

从一线销售到主管都能用的营销管理实用手册

XIAOSHOU DONG GUANLI  
YEJI ZUI CHUSE

# 销售懂管理 业绩最出色

郝志强 ◎ 著



**一线销售** 提升个人业绩的客户管理技巧  
**销售主管** 打造高效团队的日常管理秘籍

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 销售懂管理 业绩最出色

郝志强 ◎ 著



广东省出版集团  
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

销售懂管理，业绩最出色/郝志强著. —广州:广东经济出版社，  
2012. 7

ISBN 978-7-5454-1203-1

I. ①销… II. ①郝… III. ①企业管理：营销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第049590号

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 出版 | 广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）  |
| 发行 | 全国新华书店                        |
| 经销 | 北京天顺鸿彩印有限公司（北京市大兴区西红门镇团河路10号） |
| 印刷 | 787毫米×1092毫米 1/16             |
| 开本 | 16                            |
| 印张 | 238 000                       |
| 字数 | 2012年7月第1版                    |
| 版次 | 2012年7月第1次                    |
| 印次 | ISBN 978-7-5454-1203-1        |
| 书号 | 38.00元                        |
| 定价 |                               |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。  
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师  
• 版权所有 翻版必究 •

## Preface 前言

我的经历是典型的“清华毕业等于零”。

我是学工科出身的，1995年毕业于清华大学电机系电力系统自动化专业。毕业时，我在同学留言本上写的个人目标是“成为中国著名的企业家（其实就是职业经理人，那时候还没这个概念）”。毕业后，我没有在电力系统工作，没进那个连“抄表工”年薪都有10万元的行业，我决定去闯荡江湖，从销售工作做起。因为我发现，要成为企业家，一定要有营销经验，从此我和全国6000万名销售人员一样成为独自觅食的“野生动物”。

我的第一份工作是在青岛海信，从销售代表做起，当时销售代表叫业务员。我当时热情高涨，有思路、有想法、身体好，自己带车送货、谈业务、收现金，业务水平提升很快。在刘成美主任的领导下，我们办事处成了海信电器1996年度业绩最佳的办事处，我成了销售标兵，拿了600元的红包。第二年，我被提升为北京分公司总经理，一年后又调到青岛总部，当了销售经理（我被拔苗助长了），负责全国的销售工作。1998年下半年，因为各种原因，我离开了海信，来到深圳独自闯荡。

初到深圳时，我混迹于一些策划公司，有幸在著名策划大师王志纲手下工作过数月，写了一篇《王志纲策划思想体系的梳理》，得到了王老师的肯定，但我总找不到给别人做策划的感觉，显然自己的从业经验和人生阅历太少，于是我决定到企业里继续修炼。

1999年我加盟了深圳天音通信，做市场部的策划经理，专门和摩托罗拉打交道。在这个过程中，我进步巨大，我从摩托罗拉学到了很多，

熟悉了大企业的规范操作。刚开始在天音通信工作的两年里，我没有明确的目标，总在不断地尝试不同的岗位，我担任过杭州市场部经理、温州分公司负责人、总部的销售渠道经理等职务，策划过多款手机的上市。天音通信现在是上市公司，它没有自家的工厂，也没有国美、苏宁这样的连锁卖场，它只在华南有一些手机卖场，只是个简单的代理商，上不着天，下不着地。但它每年有 200 ~ 300 亿元的手机销售额，堪称行业大鳄，号称手机分销的“黄埔军校”。天音通信早就能做到即使全公司的领导都不上班，公司也照样运转，它是我见过的销售管理最专业的公司。我当年在海信的时候正是海信品牌初创时期，我被代理商修理；而当我在天音通信时，打着摩托罗拉的旗号，就开始修理代理商。这两者对比，让我充分体会到“店大欺客”和“客大欺店”的道理。

在天音通信工作期间，我经常给新员工做培训。我很喜欢做培训，在给学员上课的同时，我的学习能力、总结能力提高很快。我发现自己“好为人师”，于是找机会调到了培训部，做内部专职培训讲师。后来我又到深圳竞越顾问公司做内部培训讲师，学习授课技巧。从 2003 年 3 月开始，我做了“独行侠式”的职业培训讲师，号称自由职业者。

在写这本书以前，我做了 8 年培训讲师，行走在培训的“江湖”上。

作为培训讲师，我不断地思考，不断地总结，总结我当年的营销经验、营销模式和别人的营销方法。高手是看到别人吃一堑，自己长一智，我要向高手学习呀！本书没营销教科书那么有系统性，但每个段落都是我对营销经验的总结。其中有我自己的经验，有我学员的经验，更有全国 6000 万名营销人员的经验，相信本书一定让你读有所获。

## **Contents 目录**

### **第一章 营销是对外的管理/1**

- 第一节 营销观念决定营销行为/3
- 第二节 营销管理满足五种需求/13
- 第三节 营销是需求满足的过程/18
- 第四节 服务真正有价值的客户/24
- 第五节 4P、4C的对立和统一/34

### **第二章 建设高效的销售团队/39**

- 第一节 销售人员和企业博弈/41
- 第二节 销售人员要可控/44
- 第三节 整顿销售人员的几种方法/50
- 第四节 销售人员调动的微妙配合/56
- 第五节 对销售团队的“另类思考”/60

### **第三章 销售人员的自我管理/65**

- 第一节 把自己当成企业来经营/67
- 第二节 销售人员的职业规划/79

第三节 销售人员的“三个代表”/85

第四节 销售人员的四种核心能力/88

第五节 销售人员要为考核而工作/91

## **第四章 销售渠道是营销的核心/97**

第一节 销售渠道决策的核心问题/99

第二节 区别对待不同的销售渠道/103

第三节 选择不同的销售渠道模式/110

第四节 掌控销售渠道的五种方法/116

## **第五章 销售政策是把双刃剑/125**

第一节 用好政策才会赢/127

第二节 为价格战叫好/134

第三节 利用涨价策略收服客户/142

第四节 降价就是一场比狠的战斗/145

## **第六章 终端才是真正的王/153**

第一节 终端工作的目标和要求/155

第二节 拜访终端的7个步骤/160

第三节 对不同终端的服务策略/164

第四节 终端生动化的四项原则/170

第五节 销售经理对终端的拜访/175

## **第七章 品牌是企业的希望/179**

第一节 用三种眼光看品牌/181

第二节 树立品牌的两种模式/185

第三节 中国不可能诞生世界品牌? /188

第四节 国产品牌成功的四点启示/191

第五节 名人广告的四项原则/196

## **第八章 客户是谈出来的/203**

第一节 与客户的友情、亲情与爱情/205

第二节 理解客户/209

第三节 与客户沟通的“三诚”原则/214

第四节 权变的沟通技巧/216

第五节 善于运用“沟通之窗”/225

第六节 沟通中的给予和索取/230

第七节 沟通中的“诈而不欺”/233

第八节 理想的沟通步骤/237

## 第一章 营销是对外的管理

营销无处不在，说到底，  
营销是企业管理体系的延伸，  
只有强化企业内部管理才是  
王道。



关于什么是营销，每个人都有自己的观点，并无定论。卖白菜的大妈认为，把白菜卖出去了就是营销；22岁的小姑娘认为，嫁个金龟婿，坐在宝马车里哭就是营销；菲利普·科特勒（现代营销理论集大成者，被誉为“现代营销学之父”）认为，营销是让销售成为多余；郝志强认为，营销是对外的管理，营销只是企业管理体系的延伸，所以强化内部管理才是王道。正因为每个人对营销有不同的理解，营销才变得有意思，营销人员才有高收入。营销成了人人都懂一些但很少有人完全弄懂的专业。你看这像不像盲人摸象？大家说的都是对的，但也都是错的。郝志强的观点当然也属于“盲人”的观点之一。





## 第一节

# 营销观念决定营销行为

一说到管理，人们马上就会想到计划、组织、控制、反馈、激励、目标等管理的具体手段，但为什么会有这些手段，使用这些手段会达到什么效果，员工是如何运用这些手段的呢？在这些手段后面还隐含着管理思想，或者说是管理哲学。那么，销售体系的管理思想是什么呢？

### 一、谁是可以信任的

简单地来说，你对人的态度——你认为人是不可信任的、有条件信任的，还是完全可以信任的，根据这三种不同的思路，可以设计出不同的管理体系。如果你觉得人是不可信任的，那就要强调制度，强调监督，强调三权分立；如果你认为信任人是有条件的，那就要对手下的人加强考验，不断地折腾他们，让他们证明自己是忠诚的；如果你认为人是完全可以信任的，那就要放手管理，对下属充分授权。

我以前给一家总部在深圳的著名企业做过培训，这家企业有8个总监——4个区域总监、4个市场总监，除此之外，还有产品线上三大类产品对应的3个产品总经理。这家企业在出台一个政策时，就要把这11个人聚到一起进行集体决策，这非常民主。但一线的销售人员感觉企业决策非常慢，非常“官僚”，在快速变动的市场中，企业总是被动挨打。当然，销售系统的独裁统治更是被很多专家痛斥，也被一线销售人员厌恶，关于这点我就不详细说了。独裁管理最大的问题是：全企业只有一



个脑子，其他人都是庸才，都是手脚。然而真正的人才不可能长期从事服务性质的工作，“劣币驱良币”以后，剩下的都是人手。

在过分民主和过分独裁之间的折中体系，可能就是民主集中制了。它的特点是事前民主，广开言路，大家在企业决策前充分地交流，贡献自己的想法；而在企业决策后坚决地服从企业的决定，执行企业的决定，并把老总的一些权力下放到基层经理的手上，让有能力且负责任的基层管理者有些权力，从而对市场快速反应。民主集中制在销售上的含义就是：企业存在的目的是有效决策、快速反应，而不是追求民主决策，企业是为赢得利润而存在的，而不是民主的维护者。一个总想着民主的企业是没有前途的，一个总是独裁的企业也是堕落的。

本土的大多数企业不是靠产品，也不是靠品牌和跨国企业竞争的，而是靠速度——靠快速满足客户的需求，靠的是销售渠道的力量。所以企业不怕作坏的决策，而是怕不作决策。作坏的决策可以修正，损失的只是金钱和短暂的机会；然而迟迟不作决策，腐化的就是整个销售团队，这会让一线员工对企业失去信心，这是管理上的内伤，内伤比外伤更难治愈。

企业即便是授权，也只能给基层经理授权，给员工授权是很危险的，我们企业的员工素质到了可以被授权的程度吗，他们值得信任吗？我们知道，在30年前的计划经济时期，员工家里缺什么都敢从单位拿，单位变成了“大家拿”。30年过去了，我们的员工改掉这个坏习惯了吗？够呛！一些行业的优秀员工可能到了适合被授权的程度，但大多数企业中，员工想得更多的是自己的利益——自己过得舒服、自己利益的最大化，因此盲目给员工授权是危险的。而经理就不同了，他们的数量少，可以用足够大的利益去激励他们，也可以用升职来诱惑他们，他们的素质相对高一些，对企业的责任心也比员工强，因此是授权的理想对象。

总的来看，企业要先结合行业的特点和企业自身的特点，把自己靠什么本事吃饭想清楚，然后建设管理体系。员工是可以信任的吗？经销商是可以信任的吗？把这些问题想明白了，才能建立企业对内和对外的体系。营销和管理思想决定了营销和管理行为。



## 二、乱市场才是好市场

在培训课堂上，有的老板向我抱怨自己所处的行业混乱，企业很难发展，利润微薄，简直是苟延残喘，开企业就只养活了员工，老板赚不到钱，老板相当于给员工打工。他们说的都是事实，随着市场经济的深化，我们看到很多行业利润率越来越低，这是企业无法改变的事实。所以企业要向管理要效益，深挖潜力，要靠品牌、靠技术、靠拼脑力而不是靠拼体力，要把我们中国人吃苦耐劳的美德放到创造性的工作中去。

不过，市场混乱和行业的集中度也有关系。改革开放以来，家电行业经过残酷的市场竞争的洗礼，早就在家门口打了一场“全球战”，家电行业已经是多寡头垄断的局面了。而一些行业是由天然的或历史遗留的几个企业垄断市场，比如电力行业、石油行业、通信运营商。还有很多行业特别分散，比如建材行业。据说全国有 6000 家生产油漆涂料的企业，这能不乱吗？

那么，如何看待行业混乱呢？首先要恭喜我们国内的企业，因为“行业混乱”是很多老外的梦想。国外的行业基本上都是成熟的，几家巨头占据了行业的领导地位，其余几家占据某些特色市场，要找到创业机会发大财，那可比登天还难。这样看来，国内混乱的市场环境不正是我们大展宏图的好机会吗？所以很多老外赶来中国掘金，“要发财，到中国”成了很多老外的口头禅。

可是我们不少企业却把市场混乱当作借口，一旦业绩不佳，就拿市场混乱当挡箭牌；一旦竞争扰乱市场，比如降价促销，就恨不得马上跟进，大有不同流合污誓不罢休之势。

营销人需要坚持正向思维，或者叫阳光心态。负向思维产生问题，正向思维创造机会。抓住了机会，困难就迎刃而解了。同样的市场环境，有人看到的是机会，有人看到的是困难。有人成功了，当上了行业的整合者、闻名全国的大老板；有人失败了，开始写回忆录，找出 N 条失败的“客观原因”。

面对混乱的市场，普通企业看到的是“浑水摸鱼”，而优秀企业看



到的是“一统江山”。试想，如果没有春秋战国时的混战，秦始皇会有统一六国的不朽功绩吗？

市场竞争的道理也是一样的。在管理规范的大企业里，员工会发现自己是一颗螺丝钉，被铆在某个位置上闪闪发光，你愿意做这样的工作吗？如果你愿意，就说明你是个普通人，一辈子就只是个小职员。你所在的企业管理混乱吗，这里有没有你成功的机会呢？

所以有人说，没有淡季的市场，只有淡季的观念。要我说，没有不挣钱的市场，只有不挣钱的观念；没有混乱的市场，只有混乱的观念。观念变了，一切就都变了。你的观念，决定了你的营销行为。

### 三、市场是公平的

市场是公平的吗？这个世界是公平的吗？——什么是公平？没有所谓的绝对的公平，只有相对的公平，你觉得老板对你公平吗？你觉得老婆对你公平吗？你觉得社会对你公平吗？大多数人的回答是“不公平”，只要你和别人比，你就一定会感觉不公平。俗话说：“人比人得死，货比货得扔。”和世界首富一比，我们都要自杀。

其实，人生来就是不平等的。有人一生下来就是富豪的儿子，想吃啥都有；而有人一生下来就是农民的儿子，有啥吃啥。这完全是两个世界！

所以我们才强调在法律面前人人平等——注意，这说的是在法律面前，那么在金钱面前呢，在教育面前呢，在机会面前呢？所以说，人生来是不平等的，所以才需要奋斗，如此才有了所谓的否极泰来、天道轮回、世间的勃勃生机。

在企业面前，市场是公平的——当然是相对公平，市场有自己的客观规律，它像背地里的“看不见的手”一样调节市场。自从做培训以来，我看过很多关于企业内部管理、外部市场上的故事，逐渐形成了这样的理念：市场确实是公平的，不同实力的企业都可以在市场上找到自己的位置，所谓“虾有虾路，鼠有鼠道”。虽然这种公平有所欠缺，但这种



公平总比计划经济时调配需要看某些人的脸色来得更公平。

有些人羡慕辉煌的大企业，它们占据了行业的领导地位，看起来很风光，老板也是报纸上、电视里的风云人物，可你知道他们的苦吗？小企业成本低，好掉头，而大企业是行动迟缓的巨人，万一生意有起落，它们消化的难度比小企业可大多了。你看看那些累死的企业家——从民营企业的王均瑶到外资企业的总裁，这都是成功的代价。不必羡慕大企业，大企业的存在不单是为了老板，那些老板的钱早就够花几辈子了，他们奋斗是为了给社会创造财富。可是有的老板乐此不疲，这样的老板堪称“伟大”，但他们也付出了健康、家庭、社交的代价。万科的董事长王石，为救灾捐款也付出了名誉的代价，因为万科不是他的，他只是董事长而不是老板，他在申请股东大会批准更大额度的捐款上速度慢了一点，也说了几句非常客观但不合时宜的话，全国几千万名网民便开始对他进行无休止的攻击，让他从万科的代言人变成万科的负资产。他甚至连“如果是因为我导致万科的股票下跌，我就辞职”这样的话都说了出来，多可怜呀！他以前做过的慈善事业全都被抹杀了，他以前像珠峰一样高大的形象变成了马里亚纳海沟。这些都是大企业的代价、大老板的代价！在中国这种苛求别人完美的文化中，“伟人”、“圣人”不能犯一点点错。

小企业也有小企业的优势，除了“船小好掉头”，在市场中小企业还可以随时发动偷袭，最简单的办法就是打价格战，而大企业打得起价格战吗？小企业打价格战损失100万元，大企业会损失1亿元，你说，谁更怕价格战？不过换个角度来看，大企业损失1亿元照样活得不错，可小企业损失100万元可能就要倒闭了。这样的小企业虽然倒下了，还会有类似的不服大企业的小企业站起来，让大企业再损失1亿元。所以，聪明的大老板面对小企业的价格战，一般都采用“忍”的策略，号称“以德服人”，靠品牌和服务取胜。

知名大企业时时被媒体关注，动不动就要被曝光，被指责，你说大老板能睡好吗？小企业藏在市场的角落里，会更安全，小老板还可以偷



偷地发财。

新产品上市，企业抢占了先机，搞得市场很轰动，企业的传奇故事也流传了开来。但后来者就没有机会了吗？总有一些市场是领先者覆盖不到的，总有同类产品是领先者没有开发的，总有一些时间领先者是松懈的，跟随者就有了机会。后来者的口号是：“贴着老大打天下！他们做什么，我们也跟着做什么。老大犯错误了，我们也跟着犯错误，不吃亏；老大进步了，我们也不掉队。”靠这个口号，蒙牛成功了，非常可乐崛起了，王老吉后来居上了。

大企业靠政府关系做市场，我没有那个本事，我就做下面的工作，让下面的人都同意买我的产品，我是不是也能找到一些市场吃吃？大企业打了很多广告，把企业的品牌树立得“高大全”，我没钱，我就只搞销售渠道奖励。当大企业的广告出来时，我靠“终端拦截”抢大企业的目标客户。当年，舒蕾就是用这个办法打得宝洁满地找牙。

各位老板，你的手下总和你谈“不是我们无能，而是竞争对手太狡猾了”，情况真是这样的吗？你要反思，你要引导他放开一些，看大一些，总有一些机会留给那些有准备的人、勤奋的人、动脑子的人。因为，上帝在关上一扇门的同时会开一扇窗，天无绝人之路，放弃才是最大的失败，是最不公平的，因为你的对手没有放弃。所以我们说：观念决定企业的成败。

#### 四、不要被人误导

市场上不时会传出一些对我国企业不利的消息，比如某国设置了绿色贸易壁垒，对我国出口产品尤其是食品检测多么地苛刻；某国设置了技术壁垒，凡是我国侵犯其专利的产品，都要收取专利费，否则严厉制裁；某国告我们反倾销；等等。对于这些消息，国内的媒体、企业大多抨击之而后快。

但同样是外向型企业，我们很少听到华为和中兴这些高科技企业为这些所谓的壁垒而到处诉苦，诉苦最多的是传统企业。为什么？难道因



为它们是高科技企业，利润高，承受得起吗？当然，这也是其中一个原因。难道是那些跨国巨头放过它们，让它们自由成长吗？我想不是这个原因，华为和中兴面临的国际竞争程度比家电行业、服装行业更残酷。那么，为什么它们能过得很好，并且还在不断地发展，而别的企业就只会到处诉苦呢？

当年华为和中兴起家时，不是简单地引进、消化和吸收，而是坚持自主创新，当年都是九死一生。华为的老总任正非甚至说过“研发失败就跳楼”，它们最终都研发出符合市场需求的产品，打破了外国企业的垄断，和运营商共同成长。它们早就认识到自主开发的重要性，将命运掌握在了自己手中，不断地投入，形成了良性循环。再看看我们本土的传统企业，这么多年来它们在做什么呢？

我们从来没听说一家做鞋的企业在鞋上取得过专利，也没听说它们的技术上有所突破，更没听说它们生产过一款风靡世界的“魔鞋”——不要多，只要有这样的一款，相信就可以让温州所有的鞋厂高速运转。我们只听说它们在不断地复制国际流行款式，甚至到了进不了国际展览、被外国同行集体鄙视、动不动就要被 WTO 条款制裁的地步。某些制造电视机的企业里的所谓研发人员，把日本产电视机的样机里面的器件换成国产的，就算是完成研发了。

如果你从负面的角度来看发达国家的市场，可以说它们对自己进行技术保护、市场保护，提高了我们进入的门槛；但换个角度来看，我们是在用自己较低的生活水准来要求人家，人家已经是老牌的发达国家了，生活水平已经达到了很高的水准。说得通俗一点，人家的百姓是很金贵的，所以人家以绿色保护为本国人谋福利，这有什么不对？不要用我们的低标准去要求人家。如果我们的企业不随着世界的进步而进步，而是等待着世界向我们看齐——向我们的“毒大米”、“激素鱼”、富含重金属的彩电、便宜但易损坏的工程机械看齐，等待我们的将会是什么？

发达国家的企业当初投了大把的钞票开发某项技术，承担了很高的风险，现在收取一些专利费难道不对吗？我国古代的“传儿不传女”，