



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

销售管理

——理论与实训

主编 于洁 杨顺勇

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.265
1523.144
545.248
547.265
455.325
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
6565.654
5498.14
1574.18
234.384



复旦大学出版社

MANAGEMENT



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

销售管理

——理论与实训

主 编 于 洁 杨顺勇
副主编 施 晴 赵根良 曾广录

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
657.324
993.246
145.265
1523.144
546.248
547.245
455.325
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
565.654
5498.4

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理——理论与实训/于洁,杨顺勇主编. —上海:复旦大学出版社,2010.10
(复旦卓越·21世纪管理学系列)

ISBN 978-7-309-07624-0

I. 销… II. ①于…②杨… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 190912 号

销售管理——理论与实训

于洁 杨顺勇 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/罗翔

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

杭州长命印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 19.75 字数 399 千

2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07624-0/F·1643

定价:35.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

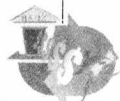
版权所有 侵权必究

目 录

MU LU

第 I 篇 人员推销和销售管理基础

第 1 章 销售管理概述	3
1.1 对人员推销的正确理解	4
1.2 销售管理的基本原理	9
1.3 销售管理的新趋势	15
本章小结	18
练习与应用	19
案例分析：销售课上没有教给的东西	19
第 2 章 组织战略和销售职能	22
2.1 销售职能在企业战略管理中的地位	22
2.2 销售与营销计划	30
2.3 销售战略框架	34
本章小结	42
练习与应用	43
案例分析：柯罗尼亚的战略规划	43
第 3 章 沟通在销售中的地位	45
3.1 沟通的基本方法	45
3.2 典型的沟通模型	52
3.3 销售沟通的要素	56
3.4 避免销售中的沟通障碍	59
本章小结	60
练习与应用	61
案例分析：耐克的沟通之道	61





第4章 销售中道德和法律	64
4.1 企业的社会责任	64
4.2 销售人员所面临的伦理道德问题及其处理	69
4.3 销售人员所面临的法律问题	74
本章小结	79
练习与应用	79
案例分析：马吉的销售方法	79

第I篇 实训环节	83
----------------	----

第II篇 人员推销过程与技巧

第5章 人员推销的基本理论	89
5.1 销售方格理论	89
5.2 销售三角理论	95
5.3 销售模式	97
本章小结	106
练习与应用	106
案例分析：安全玻璃销售	107

第6章 销售准备	109
6.1 销售过程	109
6.2 寻找潜在顾客	110
6.3 顾客资格审查	118
6.4 接近顾客的准备	121
6.5 约见顾客	125
本章小结	129
练习与应用	129
案例分析：飞鸟健身	131

第7章 接近顾客与销售展示	132
7.1 接近顾客	132
7.2 销售展示概述与基本步骤	142
7.3 销售展示组合	145

本章小结·····	153
练习与应用·····	153
案例分析：电动车销售·····	154
第8章 处理顾客异议与促进成交·····	156
8.1 顾客异议与销售过程·····	156
8.2 顾客异议产生的原因与类型·····	157
8.3 如何处理顾客异议·····	162
8.4 促进成交·····	168
本章小结·····	177
练习与应用·····	178
案例分析：顾客异议和成交·····	178
第Ⅱ篇 实训环节·····	180

第Ⅲ篇 销售团队的建设与管理

第9章 招聘与甄选·····	185
9.1 销售人员特征及销售队伍配备过程·····	185
9.2 招聘准备及实施·····	189
9.3 甄选设计及决策·····	196
本章小结·····	204
练习与应用·····	204
案例分析：销售经理的人选难题·····	205
第10章 销售组织的建立与培训·····	208
10.1 组织设计存在的问题·····	208
10.2 销售组织的类型·····	211
10.3 销售组织的改进与团队建设·····	215
10.4 销售培训的程序与方法·····	221
10.5 销售培训效果分析·····	225
本章小结·····	228
练习与应用·····	229
案例分析：销售培训为什么没效果？·····	229





第 11 章 销售人员的激励与薪酬	231
11.1 激励的一般原理	231
11.2 销售的激励组合	235
11.3 销售人员的薪酬类型	238
11.4 销售人员薪酬制度的实施与改进	240
本章小结	249
练习与应用	249
案例分析：销售模式与薪酬的四种模式	250

第Ⅲ篇 实训环节	252
----------------	-----

第Ⅳ篇 销售控制

第 12 章 销售预测与预算	259
12.1 销售目标管理	259
12.2 销售预测	264
12.3 销售配额与预算	272
本章小结	278
练习与应用	279
案例分析：橘子需求试验	279

第 13 章 销售人员的绩效考核	281
13.1 销售评价	281
13.2 销售绩效考评方法	287
13.3 销售控制	293
本章小结	302
练习与应用	303
案例分析：绩效考核方案	303

第Ⅳ篇 实训环节	305
----------------	-----

参考文献	309
后记	311

第 I 篇

人员推销和销售管理基础



第1章

销售管理概述



学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解人员推销的定义;
2. 了解人员推销的基本特征;
3. 掌握销售、促销、销售管理、营销组合的关系;
4. 理解销售管理过程的具体职能;
5. 理解如何成为一名合格的销售经理;
6. 了解销售管理的新趋势。



基本概念

人员推销 销售管理 复合关系销售 团队销售 系统销售

企业只有成功地进行销售才能生存下去,并获得持续发展,伴随着企业经营活动的一切投资也只有通过销售活动才能收回,因此,销售对于企业而言是至关重要的。与此同时,许许多多的人也都直接或间接与“销售”发生关联,有些人直接或间接地通过销售谋生,有些人则作为消费者参与了销售的过程。或许是因为人们过于“熟悉”销售,因熟知而生鄙视,社会上对“销售”存在相当多的误解和争议,甚至有些误解就来自长期投身于销售工作的人。

从本章起,我们将开始探讨推销和销售管理在现代企业中的本质与功能,以及这其中经常出现的误解。关于推销(selling)和销售(sales),中外学者都未给出令人信服的严格界定,且经常混合、交换使用。因此,我们基本上将它们理解为同义词,只不过人们在特定场合更习惯用某一词,如推销员、销售代表,用“销售管理”而不是推销管理。





1.1 对人员推销的正确理解



什么是人员推销？人员推销的基本特征是什么？对推销存在哪些误解？

1.1.1 人员推销的定义

人员推销(personal selling)是一种集合了金钱、时间、智慧的综合性的商业活动。从不同的角度出发,人员推销的定义形式可以不同,但包含的关键内容和要素是相同的。根据美国市场营销协会的定义,所谓人员推销,是指企业通过派出推销人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈,作口头陈述,以推销商品,促进和扩大销售。更通俗的定义则是指通过推销人员深入中间商或消费者进行直接的宣传介绍活动,使中间商或消费者采取购买行为的促销方式。人员推销是人类最古老的促销方式。在商品经济高度发达的现代社会,人员推销仍起着重要的作用,也是现代社会最重要的一种促销形式。

企业通过销售实现盈利,在这一活动中,企业既可以采取人员推销等“推”的方式,也可采取广告、营业推广等“拉”的方式。企业通过各种营销方式寻找买主,创造市场需求,实现企业价值。

从广义来理解销售这一定义时,它涉及一个人要帮助另一个人。销售人员通常要与可能的或已在身边的顾客打交道,发现他们的需要,为之提供信息,建议他们购买满足其需要的产品,销售人员还要为顾客提供售后服务以确保顾客对其产品保持满意。这个定义也涉及销售者和购买者之间的信息沟通,买卖双方讨论的内容包括顾客的需求情况,以及如何使产品满足他的要求等。如果产品确实是顾客需要的,销售人员就应尽力说服其购买。

如果仔细想一下,其实人人都在从事销售。年轻时为了谋生,你会尽力提高沟通技巧。在努力说服别人做某件事情的时候,你就在进行着某种销售活动。例如,向老板请假、申请加薪、去商店退货、申请一份工作等。在进行这些活动时,你就在运用个人沟通技巧,试图说服别人来按你的意图行动。销售技巧并非只是销售人员才需要,从销售课程中获得的知识和技能,其实可以应用于任何领域。

许多人并不打算以销售为职业,但仍在学习销售方面的课程,这也反映推销对取得商业活动成功的重要性。每个人在每天的工作中都会用到一些推销准则,如产品经理向销售人员讲解新的营销计划;会计人员说服管理层接受新的成本控制系统;人力资源经理向工会代表提出新的工资方案等等都是推销。

1.1.2 人员推销的基本特征

与其他活动相比,销售活动具有以下几个主要特征,了解这些特征,不仅有助于理

解销售活动的内涵,而且有助于更好地掌握销售活动的基本规律。

1. 销售的中心是说服

销售是指一切以说服销售对象接受某种观点或采取某种行动为主要特征的活动过程。所谓销售就是说服,并让顾客接受你的观点、产品、劳务。说服的含义,说明顾客仅仅口头上同意是不够的,必须让顾客购买企业产品,也就是说要有行动。说服是销售的重要手段,也是销售的核心。

2. 销售活动具有双重目的

销售活动同时要满足销售主体双方即销售人员和购买人员的需要,但双方的目的是不同的。销售人员总是希望以尽可能有利于卖方的条件销售商品,实现商品的价值;顾客则需要获得商品的使用价值或实现利益。所谓双重目的,主要表现在以下几个方面。

(1) 销售活动是一种互惠互利的活动。现代销售是必须同时满足销售人员和购买人员双方的不同需要,解决各自不同的问题,而不能片面地销售,不能只考虑其中任何一方的利益,只有双方的利益都能得到满足,销售活动才会顺利进行。

(2) 销售活动是一种买卖双方均达目的的活动。在整体销售过程中,销售人员要尽量把买卖双方的目的统一起来。买卖双方总是首先考虑自己的利益,在维护己方利益的前提下,才会考虑对方的利益。优秀的销售人员在考虑自己销售任务的同时,也要注意考虑购买人员的购买目的和购买动机,并能在适当的时机以适当的方式做一些妥协,使交易在互相妥协中达成,从而把销售活动引向成功。

(3) 销售主体目的的双重性。销售目的双重性来源于商品交换本身所固有的矛盾:销售人员要实现商品的价值,就必须出让使用价值;购买者要获得商品的使用价值,就必须支付相应的价值。由此可见,参加商品交换活动的双方有着不同的目的。销售活动的双重性决定了销售人员要赢利,顾客要获得商品的使用价值。

3. 销售活动的三要素

销售者(或推销人员)、销售对象、销售品是任何销售活动不可或缺的三个基本要素。

(1) 销售者(或推销人员)。销售者是主动向顾客销售产品的销售主体,包括各类销售人员。销售人员是销售活动的主体,是企业与顾客之间的桥梁和纽带,其行为是否合理、有效,决定着销售过程的最终结果。

(2) 销售对象(顾客)。销售对象是销售活动的主体,即接受销售人员的主体,包括消费者、中间商、生产者三种身份的顾客。销售对象既包括各种年龄、各种受教育水平、各种收入水平和各种性格的个人购买者;也包括不同规模、不同经营范围的中间商,它们为转卖或加工后转卖而购买商品;还包括各种各样的生产企业,它们为生产或管理的需要而购买生产设备、原材料和辅助材料。此外,各种非营利组织,如政府机关、学校、社团等,也属于销售对象。

(3) 销售品。销售品是被销售员推销、而被销售对象接受的标的,包括各种有形商





品和无形商品。销售品是销售活动的客体。销售品成为销售客体的唯一条件,是它必须符合购买者的需要。所谓符合需要,是指商品不仅在品种、规格、花色、款式、性能等内在特征方面与顾客的要求一致,而且在品牌价值、包装、价格、数量、服务等外在特征方面基本上适应顾客的要求。只有这样的商品才能真正构成销售的物质基础,保证销售过程的顺利完成。

销售者、销售对象、销售品三者之间既相互依赖、相互联系,又相互制约,共同构成销售活动过程和销售矛盾统一体。从销售活动的三要素来看,销售是销售主体和销售客体之间的运动。如果没有销售主体,销售客体就无法运动;如果没有销售客体,销售主体就无物可售。

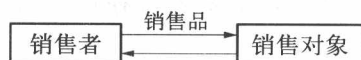


图 1-1 销售者、销售品与销售对象的关系

由图 1-1 可见,销售既是一个销售客体转移的过程,又是一个销售主体联系的过程;既是一个“卖”的过程,又是一个“买”的过程。销售过程与销售目的一样具有双重性,销售者要善于利用。将销售品的销售与顾客的需要满足联系起来,把销售过程看成是顾客的

购买过程,这样有利于增加销售人员的自信。

1.1.3 对推销工作的误解

提到推销这个词,会引发许多不同的反应,其中大部分是负面的,甚至是敌对的反应,下面就是一些主要的误区。

(1) 推销不是一个值得出力的职业。很多人都有这样的观念,最常见的就是认为如果一个人有才能,这种才能会在销售行业被埋没。这种观点将对年轻人选择职业产生影响,很多优秀毕业生因此没有被吸收进入这个行业。

(2) 好的产品自然会畅销,销售过程等于增加了无谓的开支。这一观点实际就是认为如果企业生产了一流的产品,就自然会有买主出现。如果一个公司能生产出技术超群的产品,那么这种情况倒还有可能发生。而如果算上研发的话,附加的成本就会增加,公司为了保持技术上的优势,就必须不断进行研发的投入。另外,推销不仅仅只有卖的功能,还可以向公司反馈顾客信息,特别是产品性能方面的信息,这又可以直接被应用于新一轮的研发当中。

(3) 销售人员会为了更多地获取自身利益而欺骗客户。这种误解影响最广,对推销的形象损害最大,这使销售人员必须克服横在他们与客户之间的这道不信任的障碍。

在销售工作中还有一些消极因素容易对工作产生不利影响。

(1) 因为销售人员普遍被认为地位不高,所以他们经常会遭到拒绝,或受到“自我惩罚”,比如客户经常会让他们等着,直到约见开始前不久才得到取消会面的通知,或者被客户推给一些无法作出购买决定的人。

(2) 销售人员经常面临在陌生地区工作,或者面对陌生客户,这种不可控的陌生环

境将增加销售人员的紧张压力感。

(3) 销售人员的工作独立较强,经常出差在外,也可能因“独来独往”而缺少组织归属感。

这样看来,推销并不是一项简单的工作,既有来自自身压力的“内忧”,又有来自外部环境不理解的“外患”。这种情况下,我们需要重新审视“销售”,为其正名。

(1) 推销并没有任何不道德的或不择手段的地方,一些不道德的公司或个人试图利用某些顾客的无知和轻信而获取不正当的利益,这并非是销售的本质,他们也只是唯利是图的奸商。销售人员的工作是创造一个值得信任的环境,通过充分挖掘顾客的需求,向顾客提供有帮助的产品而实现获利。

(2) 销售是值得从事的职业。许多长期做销售的人发现销售很考验人,是很需要责任感而报酬又丰厚的职业。以销售为职业意味着要不断与人交往,这样也就面临更多机会;另外,工作的挑战性很强,但也有较大的自由度,相对企业其他职位存在更多的晋升机会。

(3) 没有销售人员的努力,产品不会自动畅销。尽管著名管理学家德鲁克提出“市场营销的目的是使推销成为多余”,理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客,因为产品或服务完全适合顾客的需要,从而实现了自我销售。但这个论断基于一种最为理想的情况,在企业尚未完全充分了解每位顾客的具体需求时,企业必须通过销售人员与顾客的沟通,挖掘顾客的具体需求。销售人员会根据这些需求以及自己对产品的了解,将产品与顾客的需求匹配起来,最后向顾客提供购买建议。如果不将功能和特性向顾客解释清楚,再优秀的产品也会无人问津。那些看似一流的产品,可能根本不符合特定顾客的需要。

1.1.4 销售的具体职能

销售人员的作用和工作方式因公司而异,这主要取决于以下一些因素:销售的是产品还是服务,公司的市场特征以及顾客群的分布等等。比如说,一个销售化妆品的销售人员和销售汽车的销售人员做销售拜访时有相似的地方,但同时又有某种程度的不同。

多数人总是认为销售人员只是需要进行销售陈述即可,但实际上,他们所要做的工作比面对面的销售要多得多。销售人员的功能就像一个区域经理一样,需要计划、组织,以及执行对于一个给定区域内所要求的增加销售额和盈利的具体销售工作。销售人员主要担负着以下五种职能。

(1) 开拓新客户。为了增加销售额并替换那些随着时间的推移而失去的老客户,很多类型的销售工作都需要销售人员具有开拓能力。拓展是销售行业的生命线,销售人员应该能够判断哪些个人或组织有潜在可能性前来购买他们的产品或服务,他们需要具备开展或结束交易的能力。

(2) 向现有客户销售更多的产品。明天的销售额是由对新的顾客以及现有顾客的





产品销售来实现的。

(3) 同客户建立长期友好的关系。销售工作是一项以人为本的工作,需要销售人员同客户进行面对面的沟通,在某种程度上,许多的销售工作都是在相互间的友好和信任基础上进行的。如果赢得了向现有顾客销售更多产品的机会,则表明销售人员已经同顾客建立了一种积极的、专业的商业关系,这需要销售人员具有高度诚实的职业道德,并在满足客户需要方面,向客户提供专业的支持。

(4) 向客户提供服务。销售人员应该向客户提供范围广泛的服务,包括处理客户的投诉、处理客户退货要求、提供样品及商业建议等等。同时,销售人员也可以帮助客户将产品转售给其他的客户,制造商的销售代表和分销商的销售代表可以一起协同工作,以帮助分销商向他们的顾客销售产品或者提供服务。

(5) 为公司提供市场信息。销售人员需要为他们的公司提供以下信息:竞争对手的商业举动、客户对产品的反映、新的市场机会等等,这些信息对公司都非常重要。销售人员是公司获取信息的重要来源之一。

1.1.5 销售与其他营销策略的关系

现代市场营销理论强调整体营销,即各个营销策略、各种营销手段之间的协调一致,所以任何一种策略或营销手段都不是孤立存在的,而应该是相互联系、协调一致的。销售与其他营销策略的关系如图 1-2 所示。

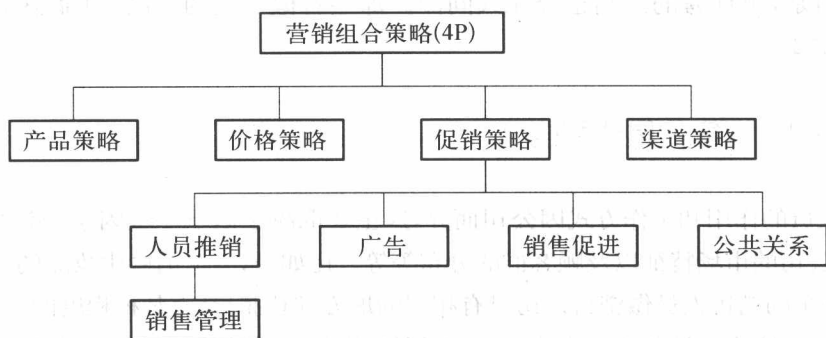


图 1-2 销售、促销、销售管理、营销组合的关系

销售活动会影响企业营销组合各个方面的决策,同时反过来又受其影响,而企业营销组合又影响其总体营销活动的成果。因此,销售和其他营销组合必须完整地结合起来。



【案例 1-1】

对销售职业的理解

狄布拉·哈金斯(Bebra Hutchins)是美国华盛顿大学圣路易分校的一名学生,她在大学里主修法语,兼修英国文学。毕业后,哈金斯在新墨西哥州阿布奎基市 Sunwest

银行的营销部从事秘书工作。她说：“我还在大学读书时，从未想到过将来会从事销售工作，直到后来进入这家银行的营销部。长期以来，我都感到作为一名销售人员，必须具有开朗外向的性格，而我却属于比较腼腆、只知道学习的那一种女孩子，总认为自己根本不可能成为一名合格的销售人员。”

狄布拉说：“我希望自己能够找到一份更具挑战性的工作。我属于工作十分卖力的那种人，我可以长时间不受周围环境干扰的影响。我一直都渴望成功，现在作为一名秘书，我最喜欢的一项工作就是接听顾客打来的电话，并帮助他们解决问题。在这项工作中，我觉得仔细倾听顾客提出的问题相当重要，我们可以从中了解到顾客的需要，并采取相应的措施来提供相应的服务。也许有一天我能够找到一份更具挑战性、更专业、收入更为丰厚的工作。”

资料来源：查尔斯·M·弗特勒. 销售 ABC(第6版). 企业管理出版社, 2005

假如你处在狄布拉的位置上，请考虑一下，你会怎么办？你会建议她从事什么样的工作？销售人员是否必须具有开朗外向的性格？

1.2 销售管理的基本原理



什么是销售管理？销售管理过程包括哪些具体职能？

1.2.1 销售管理的定义

管理被描述为一种“通过他人完成本职工作的艺术”，著名的管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)共同创作了具有划时代意义的《再造企业》一书，他们认为，管理者的责任在于确定如何使用组织所拥有的资源、向组织发出指令以及领导组织完成某一特定的使命。

销售管理(sales management)是指通过计划、人员配备、培训、领导以及对组织资源的控制，以一种高效的方式完成组织的销售目标。可见，销售管理是从市场营销计划的制订开始的，是市场营销战略计划中的一个组成部分，其管理目的是执行企业的市场营销战略计划，其工作的重点是制定和执行企业的销售策略，对销售活动进行管理。

1.2.2 销售管理过程

销售经理有责任为组织创造销售和利润以及提高顾客的满意度，从而实现组织的目标。销售管理的定义包含两个重要思想：(1) 计划、人员配备、培训、领导和控制等五





项基本功能；(2) 以高效的方式完成组织的销售目标。图 1-3 阐述了通过组织资源的利用实现组织目标的销售管理过程。

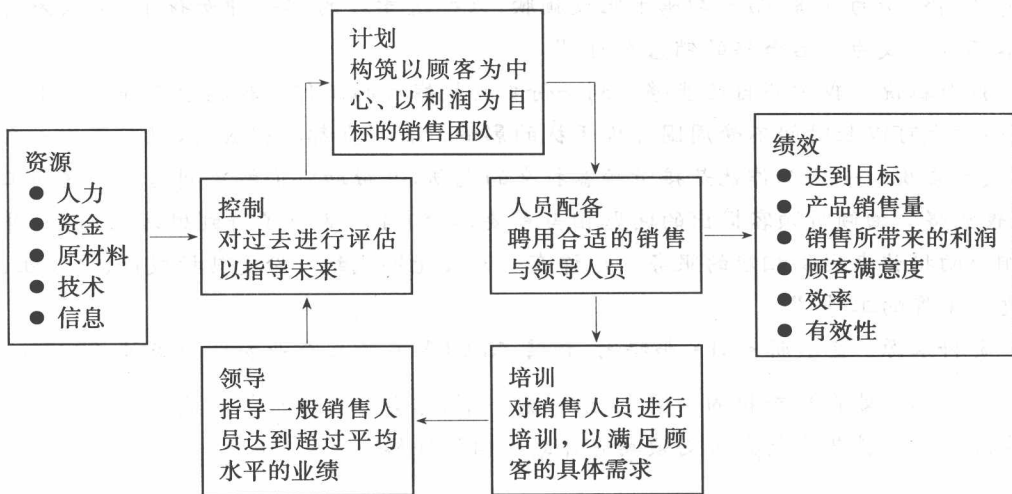


图 1-3 销售管理过程

在推销变得越来越职业化的同时，销售管理的性质和作用也日益专业化，后者更强调“管理”二字。众所周知，所有经理的最主要的职责就是进行计划、组织和控制。现在，越来越多地要求这些管理人员在行使职责时做到尽职。而在以往，更多的时候强调的是销售业绩，人们认为优秀的销售经理要有合格的人品，其职责主要是保证手下的销售人员创造足够好的业绩。尽管创造更好的销售业绩对公司而言非常重要，但现代企业中销售经理的职责范围显然已经扩大了很多，而且其职责重点也有了很大的变化。

销售经理在公司中起到更加重要的战略作用，同时在公司制订计划时也常常要出谋划策，发挥关键作用。销售经理必须熟悉市场营销的观念，以确保销售和营销活动能够融为一体。在很多企业里，主要强调的是利润，而不是销量，因此销售经理们必须懂得对手下销售人员的活动进行分析和指导，从而使他们创造出更大的利润。在管理销售团队时，销售经理们必须懂得现代人力资源管理技巧。

如果用上面提到的几个方面来衡量的话，销售经理这个角色看起来似乎是令人望而生畏的，在某种程度上，他们是全能的管理人员。因为他可以是公司的规划者、战略家、组织者、人力资源专家、培训专家、沟通者、激励者、领导者、数据分析专家、销售人员等等。但是总起来说，销售经理的主要职责还是确保销售职能在实现整个公司的目标时作出最有效的贡献。为了完成这一任务，销售经理们必须承担以下具体的职责：

- (1) 为实现销售目标需要建立战略；
- (2) 根据市场的具体情况，合理设计并组织销售人员；
- (3) 了解每一项销售活动的角色及其所特有的活动；
- (4) 对组织的销售活动加以规划；