

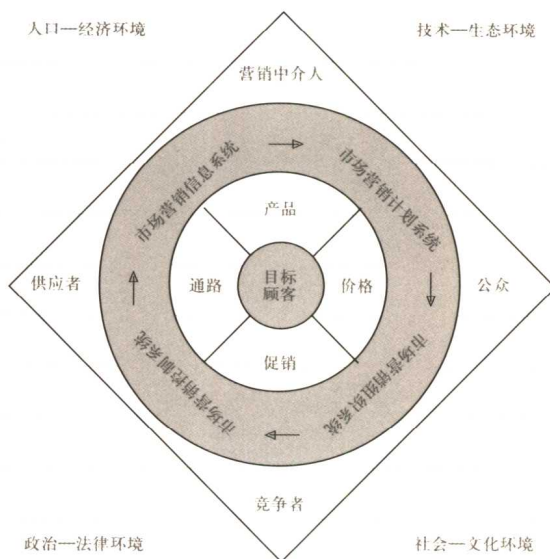


世纪市场营销系列教材

MARKETING

销售管理

李先国 主编



中国人民大学出版社

《21 世纪市场营销系列教材》

主 编 纪宝成

副主编 吕一林



总 序

20 世纪 70 年代末,我国开始了具有深远意义的市场取向的经济体制改革。自那时以来,市场营销学,一门研究市场经济条件下企业经营方略和生财之道,研究企业如何在激烈的市场竞争中求生存、求发展的学问,便作为适应我国经济改革与发展需要的最为重要和适用的管理学科之一,由西方引进并得到了迅速的传播。它经历了从书斋走向课堂,走向社会,进入企业经营管理实践,以至影响政府有关决策的过程,对我国社会主义市场经济体制形成中的企业成长、经济发展、人民生活水平提高,发挥了显著的积极作用。市场营销学也因此成为我国新时期高等商科教育中发展最快的一个学科方向。

21 世纪的今天,随着我国加入 WTO,在改革开放大潮中恢复发展的我国高等商科教育也迎来了发展的新阶段。在社会主义市场经济体制建立的过程中,我国同步建立起了自己的高等商科教育体系,亦即在系统地引进发达国家成熟的高等商科教育体系、课程和教材的同时,十分注重结合中国的实际。这些年国内高等商科教育取得的长足进步,正是这种国际化和本土化二者结合的结果。中国人民大学作为国内领先的以人文社会学科和经济管理学科为主的大学,商学教育已有 50 多年的历史,但作为与当代世界接轨的商科教育,则主要得益于改革开放以来这 20 余年的努力。现在,中国人民大学的商科教育不但门类齐全,而且基本实现了与世界接

轨，为我国的企业发展和现代化建设不断提高素质的受过系统商科高等教育的人才。

中国人民大学在 20 世纪 80 年代初就已在研究生、本科生中开设了市场营销学课程，随后在 90 年代初设立了市场营销本科专业。在此期间，人大的教师们曾出版过多部有关市场营销的教材和专著，大部分在社会上获得了极大的影响。现在，经过 20 余年教学和企业实践的积累，我们认为已到了推出一套较为完整的市场营销本科系列教材的时候了。这套系列教材的出版，就是在这方面所做出的开拓性努力。

本系列教材力图站在当前我国高等商科教育的前沿，总结国际国内市场营销学最新理论和实践发展的成果，并且在选题上侧重目前本科教学计划涉及的科目；在内容上力求简明、系统，并配以适当的国内外企业营销案例；在写作技巧上则注重提高教材的可读性和对学生的启发性。

本套教材中，《市场营销学教程》、《现代广告学》、《消费者心理与行为》等系作者在中国人民大学出版社已出版教材的基础上修订而成。我们以为，教材应当不断修订、充实、提高，而不是反复另起炉灶新编，这样，我们才能不断精益求精，并树立经得起考验的品牌。同时，根据学科发展的需要，还新增了《非营利组织营销》、《营销渠道管理》、《营销调研策划》、《品牌管理》等新作。并计划随营销学的发展和实践的积累，今后继续对本系列教材进行补充和完善。

经过各位作者和编辑的努力，本套市场营销系列教材终于能够奉献在读者面前了，我们热忱地期待广大读者提出宝贵意见。

纪宝成

2002 年 3 月



21 世纪我们已走进营销新时代。中国自改革开放之日重新引进市场营销理论至今已二十多个年头，市场营销理论与实践日益发展。销售管理作为市场营销理论的分支也有一个产生、发展与不断完善的过程。笔者自编写《销售管理》（企业管理出版社，1996）一书后，就一直从事销售管理方面的教学与研究，试图建立适合市场营销专业学生和企业实际培训之需的销售管理教材的框架体系。得益于营销前辈的指导，受国内外研究同行的启迪，集参编作者集体之智慧，这本新的《销售管理》终于问世了，希望能对销售管理研究体系的建立与教材的建设作出一点贡献。

销售管理是研究企业销售及其管理活动过程的规律及其策略的学科，是市场营销管理的一门分支学科。作为课程，它是市场营销专业学生必修的专业主干核心课程之一。

全书共分四篇，以销售经理的职责与功能为主线，从销售规划管理、销售对象管理、销售人员管理和销售过程管理对销售管理工作的各环节进行详细论述。

第 1 篇是“销售规划管理”。销售经理的首要任务应该是对企业的销售业务通盘考虑，进行销售业务规划。这部分主要从销售计划管理、销售区域管理、销售渠道建设、促销策划、销售促进、货品管理等六个方面予以阐述，包括第 1~第 6 章。

第2篇是“销售对象管理”。这里的销售对象是指客户,客户逐渐被认为是企业核心资源的重要组成部分,客户管理越来越被企业所重视,客户管理理论近年来也得到了较快发展,故而本书将其独立成篇,以引起足够重视。这部分主要论述客户关系管理、信用销售管理、客户服务管理、中间商客户管理,包括第7~第10章。

第3篇是“销售人员管理”。销售人员是企业与客户之间的桥梁,优秀的销售人员能识别和解决客户的疑难,建立与客户之间的良好关系。销售队伍建设与管理是企业销售经理的主要职责之一。这部分主要阐述销售队伍建设、销售人员的招募与培训、销售人员的激励与指导、销售人员的考评与报酬,包括第11~第14章。

第4篇是“销售过程管理”。企业销售经理有时需要身先士卒,有时需要运筹帷幄,这都要求销售经理对销售过程的步骤与基本策略了如指掌。这部分主要从销售准备、访问顾客、处理异议、促成交易等方面予以阐述,包括第15~第18章。

本书是市场营销专业学生、MBA营销研究方向学生、销售部经理、市场部经理、企业管理人士及对销售管理有兴趣的有识之士的理想读物,也可作为企业营销人员、中高层管理人员的专业培训教材。本书配有教学课件,以备教师教学之需。欢迎各界人士共同探讨这一重要课题(E-mail: rdlxg@sina.com)。

本书由中国人民大学李先国任主编,负责全书的框架体系设计和总纂定稿。参加编写的主要人员有:中国人民大学李先国(第1、3、4、10、12、13、14章),广东商学院彭雷清(第2、9章),中国人民大学杨晶(第5、16、17、18章),广东外语外贸大学王卫红(第6、15章),广东金融学院刘志梅(第7章),中华女子学院任锡源(第8、11章)。在本书的编写过程中得到了中国人民大学纪宝成教授、郭国庆教授、吕一林教授、李金轩教授,北京大学杨岳全教授、符国群教授,暨南大学何永祺教授,云南财贸学院吴健安教授,中南财经大学彭星间教授,华南理工大学龚振教授,北京匹夫集团许喜林总裁,浙江财经学院李明教授,湖南大学胡志勇教授,北京工商大学罗朝能教授的大力支持和帮助,他们提出了很多宝贵意见,使本人受益匪浅。在此一并表示衷心感谢。同时书中参考和引用了大量文献,在此向原作者致以诚挚的谢意。书中不当之处敬请读者批评指正,提出宝贵意见。

李先国

2004年5月



目 录

第 1 篇 销售规划管理

第 1 章	销售计划管理	3
	1.1 销售预测	3
	1.2 销售配额	12
	1.3 销售预算	18
第 2 章	销售区域管理	23
	2.1 销售区域的设计	23
	2.2 销售区域作战方略的制定	31
	2.3 销售区域的时间管理	38
	2.4 正确处理目标顾客与现有客户的关系	41
第 3 章	销售渠道建设	45
	3.1 建立销售渠道	45
	3.2 设计销售渠道系统	48
	3.3 整合销售渠道	53

第 4 章	促销策划	66
	4.1 促销沟通理论	66
	4.2 广告策划	71
	4.3 公共宣传策划	86
	4.4 直复营销策划	96
第 5 章	销售促进	103
	5.1 销售促进决策.....	104
	5.2 销售促进策略.....	111
第 6 章	货品管理	128
	6.1 订货、发货与退货管理	128
	6.2 终端管理.....	136

第 2 篇 销售对象管理

第 7 章	客户关系管理	145
	7.1 客户关系管理概述.....	145
	7.2 客户分析.....	156
	7.3 顾客忠诚度管理.....	165
	7.4 客户投诉管理.....	174
第 8 章	信用销售管理	180
	8.1 赊销与信用管理的相关概念.....	180
	8.2 企业信用管理与销售业务流程再造.....	183
	8.3 确定客户资信.....	191
	8.4 制定信用政策.....	199
	8.5 应收账款管理.....	205
第 9 章	客户服务管理	216
	9.1 客户服务的含义与类别.....	216
	9.2 客户服务的内容.....	223
	9.3 服务质量的评价.....	230
	9.4 服务质量的改善.....	236
第 10 章	中间商客户管理	242
	10.1 选择中间商	242

10.2	评估渠道成员	245
10.3	激励渠道成员	251
10.4	化解渠道冲突	256
10.5	窜货管理	261

第3篇 销售人员管理

第11章	销售队伍建设	269
	11.1 销售人员的地位与职责	269
	11.2 诚信为本	275
	11.3 销售活动分析	280
第12章	销售人员的招募与培训	288
	12.1 销售人员的招募	288
	12.2 销售人员的甄选	293
	12.3 销售人员的培训	300
第13章	销售人员的激励与指导	307
	13.1 激励的一般原理	307
	13.2 竞赛激励	309
	13.3 激励士气的方法	313
	13.4 销售人员的指导	320
第14章	销售人员的考评与报酬	324
	14.1 销售人员的业绩考评	324
	14.2 销售人员的报酬制度	334

第4篇 销售过程管理

第15章	销售准备	343
	15.1 分析销售机会与销售威胁	343
	15.2 了解顾客类型	349
	15.3 塑造自我	357
	15.4 拟定行动计划	364
第16章	访问顾客	367
	16.1 寻找顾客	367

	16.2 约见顾客	371
	16.3 接近顾客	379
	16.4 介绍产品	385
第 17 章	处理异议	393
	17.1 顾客异议的表现	393
	17.2 顾客异议的产生原因分析	396
	17.3 顾客异议的处理	400
第 18 章	促成交易	407
	18.1 捕捉购买信号	407
	18.2 建议成交策略	409
	18.3 缔结契约	416
参考文献		421

第1篇

销售规划管理



第 1 章

销售计划管理

销售计划是销售管理的基石，销售管理过程就是销售计划的制定、实施和评价过程。

任何企业，无论大小，都必须制定销售计划。制定务实、可行的销售计划的能力最能够真实地反映企业的营销管理水平。但是，很多企业在制定销售计划时缺乏科学的运作模式，表现出较大的随意性。这种现象一方面可能导致计划难以实现，另一方面可能会掩盖问题或丧失机会。很多企业，尤其是中小企业的销售计划一般是粗略的，并且缺乏连续性，这将不利于企业的持续发展。

市场是难以把握的，面对难以把握的市场，惟一可行的办法是加强企业自己的计划性，企业的营运过程应该严格置于周密的计划管理之下。计划是管理的起点，没有完善的计划，管理工作就无从谈起。

销售计划的制定主要由三部分组成：销售预测、编制销售配额和编制销售预算。

1.1 销售预测

销售预测是大多数企业计划工作的基础，一旦销售预测进行完毕，它就成为整个企业全部运作规划的关键因素，人事、财务以及其他所有部门

都要根据销售预测编制下一个时期的工作计划和工作要求。销售预测在制定销售队伍计划中发挥着重要作用，可以帮助销售经理确定部门预算，并对销售指标和销售人员的报酬产生影响。

如果预测出错，在此基础上制定的计划也会出现错误。例如，预测过于乐观，企业可能因收入不足、开支太多而蒙受巨大损失；预测过于悲观，企业可能无法满足巨大的市场需求，这意味着企业不得不放弃很好的盈利机会，眼睁睁地看着对手获得更大的市场份额。显而易见，有效的销售预测在企业的成功经营中起着重要的作用。

1.1.1 影响销售预测的因素

销售预测主要以过去的销售实绩为核心，但在进行预测和选择最合适的销售预测方法之前，必须考虑那些对销售预测产生影响的不可控因素和可控因素。

1. 不可控因素

不可控因素是指那些会对企业未来销售产生影响，但企业又无法采取措施加以控制的因素，比如：

(1) 需求的动向。需求，是外界因素之中最重要的一项。如流行的趋势、爱好的转变、生活形态的变化、人口的移动等，均可成为产品（或服务）需求在质与量方面的影响因素，因此，必须加以分析与预测。平时，就应尽量收集有关对象市场资料、市场调查机构资料、购买动机调查等统计资料，以掌握市场的需求动向。

(2) 经济的变动。销售收入深受经济变动的影响，尤其近年来石油等资源问题造成无法预测的影响，导致企业销售收入波动。因此，为了正确预测，需特别注意资源产业的未来发展，政府及财经界对经济政策的见解，GNP、工业生产增长率、经济增长率等相关因素的变动情况。例如，戴姆勒-克莱斯勒公司 2002 年 8 月在德国斯图加特宣布，由于受恐怖袭击事件的影响，该公司原计划 2002 年在美国实现 12 亿欧元～17 亿欧元销售收入的目标可能无法完成。

(3) 同业竞争的动向。销售额的高低，深受同业竞争者的影响，古人云“知己知彼，百战不殆”，为了生存，必须掌握竞争对手在市场的活动，例如，其市场重心置于何处？产品的组合价格如何？促销与服务体系如何？等等。切忌依赖业界资料！最好能亲自观察加以确认，或从销售活动中去把握。

(4) 政府、消费者团体的动向。关注政府的各种经济措施，及消费者关心的各种问题。

2. 可控因素

可控因素是指那些会对企业未来销售产生影响,而且企业本身又可以加以控制的因素,比如:营销活动政策,这是由于产品政策、价格政策、销售途径政策、广告及促销政策等等的变更,对销售额所产生的影响;销售政策,如变更市场管理内容、交易条件或付款条件、销售方法等的影响;销售人员,销售活动是一种以人为核心的活动,所以,人为因素对于销售额的实现,具有相当深远的影响力;生产状况:是否能与销售收入配合,以及今后是否有问题等。

1.1.2 销售预测的基本方法

销售预测方法主要包括定性预测和定量预测两种。定性预测方法不需要太多数学和统计学的分析工具,主要根据经验判断而定。定量预测方法是借助数学和统计学的分析工具,通过对以往的销售记录的分析,作出对未来的预测。到底采取哪种方式应视实际情况而定,没有统一的标准。

1. 定性预测法

(1) 经理意见法。经理意见法是最古老和最简单的预测方法之一,是依据经理人员的经验与直觉,利用多个人或所有参与者的意见得出销售预测值的方法。

此方法的优点是简单快捷,不需要经过精确的设计即可简单迅速地预测。所以,当预测资料不足而预测者的经验相当丰富的时候,这是一种最适宜的方法。经理意见法在中小企业中特别受欢迎。

这种方法也有不足之处。首先,由于此法是以个人的经验为基础,不如统计数字那样令人信服,所以,其获得的预测值,也就难免令人置疑;其次,采用经理意见法往往需要许多经理通过讨论来得出结果,会耗费太多的精力和时间;最后,高层经理和情绪强烈的管理人员可能比更了解产品的管理人员对最终预测产生更大的影响。但是,经理意见法依然有它存在的价值。当无法依循时间系列分析预测未来时,这种预测方法确实可以发挥丰富的经验和敏锐的知觉,从而弥补统计资料不足的遗憾。

(2) 销售人员意见汇总法。销售人员最接近消费者和用户,对商品是畅销还是滞销,及其花色、品种、规格、式样的需求等都比较了解。所以,许多企业都通过听取销售人员的意见来推测市场需求。

这种方法是先让每个参与预测的销售人员对下年度销售的最高值、最可能值、最低值分别进行预测,算出一个概率值,最后再将不同人员的概率值求出平均销售预测值。具体预测计算方法如表 1—1。

表 1—1

销售人员意见推测法

销售人员	预测项目	销量	出现概率	销量×概率
甲	最高销量	1 000	0.3	300
	最可能的销量	800	0.5	400
	最低销量	500	0.2	100
	期望值			800
乙	最高销量	1 000	0.2	200
	最可能的销量	700	0.5	350
	最低销量	400	0.3	120
	期望值			670
丙	最高销量	900	0.2	180
	最可能的销量	600	0.6	360
	最低销量	400	0.2	80
	期望值			620

如果企业对三位销售人员意见的信赖程度是一样的,那么平均预测值为:

$$\frac{800+670+620}{3}=696.7 \text{ (单位)}$$

这种预测方法的优点是:1)简单明了,比较容易进行。2)销售人员经常接近购买者,对购买者意向有较全面深刻的了解。对市场比其他人有更敏锐的洞察力。所作预测值可靠性较大、风险性较小。3)适应范围广,无论对大型企业还是中、小型企业,对工业品经营还是副食品经营都可以应用。4)销售人员直接参与企业预测,从而对企业上级下达的销售定额有较大的信心去完成。5)运用这种方法,也可以获得按产品、区域、顾客或销售人员来划分的各种销售预测值。

但是,这种预测方法也有一些缺点:1)销售人员可能对宏观经济形势及企业的总体规划缺乏了解。2)销售人员受知识、能力或兴趣的影响,其判断总会有某种偏差,有时受情绪的影响,也可能估计过于乐观或过于悲观。3)有些销售人员为了能超额完成下年度的销售定额指标,获得奖励或升迁的机会,可能会故意压低预测数字。

这种方法虽然有一些不足之处,但还是被企业经常运用。因为销售人员过高或过低的预测偏差可能会相互抵消,预测总值仍可能比较理想。另外,有些预测偏差可以预先识别并及时得到纠正。

(3) 购买者意见调查法。这种预测方法是通过征询顾客或客户的潜在

需求或未来购买商品计划的意见，了解顾客购买商品活动的变化及特征等，然后在收集消费者意见的基础上，分析市场变化，预测未来市场需求。

运用这种方法不仅发挥了预测组织人员的积极性，而且征询了消费者的意见，预测的客观性大大提高。这种方法主要用于预测市场需求情况和企业商品销售情况。

这种预测方法有多种形式，如可以在商品销售现场直接向消费者询问商品需求情况，了解他们准备购买商品的数量、时间，某类商品需求占总需求的比重等问题；也可以利用电话询问、邮寄调查意见表，提出问题请顾客回答，将回收的意见进行整理、分类、总结，再按照典型情况推算整个市场未来需求的趋势；还可以采取直接访问的方式，到居民区或用户单位，询问他们对商品需求的要求，近期购买商品的计划，购买商品的数量、规格等。具体采用何种方式调查，要依调查对象数量而定。如果调查对象数量较少，可以采用发征询意见表的方式全部调查；如果调查对象数量较多，可以采用随机抽样或选取典型的方式进行调查。

在预测实践中，这种方法常用于生产资料商品、中高档耐用消费品的销售预测。调查预测时，应注意取得被调查者的合作，要创造条件，解除调查对象的疑虑，使其能够真实地反映商品需求情况。要使这种调查预测比较有效必须具备两个条件：1) 购买者的意向明确清晰；2) 购买意向真实可靠。

这种预测法一般准确率较高，但观察两年以上的需求量情况，可靠性程度比短期预测要差一些。因为时间长，市场变化因素大，消费者不一定都按较长的购买商品计划安排，所以，预测结果可用其他方法预测对比进行修正，使预测更为精确。

2. 定量预测法

(1) 时间序列分析法。时间序列是指各种经济指标统计数字，按时间先后顺序排列而成的数列。时间序列分析法，就是将经济发展、购买力增长、销售变化等同一变数的一组观察值，按时间顺序加以排列，构成统计的时间序列，然后运用一定的数学方法使其向外延伸，预计市场未来的发展变化趋势，确定市场预测值。因此，时间序列分析法也叫历史延伸法或外推法。

运用时间序列法进行预测，必须以准确、完整的时间序列数据为前提。为了让时间序列中的各个数值正确地反映研究预测对象的发展规律，各数值间具有可比性，编制时间序列要做到：总体范围一致；代表的时间单位长短一致；统计数字的计算方法和计量单位一致。

市场的时间序列每个观察值的大小，实际上是影响市场变化的各种不