

XIAOSHOUYEWUGUANLI

营销运作黄金法则与实物书系

销售 业务 管理

周树清 等◎编著

— **68** 黄金法则与实务

68HUANGJINFAZEYUSHIWU

95 种业务管理方法

101 个精彩实例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

XIAOSHOUYEWUGUANLI

营销运作黄金法则与实物书系

销售 业务 管理

周树清 等◎编著

—68

黄金法则与实务

68HUANGJINFAZEYUSHIWU



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

销售业务管理/冯章编著. —北京:中国经济出版社, 2006. 1

(营销运作黄金法则与实务书系)

ISBN 7-5017-0943-2

I. 销… II. 冯… III. 销售管理: 业务管理

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145352 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 杨 莹(13366991920)

责任印制: 张江虹

封面设计: 中子画

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 160mm×240mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 219 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 印 次: 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-0943-2/F·610 定 价: 28 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

前言

销售业务管理是企业盈利的重要保障（代序）

企业如何持续发展？如何盈利？

根本的方法就是销售！只有销售，才能有收入，才能创造出利润！企业才能继续生存进步！

那么如何更好的销售呢？这就需要科学管理销售业务！

怎样管理销售业务呢？本书为您提供了具体详细的操作方法、步骤。首先必须建立企业自己的销售组织（即按一定的部门把销售人员组织为一个团体），同时，通过销售预测来制定销售计划，销售计划包括销售额分配和销售预算；再好的计划如果不能很好付诸实际也是无用的，因此需要管理销售过程、客户和促销，需要管理销售人员他们的业绩。为了清晰了解上述内容，我们以下图表示：

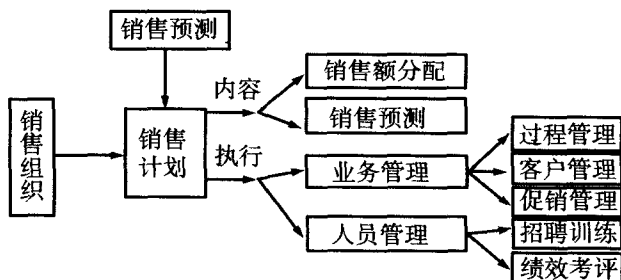


图 销售业务管理

本书介绍的方法具体，流程详细，实例较多，极富实战性和操作性，是销售主管、经理，销售人员必读的最佳业务图书。

参加本书编写的人员有：徐立军、蔡少恒、张德斌、李菱、李少伟、雷波、许均秀等。

作者 周树清

2006年3月定稿

北京

目 录

第一章 销售组织

非常关注：黄金法则	(2)
一、黄金概念	(2)
1. 销售 / (2)	
2. 销售组织 / (2)	
3. 市场营销 / (3)	
4. 市场细分化 / (4)	
5. 目标市场 / (4)	
6. 经验曲线 / (5)	
7. 网络销售 / (7)	
二、黄金法则	(7)
法则 1 销售组织一般经历了五个发展阶段 / (7)	
法则 2 发挥销售组织在市场营销中的作用 / (10)	
法则 3 销售管理有自己的模式 / (17)	
法则 4 销售组织要选择自己的模式 / (20)	
法则 5 销售组织要发挥其功能 / (25)	
法则 6 企业要充分运用网络销售 / (27)	
非常聚焦：操作实务	(33)

三、如何开展网络销售 (33)

1. 拟订销售计划 / (33)
2. 深入的市场调查 / (33)
3. 运用销售创意 / (34)
4. 推销网站 / (35)
5. 吸引访问者 / (35)

非常链接：典型实践 (37)

四、传统渠道和网络销售的一场较量 (37)

- 占领先机 / (38)
- “诱人之处” / (38)
- 交互促销 / (40)

第二章 销售计划

非常关注：黄金法则 (44)

一、黄金概念 (44)

1. 销售计划 / (45)
2. 销售增加率 / (45)

二、黄金法则 (46)

- 法则 1 销售计划在企业经营中占有重要地位 / (46)
- 法则 2 制定销售计划要注意期限 / (47)
- 法则 3 销售计划的制定要考虑九大内容 / (48)
- 法则 4 制定销售计划需要两种基本资料 / (52)
- 法则 5 制定销售计划需要注意的问题 / (53)
- 法则 6 销售计划的决定可采用两种方式的结合 / (56)
- 法则 7 制定销售计划要考虑价格政策 / (59)

法则 8 产品类别是制定销售计划的一个重要问题 / (62)	
非常链接：操作实务	(63)
三、制定销售计划的 8 个步骤	(63)
1. 状况分析 / (63)	
2. 确定目标 / (64)	
3. 制定销售策略 / (64)	
4. 评价和选定销售策略 / (64)	
5. 综合编制销售计划 / (64)	
6. 对计划加以具体说明的事项 / (64)	
7. 执行计划 / (65)	
8. 检查效率，进行控制 / (65)	
四、选择销售计划的方法	(66)
五、如何进行销售指标的分配	(67)
六、如何具体实施销售计划	(69)
七、确定销售目标有 4 大方法可供选择	(71)
1. 以市场为中心的确定方法 / (74)	
2. 根据总资产纯益率确定销售目标的方法 / (80)	
3. 根据损益平衡点确定销售目标的方法 / (84)	
4. 运用经费倒算的方法确定销售目标 / (87)	
非常链接：典型实践	(89)
八、某公司年度销售计划管理规划	(89)

第三章 销售预测

非常关注：黄金法则	(98)
------------------------	------

一、黄金概念 (98)

1. 销售预测 / (98)
2. 时间序列分析法 / (98)
3. 预测方法 / (99)
4. 年计法 / (99)

二、黄金法则 (100)

- 法则 1 销售预测要考虑两种环境影响 / (100)
- 法则 2 主观销售预测法的特点 / (102)
- 法则 3 客观预测有四类方法可供选择 / (105)
- 法则 4 运用预测值的基本观念 / (124)

非常聚焦：操作实务 (126)

三、销售预测应分 6 步走 (126)

四、销售预测时如何灵活运用线条图 (127)

非常链接：典型实践 (134)

五、某公司的销售预测 (134)

第四章 销售额分配

非常关注：黄金法则 (146)

一、黄金概念 (146)

1. 销售额分配 / (146)
2. 地域分配 / (146)
3. 连环比率法 / (147)

二、黄金法则 (147)

- 法则 1 一定要高度重视销售额分配 / (147)
- 法则 2 按确定的方式和程序分配销售额 / (149)

非常聚焦：操作实务	(151)
三、根据市场占有率确定销售额分配	(151)
四、根据产品销售百分比的计算方法确定销售额分配	(152)
五、根据毛利率目标值的计算方法确定销售额分配	(153)
六、按地域的分配方法确定销售额分配	(155)
七、按部门和推销员进行分配的销售额分配方法	(161)
八、按月进行分配的销售额分配	(163)

第五章 销售预算

非常关注：黄金法则	(180)
一、黄金概念	(180)
1. 销售预算 / (180)	
2. 营业费用 / (180)	
二、黄金法则	(181)
法则 1 了解销售预算内容体系 / (181)	
法则 2 正确认识销售预算的功能 / (182)	
法则 3 准确核定各项销售预算 / (182)	
非常聚焦：操作实务	(190)
三、销售预算编制前的 4 项准备工作	(190)
四、编制销售预算的步骤	(191)
非常链接：典型实战	(192)
五、某企业预算制度计划书	(192)

第六章 销售过程管理

非常关注：黄金法则 (200)

一、黄金概念 (200)

1. 爱达公式 (AIDA) / (200)
2. 迪伯达公式 (DIPADA) / (200)
3. 费比公式 (FABE) / (200)

二、黄金法则 (201)

- 法则 1 销售前应做好三项准备工作 / (201)
- 法则 2 寻找目标客户有五种方法可使用 / (203)
- 法则 3 重点选择四类大客户 / (206)
- 法则 4 约见客户是销售人员接近客户的关键阶段 / (208)
- 法则 5 分级对客户进行管理 / (211)
- 法则 6 销售人员必须向客户讲清五个“W” / (213)
- 法则 7 推销过程一般要经历的四个发展阶段 / (215)

非常聚焦：操作实务 (217)

三、说服销售的 10 种技巧 (217)

1. 说服销售，一般可以分为五个步骤： / (218)

四、如何实现销售过程中的追踪与控制管理 (221)

五、如何做好账款回收 (229)

六、如何做好售后服务 (244)

非常链接：典型实战 (247)

七、小天鹅服务创新、追求完善 (247)

第七章 客户管理

非常关注：黄金法则	(250)
一、黄金概念	(250)
1. 客户服务管理 / (250)	
2. 客户管理系统 / (250)	
3. 信用限度 / (251)	
二、黄金法则	(251)
法则 1 客户管理一般要重视五大内容 / (251)	
法则 2 客户管理应遵循四个原则 / (252)	
法则 3 利用矩阵方法对销售员的客户情况分析 / (253)	
法则 4 对竞争企业的市场占有率也必须科学分析 / (254)	
法则 5 牢牢掌握老客户 / (255)	
法则 6 一定要重视客户服务管理 / (258)	
法则 7 正确确定客户信用限度 / (259)	
非常聚焦：操作实务	(260)
三、如何做好大客户的管理工作 / (260)	
四、运用科学方法对客户进行分配 / (266)	
五、一定要正确处理好客户的抱怨 / (268)	
非常链接：典型实践	(274)
六、某企业的客户投诉管理办法	(274)

第一章 销售组织



主要内容

销售组织是企业的龙头，是企业最直接的利益实现者，在企业的发展中具有举足轻重的作用。这是因为，销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准的。销售是实现企业目标至关重要的一环，而销售组织作为企业内部销售活动中的各个职位及其结构，是保证销售计划顺利实施的基础性手段，同时也是企业实现经营目标的核心职能部分。



读完本章，您将了解以下问题

1. 销售组织所具有的地位和作用。
2. 销售组织的管理体系和模式。
3. 现代销售与传统销售的比较。

非常关注：黄金法则

一、黄金概念

1. 销售

销售，简单地讲就是出售产品和服务，或者说是为了实现销售收入而进行的经营活动与过程。这一概念在经营活动中的地位，总是随着市场环境的变化而变化的。而市场环境的变化主要反应是市场的供求关系。因为，供求关系对交易起着关键性的影响，所以供求关系的变化对销售的方式及其重要性有很大影响。而营销也可说是销售概念和活动发展到一定历史阶段所出现的一种新的、更为高级的形态。

2. 销售组织

销售组织是指企业将产品转移给最终消费者所采用的方式。企业通过网络组织要解决的是把企业产品在适当的时间，以适当的方式转移到适当的地点，从而便于顾客的购买，扩大企业产品的销售。这就决定了在营销时代，销售组织具有整体性、适应性、稳定性、关联性的特征。

整体性 在企业内部，企业的每一个组成部分和各个活动之间都是紧密联系在一起，必须服从企业的整体发展目标。也就是说，

企业的销售网络的计划、行动都必须服从和服务于企业的总体目标，每一职能部分的活动必须是企业总行为的有机组成部分。现代企业的整体性要求企业的销售部门必须密切配合，协调一致，不能各自为政。

适应性 适应性是指企业的销售组织机构必须适应外界环境的变化，能够对瞬息万变的市场环境迅速作出反应和决策，否则，企业就可能坐失良机。

稳定性 企业作为产品的生产者往往使用中间商的销售网络，一旦与中间商签约确定了买卖关系，双方就产生了一种长期的合作关系。这种关系使销售网络具有了一种比较稳定的特点，不易改变其性质。即使在市场情况出现变化的时候，企业也不能单方面停止协议的执行。

关联性 销售网络不仅与企业确定的目标市场密切相联，还与一些销售策略相关。企业确定了目标市场，由于没有适当的组织网络利用，则会可能改变目标市场。销售网络的选定也对其销售策略产生一定影响，如企业对产品的价格策略取决于销售商的信誉和形态，促销决策取决于销售商所需要的训练和激励程度。

3. 市场营销

所谓营销(Marketing)就是经营销售的意思，对企业组织来说，营销即指市场营销。

美国著名营销学家菲利普·科特勒(Philip Kotler)给市场营销下的定义是：“市场营销是指企业这样一种管理职能，即识别目前未满足的需要和欲望，估计和确定需求量的大小，选择本企业能最好地为之服务的目标市场，并且决定适当的产品、服务和计划，以便为目标市场服务。”

美国市场营销协会(AMA)定义委员会的定义是:市场营销是“研究引导商品和服务从生产者达到消费者和使用者所进行的一切企业活动。”这种定义根据了市场营销的主要内容,流传范围较广。

换言之,市场营销就是在动态的市场环境中,旨在满足顾客需求,实现企业目标而进行的包括市场调研、目标市场选择、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、产品销售等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

4. 市场细分化

市场细分化是指按照消费者的需求和欲望、购买行为、购买习惯等方面的差异性,把某一产品的整体市场划分为若干个需求大致相同的顾客群,或者叫子市场的市场分类过程。因为顾客的需求虽然是千差万别的,但是,可以按照一定的标准,寻找和发现它们的相似之处,这个相似的地点一旦形成即被称为细分化的市场。市场细分化的概念最早出现于20世纪50年代,是美国市场营销学家温德尔·史密斯在对一些企业的成功经验进行调查、分析、提炼、发展的基础上提出来的。

5. 目标市场

所谓目标市场是企业市场细分化后,从所有细分市场中选定的、决定要进入并开展营销活动的若干细分市场。它是企业根据主客观条件从众多的细分市场中选出的一部分或全部,所以,它不同于细分市场。一般来讲,选择目标市场,要经过四个步骤:第一,预测需求量。也就是对市场现在和未来的容量作出客观的、全面的分析和预测。第二,市场细分化。就是衡量若干影响需求的变量,细分具有不同需求的顾客群。第三,市场目标化。在市场细分的基

基础上, 根据企业具体的营销管理能力, 选择一个或几个细分市场作为目标市场从事经营, 这种选择过程就叫做市场目标化。第四, 市场定位。是根据竞争者现有产品特征及在市场上所处的位置, 针对顾客对该种产品某种属性的重视程度, 塑造出企业产品与众不同的形象。

6. 经验曲线

经验曲线, 也称为 20% 曲线, 这是由波士顿顾问团研究的有关产品组合最有名的分析方法, 如图 1-1。

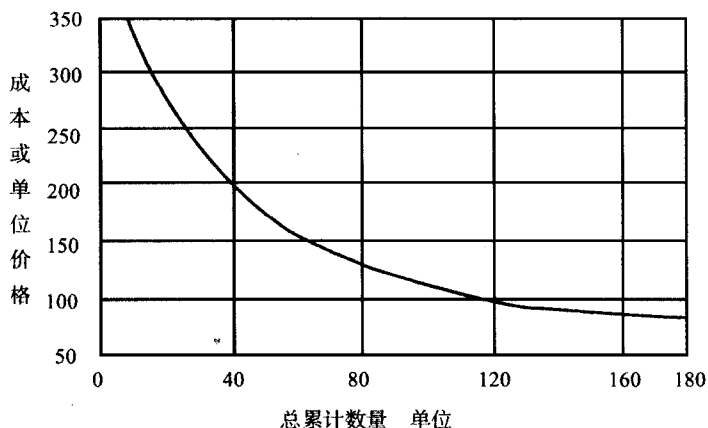


图 1-1 经验曲线

这一曲线说明产品的产量每增加一倍, 其单位总成本以一个固定百分比下降。经验曲线与学习曲线有关, 学习曲线说明了直接劳动成本与某特定工作的工作时数的关系。在图 1-2 的对数上, 经验曲线成为一条直线, 其斜率代表学习的速率。这一速率是产品数量每增加一倍, 生产时间减少 20%, 所以, 又称为 20% 曲线, 其比率