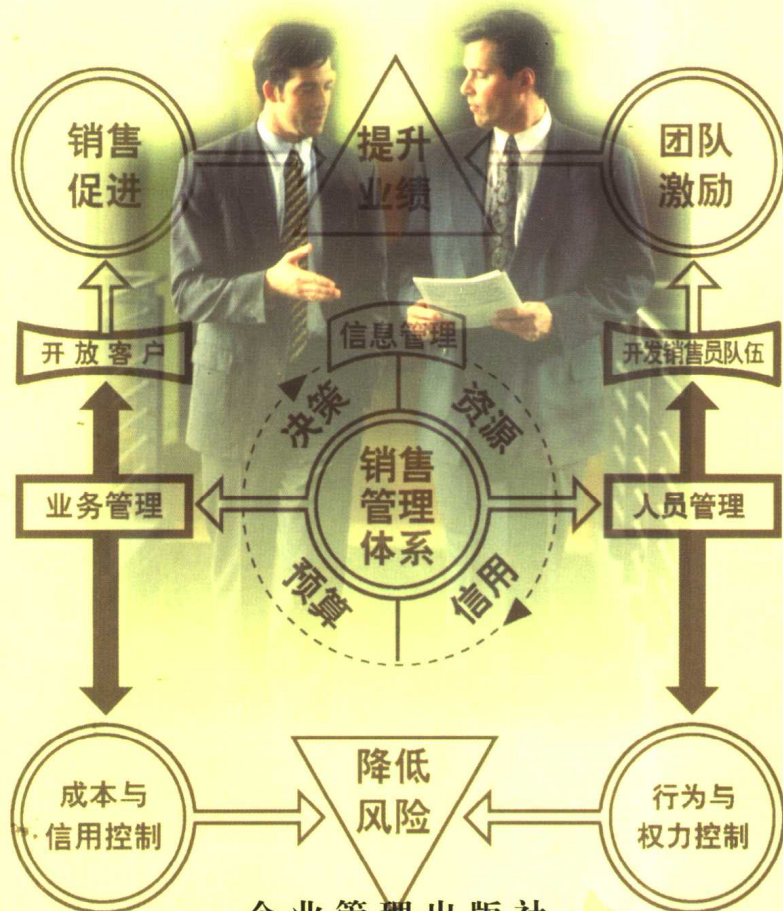


SHUANGXIANGXIAOSHOUQUANLI

张 伟 / 著

双向销售管理

新 经 济 与 销 售 管 理 变 革



企业管理出版社

双向销售管理

——新经济与销售管理变革

张 伟 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

双向销售管理: 新经济与销售管理变革/张伟编著. - 北京:
企业管理出版社, 2001.4

ISBN 7-80147-524-0

I. 双… II. 张… III. 销售管理 - 研究 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 18037 号

书 名: 双向销售管理——新经济与销售管理变革

作 者: 张伟 编著

责任编辑: 曹建华

技术编辑: 杜敏

书 号: ISBN 7-80147-524-0/F·522

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644

编辑部: 68428387 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京隆华印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开 14.5 印张 35.5 千字

版 次: 2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 27.60 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



《双向销售管理模式培训》VCD是本书的音像教材。张伟先生以其生动而富有哲理的语言，系统地介绍了双向销售管理的核心理念和具体操作程序。教材制作精良、图文并茂，集音、像、图表和角色扮演等实景为一体，进行形象教学，使人们在轻松愉快的气氛中迅速全面地掌握了本套模式。本套模式是企业上自高级决策者，下至普通业务员都可以学习使用的好教材，也适用于企业对员工进行销售管理专业培训。

本套VCD教材共16讲，16张光盘，定价1500元。

订购热线：(010) 65815108 65815109

(101) 191 呼 1112125

发行部电话：(010) 68414644



张伟先生主持的企业销售管理专题研讨会

前 言

随着我国经济的快速发展和我国市场与国际市场的迅速接轨，在我国的市场出现了“国内竞争国际化”和“国际竞争国内化”的新趋势。原来国内企业独享的优势，国外企业都能分享，跨国公司和国内企业几乎在所有行业都展开了激烈的竞争，进行着同台较量，特别是我国加入了 WTO 之后，这种竞争日趋激烈，这不但是我国企业发展的一次历史机遇，也是一次严峻的挑战。我国企业要想和国外企业在同一起跑线上竞争，就必须在最短的时间内尽快提升自己经营管理的水平。只有我国企业的管理水平达到国外先进企业的标准，这种竞争才是公平的。我国企业要尽快跳出地域封闭的圈子，开放思想。如果不能随机应变，必将被淘汰，如果没有超前意识，不会进行战略决策，在未来的竞争中必将淘汰！

人类进入 21 世纪之后，全球经济一体化进程加快，以信息技术为纽带的新经济时代，逐步将呈现在人们的面前。在新经济时代里，随着人们物质生活的不断改善，人们的消费观念和消费行为都将发生巨大的变化，与其相适应的必将是产品的多样性日益突出，产品的单位生命周期越来越短，市场的竞争日趋激烈。这就给我国的企业提出了一个重大课题，即我国的企业应如何去适应这种变化，又如何去参与这种竞争。经过深入而认真的分析，不难知道我国企业与国外优秀企业相比，在企业管理上特别是在最为关键的销售管理上，无疑存在着不小的差距。深入研究与及时解决销售管理上的问题，对于我国许多企业尽快走出当前

在销售管理上的困境，获得销售管理上的升级，无疑是大有裨益的。只有那些紧随历史发展潮流，摸准新经济时代发展脉搏，能够超越自我，实现新的跨越的人，才能有所作为，才能创造出人类的奇迹。

在新经济时代里，市场竞争将是一种高水准、高层次的竞争，为了适应这种竞争，企业必须强化自己的决策水平和信息管理，企业才能实现决策能力的升级。一个企业完成一次营销组合的成功并不是一件难事，难就难在获得连续营销组合的成功，这就需要企业有真功夫。要想不断开发出新产品，满足不同层次消费者的需求，就必须做好连续性的营销组合，并在销售管理上有一个大的突破和飞跃。

在新经济时代里，信息战将起主导作用。谁会打信息战，谁能抓住市场的信息流，谁就能迅速获得市场竞争的优势。在新经济时代里，一个小企业打败一个大企业，已经不是一个遥遥无期的事情，只要能迅速摸准市场信息的脉搏，正确进行市场决策，就能梦想成真。在未来的信息战中，要学会应用计算机网络技术，全面实现销售管理的升级，迅速提高企业的整体素质。

我国企业已开始重视销售管理工作，逐步探求适合自己发展的销售方案和销售管理模式。毋庸置疑，我国企业在销售管理上存在着诸多问题，首先表现在抵御市场风险的能力不强，往往缺乏一套及时调整的策略去应对市场环境的急骤变化，其次表现为企业管理，特别是信用管理、人员管理和成本管理存在着诸多问题，使企业在一种高风险和高成本环境中运营。

我国企业目前广泛采用的销售提成制、买断制、承包制，不能否认这些制度使许多企业得到了发展，实现了企业利润的增长，但是，这种以利益为中心的管理制度有其本质上的不足，它使销售体现为一种个人行为，出现了销售人员与企业之间的权力

与责任的不对称，销售管理容易失控，会给企业的销售带来巨大的风险。实行这些制度也使销售体现为一种短期行为。显而易见，采用个人高额回报方式，最大好处在于销售业绩的短期增长，然而作为一个企业，它的最根本的目标应该是长远利益的实现，寻求短期利益的行为应该被视为现代企业经营的大忌。因此，对我国企业现行的经营管理制度进行必要的改革，是实现规范化销售管理的基础和前提。

双向销售管理揭示出销售的核心本质，销售就是买卖双方或者称交易双方促成交易的产品流、资金流、信息流、信用流和情感流等五个要旨的融合。其中产品流和资金流构成销售双向对流的基础流，而信息流、信用流和情感流各自存在着双向对流的关系，并对基础流产生着强烈的作用。只有五个要旨长期存在，才能保证销售的长期性和企业的长期利益，只有加速这些双向的对流，并对其进行有序的管理，才能显著地提高销售的业绩。企业销售会导致两种结果，一种结果是通过销售产品，实现销售利润，赚到钱；另一种结果是没有实现销售利润，反而使企业赔了钱。因此，销售管理的目标也应该是双向的，既要通过销售产品，提高产品的市场占有率，又要进行经营风险的防范和成本的控制工作，最终为企业创造出利润，实现销售管理的真正价值。

根据对销售本质的长期研究，本人推出了双向销售管理模式。模式以销售信息管理为突破口，强化了销售的决策、预算、信用和资源等基础管理。在业务管理和组织人员管理中，不但重视提高销售的业绩，同时也重视经营的风险防范和成本的控制工作。并建立起富有专业性和实用性的销售组织管理体系和销售业务管理流程，这些都是企业进行规范化销售管理的基础。模式中所涉及的各种销售管理环节，无不渗透着双向思维的内涵。双向思维既是当代职业销售经理人的思想武器，也是开展业务工作的

管理哲学。学会自觉地从正反两个方向思考问题和处理问题，才能永远立于不败之地。

本人从1994年开始进行销售理论的思考与研究，特别是长期在美国和日本的著名企业从事销售管理工作，积累了较为富足的销售实战经验，又为我国数十家大型企业主持设计销售管理体系，进行咨询服务，对销售人员和销售管理人员进行专业化培训。在此基础上，经过潜心的研究，提炼出一套适合我国国情的销售管理操作方案，最终推出双向销售管理模式。将这套已被实践证明行之有效的管理模式献给广大的企业销售经理人，希望能对他们的工作有所帮助。本书可作为《双向销售管理模式》VCD光盘的辅助教材。

本书在编写过程中，得到首都经济贸易大学等单位的教授们的帮助，特别对张沛商教授，以及王冬敏、魏志勇、张明照、张水英、袁重生、薛宁等同志所付出的劳动，在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，水平有限，书中错误和缺点在所难免，希望专家、学者、企业家和广大读者批评指正。

张 伟

2001.3.11 于首都经济贸易大学

目 录

第一篇 更新理念篇

- 第一章 新经济时代与销售管理变革**..... (3)
 - 第一节 新经济时代销售管理的特色..... (3)
 - 第二节 双向销售管理的概念..... (14)
- 第二章 当前企业销售管理上的困惑与出路**..... (29)
 - 第一节 我国企业在销售管理上的历史演变..... (29)
 - 第二节 当前我国企业销售管理的核心问题..... (31)
 - 第三节 中外企业在销售管理上的差距..... (47)
- 第三章 现代销售管理体系设计与实施**..... (52)
 - 第一节 抓住销售管理的两大资源..... (52)
 - 第二节 销售管理体系的设计原则..... (56)
 - 第三节 销售组织管理体系的设计..... (61)
 - 第四节 销售部各岗位职责设计..... (73)
- 第四章 职业销售经理人的素质与能力**..... (82)
 - 第一节 销售经理人的职责..... (82)
 - 第二节 销售经理人的类型与领导风格..... (93)
 - 第三节 销售经理人的素质与能力..... (98)

第二篇 业务管理篇

第五章 销售的决策与计划	(109)
第一节 销售决策的重要价值.....	(109)
第二节 科学销售决策的产生.....	(112)
第三节 销售计划的编制与实施.....	(125)
第六章 销售信息管理系统	(137)
第一节 销售信息管理简介.....	(137)
第二节 销售信息管理应具备的特征.....	(142)
第三节 销售竞争分析与决策信息系统.....	(145)
第七章 销售渠道与客户管理	(163)
第一节 几个热点话题.....	(163)
第二节 销售渠道管理方略.....	(167)
第三节 目标客户的选择.....	(174)
第四节 有效的客户管理.....	(181)
第八章 有效的销售促进	(189)
第一节 实施要领.....	(189)
第二节 售前的销售促进.....	(194)
第三节 售中与售后的销售促进.....	(202)

第三篇 人员管理篇


第九章 销售员的选拔与培训	(225)
第一节 选拔销售员的误区.....	(225)
第二节 合格销售员的基本特征.....	(228)
第三节 招聘程序及注意事项.....	(232)

第四节	专业销售技巧的培训	(239)
第五节	编制培训计划	(250)
附录	专业销售技巧培训日程表	(256)
第十章	销售员的日常管理	(265)
第一节	销售员的任务	(265)
第二节	目标管理	(269)
第三节	行为管理	(275)
第四节	会议管理	(285)
第十一章	实现销售团队的价值	(290)
第一节	留住销售员的心	(291)
第二节	激励销售员	(301)
第三节	销售团队管理	(308)
第十二章	销售员的考核评估与薪酬管理	(313)
第一节	考核与评估的要领	(313)
第二节	科学的考核与评估系统	(322)
第三节	销售员的薪酬管理	(334)

第四篇 综合管理篇

第十三章	销售预算与成本管理	(341)
第一节	销售的目标是为了赢利	(341)
第二节	销售预算管理原则	(343)
第三节	销售预算管理步骤	(346)
第四节	销售成本管理	(354)
附录	我国成本管理的现状与改革思路	(361)
第十四章	销售应收账款管理	(371)
第一节	问题与出路	(371)

第二节	应收账款管理体系·····	(379)
第三节	销售员收款时的注意事项·····	(389)
附录	我国企业急需建立信用风险管理机制·····	(393)
第十五章	销售管理制度 ·····	(404)
第一节	制定销售管理制度的要领·····	(404)
第二节	组织管理制度·····	(407)
第三节	业务管理制度·····	(412)
第四节	人事管理制度·····	(418)
附录	某企业销售管理制度摘录·····	(425)
第十六章	销售危机的防范与经理的务实工作 ·····	(438)
第一节	销售业务危机·····	(438)
第二节	几个务实问题·····	(447)



第一篇 更新理念篇



第一章

新经济时代与销售管理变革

中国经济已经由过去的计划经济全面向市场经济大踏步过渡。市场经济的最大特征莫过于它具有强烈的竞争性。而在市场上的竞争，集中体现的是企业的销售能力。然而，长期习惯于计划经济的中国人，不但应该尽快熟悉新经济时代的销售管理，而且应该有自己的销售理念和销售运作的手段。只有这样，我们中国人才能在“国际竞争国内化”和“国内竞争国际化”的大潮中，永远立于不败之地。

第一节 新经济时代销售管理的特色

进入 20 世纪 90 年代以后，有一个名词经常会在各种媒体中出现，那就是新经济，现在大家对新经济的热情越来越高了。那么，什么是新经济呢？新经济就是一种以知识创新为主的经济体系。在我们人类不断发展的过程中，我们的知识结构也在不断发生变化，现在知识已经不只是第一生产力了，而是现实生产力。这就要求我们对知识不断地去进行开发，最终把它作为一种特殊的产品开发出来，迅速实现知识创新的价值。在人类的历史上，

我们的经济生活也多次发生了变迁，人类的财富也像天上的白云一样，经常是漂浮不定的，有时候它会漂在一个行业里，有时它会漂在另外一个行业里。所以只有那些抓住历史发展机遇，摸准人类历史发展脉搏的人，才能得以快速发展。例如，在 20 年代的时候，人类的经济是以原材料工业为主的经济，那个年代里，世界最富有的人是钢铁大王，像约翰·摩根和安德鲁·卡内基等人。进入 50 年代，能源工业成为世界工业的主体，那时，世界上最富有的人是石油大王，像约翰·戴维·洛克菲勒和阿曼德·哈默等人。60~70 年代，交通运输工业带动了全球经济的发展，所以，世界上最富有的人是飞机大王和汽车大王，像美国的波音公司和日本的丰田公司。80~90 年代，计算机技术和通讯技术带动了全球经济的发展，这时，世界上最富有的人是计算机大王，像美国的 IBM 公司和微软公司的比尔·盖茨先生。进入 21 世纪以后，人类将进入知识经济新的历史时期，在这个历史时期内，企业要得以快速发展，就必须摸准全球经济一体化发展的脉搏。

一、新经济时代产品的特色

进入新经济时代，人们的生活将发生巨大的变化，产业结构也将发生深层次的变革。可以预料，市场上的产品将具有如下两大特色：

1. 产品的多样性会日益突出

随着人们物质生活的不断改善，人们的消费观念和消费行为都会有很大的改观，人们的消费观念会更加个异化，这样就需要企业为不同的客户开发出不同类型的产品，满足消费者的需求。就像摩托罗拉公司刚推出手机的时候，只有一种型号的手机，外形非常笨拙，使用起来也不方便。当时摩托罗拉公司只开发出这