

# 销售管理

• 韦文 著



M

MANAGING SALES IN CHINA

50

华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

# 销售管理

韦文著

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,2001.1

ISBN 7-5080-2255-6

I. 销… II. 陈… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 55764 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京建筑工业印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 7.75印张 184千字

2001年1月北京第1版 2001年1月北京第1次印刷

定价:16.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

# 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

## 2 销售管理

支优秀的销售人员队伍。

市场环境是会不断地变化的。我们从事市场营销管理或者销售管理工作,必须要适应市场环境的变化,及时地对我们的经营策略和计划做出适当的调整。举例说,最近几年发展很快的电子商贸(E-Business)已经使商业的经营活动和手法发生了很大的变化。电子商贸已经在一些商业活动中减少或者取代了销售人员与顾客的直接接触。在这种新的商业经营环境和形式之下,销售人员的工作方法,甚至是工作职能都必定会发生改变。作为经营者,我们需要对这些变化进行分析和估计,制定出相应的策略,或者对我们的经营方法做出适当的改变。

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。最后,我要特别地感谢我的妻子,感谢她一直以来对我生活及工作上的支持和鼓励,以及她对本书所提出的宝贵意见。

# 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

## 2 销售管理

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作了比较系统的讨论。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

2000年2月于深圳



# 目 录

自序	1
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	21
第3章 销售管理	35
企业小档案(一)——资生堂丽源	
第4章 组织机构	75
企业小档案(二)——联想集团的销售策略	
第5章 招聘与培训	91
第6章 销售沟通技巧	121
第7章 销售工作过程与销售技巧	135
第8章 时间及区域管理	174
第9章 销售预测、计划和指标	188
第10章 销售工作表现评估	204
第11章 薪酬待遇及士气激励	214
企业小档案(三)——深圳三九企业集团	
参考书目	234

## Table of Content

<b>Basic Concept of Marketing</b> .....	1
<b>Chinese Market Environment</b> .....	21
<b>Sales Management</b> .....	35
- Corporate profile(1): Shiseido Liyuan Cosmetic Co., Ltd.	
<b>Sales Organization</b> .....	75
- Corporate profile(2): Legend Group and its Sales Strategy	
<b>Recruitment and Training</b> .....	91
<b>Communication Skills</b> .....	121
<b>Selling Process and Selling Skills</b> .....	135
<b>Time and Territory Management</b> .....	174
<b>Sales Forecast, Sales Planning and Budget</b> .....	188
<b>Sales Performance Evaluation</b> .....	204
<b>Compensation and Motivation</b> .....	214
- Corporate profile(3): Shenzhen 999 Group	

# 第1章

## 市场营销的基本概念

### 市场营销的兴起

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(marketing),又称作市场学。市场学在20世纪初起源于美国。在19世纪末20世纪初,世界的生产力有了很大的发展。许多的产业都在这一段时期进入了大规模、社会化、系统化的生产阶段。商品的供

## 2 销售管理

应随着世界经济和工业化的发展而不断增加。企业界为了能够不断地增加企业的利润,都希望能够不断地扩大产品的生产规模,增加产品的销售量,以求达到利润最大化的目的。

随着商品供应的不断增长,市场的竞争亦变得越来越激烈。经济学家及企业家开始进行研究,寻求能够将产品推销出去的最佳办法。市场学是为了应付经济及生产力的发展所引发的商业问题而发展起来的一门学科。可以说,市场学是以解决企业在经营上的问题而产生,亦是以解决企业在经营上的问题为目的的一门实用学科。市场学在开始阶段的研究主要在于如何销售出更多的商品,为企业创造更大的利润;经过不断的发展,逐步发展为对市场的整体功能及如何满足、合乎,甚至超越消费者的需求和祈望的研究。

在 50 年代之前,企业管理的中心点在于产品、生产而不在于消费者。市场营销的工作就是售出企业所生产的产品,最大限度地增加产品的销量和企业的利润。那时,企业的营销观念是以企业为中心,其中心点在于如何刺激消费者的需求从而能够销售出更多的产品。销售部门的职能就是销售出企业所生产的产品。

美国的经济在第二次世界大战结束后,更确切地说是在 1953 年朝鲜战争结束后,进入了一个平稳发展的时期。自这个时期起,美国的经济有比较大的增长。一些行业,例如家庭电器行业,亦开始进入成熟时期。而许多大企业除了扩大原有产业的生产规模外,亦开始向其他的行业投资扩展。例如石油行业向石油化工行业的扩展,橡胶行业向塑料行业的扩展等。除此以外,一些新兴行业,例如电子行业也开始慢慢地兴起。

经济的发展使许多行业形成了新的竞争态势,市场的环境开始转变。随着许多新的商品及新的竞争的出现,消费者开始有了更多的选择,逐渐地可以按照自己的喜好、要求和祈望选择购买商品。消费已经开始从一个以企业主导的时代进入了一个以消费者

主导的时代。

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 - 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。市场营销学越来越得到企业界和学术界的重视。市场营销已经逐步地发展成为一门以顾客为中心,研究的重点在于如何发现及满足消费者的需求和欲望的独立的学科。市场营销学的理论和概念已经成为企业界在制定经营策略时的指导原则。

美国这段时期的市场经营环境转变的结果其实与中国在 80 年代后期开始的因为经济的发展而引起的市场竞争环境的转变的结果有相似之处。两者的转变结果都是形成了消费由企业主导转变为由消费者主导;由卖方市场转变为买方市场的局面。因此,加强对市场营销学的研究,将有助于中国企业制定投资策略及经营策略。但是必须注意,市场经营受经营者所在国的政治经济环境、法律环境、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环境因素、企业的实际情况和市场环境来制定与之相适应的经营策略。

## 市场营销观念

企业的经营都是在一定的经营哲学或者经营概念的指导下进行的。企业的经营概念会跟随经济及市场环境等因素的变化而不断地演变。本书所要讨论的重点是销售管理,除了在本章中讨论

#### 4 销售管理

的几个市场营销概念外,不可能以太多的篇幅去讨论其他的市场营销概念。在这里,我们介绍下面几个被普遍认同而同时一直指导着企业的管理行为的经营概念。

### 生产导向概念

以生产为导向的经营概念是指导卖方营销行为的最早期的经营概念。生产导向的经营概念认为,企业要获得最佳效益的做法是提高生产效率和生产量,降低生产成本。持这一概念的经营者认为,消费者的兴趣在于价格低廉而且可以随处买到的产品。因此,他们将经营管理的重点放在提高生产效率,以降低产品的成本和售价上。与此同时,他们致力于建立覆盖广泛的销售网络,以此来增加产品的销量。这一经营概念的鼻祖是创建美国福特汽车公司的亨利·福特。

### 产品导向概念

持产品导向经营概念的经营者认为消费者会钟情于质量高、性能好而又具创意的产品。他们致力于开发和制造出优越的产品,同时,他们认为消费者能够欣赏和乐意购买他们的优质产品。市场学权威科特勒指出:持产品导向经营概念的公司在设计产品的时候往往忽视了对消费者以及竞争对手的考虑<sup>①</sup>。产品导向的经营概念导致了哈佛学者莱维特(theodore levitt)所指出的“营销近视症”(marketing myopia)<sup>②</sup>现象,即企业经营者的目光只集中于产品本身而非消费者的真正需求的弊端。

---

① 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,英文版第8版(Prentice Hall Int'l Editions),第16页。

② 莱维特(T. Levitt),《营销近视症》(Marketing Myopia),《哈佛商业评论》(Harvard Business Review), July - August 1960。

## 销售导向概念

以销售导向经营概念指导其经营策略的经营者相信,积极地向消费者进行推销和开展促销活动是企业能够增加销量和利润的最有效途径。他们认为如果不向消费者积极地进行推销的话,消费者是不会主动购买产品的。

销售导向是由内而外的一种经营概念<sup>①</sup>,它的中心是卖方的需要。就是说,卖方以自己能够生产什么来决定他要生产的产品。制造出产品以后再努力地去进行推销,以求取得利润。

科特勒指出,持销售导向概念的企业往往是在其生产能力过剩的时候才强调要进行推销。他们的问题在于只强调要售出他们能够生产的产品,而不是制造有市场需求的产品。科特勒指出,要有效地销售产品,就必须要做好市场需求评估、市场调查、产品开发、产品定价和分销等市场营销方面的前提工作,生产出有市场需求的产品<sup>②</sup>。

过去,大多数的企业都没有对市场营销给予足够的重视,很多的企业都没有市场部门。在大多数的企业里面,即使有少数的营销活动,也都由销售部门负责。在许多的企业中,销售部门除了负责销售工作之外,还同时负责广告、促销活动,甚至市场调查等应该隶属于市场部门的工作<sup>③</sup>。持销售导向概念的企业非常强调销售技巧在营销活动过程中的作用。

## 营销导向概念

以营销为导向的经营概念有别于前面所讲的三种市场营销概

① 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,英文版第8版,第19页。

② 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,英文版第8版,第18页。

③ F. Webster, Jr, Market - Driven Management, John Wiley & Sons, Inc., 1994. 第5页。

## 6 销售管理

念。前面所讲的三种经营概念,可以说都是以企业为中心的概念。而营销导向的概念是以顾客为中心的经营概念。营销导向的经营概念的中心在于:确定目标市场,确定目标市场和目标客户的需求与祈望,并通过有组织而且优于竞争对手的营销活动去满足消费者的需求与祈望,从而获取利润<sup>①</sup>。

与销售导向的经营概念相反,营销导向的经营概念是一种由外而内的经营概念<sup>②</sup>。也就是说,企业首先要确定市场和消费者需要什么,然后评估自己是否能够制造出市场所需要、消费者所祈望的产品,是否能够制造出消费者满意的产品,同时,还要衡量自己是否能够做得比竞争对手更好,才决定是否要进行生产。

旧有的经营概念将企业的管理职能部门分割,营销部门往往未能参与有关产品发展的决策过程。一切有关产品开发或者产品生产的问题都只属于产品开发部、工程部或者生产部的职能范围。营销部门的职能就是将制造好的产品销售出去,也就是说,在旧有的营销概念的指导下,营销部门的工作是在产品制成之后才开始的。

而营销导向的经营概念认为营销工作应该远在产品制成之前便开始进行<sup>③</sup>。营销部门亦必须与企业的其他职能部门相互协调,将消费者需求、市场需求等信息向产品开发部门和生产部门进行反馈,以便企业能够制造出适应市场需求的产品。企业的经营运作应该以顾客为中心,企业所有的职能部门应该相互协调,为满足消费者的需求服务。

美国通用电器公司是采用这一经营概念的先驱。在该公司1952年的公司年报上有如下的一段话:“……让营销人员在生产

---

① 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,英文版第8版,第18页。

② 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,英文版第8版,第19页。

③ 科特勒(Philip Kotler),《营销管理》,中文版,第6页。



周期的开始阶段就介入而不是在结束阶段才介入,同时要让市场营销职能融合到企业经营的每一个层次。因此,市场营销,通过研究和调查,为工程师、设计人员及生产制造人员确定顾客对产品的要求是什么。……营销人员有权决定产品发展计划、生产计划、库存控制以及销售、产品流通和服务。”<sup>①</sup>从通用电器公司年报上的这段话可以看到,通用电器将市场营销与其他职能部门紧扣在一起,并以市场营销人员为主导,参与筹划产品的开发、生产、销售等一系列的管理过程。产品在其概念形成的阶段即由市场营销人员参与和推动。

## 现代的市场营销观念

### 以客为本

营销导向的经营概念已经在企业界被广泛认同。到了90年代,营销导向的经营概念更加有了新的内涵和发展。在继续讨论市场营销之前,先让我们讨论企业经营的目的。每一个企业都必须要有明确的经营目的。

早在50年代,管理学大师德鲁克(Peter Drucker)在其著作《管理的实践》中就提出过一个崭新的市场营销概念:企业经营的目的在于创造满意的顾客<sup>②</sup>。根据这一概念,我们可以将企业存在的目的和价值理解为:

生产出能够符合和满足顾客的祈望和需求的产品或者服务。

---

① 通用电器(General Electric)1952年公司年报,第21页。

② 德鲁克(Peter Drucker),书名The Practice of Management,在此姑且译之为《管理的实践》。美国纽约 New York: Harper & Row 1954 出版。