

一位销售经理 的工作心得

10年“原生态”市场、管理实战笔记

蒋军◎著

销售管理者请牢记这3条——选人、用人、育人

打败对手还是满足顾客——营销“共赢大惠”的四种方法

制定“可执行的”营销方案——市场管理的7步骤

员工的忠诚哪去了——留住人才的关键

组织为什么会“低效”

平日讨教不到的“秘籍”
这次倾囊而授



一位销售经理 的工作心得

10年“原生态”市场、管理实战笔记

蒋军◎著

给管理者读读游教院 选人、用人、育人

打破陈规还是满足顾客 常治“秋后大爽”的四种方法

制定“开他石洞”管理方案 企业管理的7步骤

客户到底去哪儿了 一物总体的分析评价

组织为什么会“低能” 强男 客户满意

平日讨教不到的“秘籍”

这次倾囊而授



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一位销售经理的工作心得/蒋军著. —北京:
中华工商联合出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5158-0313-5

I. ①一… II. ①蒋… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 197215 号

一位销售经理的工作心得

作 者: 蒋 军
责任编辑: 于建廷 效慧辉
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2012 年 10 月第 1 版
印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092 mm 1/16
字 数: 210 千字
印 张: 12.75
书 号: ISBN 978-7-5158-0313-5
定 价: 49.80 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslchs. cn
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

什么样的书适合中小企业

在一次中国中小企业协会组织的关于中小企业转型升级的研讨会上，一位从事食品经销的老板提到：自己和团队希望通过阅读这种灵活、便捷的方式提升经营、管理能力。但目前市场上的图书良莠不齐，即便一些被媒体炒得火热的名家或国际流行的引进版图书，也和目前国内中小企业的实践有着一定距离；况且，虽然也有一些专为中小企业读者策划出版的图书，但由于读者面较窄很容易被淹没在茫茫书海之中，不易被找到。

这位老板的问题很有代表性。这里，我们为中小企业读者提供了几点辨识图书好坏的建议：

辨作者：没有实践经验的作者不是好作者

管理专家黄铁鹰教授有这样一个观点：看戏与唱戏是不同的，如果你想学唱戏，当然是要找唱戏的学，而不是去向看戏的观众求教。中小企业读者，当然要读“管理者”所写的书。

另外，在我国，中小企业发展时间很短，相关知识的系统性程度低、经验化程度高，因而目前这方面的专家并不来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案。而那些深受中小企业读者喜欢的国际大师级作家，

如稻盛和夫，本身也是国际顶尖的企业家。

辨内容：不能指导企业实战的书不是好书

适合中小企业的图书，一般有这几个特点：

- 宏观环境讲得少、微观操作讲得多；
- 普遍性理论讲得少、具体性案例讲得多；
- 国外情况讲得少、国内实际讲得多；
- 专业概念用得少、通俗语言用得多；
- 泛泛而谈的少、深入实务的多；
- 批判性抱怨的少、有建设性方案的多。

当然，这些特点不能绝对化：中小企业也应关注宏观环境、学习理论知识、了解国外经验、总结一般规律等。但在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是最重要的。

辨定价：优质优价符合读者长期利益

对很多作者而言写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用机场候机或乘机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

目前原创的管理类图书一般价格在 35 ~ 60 元，优质优价是趋

势，符合读者的长期利益。而一些低质低价图书，它花费的不仅是钱，更是您的宝贵时间，甚至会误导您的决策。

“博瑞森中小企业管理丛书”就是我们专为帮助中小企业读者提升经营、管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业的发展作出一份贡献！

实效出真知

本书是关于一位销售经理多年在销售前线打拼、历经风雨、不屈不挠，转变为优秀职业经理人的故事。

我与蒋军认识多年，我认识他时，他还只是个销售经理，他最让我欣赏的地方就是对工作的热情与负责，兢兢业业，一丝不苟。

当我知道他要出书的时候，我并不觉得惊讶，因为我知道实效出真知。现在中国的营销书籍“满天飞”，而质量却良莠不齐，且实效性不强。而本书是作者实战经验的总结，从一线销售的角度出发，以笔记的方式呈现出来，从事销售的人读起来会感觉亲切。

书中的营销案例都是真实的，解决方法也实在有用。例如，经销商管理的问题，可以毫不夸张地讲，有什么样的经销商就有什么样的市场。同样的产品、同样的价位、同样的广告投入，甚至是基本相似的市场环境，有的经销商能把市场做得“风生水起”，而有些经销商的区域市场却可能一败涂地。经销商管理工作很复杂，但深究一下就会发现，并非像大多数企业抱怨的那样——中国的经销商很烂，而是我们对经销商的管理工作太不扎实了。

本书有关团队管理的论述，相当有说服力，我个人也非常认同。

团队管理工作是一种高瞻远瞩、沟通与协调的艺术。优秀的管理者不应该把自己看成是高高在上的领导，凌驾于员工之上，而应该将自己融入团队，充分发挥自己的核心作用，让整个团队凝聚力更强。管理者不仅是领头者，更是执行者和教练。不管是管理者还是员工，都是企业团体不可或缺的组成部分，只有以身作则的管理者才能带领团队做得更好。这些观点我相信一定会引起读者的共鸣！

企业的各项工作最终是以获取市场为目的，销售是实现这一目标的关键。销售部门是企业最直接的效益实现者，在企业中有举足轻重的地位，销售工作的成功与否直接决定企业的成败。那么销售经理作为销售部门的负责人，应该具备怎样的素质才能做好呢？蒋老师在本书中会给大家带来答案。

虽然我在营销界打拼多年，也出版了不少书籍，但读完本书真的令我别有一番体会。本书生动有趣，是一本不可多得的营销实战宝典。你读完之后一定会受益良多。

采纳品牌营销顾问有限公司总经理 朱玉童

2012年6月25日

采纳品牌营销顾问有限公司是由中国十大策划专家朱玉童先生在1995年创立的，现已拥有超200人的智慧团队，是中国营销策划界公认的颇具实力的航母。该公司为客户提供企业诊断与市场调研、营销战略规划、品牌规则与管理、品牌整合传播、新产品上市策划、招商策划、渠道规划、终端实战指导、营销管理体系构建、平面设计、影视广告创意及拍摄、营销培训、网络营销和推广等全程品牌营销顾问服务，打造了众多的驰名品牌与成功典范，赢得了企业与客户的广泛好评。

奔跑在营销的道路上

首先我要说，这本书不能“点石成金”，也不会是销售经理的“速成法宝”。在营销界摸爬滚打十多年，我只是将自己的一线经历与经验总结归纳，告诉给需要的人，这些或许是书本上的理论所不能提供的。希望作为营销同行，这些经验和思考能够抛砖引玉，给你带来启发。

本书适合中小企业的经营管理者、销售经理或销售管理者，他们需要解决销售管理实战中常见的问题，需要实在的经验而非纯理论的帮助。本书将笔者从普通销售员到成为销售管理者的多年实践经验集结成册，给读者提供一些指导和建议。

本书的核心内容分为三个部分：第一部分是市场管理笔记，第二部分是团队管理笔记，第三部分是销售经理要当好教练。

销售、销售管理，功夫在诗外，忍不住要感慨：

营销人最需要自我价值的实现。很多时候，我们需要的不仅仅是一份工作，也不仅仅是轻松和休闲，我们需要的是展现和实现自我价值。人需要为社会做出贡献，以证明自己活着的价值。

营销人最难熬的是忍受孤独。胡适先生说：“容忍比自由还更重

要。”营销人要忍受平常人难以想象的压力和孤独。一是业绩压力，二是生活在“陌生人”中，工作中说的都是场面话，看似风光，其实背后有道不尽的辛酸。

营销人最需要的是坚持、坚持、再坚持。当你觉得实在难以忍受的时候，记住，可能你就要成功了。这也许是黎明前最黑暗的时刻，但至少天已经快亮了。如果放弃了，又要重头开始；如果坚持，再咬牙挺一下，你的人生或许豁然开朗，迈过一个坎，就会得到提升，否则只会功亏一篑，原地踏步。

营销人最难得的是有那么一点小小的梦想。有梦想的人更幸福，也更有工作的动力。遇到困难的时候，他们会尽最大的努力来解决问题，而不是逃避。很多营销人，刚开始的时候也是充满理想的，但为了生活，成了房奴，成了所谓现实和金钱的奴隶。但我们至少可以：微梦想，微幸福。

营销人最难的是坚持自我。刚开始几年，自认为自己专业好，胆子颇大，被认为是一个“不听话”的销售人员。之后听到了很多反对的声音，甚至自我怀疑。但最后还是坚持了自我，尽管很艰难，直到现在我还是没有改变自己的执着：一是对营销的热爱，一是不肯屈服和妥协的态度。

营销人最难平衡的关系是事业与家庭。一年出差 200 多天算正常，300 天以上不算离谱。对于长期出差的营销人来说，要想“后院不失火”首先是要自己身正，然后是心里有家人和亲人，之后才能谈得上做好工作。少了自律，要得到家人的理解是很难的。

对营销人，特别是走过了几年营销生涯的营销管理者来说，这是最好的时代，也是最坏的时代。前几年的“传统营销”观念受到

了强烈的冲击，近几年互联网、移动互联网引领我们进入到电商时代，这对我们传统营销产生的现实和心理冲击的确是巨大的。

特别要感谢博瑞森图书的策划人马优，没有她的鼓励、肯定、支持和帮助我不会下定决心整理这本书，是她让我意识到本书是对职业生涯的回顾，不但可以体现自身价值，还可以帮助一线的销售人员和销售管理者，这就足够了。

最后，感谢那些爱我的人，是你们给我动力让我不断“实践—反思”，希望能与你们继续同行！

蒋 军

2012年6月于成都红星路35号

目录

第一部分

市场管理笔记 / 1

笔记 1：得渠道者得天下 / 3

笔记 2：区域品牌就做“地头蛇” / 14

笔记 3：一场成功的分销商订货会 / 19

笔记 4：经销商管理技巧 / 24

笔记 5：让“强势”客户满意 / 31

笔记 6：打败对手还是满足顾客 / 35

笔记 7：制定“可执行的”营销方案 / 37

笔记 8：销售计划与目标要分解 / 42

笔记 9：新产品上市调研是基础 / 49

笔记 10：维护成熟型市场 / 52

笔记 11：开发新市场 / 57

笔记 12：拓展发展型市场 / 61

第二部分

笔记 13：市场管理的 7 步骤 / 67

团队管理笔记 / 77

笔记 14：组织为什么会“低能” / 79

笔记 15：管理让销售组织更高效 / 83

笔记 16：管理要规范，但别过度 / 89

笔记 17：运动式管理要不得 / 92

笔记 18：“难”在销售管理系统 / 95

笔记 19：选人、用人、容人 / 100

笔记 20：没有谁是不可取代的 / 104

笔记 21：员工的忠诚哪去了 / 107

笔记 22：员工不是“工具” / 110

笔记 23：管好“封疆大吏”的四个原则 / 112

笔记 24：管好“封疆大吏”的四种方法 / 114

笔记 25：执行力差的企业最需要什么 / 116

笔记 26：员工自主性差的企业最需要什么 / 120

笔记 27：别拿“沟通不畅”当借口 / 123

笔记 28：销售管理者要学会提问 / 126

笔记 29：管理者也可以不比下属“强” / 130

笔记 30：有行动才能有销量 / 135

笔记 31：建好销售团队的 8 步骤 / 137

笔记 32：管理好销售过程 / 144

第三部分

销售经理要当好教练 / 151

笔记 33：销售管理者请当好教练 / 153

笔记 34：一切问题都有解决办法 / 159

笔记 35：“五种需求”管理观念 / 161

笔记 36：营销要有“规范”和“系统” / 166

笔记 37：销售管理者的“三板斧” / 168

笔记 38：销售管理者的三大核心素质 / 171

笔记 39：销售管理者的自我“储备” / 174

后 记 营销人，你幸福了吗 / 179

第一部分

市场管理笔记



笔记 1：得渠道者得天下

在“终端为王”思想统治中国消费品行业十多年之后，企业、经销商在思考营销，特别是销售问题时，往往会走向“终端”这个极端——认为只要抓好“终端”就可以做好市场、做大销量。其实，这个论断是有潜在条件的。

没有完整的渠道和网络体系，终端只能是空想、是形式、更是空中楼阁。道理并不复杂，产品要货畅其流，在国内批发渠道是不可忽视的——销量大、覆盖面和影响力巨大。在中国市场，渠道制胜和产品制胜将在很长的时间内占据着重要的地位，在广大的农村、乡镇市场，甚至控制力居于首位，所谓得渠道者得天下，正是这个道理。

实际上，中国市场跟发达国家的市场还是存在较大差异的，你会发现，在发达国家有用的渠道体系，在中国似乎就不那么管用了。美国的传统渠道主要是社区便利店和加油站，而中国的传统渠道是以批发为主的，而且批发占据着非常重要的地位。所以，必须重视渠道和分销的作用。

酒类市场，啤酒的深度分销、白酒的“盘中盘”模式，实际上，这些不仅是终端的概念，还是价值链的胜利。没有好的渠道、分销，怎么能掌控和启动终端，最终形成全面的覆盖呢？所以，必须重视分销的力量。