

怎样才能让销售业绩节节攀升？如何才能让业务员每天活力十足、热情高涨？
怎样让优质的产品引爆市场？怎样留住精心培育的骨干员工？

乔·吉拉德、卡耐基、原一平、松下幸之助、张瑞敏……
一起为你解决难题！

销售 应该这么管

——世界500强企业总裁和管理大师谈销售管理

孙 健 王瑞芳 ◎ 编著

世界500强企业的成功经验 中国本土企业的管理实践

100多个经典案例 上百幅漫画 500条管理箴言

看看销售大师们怎么说、如何做

你也能成为销售管理高手！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

销售 应该这么管

——世界500强企业总裁和管理大师谈销售管理

孙 健 王瑞芳 © 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

销售应该这么管 : 世界500强企业总裁和管理大师谈
销售管理 / 孙健, 王瑞芳编著. -- 北京 : 人民邮电出
版社, 2013. 11

ISBN 978-7-115-33347-6

I. ①销… II. ①孙… ②王… III. ①企业管理—销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第237135号

内 容 提 要

本书从制度与战略、团队建设与管理、市场营销策略以及具体的销售执行过程四个层面入手,详细梳理了销售管理工作的要点。本书还将 500 强企业管理者和多位管理大师的思想精华与各大知名企业的成功案例相结合,对各个要点分别进行了生动的讲解与阐述,对企业中的销售管理人员具有一定的借鉴和启发意义。

本书适合企业内的销售管理和培训人员、销售管理方面的培训师和咨询师及高校相关专业师生阅读和使用。

◆ 编 著 孙 健 王瑞芳

责任编辑 刘 盈

执行编辑 王 艳

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 14.5

字数: 131 千字

2013 年 11 月第 1 版

2013 年 11 月河北第 1 次印刷

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

销售是让企业的产品或服务与市场对接的最前端，也是企业实现收入和现金流的重要一环。因此，销售管理在企业运营中发挥着至关重要的作用，高效、有序的销售管理，不仅可以为企业打造出一支优秀的销售团队，更是企业实现持续发展的坚实基础。然而现实中，却有很多企业正在饱受销售管理失当之苦：销售人员素质不高，销售目标无法完成；销售团队各自为战，公司整体销售无法形成合力；销售工作效率低下，销售费用居高不下……

面对这些状况，许多管理者都困扰不已，如何建立一套完善的销售管理体系？如何才能打造一支高效的销售团队？如何激发销售人员的工作积极性，促使其完成销售目标？

其实，销售管理能力的建立和提升是一个系统工程，概括起来，可以按照以下步骤来具体操作。

首先是建制度和定战略。建立完备、可行、适合企业具体情况的制度和规范，制定符合企业发展愿景的销售管理策略，是企业提升销售管理能力的基础。战略方向对了，大家的工作和努力才会创造价值；有了完备的制度，才能在具体实施管理的过程中对销售人员实现正向约束，使每个人的价值和收益都可以得到公平合理的体现，让销售工作真正做到高效和透明。

其次是抓好销售团队建设。具体工作包括吸引优秀的人才组建销售团队，投入资金对销售人员进行持续的培训，在团队内部营造顺畅沟通的氛围，制定和实施明确的绩效考核制度和奖惩措施，以及感召和激发员工的潜能等。如此才能搭建起一支拥有超强执行力的销售队伍。

最后是在具体的销售过程中把握关键、不断创新。有了好的制度和高效的执行团队之后，企业还要在市场需求定位、渠道管控、客户服务以及售后问题处理等方面掌握创造性的方法和技巧，如此才能在竞争激烈的市场上总是领先一步，处处把握先机。

为了使各类企业更好地做到上面几点，本书选取了世界 500 强企业管理者的实战经验总结和多位管理大师的思想精华，以语录的形式呈现给读者，同时辅之以众多知名企业的营销与销售管理实战案例，对销售管理工作的各个关键点进行了全面的分析和解读，希望读者能够从中获得借鉴和启发。

本书在写作方面具有以下三大特点。

1. 结构清晰

在本书中，我们将销售管理工作的诸多关键点加以梳理，每个关键点的介绍和讲解都是独立、清晰的。在阅读时，读者可以快速找到自己需要了解的销售管理内容。

2. 内容权威

本书精心编整了世界 500 强企业管理者和管理大师的名言语录，让读者在研究销售管理理论的同时，也能够了解世界 500 强企业管理者和管理大师的管理思维。此外，书中所选的案例或出自知名公司的成功实践，或来自中小企业的经验教训，读者可以从中学习被其他企业验证过的成功的销售管理模式，规避会给企业带来不利影响的不当措施。

3. 形式轻松

除了以大量的案例故事来让销售管理方法的讲解更加生动之外，我们还在各章节插入了一些生动、幽默的漫画，使读者在会心一笑的同时，更深刻形象地理解该节的主题。

需要指出的是，本书的创作融入了团队的智慧，很多富有企业管理经验的人参与了本书的撰写或资料收集工作。这些人包括：洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、安航涛、李艳、姜婷、潘长青等。本书最后由孙健和王瑞芳进行文字修订并定稿。

我们衷心地希望这本书能给广大读者带来帮助。书中难免存有不足之处，希望读者提出宝贵的意见和建议。

目 录

第 1 章

制度：公司打天下，制度定江山

IBM 公司：即使董事长也不能“例外”	/3
A 保健品公司：都是制度缺陷惹的祸	/4
规范的管理制度成就千亿万科	/5
土光敏夫：以身作则践行企业制度	/6
高福澜：汲取员工智慧弥补制度缺陷	/7
麦当劳：因地制宜，灵活调整销售策略	/8
全面的销售体系助雪花啤酒“勇闯天涯”	/9
总商会：销售制度发力，销量大增	/10
应时而变的管理制度成就华为辉煌	/11
C 汽车美容店：“高明的棋手”要筹划全盘	/12
大中电器：有令必行，制度执行不走样	/13
巴林银行破产启示：杜绝制度规划漏洞	/14
IBM 公司：因时制宜，调整过时制度	/15
海底捞：你也学得会的制度创新	/16
鑫源置业：员工能进能出，干部能上能下	/17

阿里巴巴：销售冠军也无制度特权	/18
通用磨坊食品公司：抓得少些，收获更多	/19
格力：“十二条禁令”严肃管理制度	/20

第 2 章

战略：高瞻远瞩定战略，稳健落地赢未来

摩托罗拉：挑战性目标激发团队正能量	/23
弗雷德：聚焦目标成就联邦快递	/24
现代汽车：把大战略分解成小目标	/25
芭比娃娃凭借“金字塔模式”制胜	/26
郭士纳：“从现实出发”制定战略	/27
华为公司：先瞄准目标，再开枪	/28
奥利奥饼干：长短期目标合力开拓市场	/29
欧瑞莲：坚持既定的战略规划不动摇	/30
华为公司：健全目标体系，完善组织经营	/31
穆尔：“二八法则”铸就成功	/32
3M 公司：督导员工完成销售目标	/33
联想集团立足市场制定战略	/34

- 江西千家汽车：目标分解战略促进销售 /35
- 长城润滑油公司：细分客户价值制定销售战略 /36
- 联想集团在目标指引下做大做强 /37
- 西南航空公司：业界排名成工作风向标 /38
- 销售战略着眼于目标，着重于执行 /39

第3章

团队：正能量团队才是核心竞争力

- 吉利汽车：人才储备推动长远发展 /43
- 玫琳凯：扩大销售团队，实现销量逆袭 /44
- 西门子：依据岗位素质模型选聘员工 /45
- 宝洁：视员工为企业最宝贵的财富 /46
- 李嘉诚允许员工“偶尔犯错” /47
- 松下幸之助：经营危机之时不裁员 /48
- SOHO 公司：末位淘汰制提升员工战斗力 /49
- 雪花啤酒：高效团队才是核心竞争力 /50
- 华为公司：“攀越高墙”彰显团队精神 /51
- 联想：“赛马中相马”的人才策略 /52
- 英特尔公司：员工多沟通，企业少内耗 /53
- 西安杨森：从鹰文化到大雁文化 /54
- 西门子：全力帮助员工尽快融入集体 /55
- 安利公司：校园招聘“一张白纸”式的毕业生 /56

- “是否喜欢公司”是如新公司选才的重要标准 /57
- 奥多·维尔：摒弃“个人恩怨”重用人才 /58

第4章

培训：公司收益最大的战略性投资

- 摩托罗拉：定期培训加快员工成长 /61
- 安利公司：注重员工心理素质培训 /62
- 华凌回炉再塑营销人员的素质 /63
- 万科：全面培训，实现员工与企业双赢 /64
- 可口可乐：以感召式培训迎接新员工 /65
- 欧莱雅敦促员工实现自我发展 /66
- 富士胶卷：销售培训必须学以致用 /67
- IBM 公司：魔鬼训练锻炼员工 /68
- 索尼实行“走在前面”的培训模式 /69
- 安利公司开展有针对性的分级别培训活动 /70
- 宜家“每时每刻、随时随地”培训员工 /71
- 完美公司：培训是给予员工最好的福利 /72
- 雅芳：全面培训促进员工跨越式发展 /73
- 雅芳：为新人建立道德雷达 /74
- 欧瑞莲：跟进式培训提高销量 /75

第5章

沟通：与员工面对面交流、心与心沟通

- 丹尼尔：用微笑帮助企业渡过危机 /79
- 温白克：爱护你的下属，并与之心心相印 /80
- 本田宗一郎：疏忽倾听，丧失良将 /81
- 麦当劳：从员工中来，到员工中去 /82
- 斯通：应与员工保持适度距离 /83
- 西安杨森：公司就是我们的家 /84
- 松下幸之助：以“善后”之辞安抚员工 /85
- 主管安迪的失败启示：沟通需要技巧 /86
- 销售主管口无遮拦，导致员工辞职 /87
- 一位董事长引发的“踢猫效应” /88
- 惠普：“以员工为导向”的企业理念 /89
- 刘经理的失败启示：表扬也要讲方法 /90
- 艾柯卡：每位员工都是一座宝藏 /91
- 柳传志：运用妥协之道挽留干将 /92
- 佳能：“早晨问好”传递关怀之情 /93

第6章

绩效：奖勤罚懒，论功行赏

- 强生公司实行完备的绩效考核体系 /97
- 勿让绩效沦为平均主义代名词 /98
- 勿因绩效指标过高挫伤员工积极性 /99
- 华为：待遇坚定不移地向优秀员工倾斜 /100

合理的绩效指标更易激励员工 /101

苹果公司：用战略眼光制定长期绩效指标 /102

韦尔奇：严厉考核，淘汰“不拉马”员工 /103

切勿在兑现绩效承诺时“忽悠”员工 /104

绩效评估要看得见、摸得着、数得清 /105

弹性绩效实现工作与员工的高度匹配 /106

海尔：赛马式的绩效管理 /107

通用电气：“红”与“专”的绩效考核机制 /108

华为：待遇与职务无关，只与贡献有关 /109

E 科技公司：薪酬制度改革让销量逆势增长 /110

安利公司：“一碗水端平”的奖惩制度 /111

“一刀切”的绩效制度并不公平 /112

Q 公司：考核过重让员工“谈绩效色变” /113

S 公司：以等级评绩效难以激励员工 /114

第7章

激励：比金钱奖励更有效的方法

韦尔奇：用激情感染员工 /117

给予员工信心，他们会做得更好 /118

原一平：自我鼓励是取得成功的关键 /119

IBM：以精神激励激发员工活力 /120

- 惠普公司：视员工为自己人 /121
- 康佳：惩戒激励引导正向行为 /122
- 领导切勿因揽功失人心 /123
- 海尔：通过施压激发员工的动力 /124
- 充分授权更能发挥员工的能力 /125
- 福特公司：主动与员工分享利益 /126
- 麦卡米克公司：经营出现危机时反而给员工加薪 /127
- 麦克尔·巴利斯特的标杆激励 /128
- 本田汽车：用榜样激发员工的斗志 /129
- 玫琳凯：“粉红凯迪拉克”成荣誉标志 /130
- 施瓦伯：不断自我激励，终成大器 /131

第8章

市场：客户至上，市场为王

- IBM公司：始终坚持以市场为导向 /135
- 宋河酒业：从文化中汲取“自然香” /136
- 恰恰瓜子：通过差异化品牌定位取胜 /137
- 佳能：以本土化战略探索市场需求 /138
- 三星公司：通过品牌建设谋求长远发展 /139
- 华为：“闭着眼睛”做研发的教训 /140
- 中国移动：注重培养潜在客户群 /141
- 激爽退市皆因忽视客户需求 /142
- 宝洁公司：细分品牌占领洗发水市场 /143

- 麦肯锡：以独特的传播文化打开市场 /144
- 统一绿茶：精准定位目标市场 /145
- 嘉顿公司：不断超越顾客的需要 /146

第9章

渠道：谁掌握了渠道，谁就掌握了市场

- 卡特皮勒公司乐于让经销商赚钱 /149
- 阿芙精油：线上网店与线下专柜相得益彰 /150
- 凡客诚品：微博营销彰显品牌影响力 /151
- 奔驰 smart：凭借团购活动爆发威力 /152
- 卡特皮勒公司：与经销商顺畅沟通 /153
- 欧莱雅：多样化渠道成就“美的联合国” /154
- 雪花啤酒：以渠道模式创新占领市场 /155
- 中国移动：“因地制宜、随机应变”地建立多种渠道 /156
- 格力：避免渠道混乱 /157
- 奇瑞汽车：精挑细选优质经销商 /158
- 飞儿香馍片：央视广告成“引凤梧桐树” /159
- 舒蕾：终端型销售模式成功抢占市场 /160
- 七匹狼：细分网络销售渠道 /161
- 渠道创新焕发茶叶销售新活力 /162
- 戴尔：我们的核心竞争力就是直销 /163
- W公司：渠道政策失误导致渠道混乱 /164

李维斯通过法律途径解决渠道冲突 /165

F 公司姑息“犯错”经销商导致销售

混乱 /166

第 10 章

互动：与其整天黏着客户，不如让客户黏着你

可口可乐：化解危机首先要态度

坦诚 /169

阿芙：“体验至上”留住回头客 /170

良好的第一印象是最好的名片 /171

希尔顿酒店：微笑服务送浓浓暖意 /172

乔·吉拉德：销售从倾听开始 /173

日本蛇目公司：销售就是服务 /174

波音公司：一切以客户利益为出发点 /175

农夫山泉：不断践行企业责任 /176

苹果公司：巧妙维护客户忠诚度 /177

米奇：真诚表谢意，客户受感动 /178

制鞋公司：以人性化为本，以定制化

取胜 /179

苹果公司：精益化服务引领时尚风潮 /180

持续关怀，让客户的心跟着你走 /181

哈雷摩托：我们帮助客户购买快乐 /182

戴尔公司：升级服务质量挽回流失

客户 /183

当当网：互动管理赢得 78% 的

回头客 /184

第 11 章

细节：小事决定大事，细节铸就辉煌

田老师快餐：标准化操作成就品牌

价值 /187

汰渍洗衣粉：3 秒与 1.5 秒的差别 /188

齐藤竹之助的“随时记录法” /189

增加销量有技巧，询问细节最有效 /190

大中电器：再小的细节也要尽善尽美 /191

宗庆后的细致化管理 /192

海尔：管理细节化，服务标准化 /193

麦当劳：细节管理成就快餐帝国 /194

“我只打扰您 10 分钟” /195

销售员要做好产品细节工夫 /196

福特：关注小事情成就大事业 /197

神龙汽车：精益化管理让神龙腾飞 /198

细致服务创造更多销售机会 /199

第 12 章

售后：企业可持续发展的生命线

东方饭店：温暖的售后服务感动客户 /203

报喜鸟集团：完善退货管理服务 /204

海尔：客户的需要就是我们的工作

方向 /205

王永庆：让客户离不开你的服务 /206

奔驰汽车：“10 秒换好轮胎”的

即时服务 /207

MaBelle 钻饰：物超所值的 VIP

俱乐部 /208

徐工集团开展大客户回访扩大知名度 /209

奇瑞以“一对一”模式提高服务品质 /210

荣事达以“零缺陷管理”改进服务 /211

瑞星公司：巧妙处理客户抱怨 /212

华为采纳客户建议改善售后服务 /213

格兰仕以优质售后服务获取潜在客户 /214

奥达克余公司的“35 次紧急电话” /215

海尔：贴心售后服务是制胜法宝 /216

新华保险：比客户期望的再多走一步 /217

顾客的抱怨是反败为胜的良机 /218

乔·吉拉德：“猎犬计划”让生意

滚滚来 /219

参考文献 /221



第 1 章

制度：公司打天下，制度定江山

建立健全规章制度是销售管理的基础工作，完善的制度有利于保障管理工作的有序运转，也有利于激励企业员工完成销售目标。

CHAPTER 1

IBM 公司：即使董事长也不能“例外”

企业内部管理之要义在于内部管理的制度化，大凡成功的企业都有一套系统、科学、严密、规范的内部管理制度。

——日本索尼公司创始人 盛田昭夫

没有制度，就没有管理，就没有规范。

——“现代管理学之父” 彼得·德鲁克

美国 IBM 公司前董事长托马斯·沃森曾带领客户参观厂房，一行人刚刚走到厂房门口就被警卫拦住了。警卫严肃地说：“进入厂房的识别牌是蓝色的，而各位佩戴的粉色识别牌仅能进入行政区域，不能进入厂房。”

沃森的助理告诉警卫，董事长要陪重要客人参观厂房，并请警卫立即放行。警卫回答：“这是公司的规定，我必须按规定办事，抱歉，不能让各位进入。”

沃森笑着说：“他说得对，我们还是换了识别牌再进入吧！”

即使是公司的董事长，也能严格遵守公司的规定，这给下属做出了良好的示范，让下属心甘情愿地遵守制度。再看警卫，他拥有核实厂房来客身份及放行的权力，但即使面对董事长他依然遵守规定，不乱用权力，维护了权力的严肃性。

企业要有良好的制度，但更为重要的是要严格执行制度。主管在授权之初就要严格遵照程序办事，下属在执行过程中也要按程序行使权力。唯有如此，才能让企业各项工作有条不紊地进行。

A 保健品公司：都是制度缺陷惹的祸

在没出现不同意见之前，不作出任何决策。

——美国通用汽车公司前总裁 艾尔弗雷德·斯隆

能虚心接受人家的意见，能虚心去请教他人，才能集思广益。

——日本松下电器公司创始人 松下幸之助

有反对声的想法是健全的想法，因为这是真正有实力的想法，也因此值得我们尝试。

——美国摩托罗拉公司前董事长 盖瑞·托克

有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘下属的一些很棒的想法，充实它们，并且以光速迅捷地将它们扩展到企业的每个角落。

——美国通用电气公司前总裁 杰克·韦尔奇

A 保健品公司主要经营中老年保健品，公司自成立以来，发展势头良好。目前，公司总部正准备扩大销售规模。不过，销售部的王经理却陷入了痛苦的纠结之中。

原来，销售部的销售人才流失非常严重，新员工工作还不到两个月便纷纷提出离职。经过深入调查，王经理发现，部门员工的高流失率与公司的管理制度紧密相关。公司规定：全体员工在基本工资和奖金提成比例方面是一样的，奖金与订单呈正比例关系，签订的订单越多，奖金就越丰厚。

但问题是，接收客户咨询的电话机全部摆在老销售员的办公桌上，他们只需及时接听电话便可轻松完成订单。而且，老销售员掌握着公司 80% 的客户资源，新销售员只能凭借自己的能力另外拓展客户资源。久而久之，新销售员奋发向上的销售热情便被不公平的感觉取代了，离职便成了自然而然的事情。

王经理曾将上述情况报告给上级，但公司担心改变管理制度有可能造成销售骨干流失，故而迟迟未作制度调整。目前，王经理只能通过不断招聘新的销售员来挽救部门的销售困境。

规范的管理制度成就千亿万科

成功的企业背后一定有规范的、创新的企业管理制度在严格地实施。

——精细管理工程创始人 刘先明

在一套完善的现代管理模式下，回扣不敢吃了，物品有人管了，扯皮行不通了，功劳有人记了，效率高了，干劲足了，利润增加了，企业发展了。

——“A 管理模式”创始人、《企业帝国》作者 刘光起

万科集团成立于 1984 年，经过二十多年的发展现已成为中国最大的住宅开发企业。近三年来，万科年平均住宅销售规模在 6 万套以上，2011 年公司实现销售面积 1 075 平方米，销售额 1 215 亿元，2012 年销售额超过 1 400 亿元。万科取得如此巨大的成就，与其严格执行销售管理制度是分不开的。

万科集团主要通过制定详细的销售管理制度，来实施房地产项目的销售、推广工作。其销售管理制度包括销售目的、使用范围、工作职责、工作程序、文件模板及后续事项等几个部分。在公司制度的指引下，销售人员明确了各自的工作职责，及时登记来访客户的资料，详细记录成交客户的信息，确保市场营销部快速、高效地运转。

在管理制度的具体落实方面，项目营销中心会定期举行周例会，分析上周的销售情况、致电客户的信息获取渠道、公布各销售人员奖惩情况及工作执行情况。此外，还会与员工们一起讨论问题根源，找出解决对策，明确下一周的销售指标，增强员工的销售积极性。

万科集团的经营理念是“让建筑赞美生命”，而其销售管理制度的设计本质上也是为了实现企业的理念。在清晰、明确的销售制度的指引下，万科不断发展壮大。由此看来，销售管理中制度的重要性是不言而喻的。

土光敏夫：以身作则践行企业制度

先律己，再律人。

——日本三洋电机公司创始人 井植薰

管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律以及办事程序。

——德国著名社会学家、“组织理论之父” 马克斯·韦伯

好的企业一定有好的管理规范，但最能使员工感受到它巨大的、校正自己不合规范的约束力的，不是一本本的规范，而是各级管理者的以身作则。

——日本松下电器公司创始人 松下幸之助

土光敏夫担任东芝电器总经理之初，公司的经营状况并不好。经过调查，他发现东芝有着浓厚的官僚气息，奢侈、浪费之风严重。为了提倡节约精神，土光敏夫亲身示范，向公司上下展现自己的节约意识。

土光敏夫曾多次参观过一艘巨型游轮，当公司的一位董事想要参观该游轮时，他提议由自己带路前往。

他们事先约好了见面的时间和地点，土光敏夫提前到达，董事乘坐公司的车随后赶到。

董事随口说道：“社长先生，抱歉让您久等了。我看我们就搭您的车前往参观吧！”他以为土光敏夫也是乘坐公司的车过来的。

土光敏夫回答说：“我并没乘公司的轿车，我们去搭电车吧！”

董事联想到以往的奢侈和浪费，感到非常羞愧。

这件事情很快传遍了公司上下，员工都知道总经理在用实际行动践行公司制定的节约制度，自此之后，东芝公司内部便很少出现浪费公司资源的事情了。