

PEARSON

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理

塑造未来的销售领导者

Sales Management

小约翰·F·坦纳 (John F. Tanner Jr.)

特 (Earl D. Honeycutt Jr.) 著

耶 (Robert C. Erffmeyer)

陶向南 等 译



中国人民大学出版社

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理

塑造未来的销售领导者

Sales Management

小约翰·F·坦纳 (John F. Tanner Jr.)

小厄尔·D·霍尼克特 (Earl D. Honeycutt Jr.) 著

罗伯特·C·厄夫迈耶 (Robert C. Erffmeyer)

陶向南 等 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理：塑造未来的销售领导者/坦纳，霍尼克特，厄夫迈耶著；陶向南等译．

北京：中国人民大学出版社，2010

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

ISBN 978-7-300-11767-6

I. ①销…

II. ①坦…②霍…③厄…④陶…

III. ①销售管理

IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032141 号

Authorized translation from the English language edition, entitled Sales Management: Shaping Future Sales Leaders, 1st Edition, 9780132324120 by John F. Tanner JR., Earl D. Honeycutt JR., Robert C. Erffmeyer, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2009 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIALTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2010.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理：塑造未来的销售领导者

小约翰·F·坦纳 小厄尔·D·霍尼克特 罗伯特·C·厄夫迈耶 著

陶向南 等 译

Xiaoshou Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 26 插页 2

字 数 585 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·市场营销系列》

出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在 1998 年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

译者序

在中国人民大学出版社最初联系我时，我要求将原版书先寄给我阅读一遍，那时我对翻译本书的价值是有所怀疑的。因为多年来在大学讲授“销售管理”课程，并在许多企业从事相关的咨询和顾问工作，所以对市面上已经出版的相关图书非常熟悉，对本书能有多少新意并不抱多大希望。然而在浏览原版书后，我感到与我国市面上已出版的相关书籍相比，本书确实有很多突出的特点，这些特点使得本书较好地把握住了现代销售管理的发展趋势和脉络，让读者能站在更高的位置来全面审视和思考销售管理的各个职能，因此值得将它翻译出来供大家学习参考。

本书最突出的特点之一是，作者的写作视角非常新颖，紧紧扣住现代信息技术对销售管理的作用和影响这条主线，并由此展开对各种销售理念和管理技术的探讨。这里需要指出的是，信息技术对销售管理的影响，并不是仅仅对传统管理方法和技术在效率方面有所促进，而是在管理思路和方法上有着革命性的变革。反观目前市面上大部分销售管理方面的图书，虽然也强调了客户关系管理的重要性，但是给读者的感觉只是传统管理的一个简单延伸，一个时髦的概念而已。但是实质上，它不仅仅是一个提法，而是代表着企业内部的各種关系、企业与企业的关系，以及企业与客户关系的全方位变化，从而最终导致销售管理思路的全方位变化。例如，在本书的第2章，作者首先从介绍“供应链”这个概念入手，并以此为基础延伸出多元渠道管理以及客户关系管理的思想，从而逐步展开对现代销售管理其他问题的讨论。很多学习销售管理的学生可能认为，供应链问题不属于销售管理范畴，有必要在这里讨论这个概念吗？其实供应链思想与客户关系管理的思想，都是现代企业管理思想在不同职能方面的表现，因此在本质上它们是同源的，从供应链的角度来考察客户关系管理问题，有助于将这个问题的本质把握得更加准确，因此在本书中，外包一直作为与内部销售队伍的管理同等重要的问题加以讨论，而在传统上，外包似乎是销售管理中的一个“另类”问题，并不作为主流管理概念来研究和探讨。

本书写作的辅线是对伦理和全球化问题的处理。由于市场经济建立在私有产权的基础上，因此人们普遍认为，只有在每个人追求自身效用最大化时，那只“看不见的手”才会起作用，最终反而会促进全社会福利的改善，即使在中国，“在商言商”的观念也



是深入人心的。但是人与人之间的关系毕竟不可能建立在交易的基础上，因此伦理问题一向是管理学中十分重视的课题，尤其在这个变化的时代，企业要想获得持久的生存和发展能力，就必须与客户、员工、供应商以及社会上其他利益相关者建立起稳固的关系，这种关系是不可能建立在投机的基础上的，所以企业所秉持的经营伦理必然为各方所关注。本书对销售管理中的伦理问题处理得非常巧妙，一方面，在第4章用整章的篇幅讨论西方伦理学的各种观念，另一方面，通过每章中有关伦理的小案例来强调在销售管理各个职能中涉及的伦理问题，这样读起来既不枯燥，也便于很好地理解和接受其中的观点和理念。而对销售管理中面对的全球化和跨文化管理挑战问题的处理，作者也采用了同样的方式。

翻译是一项枯燥和烦琐的工作，本书之所以能在较短的时间内出现在读者面前，首先要感谢南京大学市场营销专业07级本科生，全班同学不仅对原版书做了初步的翻译，而且也是本书的第一个实际“用户”，他们对本书的热烈反应，也使得我对本书的翻译价值更有信心。此外，还要感谢我的研究生王珍、汪飞和陈宇宁同学，以及06级本科生何小潭和陈正同学，他们为本书的初步校对和排版付出了心血。我本人也花了近两个月时间几乎逐句校对了本书的翻译稿。尽管如此，每次通读依然会发现各种各样的翻译问题。最后，我要感谢中国人民大学出版社的石岩编辑，没有她的理解和支持，本书的翻译工作恐怕不会进行得如此顺利。

陶向南

于南京大学

前言

在过去的 20 年中，公司在管理其销售职能方面的变化极大。互联网已经对销售管理产生了非常重要的影响，但同时，与互联网类似的其他许多因素，诸如顾客联络中心、客户关系管理技术、知识管理技术、日趋激烈的国际竞争、更大的文化和代际的多样性、伦理责任的重要性等都对销售管理产生了重要影响。类似这样的发展变化大大改变了销售队伍的领导方式。

我们希望你能了解这些变化，以及今天的销售经理究竟是如何管理他们的员工的。虽然了解这一领域的变化，但是我们发现，销售管理图书在这些年里的变化很小。在长达 20 多年的时间里，没有新的重要的销售管理图书上市。我们相信是时候推出新书了。

我们的目标是提供一本书，以帮助你在当今高度竞争的全球经济中为应对销售组织所面临的激烈挑战做准备。当然，我们会为你提供基本理论，可帮助你适应经济的发展。同时，我们会平衡理论和实际运用等方面的内容，这是你想要领导高绩效的销售团队所必须了解的。

□ 本书特色

本书着重讨论了销售管理是如何展开的。你会发现，我们将最新资料不仅整合进了本书的教学内容和每章后的问题与思考中，而且整合进了本书的教学手册、题库、PowerPoint 幻灯片以及其他教辅资料中。

开篇案例方面

本书的独特之处在于每章从描述真实的销售经理的案例入手。这些案例简要阐述了这些经理每天必须面对的问题和挑战，而这些问题和挑战与随后的章节内容密切相关。我们希望学生能感受到销售经理所处的环境。我们的目标是促使和激发学生探索销售管理职业可能遇到的各种情况，听取本书中的销售经理的意见。除了开篇案例之外，本书的网站上还有许多关于销售经理每日销售报告的视频采访资料。

技术方面

客户关系管理 (CRM) 和知识管理方面的软件的应用可以显著地影响销售人员和销售经理分配时间的方式。问题在于,销售经理和他们的销售代表如何最大化地应用这些系统。你不仅会发现有一整章专门讨论如何利用技术来管理销售组织,而且会发现技术贯穿了整本书。Aplicor 是目前市场上最受欢迎的销售自动化工具,这种软件可以从网站 www.pearsonhighered.com/tanner 下载。Aplicor 拥有 CRM 软件的特征和学生能够链接使用的数据库。例如,你会发现 Aplicor 的练习可以给你参与体验的机会,内容涉及销售预测、建立销售领域、跟踪销售活动及评估业绩。目前市场上还没有其他的图书能做到这些。

文化和全球销售环境方面

技术不仅对当今全球的营销环境产生了深刻影响,而且对其他方面产生了影响,如出现新的贸易协定和不断变化的政治版图。销售管理者认识到外国市场是他们未来的“面包和黄油”,并且期望销售经理能够与拥有不同文化和生活背景的全球伙伴或销售代表一道,发现提升国外市场占有率的方法。因为销售面对的是一个“扁平的世界”,所以本书强调全球销售管理职能,在每章都会有这个专题的讨论,而且是从全球视角来展开的。此外,有专门的章节讨论如何理解和管理来自不同文化背景的购买者和销售人员。本书的另外一个特色就是包含大量的问题与讨论及题库,比其他销售管理教材的内容更全面。

伦理方面

很多教科书在有关伦理的章节中主要强调法律。本书也涉及销售管理的法律,但是,你会发现书中更多地涉及人们真实的道德信念和他们相信自己的所作所为的原因。例如,你能否按照伦理的要求来培训销售代表?礼物和贿赂的区别是什么?书中还讨论了成功的销售经理如何建立销售框架来引导销售人员的行为。当他们的销售人员与他们没有相同的伦理和文化背景时,这个问题显得尤为重要,这也是全球销售队伍面对的共同问题。除了单独设立一章讨论销售伦理之外,有关销售管理中的伦理方面的内容贯穿了整本书。

销售队伍结构方面

过去会用大量篇幅介绍分销商和制造商销售代表,现在则会讨论外包专题。现在的公司或许会将自己的销售探查外包给呼叫中心服务机构,自己则拥有另一个由独立现场销售人员构成的联络中心,然后又将客户服务外包给另一家服务机构,除此之外,还管理着一个通过网络实现的客户自助服务渠道。因此,按照当今最佳工作实践的要求来描述的人员选拔与培训,与过去 20 年教科书所描述的大不相同。本书的许多章节虽然与招聘、选拔和培训销售人员有关,但是其内容反映的是当今销售领域中许多不同的销售职能和销售队伍结构的真实情况。

领导方面

专家和学术界人士都承认领导的概念和实践已发生了改变,领导更加注重引领销售



队伍，而不仅仅是激励。领导并不只是让他人按自己的想法去做，还包括许多其他方面，其中重要的是领导能为追随者做些什么。本书重点关注销售领导的前沿思想和做法，不仅包括美国领导者最佳实践的资料，而且包括外国销售专家和销售代表的好的领导观点。

目 录

第 I 篇 战略规划

第 1 章 销售管理概论	3
从销售代表到销售经理	5
建立公司战略：使命陈述	5
战略层次	7
销售方法	12
销售过程	14
销售过程与销售方法	18
销售领导者	18
第 2 章 销售职能和多元销售渠道	25
销售职能	26
多元渠道环境中的销售	28
协调销售组织	33

第 II 篇 销售领导

第 3 章 领导力和销售主管	45
什么是销售领导	46
第 4 章 伦理、法律和销售领导	62
有关伦理的各种理论	64
作为边界跨越者的销售人员	67
营造一种伦理销售氛围	71
与销售相关的法律	75

第Ⅲ篇 消费者和市场分析

第5章 企业间销售和客户关系管理	87
理解企业间购买决定	88
企业间客户关系管理	94
第6章 利用信息技术	109
普遍应用的技术	111
销售管理软件	112
实施客户关系管理和销售队伍自动化系统的挑战	120
涉及销售人员和销售经理的相关问题	121

第Ⅳ篇 设计和发展销售队伍

第7章 设计和组织销售队伍	131
组织公司销售队伍中的人员	133
公司销售队伍中的报告关系	143
第8章 招聘和选拔合适的销售人员	154
制定雇用计划	155
搜寻和招聘应聘者	159
选拔流程	163
公司销售人员招聘和选拔效果的评估	174
第9章 培训和发展销售队伍	180
销售培训的重要性	181
培训流程	184

第Ⅴ篇 流程管理

第10章 监督、管理和领导销售人员	209
监督	210
管理	211
领导	217
一个新的管理思想学派	217
销售经理的领导力	218
销售管理的未来	222
第11章 设定目标并管理销售队伍的绩效	229
为什么销售目标对于组织如此重要	230
运用目标来引导和管理销售队伍的绩效	231
不同类型的目标和配额	232
选择正确的测度体系进行跟进	235
选择正确的时间周期进行跟进	235
设定目标的过程	238

第 12 章	激励并奖励销售人员	246
	什么因素在激励着销售人员	248
	激励中的代际问题	250
	激励销售代表时的注意事项	253
	财务与非财务报酬	254
	报酬计划的构成	256

第Ⅵ篇 测量、分析和知识管理

第 13 章	将客户信息转变为销售知识	279
	由公司销售队伍形成的知识	281
	销售预测	284
第 14 章	评估销售队伍及其成员的绩效	299
	评估有助于销售经理了解发挥作用的因素及其原因	300
	评估销售队伍的整体绩效	301
	评估销售代表个人的绩效	307
	当销售人员没有达到销售目标时该怎么办	321
第 15 章	影响公司销售业绩的内部和外部文化力量	328
	企业文化对公司销售队伍的影响	329
	外部文化对公司销售队伍的影响	336
	文化的构成	338
	管理全球销售队伍	343
	改变销售队伍中的人口统计和多样性问题	346

第Ⅶ篇 案例研究

案例研究 1	种植园：计划、目标设定和团队销售	357
案例研究 2	列克星敦工业公司：在环太平洋地区开展合乎伦理的商业活动	362
案例研究 3	旧金山巨人队：客户关系管理案例分析	364
案例研究 4	TIP 金融服务公司：管理现场销售队伍	368
案例研究 5	韦尔科分销商：考虑一个多样性的计划	372
案例研究 6	太平洋医药供应公司：招聘、激励和保留优秀的销售人员	375
案例研究 7	东南销售联营公司：通过评估和指导销售人员来提高他们的绩效	379
案例研究 8	艾弗格公司：管理多渠道销售	381
案例研究 9	自由电信公司：通过设定新的销售目标改进销售队伍运营	385
案例研究 10	萨拉索塔日报社：销售队伍不可避免的变革和重组	391
案例研究 11	协和联营公司：评估销售区域	395
案例研究 12	加农联营公司：实现新老销售队伍的内部整合	399

第 I 篇

战略规划

第 1 章 销售管理概论
第 2 章 销售职能和多元销售渠道

在过去的几十年中，除了购买之外，组织的所有职能中的其他职能的变化都不如销售管理那么大。互联网、手机技术、全球化、更加注重道德行为以及一系列其他社会、经济和政治的变化，改变了销售和营销管理，使得相关教科书必须重新编写。

没有其他的组织职能可以像销售管理一样影响公司的战略。销售人员直接与顾客交谈，通过每次的销售访问测试公司的销售战略。销售人员从顾客那里收集的信息可直接影响公司的战略。这些和其他的因素一起，使销售管理成为一个成功组织的重要组成部分。

本书分为六篇来介绍销售管理。第Ⅰ篇：战略规划，旨在使你了解销售在组织战略中的角色。第Ⅱ篇：销售领导，旨在定义引领正确的销售文化所需的领导角色。第Ⅲ篇：消费者和市场分析，旨在检验市场并认识应用技术来了解顾客的重要性。第Ⅳ篇：设计和发展销售队伍，旨在重点强调组织销售团队设计、招聘、选拔和培训销售人员等内容。第Ⅴ篇：流程管理，旨在重点讨论监督、目标设定、激励和赔偿等问题。最后是第Ⅵ篇：测量、分析和知识管理，旨在关注绩效管理、内部和外部文化问题，以及文化如何影响销售管理。

企业的成功并非偶然。它们之所以成功，是因为它们拥有计划并能很好地执行。公司的管理起始于其目标，而从公司目标又可延伸出其战略。这就解释了为什么第Ⅰ篇是战略规划。本篇旨在阐明销售组织和销售职能与公司战略的相互匹配，以及销售组织如何服从于公司的使命。

第1章“销售管理概论”介绍销售经理和销售组织领导的各种管理活动，并从公司的战略视角来分析销售组织。与此同时，本章还对全书其余各章进行了简要介绍。

第2章“销售职能和多元销售渠道”更加深入地探究销售职能，分析与消费者接触的不同类型的销售人员和销售组织。此外，本章还将继续展开关于战略的对话，关注各种销售组织方案是如何为一家公司的战略服务的。

第1章

销售管理概论

学习目标

学完本章后，你应该能够：

- 给出战略层次的定义，并理解一个公司的销售和营销战略如何影响它的整体战略。
- 识别不同类型的销售战略，了解在不同类型的战略中销售流程是如何变化的。
- 描述销售管理过程及销售经理的职责和活动。

我们应该做什么？应该销售什么？以什么价格销售？销售给谁？应该雇用什么样的人？如何管理他们？这些是我们在确定一个公司的战略时面临的问题。这些问题的答案也反映出了公司的定位。然而，在一个公司的顾客的印象中，销售人员代表了这家公司。为什么？因为销售人员经常是顾客唯一能看到的公司形象。

在本质上说，本书是关于如何将这些企业的战略问题和答案变成影响客户销售的实践。今天，人们认识到，对于公司的成功来说，将公司的销售战略和销售实践与公司战略联合起来很重要。因此，在本章我们不仅介绍基本的销售管理流程，而且要展示一个公司的销售队伍如何成为公司追求的广泛营销战略的核心组成部分。

吉尔·艾蜜蕊的故事

吉尔·艾蜜蕊 (Jill Amerie) 女士是位于得克萨斯州奥斯汀的 Xtreme Xhibits by Skyline 公司的销售经理。她小时候并没有想过要在长大后成为一位销售主管或者企业家。事实上，艾蜜蕊过去甚至不知道企业家是做什么的。“当然，我知道人们从事着自己的事业，但我并没有考虑过

事业是如何建立、管理、经营和发展的，”艾蜜蕊说，“但是，我所确信的是我要做自己的老板，从事销售给了我这种机会。”

艾蜜蕊的母亲是一位艺术家，父亲从事销售事业，这使得艾蜜蕊具有了一种创业的激情。她说，虽然是偶然进入贸易展示领域的，但她立刻就意识到销售正是自

己梦寐以求的职业。“以前我并不知道贸易展示行业有这样一种职业，我发现这个职业能发挥我的创造力和交际能力。同时，它也能让我觉得开心，并使我有比较可观的收入。”她说这个职业的特征激励了她，让她充满激情，变得专注。

在销售领域的工作中，艾蜜蕊不断提高自己的技能。“一个有经验的顾问曾对我说，要不停地学习在销售中能够学到的东西，这样顾客才能把自己看成是他们值得信任的顾问，”她说，“所以，这些年来，我一直在学着成为销售业的‘学生’。那个顾问还对我说，如果我不能对我所做的事情或销售的物品充满热情，就不能说服潜在顾客，不能使他们对我将要提供给他们物品感兴趣。”在她的职业生涯中，这些箴言一直激励着她。

在实现成为销售代表这一个人目标之后，艾蜜蕊又成了一名销售经理。她说，最成功的销售代表在完成最终的转变成为销售经理时会觉得很有压力。“这是一个需要仔细分析后才能做出的决定，因为从选手到教练并不是一种很容易的转变。”她说，“大多数的销售专家都想到销售第一线去，只在一旁观看让他们觉得备受煎熬。在指导我的团队时，我只是站在一旁看着他们掌握线索并开发客户关系。对此，我感到十分困惑，但我意识到这是唯

一能够进行成功的销售运营的模式。”

一个典型的例子是：当艾蜜蕊还是一名销售代表的时候，某天她偶然看见她的销售经理泪流满面。经理对艾蜜蕊说，她对销售团队中的成员（包括艾蜜蕊）感到很沮丧，因为他们不听她的。经理说：“他们都看见了我作为一名销售人员是多么成功，所以我难以理解为什么他们就不能按照我的方式去做，那样他们也会成功。”

艾蜜蕊在仔细领会这句话之后问道：“你是否问过他们，他们是否也想要和你一样？”如今，当艾蜜蕊领导自己的团队时，这一经历依然能引起她的共鸣，这也是她更愿意称自己为销售顾问而不是销售经理的原因。“我给那些已经从一线销售人员升到销售顾问位置的人的建议是：不要忽视‘你来的地方’。记住，当你是销售代表的时候，事情是怎么样的，用这些积极的或者消极的经历来使你成为更好的顾问/经理。抽出时间了解你的团队，看看是什么在激励他们，他们的激情源自哪里，然后教会他们如何将激情融入销售活动中。”

艾蜜蕊在总结今天取得的职业成就时认为，除了她的经理和顾问的多年帮助外，激情和毅力是最重要的成功要素。她说：“如果你对要做的事充满激情，并能够有毅力坚持向前，那么你无论做什么——从事销售、销售管理、甚至自己的事业——都能成功。”

有一句古老的商业箴言是：“东西没有卖掉就等于什么也没有做”。显而易见，没有销售人员，许多经营企业将不复存在。然而，很多人认为销售并不是一个高尚的职业，对产品推销人员的俗气、咄咄逼人和不得体的穿着的不良印象主导了人们对销售的看法。但是专业的消费者对销售的了解就要正确得多。这些消费者依赖销售人员去帮助解决那些困扰他们的商业问题。事实上，要使消费者或者公司的需要得到充分的满足，销售人员必须具有产品知识、专业技术和经营头脑等。

企业也认识到了拥有最好的销售人员的重要性。万宝华人力资源公司(Manpower)最近的一项调查表明，销售人员这一职位是最难招聘到合适人选的。^[1]销售也是企业开支最大的活动，销售费用平均占到企业收入的20%。^[2]出于这些原因，管理好销售人员是一家企业最重要的工作。

作为一个职业机会，从销售做起是一个很好的选择。销售人员最初的收入明显高于其他职位（大概比其他营销职位高出约20%）。^[3]许多CEO，比如惠普

的马克·赫德 (Mark Hurd)，就是从销售做起的。而且，一路走来，销售经理往往比其他领域同级别的人收入高得多。专家预测，销售这一职位的数量增长将大大快于其他职业，这一趋势至少会持续到2014年。^[4]销售、销售人员管理的前景一片光明！

从销售代表到销售经理

我们将在后面的章节讨论销售管理和领导职位的不同类型。为了正确地理解销售管理职业，有些概念必须首先得到明确。销售经理并不是超级销售人员，事实上，对销售经理来说，成功的销售人员的许多特性——比如独立工作的能力——也许并不是有用的。帕特·梅茨 (Pat Metz) 是雅培公司的销售经理，从被提升为销售经理的第一天起，他就认识到了销售经理与销售人员的不同。他的上司命令他开除一个素未谋面的员工，就在那一天，他意识到了成为一名销售经理就意味着：你是一群人的管理者。^[5]

柯尼卡-美能达商务系统公司 (Konica-Minolta Business Systems) 的员工萨姆·梅斯 (Sam Mays) 发现，他在销售方面的天赋并不适用于销售管理。在做了几年的销售经理后，他被老板降职了。这几年中，他每分每秒都对销售经理这一职位深感厌恶。梅斯说：“对所有人来说，我的降职都是一件好事。”一个月之后，梅斯又回到了销售额排名榜的第一位，他也变得开心多了。梅斯现在对此感到很好笑：“当年，我的提升使公司失去了一名优秀的销售人员，获得了一个很差劲的销售经理。如今，公司又重新获得了我这个出色的销售人员，同时有了雇用一個更好的销售经理的机会。”

成为一名销售经理意味着：你要指导销售人员，使他们得以发展；制定战略，将执行的职责赋予他人；明白怎样才能激励下属（有些人的年龄可能是你的两倍）；使组织中其他部门的人认同什么对于销售人员是正确的，以及什么对于他们的部门才是正确的。因为成为一名销售经理与做一名销售人员是如此不同，所以销售方面的成功不应该成为提升的首要原因。实际上，相关研究一致表明，销售人员在销售方面的成功并不预示着其作为一名销售经理会成功。^[6]企业必须聘用拥有相应技能和能力的销售经理，而且这种技能和能力与销售技能和能力是不同的。

本书是关于销售人员管理，或者简称销售管理 (sales management) 的著作。销售管理是指领导、管理、监督组织中个人销售行为的各种活动。这个定义有几个要点，其中最重要的就是销售经理应该做些什么以管理销售人员，因此本书的主要目标是阐释销售人员管理这一职能。当然，战略是非常关键的，我们以促进公司的战略目标的实现为前提来讨论销售经理日常要做的工作。一旦理解了上述观点，就容易理解本书其余部分的框架了。

建立公司战略：使命陈述

战略 (strategy) 就是完成一项使命的计划。**使命 (mission)** 就是一系列