

How to
Learn
G to Be A
Good

中国企业金牌培训师丛书

陈文军◎编著

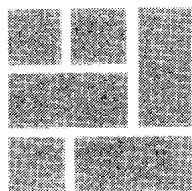
SALES MANAGER

跟我学做 销售经理



北京工业大学出版社

中国企业金牌培训师丛书



陈文军 ● 编 著

跟我学做销售经理

Success now ...
or never

创造型企业培训

为您带来未来发展的动力

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟我学做销售经理/陈文军编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2003. 2

(中国企业金牌培训师丛书)

ISBN 7 - 5639 - 1223 - 1

I. 跟... II. 陈... III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 006025 号

中国企业金牌培训师丛书

跟我学做销售经理

陈文军 编著

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话(010)67392308

各地新华书店经销

河北固安县墨海印制有限公司印刷

★

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 16 开本 18 印张 400 千字

印数: 1 ~ 5000

ISBN 7 - 5639 - 1223 - 1 / F · 114

定价: 39.00 元

前 言

“经理人要为成功找方法，不要为失败找理由”，这是众多跨国公司经理人之间的流行语。其实不仅仅对跨国公司经理人，对于小企业的经理人，甚至对于立志投身商业事业的人，这都是一语中的的警句。

在经济浪潮一浪接一浪，令人眼花缭乱的时候，无论是总经理、财务经理、人力资源经理还是销售经理，都需要理性地把握自我，发展自我，完善自我和超越自我，这是未来公司发展的原动力，同时也是公司个性、文化和核心竞争力培养的过程。当然这不是在危言耸听，在各种各样的商业神话中，我们常常可以看到一些曾经优秀甚至卓越的公司往往由于一个平庸的经理人或兵败如山倒，或如潮水般涌来而又迅速地消退，留下弥久的遗憾。

很显然，在商业的美丽画卷已经铺开的今天，我们需要一批批卓越经理人的诞生和成长。而这一诞生和成长的过程，其实就是一个经理人提升自身学习能力和掌握学习方法的过程。其重点又在于学习和掌握管理的方法。本丛书为经理人改变管理理念，学习管理技能，快速成长为卓越之士提供了先进的思路。

本丛书的作者既是中国咨询业内的优秀后起之秀，也是一群活力四射，充满了创新精神、挑战意识和冒险念头的先行者。这套凝聚着作者智慧和思想的丛书试图打破普遍存在于绝大多数管理类书籍中的传统创作理念和不具备创造力的现状，实现真正将管理学书本通俗化、大众化的目标，帮助

众多立志从事商业事业的人们能够快乐地学习管理，不再面对枯燥无味而又缺乏现实依据的管理学文字。

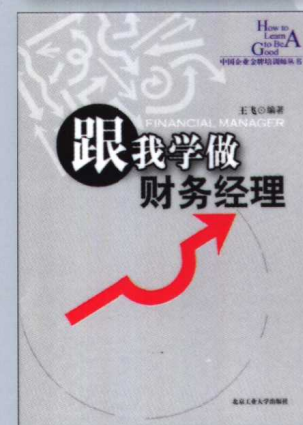
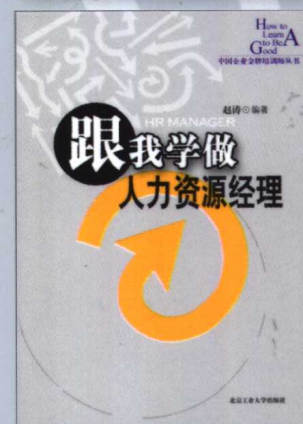
这套丛书的引人入胜之处还在于它告诉了我们一个简单而明白的事实：成为成功的经理人，把自己的管理工作做好，主要靠独立思考、经验及努力。管理学其实也是一种成功学，只要我们以一种认真求学的心态去学习他人的经验和理论，不仅可缩短很多学习和摸索的时间，也为自己的迈向卓越之路埋下“伏笔”。

How to Learn to Be A Good

SALES MANAGER

销售经理是什么？怎么样才能做好销售经理？他的责任、他的义务、他的权力、他的悲喜哀乐。我们知道销售经理是企业中一个非常重要的岗位，它有挑战性，同样也具有竞争性。但是本书的作者告诉我们真实的销售经理应当是这样的：在一个企业中，销售经理最恰当的角色应该“既不是主角，也不是龙套”，而是介于主角和龙套之间的“最佳配角”。这种朴素而恰当的比喻在本书中比比皆是，正是通过这种比喻，我们在作者精心的安排下，真实地走入一位卓越的销售经理的内心世界，真切地理解一位优秀的销售经理的成长历程。本书的作者陈文军先生是一位优秀的管理咨询师，同时也是一名卓越的心理洞悉者。他使本书的每一章读起来就像一个销售经理成长的故事，在这些故事的背后是成长为一位优秀的销售经理所值得仔细琢磨的规律与法则。当然这本书真正让人激动的是提出了一整套的观念、方法和技巧，并且结合了作者十多年的研究成果。在本书中作者沿用了自己一贯的被业界所广为赞誉的叙述手法，通过优美流畅的文笔、朴实动人的话语，将一些深奥的销售理论和知识侃侃道来，从一个全新的角度重新阐释了销售经理这一角色，无论是“在其位、司其职”，还是“出类拔萃的精神”，亦或是“观念的选择与放弃”，使我们都能有一种把握了时代脉搏的感觉。在作者强有力的观念的引导之下，任何一位立志于销售事业的人士都能从中学习到自己所需要的知识，得到一种精神的提升。

20355/24



责任编辑：赵力人
 策划推广：华牧文化
 封面设计：耀午书装



目 录

前言

第 1 章	在其位，司其职	1
	天降大任于斯人	3
	做好 OFFICIAL	5
	二重角色定位	5
	内部交警	7
	认识自己的部门职能	8
	有价值的工作目标	10
第 2 章	出类拔萃的精神	13
	一种博大的胸怀和礼让精神	15
	保持乐观的心态	16
	不急不燥的作风	16
	让性格开朗起来	17
	不妨“惜金如命”	17
	不断接受新事物	18
	做事要严谨一点	18
	知识就是力量	19
	随机应变的能力	23
	非凡的表达欲求	24
	出色的逻辑思维能力	24
	敏锐的观察力	25

	控制好自己的感情	26
	善于从大处着手	26
	强大的公关技巧	27
	精确的计算能力	27
	 观念的选择与放弃	 29
	重新审视营销的定义	31
第 3 章	观念的对比与碰撞	33
	重视顾客的价值	35
	以目标市场为核心	37
	保持创新精神	37
	注重分析、计划与控制	39
	从观念过渡到管理	39
	 知己知彼	 45
	什么构成了营销环境	47
第 4 章	营销的微观环境	47
	营销的宏观环境	50
	如何面对企业的营销环境	52
	分析消费者购买行为	54
	业务市场的购买分析	55
	业务购买行为类型	58
	业务市场购买决策分析	59
	竞争分析	61
	 寻觅市场机会	 67
第 5 章	捕捉住机会	69
	一般机会和突破性机会	70

捕捉市场的技巧	71
市场渗透法	72
市场开发法	72
产品开发法	73
多样化的方法	73
寻找和利用机会的顺序	73
捕捉市场的方法	74
捕捉市场的限制条件	76
用市场细分创造需求	77
市场细分的条件	79
市场细分的一般步骤	81
消费者市场细分的依据	82
消费者市场细分的具体变量	83
业务市场细分的标准	85
一些新的划分标准	86
细分市场评估	87
细分市场进入的策略	90
做好营销策划	93
一种有战略眼光的策划	95
进行差异分析	96
确定这种差别化	98
营销方案的设计	98
你的营销计划是怎样的	101
营销计划的方法	103
营销计划编制的原则	104
一份营销计划书的基本内容	104
市场机会与问题分析	106

第 6 章

	营销的目标	106
	具体的营销方案	107
	费用的预算	109
	营销方案的调整	109
第 7 章	一种产品，一种营销	111
	重新定义新产品开发	113
	新产品开发成功之源	115
	提出目标，搜集“构想”	116
	清晰的产品设想	117
	怎样进行新产品的财务分析	118
	进行市场试销	119
	如何展开正式销售	120
	产品开发策略	120
	产品组合的地位	122
	你选择的产品组合决策	124
	品牌策略的价值	127
	企业品牌策略之鉴	129
	产品生命周期	131
	不同生命周期阶段的营销对策	133
	超越产品生命周期	135
第 8 章	价格定位	137
	选择定价目标	139
	执行严格的程序	140
	薄利多销定价策略	144
	厚利限销定价策略	145
	高价漂取策略	146

低价渗透策略	149
中间路线策略	150
商品阶段定价策略	152
折扣价格策略	152
心理定价策略	153
花样百出的降价形式	155
无形定价	156
一视同仁定价形式	157

第 9 章

进入销售渠道	159
如何理解销售渠道	161
中间商的作用	163
市场销售渠道的新发展	164
销售渠道的类属	166
批发商	166
代理商、经纪人和信托商	167
零售商	169
连锁商店	172
特许经营	174
销售分支机构	176
销售渠道的选择	177
销售渠道的管理	179

第 10 章

构造公司促销体系	183
促销与沟通的审视	185
目标顾客研究	186
促销沟通的目标	187
信息的设计	189

	选择沟通渠道	190
	建立整体促销预算	191
	促销方式	193
	营业推广	194
	做好营业推广的决策	196
	营业推广工具的选择	200
	人员推销	202
	合理的人员推销规模	205
第 11 章	发挥广告的引擎作用	209
	你怎么去认识广告	211
	广告的价值所在	212
	广告的游戏规则	213
	广告促销决策	214
	广告调查	215
	广告目标与预算	219
	制定广告目标的方法	221
	广告费预算	225
	广告信息决策	229
	广告媒体决策	230
	广告媒体的使用安排	233
	广告媒体的地域安排	235
	广告效果评价	235
第 12 章	销售团队领导	241
	反应性管理与预见性管理	243
	预见性管理的关键点	245
	向预见性管理转变	246

	危机管理	248
	优化你的销售团队领导力	249
	创造积极进取的销售团队氛围	251
	成功的销售团队发展	252
第 13 章	销售人员的酬金设计	253
	直接给销售提成	255
	基本工资加销售佣金方案	257
	底薪加佣金的方式	259
	指数佣金方案	261
	佣金比例权重方案	262
	销售竞赛	263
第 14 章	销售培训	265
	销售培训策略	267
	让你的销售培训有效果	270
	保持知识、技能和态度的平衡	272
	销售培训的效果评估	273
	受训总结和改善行动方案	275

1. 销售经理的角色定位是销售工作的首要任务。销售经理的角色定位是指销售经理在销售工作中所处的位置、扮演的角色以及应承担的责任。销售经理的角色定位是销售工作的首要任务，因为它决定了销售经理的工作方向、工作重点和工作方法。只有明确了角色定位，销售经理才能有效地开展销售工作，实现销售目标。

2. 销售经理的角色定位是销售工作的首要任务。销售经理的角色定位是指销售经理在销售工作中所处的位置、扮演的角色以及应承担的责任。销售经理的角色定位是销售工作的首要任务，因为它决定了销售经理的工作方向、工作重点和工作方法。只有明确了角色定位，销售经理才能有效地开展销售工作，实现销售目标。

3. 销售经理的角色定位是销售工作的首要任务。销售经理的角色定位是指销售经理在销售工作中所处的位置、扮演的角色以及应承担的责任。销售经理的角色定位是销售工作的首要任务，因为它决定了销售经理的工作方向、工作重点和工作方法。只有明确了角色定位，销售经理才能有效地开展销售工作，实现销售目标。

第 1 章

在其位，司其职

—— 角色定位是销售经理的首要任务 ——

在其位，司其职。任何一个人都会明白这一道理。然而，当一个人没有找准自己的正确位置时，他是无法“司其职”的。因此，认清自己的职位，清楚自己职位的权利、范围以及相应的职责，是能够恰当履行其职责的前提。

天降大任于斯人

作为一名企业的销售经理，他如果想成功地完成企业所赋予的市场营销任务，就必须明白自己应该“站在哪儿”，而且要明白“为什么”。只有这样，他才能够认清自己的权利和任务，并能够协调好与企业其他管理人员之间的关系。本章将向大家介绍销售经理在企业中承担一种什么样的角色，他应该承担哪些任务，以及为了完成这些任务他将如何使用自己的权利，从而使大家明白企业的销售经理如何占其位，行其职。

在一个电影中，有的人是令人瞩目的焦点，而有的人只是装饰陪衬的花边。我们把前者称为主角，而把后者称为龙套。主角和龙套各有各的地位，各有各的作用，不能相互颠倒。如果一个龙套的上镜率比主角还高的话，那么，这个电影是无论如何也精彩不起来的。在一个企业中，也存在着主角和龙套，企业中的每一个人都扮演着自己相应的角色，行使这一角色所承担的责任，为企业的顺利运转发挥着特定的作用。

在一个企业中，销售经理最恰当的角色应该“既不是主角，也不是龙套”，而是介于主角和龙套之间的“最佳配角”。因为，销售经理虽然有一定的、可以自由行使的权利，但是，他并不是企业权利表现的中心。从一定意义上讲，他在企业中最主要的作用是当好助手，即，成为企业“主角”大展宏图的“左膀右臂”。

作为一名销售经理，要想理解并扮演好自己在企业中所

在一个企业中，销售经理最恰当的角色应该“既不是主角，也不是龙套”，而是介于主角和龙套之间的“最佳配角”。