

MANAGING
SALES
IN CHINA

第二版

销售

韦文 著

管理

华夏出版社

MANAGING
SALE
IN CHINA

第二版

销售

韦文 著

管理

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/韦文著. - 北京:华夏出版社,2003.10

ISBN 7-5080-2973-9

I. 销… II. 韦… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085721 号

销售管理

韦文 著

出版发行: 华夏出版社

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2003 年 10 月北京第 2 版

2004 年 1 月北京第 2 次印刷

开 本: 670×970 1/16

印 张: 15.75

字 数: 218 千字

插 页: 2

定 价: 22.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

第二版自序

首先,我要感谢广大读者和华夏出版社给予我出版第二版的机会,非常谢谢!在第二版中我对第一版的内容做了一些删改和补充。对第一版做修改和补充的主要目的是要把内容变得更具实务性。因为觉得第一版中的案例内容有些过时,在本版中我把几个案例取消了。

本书第一版面世后,我有幸被几间重点大学的管理学院邀请为他们的经理培训班讲课。我也有幸接到许多公司的邀请做销售管理的培训或与他们的管理人员做交流。在与公司的老板和管理人员的交流中,我强烈地感受到一个信息:市场竞争变得越来越激烈,客户对供应商的选择越来越严格、要求越来越高。这正是销售面对着的一个经营环境。消费者对产品的要求越来越高——既要价低,又要质高。他们越来越挑剔了。但是,他们是有权挑剔的。

另一方面,无论在什么行业,参与竞争的企业增多了。供应增加,买方自然有更多的选择。加上经济的发展,许多企业的规模扩大了,采购量也随之增大了,议价能力也变得越来越强了。这是销售面对的另一经营环境。

许多经营者已经意识到仅靠过去的经验和管理工作已经不能适应那些采购量大、由专业的采购人员负责、有严格的采购管理程序的大客户了。可以肯定,在竞争激烈、买方主导的市场环境中,我们不可能以20年前的办法来管理销售了。我们必须有一套能够适应市场竞争环境的市场营销和销售管理体系,建立一套有效的销售战略。此外,我们还必须要有一支经过严格培训的、专业的、有良好管理的销售队伍,才能够在不断变化的竞争环境中获胜。客户已经越来越不能接受那些只会耍嘴皮而不能提供专业的服务的销售员。更重要的是,管理者应该认识到:我们不能再依靠“普通士兵”去占领市场;我们必须要有了一支经过严格挑选、严格训练、严格管理的“精锐部队”,才能够攻占那些“挑剔的”客户的阵地。

最后,我要感谢所有对本书的出版提供过帮助的朋友。本书的责任编辑陈振宇先生和华夏出版社的朋友们为本书的编辑、校对、出版做了许多工作。我的好友,北京大学图书馆的张军贤兄为本书的出版提供了很多帮助。北大的邢学敏小姐为本书的打印付出了许多的辛劳。我还要感谢“经理人”杂志副主任兼编辑主任杨俊杰先生对本书所提出的宝贵意见;对本书前两章作大修改主要是受到杨先生的启发。我对许多对本书提出过宝贵意见的朋友和读者表示衷心的感谢!

韦文

2002年10月于深圳

第一版自序

我在中国从事了十多年的企业管理工作。其间的工作经历大部分是在销售或市场营销方面的管理工作。在这十多年之中,我亲身经历了中国经济所发生的巨大变化,经历了中国企业在管理上逐步走向成熟和完善的过程。中国市场越来越开放,商业的竞争亦越来越激烈。

在日趋激烈的市场竞争环境之中,企业要想出类拔萃,在竞争中制胜,必须要有竞争优势,有优于对手、适销对路的产品。此外,必须要有优秀的人才和优越的管理制度,以及一套完善的市场营销管理体系,一套符合企业内外经营环境和实际的经营策略,和一支优秀的销售人员队伍。

在本书中,我以一个销售经理的角度与读者来讨论和研究如何在中国从事销售工作和管

理。并且根据中国的市场环境和文化特点,以及在中国进行销售工作的一些特点和情况,尽可能地以中国的例子来进行说明和讨论。市场营销是发源于西方的一门管理科学,我们在运用这些管理概念或者方法的时候,应该充分考虑到中国具有独特的工商业经营环境这一个情况。我们在运用这门外来科学的时候,应该考虑是否需要“因地制宜,因时而易,因人而变”,因地制宜地制定适合企业的内在情况和中国市场特点的经营策略和计划。

我写这本书的想法在多年前已经萌芽。一方面,是多年来在工作之中一直希望能够找到一本关于销售的书,以供我自己的销售队伍学习参考,但一直没能找到一本基于中国的市场实际来著述的著作。另一方面,是多年前受我的好友,原上海证券交易所办公室主任,上海证券报副总编辑杨宇慧先生之邀,在上海证券报投稿,引起了我对写作的兴趣。因此,萌发了我要写一本结合西方的理论和我在中国从事市场营销工作的实际经验的书。但由于工作一直很忙,所以迟迟没有动笔。一直到了1998年年底,得到另一好友,上海复旦大学钱文忠教授的鼓励,我便开始动笔。在此,我谨对文忠及宇慧两位仁兄表示衷心的感谢。我同时要特别感谢我的老师,清华大学研究生院副院长,深圳清华大学研究院常务副院长林功实教授在教学、研究和院务管理工作的百忙之中抽空为本书写序言。我对于能够得到这个荣幸感到十分高兴。

此外,我的好友,北京大学图书馆的张军先生在我的写作过程中向我提供了许多宝贵的资料。张军贤兄也为本书初稿的打印工作做了大量的安排,使我的写作得以更加顺利地进行。邢学敏小姐为本书初稿的打印付出了许多辛劳,我也希望借此机会向张军贤兄及邢学敏小姐为我安排本书的出版表示感谢。

我更要感谢北京大学王守常教授为本书的出版做了许多的推荐工作,使本书最终能够与读者见面。

序 言

韦文君是我在香港中文大学工商管理学院国际企业管理硕士课程担任访问教授期间班上的学生。他在课程学习和分析问题的能力方面都是相当出色的。他具有在中国从事企业管理工作的丰富经验,曾经先后在几家著名的中外合资企业担任过副总经理、总经理及公司董事等职务。韦文君对中国的营销环境、企业运作有深入和透彻的了解。他在繁忙的商旅之余,写了这本书,并请我为之作序。我在阅读了此书的初稿之后,欣然接受。

销售管理是市场营销管理中的一个重要的环节。企业的经营目标和存在的价值是否能够最终实现,在很大程度上取决于企业的市场营销工作是否成功,是否能够使顾客满意。我国的经济仍然处于从计划经济体制向社会主义市场经济体制的过渡时期。市场营销管理和销售

管理对于一些企业的领导来说仍然是一个新的课题。

国外的企业都非常重视市场营销管理和销售管理的工作。国外许多著名的商学院都设有销售管理的课程。在我国,近年来出版了许多介绍市场营销的著作,但能从理论与实际结合上专门论述销售管理的著作并不多见。特别是,本书能够注意与中国的国情和特定的市场环境相结合,更是难能可贵。

在本书的写作上,作者能够将国外的有关理论、概念、管理方法和技巧结合中国的本土情况和中国企业的经营手法做了比较系统的讨论。作者在书中所引用的例子多是中国广大读者所熟识的企业和品牌;所提供的资料和数据都力求是最新近的;对各种概念的阐述深入浅出,具有很强的实用性和可读性。本书对于从事市场营销管理工作的管理人员和销售人员都具有很高的参考价值;也可作为工商管理专业学生和营销人员的培训教材。

我相信,本书的出版对于中国企业的销售管理工作水平的提高具有极好的推动作用。

林功实

中国高等院校市场学研究会副会长

清华大学研究生院副院长

深圳清华大学研究院常务副院长

2002年2月于深圳

目 录

第二版自序	1
第一版自序	3
序言	1
第1章 市场营销的基本概念	1
第2章 中国的营销环境	10
第3章 销售管理	22
第4章 组织机构	60
第5章 招聘与培训	74
第6章 销售沟通技巧	105
第7章 销售工作过程与销售技巧	126
第8章 时间及区域管理	176
第9章 销售预测、计划和指标	191
第10章 销售工作表现评估	210
第11章 薪酬待遇及士气激励	223

Table of Contents

Basic Concept of Marketing	1
Chinese Market Environment	10
Sales Management	22
Sales Organization	60
Recruitment and Training	74
Communication Skills	105
Selling Process and Selling Skills	126
Time and Territory Management	176
Sales Forecast, Sales Planning and Budget	191
Sales Performance Evaluation	210
Compensation and Motivation	223

第 1 章

市场营销的基本概念

销售的根本

任何产品或者服务之所以能够销售的原因,是因它能够满足人们的需要或者欲望。是因为它能够解决人们的问题,为人们带来效益。人们购买是因为有需求、有需要、有需要满足的欲望或者需要等着解决的问题。

人们的需求或者问题有时候是清晰明确的。比如说,王君拥有一台好几年前买的手提电脑。王君觉得电脑有点太重了,带着出差很不方便。有时候,背着电脑时间长了会肩膀酸痛。于是,王君决定要买一台轻一点的电脑。这是一种明确的、清晰的需求。

当人们的需要或存在的问题是清楚明了的时候,需求是清晰的。我们将这种状况称之为“确实需求”。

但有时候,人们对自己的需要或者存在的问题的了解是模糊的。有时候,他们甚至不知道自己有问题存在,需要去解决;不知道有些商品或者服务的存在;不知道这些商品或服务能为他们带来好处,带来效益,为他们解决一些存在的问题。

我们将这种模糊的,不明确的需求称为“潜在需求”。

潜在需求 VS. 确实需求
<p>潜在需求</p> <p>潜在需求是不确定的需要,或者只是对目前所使用的产品不很满意的感觉。这通常不一定能够马上引起购买意欲或购买的决定。</p>
<p>确实需求</p> <p>确实需求指的是已经有了明确的、具体的需要;知道需要的是什么、想买的是什么。这通常会最终形成购买的决定。</p>

销售人员的工作就是去发掘需求,发掘目标顾客可能存在的问题。然后,通过销售工作的努力,使目标顾客意识到自己有需求的存在;有需要解决的问题存在。将这些潜在的需求提升成为确实的需求,让目标顾客相信我们的产品能够满足他们的需要,能够为他们解决问题,带来效益,带来好处。

市场营销

销售管理(sales management)是市场营销管理(marketing management)中的一个重要环节。不论是从事销售管理的研究,还是从事销售管理的工作,谈到销售管理,都不可能脱离市场营销这一个范畴。

市场营销学是在 20 世纪初起源于美国的一门学科。经济的发展及市场的竞争同时也促进了市场营销学的研究和发展。在 50 年代以后,市场营销学的一些概念和理论逐步形成。例如:产品生命周期理论(product life cycle)、市场营销组合(marketing mix, 俗称 4P)、市场定位(market positioning)、市场细分(market segmentation)等经典的市

场营销概念和理论的出现,对市场学的发展和企业的营销管理水平的提升起了很大的促进作用。

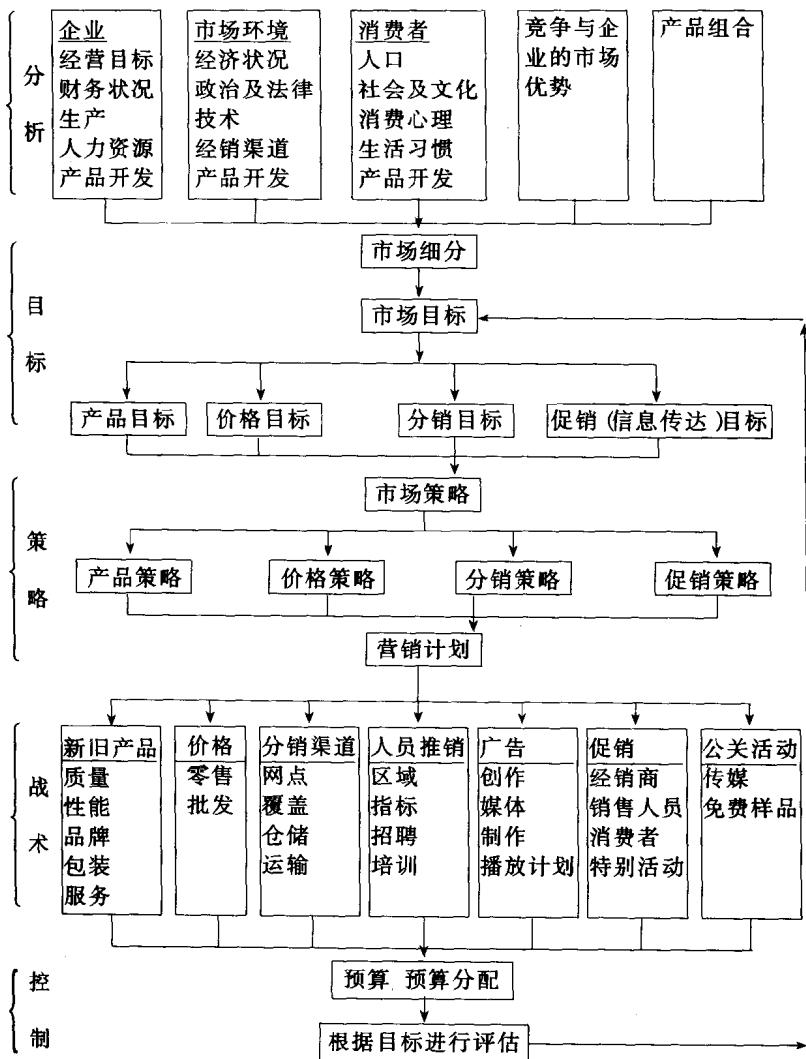


图 1 - 1 市场营销管理的策略计划过程

注: (版权人: 香港中文大学工商管理学院刘可复教授)

市场营销学是一门源于西方的学科,我们在制定企业的市场营销策略和计划的时候必须要注意到:市场经营受经营者所在国的政

治经济环境、法律环境、社会文化观念等许多的因素所影响。企业在制定经营策略的时候,绝对不能生搬硬套。必须根据可能会影响企业经营的内外部环境因素、企业的能力和资源等实际情况和企业所处的市场环境来制定与之相适应的经营策略。

有些人认为市场营销就是做做广告、搞搞公关;或者是把市场营销简单地视为销售活动。这些看法都是对市场营销的误解。实际上,广告、促销、公关活动、销售活动、市场调查、品牌管理等等的许多活动都只是市场营销范畴内的一部分活动。在图 1-1 中,我们列出了市场营销的主要活动内容及其策划的过程。市场营销的目的是通过对市场营销活动中各个环节的有效管理,去满足顾客的需求,从而为企业带来利润。

市场营销管理

什么是市场营销管理?

在这里,我们以科特勒所著的《营销管理》一书的副题来作一说明。科特勒的《营销管理》一书,其副题取名为“分析,计划,执行和控制”^①。这个副题可谓是未开章,先明义,科特勒将营销管理定义如下:

营销管理是为了实现各种组织目标,创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系而设计的方案的分析、计划、执行和控制。

根据以上的营销管理的定义,我们不妨将市场营销策略的制定和执行分为以下几个过程:

1. 对企业本身、目标客户、市场环境及竞争情况进行调查分析;
2. 确定目标市场和营销目标;
3. 制定市场营销策略计划;
4. 执行计划及对执行计划的过程进行控制;

^① 此书是市场学的经典教科书,在 1967 年出第 1 版,成为世界各国商科学生必读的著作。此处所用的是第 8 版的副题。

5. 对市场营销策略计划进行评估、检讨及修订。

市场营销管理是企业管理中非常重要的一个工作环节。市场营销工作必须与企业的产品开发、生产、销售、财务等工作环节协调。只有这样,企业的整体经营目标才能够得以达成;企业的总体经营策略才能够得以有效贯彻落实。

简而言之,市场营销管理工作是在企业的经营目标、战略经营计划的总体战略之下,根据对经营环境的分析结果,对市场进行细分,选定希望进入的目标市场。然后据此而制订市场营销计划和营销组合,并且推动计划的落实执行和对执行计划的过程进行监督控制、评估、检讨和修订。

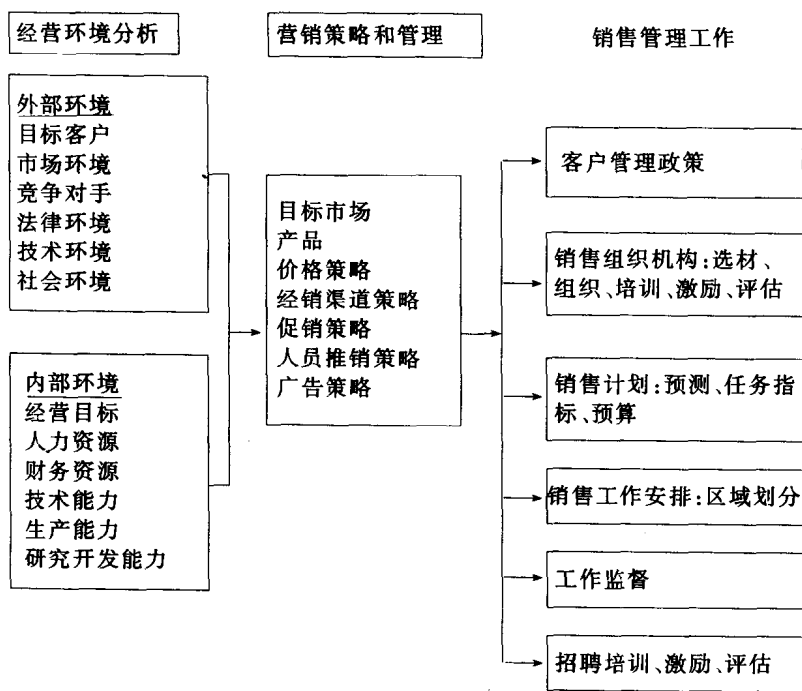


图 1-2-1 市场营销及销售管理工作概要

资源来源:根据 Irwin/McGraw Hill, The McGraw - Hill Companies, Inc., 2000 整理

本书所要讨论的是销售管理,不准备用太多的文字来讨论市场营销管理。销售管理在市场营销管理中究竟处于什么位置呢?如图 1-2-1 所示,销售管理工作是市场营销战略计划中的一个组成部

分。简以述之,销售管理工作是执行企业的市场营销战略计划和营销组合所制定的销售策略。其工作的重点是制订和执行企业的销售策略,对销售活动进行管理。

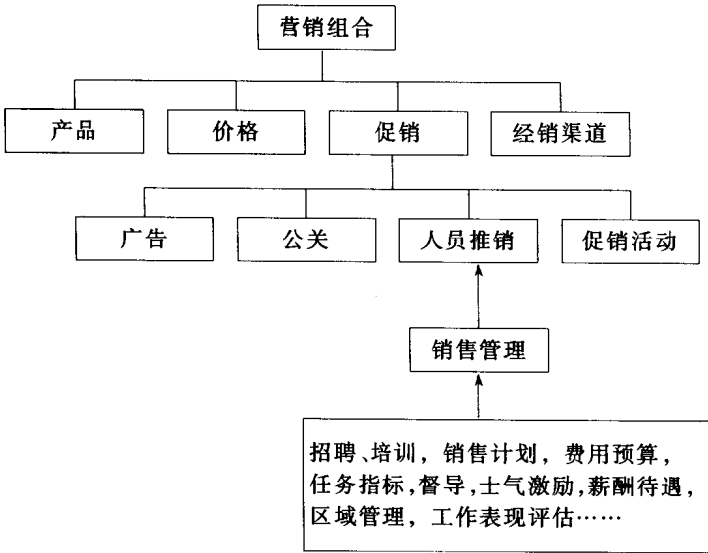


图 1-2-2 销售管理在市场营销组合中的位置

在图 1-2-2 中,我们可以看到,销售管理工作是营销组合中的促销策略之下所展开的工作。销售工作的策略必须与企业的营销组合相配合。销售管理工作主要有以下的几个方面:客户管理政策、销售组织机构、销售计划的制订、销售工作任务的安排和分配、对销售工作进行管理和监督、甄选及对销售人员进行培训、激励销售人员的士气。具体地说,销售工作的中心点就是与目标顾客和客户进行联系接触。向目标顾客和客户介绍产品,通过工作的努力建立业务关系、建立长远的合作关系,为企业带来长远、稳定、符合企业利润目标的销售业务。本书将在后面的章节中对上列的各项工作做全面的介绍。

市场细分

无论如何多元化的企业都不可能满足所有目标客户的不同需求和欲望。企业必须根据市场环境,企业自身的竞争能力、竞争优势等内外因素来选择向哪一个(些)产品、市场发展,选择为哪些目标客户