

宿春礼 编著

销售经理 实施方案

做卓越销售经理
成就非凡销售业绩

在当今的企业里，平凡的销售经理比比皆是，而卓越的销售经理则如凤毛麟角般难得一见。如何做好一名销售经理，这是一个值得我们大家思考的问题。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

销售经理 实施方案

宿春礼
编著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理实施方案/宿春礼编著. —北京: 经济管理出版社, 2007.10

ISBN 978-7-5096-0075-7

I. 销... II. 宿... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 157973 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 张 艳

责任编辑: 赵 琪

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 龙 萧

720mm×1040mm/16

19.5 印张 285 千字

2007 年 10 月第 1 版

2007 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 33.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0075-7/F·75

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

前言

在各种岗位中，“销售经理”是一个基数大、种类多、业务功能各不相同的特殊而又大众化的岗位。他既指导销售，又参与销售。

销售经理是任何一家大公司里最重要的管理层级之一，他的作用就像一个“双面胶”：从层级关系上说，他联结着总部决策层和一线执行层；从职位功能上说，他又要捆绑市场、销售与服务这三大职能并使之在辖区内“落地”生效。

在当今的企业里，平凡的销售经理比比皆是，而卓越的销售经理则如凤毛麟角般难得一见。如何做好一个销售经理？这是一个值得我们大家思考的问题。

随着经济全球化趋势日渐加强，全球经济激烈振荡，各种销售通路的绩效陆续受到前所未有的挑战，各家企业纷纷追求以更低的成本获得更高的业绩。同时，信息与通信技术的飞速发展，更是改变了销售通路的形态。这就决定了企业需要加强它的管理，才能在这个世界上生存发展下去。有了这样的大背景，企业对销售经理的要求自然也就越来越高。

社会在进步，当今的消费者将购物作为休闲方式的同时，理性和个性化的需求也随之产生，并逐步增大。这对销售领域来说是机会也是挑战，“怎样才能创造最高的业绩”就成为摆在销售经理面前的一个亟待解决的问题。

相信每一位销售经理都渴望成功，而且很多人为了心中的梦想已经付出了很多，然而有些人得到的却很少。这不能说他们不够努力、不够勤奋，可为什么就是无法到达成功的彼岸呢？有一个很关键的原因就是：他们忽略了销售中存在的一些关键问题。

很多销售经理总是在制定无数的计划，开数不完的会议，“辛苦”地拜访客户，“不厌其烦”地指导下属的工作。但结果却是：客户感到无聊至极，下属觉得厌烦，销售额仍然没有上去……其原因当然不是销售经理不够努力，而是采取的措施和手段不当。鉴于此，我们编写了本书。

正所谓“书中乾坤大”，本书绝不是在泛泛地讨论销售经理应该做什么的问题，而是要讨论销售经理在管理过程中遇到的一些细节问题。通过阅读本书，你可以掌握以下内容：

- 在目标客户群的开发过程中应该注意什么问题；
- 怎样制定并实施销售组合策略；
- 如何处理销售中存在的冲突问题；
- 怎样搞好与客户的关系等。

任何一本书都不能立刻把它本身的技巧转化成现实生产力，每一位成功人士都是通过实践提高自己的能力。所以希望读者在阅读本书时，能结合自己的实际工作环境、自身状况等，真正领悟本书。通过思考才能有所收益，思考过后的启发将大有裨益。认真读过，深入思考之后，你会发现你的工作跟以往完全不同了。

由于时间匆忙且编者能力有限，书中不足之处，敬请广大读者批评指正，在此深表感谢。

愿读者能从本书中汲取到对自己有用的养分，成为卓越的销售经理！

目 录

第一部分 目标客户群的开发

第一章 正确的市场分析 / 3

销售经理首先应该是趋势专家 / 3

细分目标市场，寻找目标客户 / 5

通过市场分析建立合适的渠道 / 6

通过客户寻找新的客户 / 9

第二章 重视目标客户的开发 / 13

和陌生人做朋友 / 13

不放弃未成交的客户 / 15

把潜在客户变为真正客户 / 16

善于巩固老客户，勇于拓展新客户 / 18

利用互联网开发客户 / 19

寻找电话那一端的客户 / 21

第三章 建立完善的客户档案 / 25

了解客户调查内容 / 25

认识客户购买商品的步骤 / 27

• 销售经理实施方案 •

- 掌握调查问卷的设计 / 29
- 明确客户的种类 / 32
- 保证客户信息的安全性 / 34
- 建立完善的客户数据库 / 35

第二部分 销售组合策略

第四章 公司的服务营销 / 39

- 有自己的服务品牌 / 39
- 应对难缠客户有方法 / 41
- 拒绝不合理的要求 / 42
- 与客户保持持久的联系 / 43
- 客服人员必知的说话术 / 46
- 服务差不多，结果差很多 / 47
- 优质的服务最关键 / 49

第五章 加强产品通道建设 / 51

- 明确网络营销渠道的形态和数量 / 51
- 处理好送货的时间问题 / 54
- 制定物资需求计划 / 56
- 密切关注货流状况 / 58
- 对理货员实施培训 / 61
- 严格依据销量进行供货 / 63
- 不可忽视的“赊销”现象 / 67
- 选择适合自己的渠道类型 / 69
- 认真建立销售报表 / 71

第六章 定价策略与方法 / 75

充分利用图表中的数据确定价格变化 / 75

根据销售周期调整产品价格 / 77

健康促销才能规范价格 / 80

参照竞争对手的产品价格来定价 / 82

确定相应的二次定价的能力 / 85

降低生产成本以达到降价目的 / 86

降价要有相应的政策作支撑 / 89

警惕通路费用 / 91

确定商品的底价 / 93

第七章 销售终端管理 / 97

重视 ECR 战略 / 97

建立零售店的会员体系 / 99

卖消费者所确定购买的产品 / 100

商品陈列要讲究艺术 / 101

协助经销商培训导购员 / 104

采取正确的促销策略“铺货” / 107

帮助零售商搞促销活动 / 109

投放足够的 POP 宣传 / 112

第八章 销售中与客户的有效沟通 / 115

对产品信息要熟悉 / 115

用精确的数字说服客户 / 117

用赞美敲开成交的大门 / 118

寻找共同话题 / 121

投石问路 / 122

• 销售经理实施方案 •

谈话因人而异 / 123

妥善处理客户异议 / 126

第九章 对客户实施必要的激励 / 129

准时送货到门 / 129

常用小礼物表达情谊 / 130

不要欺骗你的客户 / 131

为客户节约每一分钱 / 132

帮客户解决问题 / 134

赔偿客户的损失 / 135

重视每一位客户 / 136

重视客户身边的每一个人 / 138

为客户提供超值服务 / 140

第三部分 处理营销冲突

第十章 解决渠道冲突 / 145

如何对付“蹿货” / 145

减少投诉的方法 / 151

认真对待通路费用问题 / 153

怎样对付“骗单” / 154

处理“赔钱套现”问题 / 156

平衡网络与渠道商之间的关系 / 157

抓住主渠道才能减少冲突 / 159

不可忽视渠道领袖的作用 / 160

第十一章 渡过销售危机 / 163

全面了解你的客户 / 163

把批评者变成自己的客户 / 164

避免大量压货 / 166

从现在开始转变服务观念 / 167

建立起信用机制 / 168

第十二章 对渠道中的客户保持有效控制 / 171

如何控制渠道 / 171

协助经销商做好终端促销 / 172

小心对待“折扣”行为 / 173

提供优质的服务是关键 / 175

“捆绑销售”的不良后果 / 178

用诚信开拓网上经营 / 180

何谓“一站式购齐” / 181

靠恒心赢得客户忠诚 / 182

抢占市场先机 / 186

第四部分 客户关系管理

第十三章 如何有效拜访客户 / 191

不能省略的预约 / 191

提前5分钟到达约会地点 / 193

让微笑成为你的第一张名片 / 195

注意穿着 / 197

一个成功的自我介绍 / 199

• 销售经理实施方案 •

- 找到决策人 / 200
- 向客户展示你的产品 / 202
- 倾听客户说话 / 203
- 尊重客户意见 / 205
- 记住客户的名字 / 207
- 了解客户的需要 / 209
- 为再次拜访找个理由 / 211

第十四章 重视大客户管理 / 215

- 认识大客户 / 215
- 定期举办大客户聚会 / 217
- 重要节日的拜访与问候 / 218
- 缩短谈话时间，增加见面次数 / 220
- 并非优惠越多越好 / 221
- 对大客户要特别照顾 / 223
- 解决问题迅速、专业 / 224
- 防止大客户叛离方法 / 226

第十五章 正确对待客户投诉 / 229

- 控制情绪是成败的关键 / 229
- 不要辩解你的过失 / 231
- 学会应对抱怨 / 232
- 不要踢皮球 / 234
- 谨慎对待新闻媒体 / 236
- 选择时机公布真相 / 238
- 处理信函投诉技巧 / 239
- 处理电话投诉技巧 / 241
- 弹性的服务时间 / 242

处理问题迅速及时 / 244

第十六章 不可忽视的售后服务 / 247

成交之后需跟踪联系、回访 / 247

不要攻击你的竞争对手 / 249

过硬的专业知识 / 251

上门服务注意事项 / 253

允许客户的愤怒爆发 / 255

设立免费专线 / 257

处理好客户退换货 / 259

售后服务中突发事件处理方法 / 261

让客户轻松找到你 / 263

第十七章 做好客户维护工作 / 267

总结客户流失的原因 / 267

认识忠诚客户的类型 / 268

了解客户忠诚度提升环节 / 270

小恩小惠留客户 / 272

遵守信诺可增强客户的信任感 / 274

让客户爱上你的产品 / 276

品牌建设事关客户忠诚 / 278

投诉问题的解决有益于增加客户忠诚 / 280

缩短客户等待的时间 / 282

第十八章 客户资信管理 / 285

建立客户资料信息卡 / 285

实地调查客户资信 / 287

客户资信“6C”指标 / 290

• 销售经理实施方案 •

因人而异确定信用额度 / 292

时刻关注客户资信变化 / 293

懂得应对收款时客户的借口 / 295

后 记 / 299

第一部分 目标客户群的开发

每一种商品都有其特定的目标客户群，这是市场发展的必然规律。作为销售经理，首先就要重视目标客户群的开发，这是促使销售有序进行的先决条件。

第一章 正确的市场分析

销售经理首先应该是趋势专家

随着市场经济的飞速发展，渠道管理者首先应辨明市场发展大趋势，然后再做出决策。

郑百文是 20 世纪 90 年代中国家电业的渠道狂龙。其老总李富乾身在商战之都的郑州，带领一个小小的传统百货文具批发站，抓住了家电业的黄金时机，创造性地将厂（长虹等企业）、银（河南省建行）和经销商三方的利益连接起来，仅 1998 年一年就创造了上百亿的销售业绩。这个数字曾是国美、苏宁所致力追求的目标，郑百文创造了中国市场经济转型时期大分销渠道的奇迹。而此时的长虹也充分利用郑百文等几家客户，不管是在淡季还是旺季，像抽水机一样，把市场上商家的水几乎抽干，让许多与长虹渠道重复的主流渠道厂家吃尽苦头。然而，当长虹和郑百文一起沉浸在胜利的喜悦之中时，却没有看见一个新的消费趋势的到来，这为它们日后的溃败埋下了伏笔。

1998 年，济南 8 家商场共同拒售长虹的恶性事件，成为中国渠道变革的一个分水岭。这是渠道由原先的大分销时代开始向二级市场和三级市场“精耕细作”转移的开始，而郑百文和长虹显然都没有看到这个深刻变化的趋势。因此，后来郑百文覆灭，也使长虹在战略上变得被动。

正是由于没有看到家电销售渠道趋势的必然性，郑百文才从鼎盛急剧下坠。而此时在北京的新街口，一个叫黄光裕的年轻人，开了一间名叫“国美”的彩电专卖店，所销售的彩电要比大型百货商场上同一商品的价格便宜，并且送货上门，服务态度也特别好。这家店在生存问题解决之后，接着又开了几家分店。如今，国美电器在全国布下的网点已经达到100多家，并在香港成功上市，黄光裕也成为中国首富。如今的国美已经成为中国家电业的销售主渠道，对于大多数家电企业来说，它已经有君临天下的派头，真正成了郑百文的“掘墓人”。当然，充当“掘墓人”角色的还包括苏宁电器。

郑百文的覆灭，不能不说是一个渠道管理的失败。虽然今日三联商社借壳郑百文上市，但毕竟辉煌的时代已经过去。

时间回到20世纪80年代，当时家乐福、麦德龙等一批外资大卖场率先进入中国以后，以其“实惠”的形象与动作迅速打动了中国消费者的心，并且带来了一批新词汇，于是进店费、店庆费、一个半月账期等被制造商既痛又爱的词汇堂而皇之地进入了中国营销领域。在这场渠道管理新思维的角力中，绝大部分企业在衡量了利润与销量后屈服了。对于中国渠道来说，这种改写仍在继续……

到了20世纪90年代，国美电器、永乐电器等一批家电卖场出现了，消费者逐渐改变了原先在百货店购买电器的习惯，“逛逛家电卖场”成了他们的第一选择。更重要的是，长虹、美的等一大批国内家电厂商在其影响下，在渠道开发中，只能关注“规模，越来越大的规模”。家电业的产业规则已经由家电卖场改写！未经国美等同意，家电制造企业不得低价促销、场外交易，甚至连广告费也渐渐付不起了。

无论你愿意或不愿意，这就是变化。近年来，随着网络的兴起，网上购物正被越来越多的人所接受。调查发现：38%的互联网用户表示自己在过去的一年里通过购物网站购买过商品或服务，还分别有25%和33%的人认为自己在未来的一年中会通过网络购买商品，明确表示“肯定不会”的只有6%。

同时，书刊以58%的获选率成为大家在网上最经常购买的产品，其次是电脑及相关产品（33%）和音像器材及音像制品（26%）。在有过网上购物经