的典型代表“泰勒制”的精髓,就是“强化内部现场管理,提高生产效率”,“以生产为中心”。到20世纪40年代,由于科学技术的迅速发展和第二次世界大战结束后,大量军工企业转为民品生产,使商品供求关系发生了根本变化;而生产和消费水平的提高,对商品的品种、质量、服务等的要求日益苛刻。其结果必然是由卖方市场转变为买方市场,这种市场形势使得“泰勒制”不得不退出企业管理的“舞台”,由以突出市场营销战略、产品和技术开发等为核心,以市场为导向、以用户为帝王、以销售为龙头的现代管理所取代。

我国市场形势,也正在经历着这样一场转变。诚然我国是建立在公有制基础上的有计划商品经济,和资本主义商品经济在很多方面是有本质区别的,但商品经济的一般规律及其表现是相同的,做为商品经济产物的市场变化规律同样具

有共性。

党的十一届三中全会以前的几十年中，由于众所周知的原因，我国商品经济极不发展，商品供不应求，加之当时在管理体制上的僵化，企业长期在卖方市场下进行生产经营活动。企业管理以生产为中心，对用户的要求和市场变化漠不关心，甚至产品不对路、质量低劣，官工、官商作风等成了我国经济发展的痼疾。十年改革开放，通过一系列对内搞活经济、对外开放的方针、政策的落实，大大推动了我国社会主义商品经济的发展。当前市场总的形势是：在总体上，社会总需求大于社会总供给，但是由于产业结构和产品结构不合理，又有相当多的产品市场（特别是：纺织、服装、轻工、机械、民用电子产品等）成为买方市场。

上述变化，与我们乡镇企业有着极为密切的关系，尽管乡镇企业的兴起是商品经济发展的产物，在产销结合，产品推销等方面积累了较丰富经验，但从管理上分析，仍基本属于在长期卖方市场形势下形成的生产型管理，因而不适应商品经济发展。因此，要求我们必须在几年来的工作基础上，充分认清市场变化的大趋势，切实过好“转型”这一关，坚持以销定产，根据销售安排生产计划，并大力强化销售管理，以适应大力发展社会主义商品经济新形势的要求。

2. 强化销售管理是企业走出困境的根本途径

随着治理整顿的深入开展，很多产品长期存在着的供不应求的卖方市场迅速消失了，昔日的紧俏商品，一夜间变为滞销品，市场竞争加剧。当我们乡镇企业还没有感到市场危机，或者仅仅认为是暂时现象时，已经面临了前所未有的困难。产品卖不出去，大批产品积压在仓库里，企业流动资金严重短缺，导致企业生产难以为继。而我们乡镇企业用于维

持生产的资金，绝大部分是通过信贷取得的，停滞的大量资金需要支付的利息，已成了企业无法甩掉的沉重包袱。在这种情况下，强化销售管理，以推销产品和收回货款为突破口，已经成为乡镇企业走出困境、步入良性循环的当务之急。

当前，我们强化产品销售，首先要对这种困境有一个清醒的认识。一方面，市场疲软、产品滞销并不意味着商品的总供给超过了总需求。据国家有关部门测算，1989年我国社会商品供需缺口仍在800亿元左右。这说明我国国内市场的容量是很大的，何况我们有不少产品已经打入国际市场。现在出现的市场疲软，在一定程度上有紧缩银根、治理整顿、廉政建设等压缩需求的因素，也有调高储蓄利息和人们的心理因素。认识到这一方面，才能使我们看到前途，坚定信心，把精神状态搞对头。另一方面，我们还应当充分认识到，市场疲软，乡镇企业的产品滞销又是切切实实的。这里首先有全国范围内的产品结构不合理，特别是一大批城市工业企业的产品结构和企业结构需要调整，生产停滞，使得多年来为其配套的一批乡镇企业首当其冲这一客观因素。其次就是乡镇企业自身的弱点，在突然出现的剧烈市场竞争中不断暴露出来。例如，生产技术和人员素质上的先天不足，产品的知名度低，一些企业的形象不太好，粗放经营，规模小，费用高等等。加之经营思想陈旧、市场营销工作薄弱、方法落后这些主观因素。而近几年，国家为进一步搞活国营大中型企业，制订了一系列倾斜政策，这些政策的不断落实，势必使得乡镇企业在这场竞争中愈加处于十分不利的地位。只有认识到这一方面，才能总结经验，振作精神，有针对性地、扎扎实实地强化销售。

第二节 发挥灵活机制优势，推进产品销售

一、乡镇企业的经营机制

在1990年初召开的全国乡镇企业工作会议上，农业部何康部长在报告中，把继续发挥乡镇企业灵活机制的优势，做为克服困难的一条重要经验加以肯定。当前我们乡镇企业要强化销售管理，走出困境，获得发展，更要发挥这一优势。但是在治理整顿过程中，人们对乡镇企业的灵活机制存在着一些误解，误认为乡镇企业的灵活机制就是靠优惠政策、靠不正当手段。因此，要发挥这一优势，首先要弄清这一灵活机制的真谛。

“机制”一词，原意是指机器的构造和动作原理，后来生物学和医学通过类比，借用和发展了这一概念。认为“机制”就是生命系统的内在工作方式（或称作内在功能），包括有关生物结构组成部分的相互关系，以及其间发生的各种变化过程的物理、化学性质的相互关系。生物学认为：阐明一种生物功能的机制，意味着对它的认识，已从现象的描述，深入到了其本质的说明。

企业是国民经济这一有机体的细胞，或者叫“经济细胞”，本身也是生命的有机体。所以，它也有自己的机制，这就是企业的经营机制。

企业经营机制，就是企业这个机体所具有的内在功能。在企业接触到外部环境（如市场要求、国家方针、政策、计划的引导等）信号后，企业内在功能发生反应，使企业自主协调内部工作，产生相应企业行为，导致其在生产经营活动

中的必然倾向性。很明显，企业经营机制状况是决定企业能否自觉接受宏观指导、应变市场、奋发进取、健康发展的最重要的内在条件。

企业机体的内在功能，一般地说，有信息、决策、指挥、控制、监督、激励等多种系统功能。各项功能之间相互联系、相互作用，形成综合性的整体功能。企业经营机制是建立在这种整体功能的基础之上的。和一切生命机体一样，企业机体的内在功能的发育状况，在一定程度上受到外部环境的影响。如：商品经济的发展程度、国家经济管理体制、市场机制的状况等。但决定企业经营机制的根本原因是其内因。如企业的所有制形式、企业内部结构状况、职工队伍特别是企业领导者的素质、企业管理水平等等。

我们所说的乡镇企业灵活机制，是在发展我国有计划商品经济中形成的自我积累、自我发展、自主经营、自负盈亏、自我调节、自我约束的动力、压力和活力机制。概括起来，可分为相互联系的三大机制，即：自我发展机制、自我激励机制、自我约束机制。这些机制均需经过有关的信息、决策、控制等功能作用后，才能产生机制的能动性。它们之间既有所区别、有所侧重、互相制约、互相促进，又互相渗透、有机结合，融为一体而形成完整的企业经营机制。

1. 乡镇企业的自我发展机制

社会主义经济发展繁荣的中心环节是企业要充满生机、增强活力。乡镇企业自我发展机制是保证企业具有发展生产、应变市场、内部完善、不断积累壮大的一种机制。因此，它是企业经营机制中的主体部分，它直接关系到企业出成果、出效益；决定企业科研、生产、经营活动的发展趋势；决定企业经营活动能否保持良性循环的关键机制。完善其它两种

机制，无疑应围绕完善这一机制来进行。

企业自我发展机制又可分为自主运行机制和自我积累机制。自主运行机制涉及到企业中决策体制、组织结构、指挥系统、信息传递与反馈体系、科研与开发体制，及各项管理制度等因素。完善自我运行机制，一般地说，要求企业实现自主经营、统一指挥、权责统一，使企业真正成为经济实体，商品生产者和经营者，确定企业的法人地位；要求实行厂长负责制、完善企业组织机构，建立以厂长为首的生产经营指挥系统；要求企业具有高智能的决策层、高效率的管理层、高素质的执行层；要求企业完善经营管理制度等等。自我积累机制涉及到所有制形式、资金来源构成、资金管理体制、投资主体、分配政策等。完善自我积累机制，一般要求进一步完善乡镇企业承包制，由企业全部承担投资风险、改革分配制度，增强企业抵御风险的能力；使企业真正成为投资主体。

2. 乡镇企业自我激励机制

乡镇企业自我激励机制是提高职工队伍的素质，调动职工积极性，不断激发企业内在动力的机制。企业自我激励机制涉及到国家与企业之间、企业内部各方面之间的经济关系（即利益关系）、劳动人事管理体制及企业文化的状况。完善乡镇企业自我激励机制，首先要贯彻经济核算制，打破地区封锁，培育市场机制，使企业真正面临平等竞争、优胜劣汰的压力和诱惑，即引入风险机制。让企业真正体会到压力与动力的结合，风险与机遇的并存。切实尝到负盈的甜头和负亏的苦头；企业内部有条件的引入竞争机制，改革劳动人事制度，打破“铁饭碗”、搬掉“铁交椅”，破除“任人唯亲”的陋习，岗位靠竞争；认真贯彻按劳分配、公正分配，启动利益机制；

培养企业文化，强化企业精神等等。

3. 乡镇企业自我约束机制

企业的自我约束机制是企业自觉接受宏观调控，实现企业经营目标，保证企业行为合理化的机制。它包括利益约束、组织约束、科学约束和民主约束等内容，大体要涉及到企业领导体制、决策程序、内部责任制度、资金分配方式、内部监督和宏观调控的方式等因素。完善乡镇企业自我约束机制，需要实行自负盈亏、税后还贷；工资奖金额度与企业经济效益挂钩；实行厂长任期目标责任制和届满审计奖惩制度，加强乡、镇、村的领导和监督，企业内部实行民主管理；完善内部经济责任制，加强内部审计；坚持科学决策程序等。

乡镇企业的这种灵活机制是广大农民在商品生产实践中的伟大创造，它反映了商品经济的要求，是乡镇企业克服困难的法宝，也是在风浪中压不倒摧不垮的秘诀。

至于一些乡镇企业在经营活动中存在这样或那样一些问题，这是个社会问题，而这些问题的解决，要靠国家采取综合政策，进行综合治理。但一定要认清这些问题和不足的存在与乡镇企业的灵活机制完全是两回事。当然今后要继续发挥这一灵活机制，就要按照以上要求，进一步完善乡镇企业的经营机制。

通过我们对乡镇企业经营机制的概括分析，充分说明完善企业经营机制关联到从宏观到微观、从外部到内部、从改革到管理等多种因素，是一项十分艰巨的任务。而企业本身应当把完善经营机制的立足点放在内部，自觉地利用外部条件促进内因起作用。