

现代企业销售

丛书编委会

主编 鲜静林


编委 (按姓氏笔画排序)

王 河 朱占荣 李宏源

陈治华 周银霞 郭爱玲

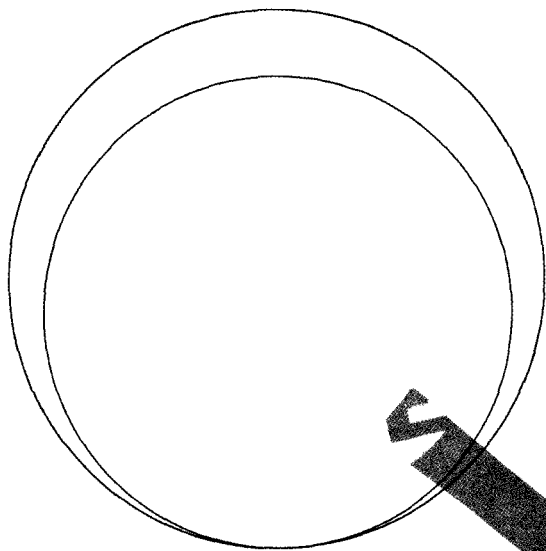
张建晖 张 晨 慕小军




 现代企业竞争力系列丛书

现代企业销售力

● 王 河 张建晖 著



 敦煌文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业销售力/王河,张建晖著. —兰州:敦煌文艺出版社,2004. 11
(现代企业竞争力系列丛书)
ISBN 7-80587-724-6

I. 现... II. ①王... ②张... III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 122485 号

书 名 现代企业销售力

作 者 王 河 张 建 晖 著

责任编辑 张国强

封面设计 柳中飞

出版发行 敦煌文艺出版社(730000 兰州市南滨河东路 520 号)

印 刷 甘肃省委党校印刷厂

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 10.125 插页 2

字 数 220 千字

版 次 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—1,000

书 号 ISBN7—80587—724—6

定 价 20.00 元

(敦煌文艺版图书若有破损、缺页可随时与本社联系更换)

版权所有 翻印必究

总 序

韩忠信 · 中共甘肃省委副书记

企业是市场经济的主体，是社会生产力的主要创造者，是社会经济发展的决定性力量。哪里企业数量多，发展得好，竞争力强，哪里经济就发展得好，这已经是由国际国内的实践证明了的。事实。市场经济是竞争的经济，企业是竞争的主体。提高竞争力，是对每一个企业生存和发展的必然要求。如果企业缺乏竞争力，就会被淘汰。在经济全球化、市场化和知识化的条件下，面临愈演愈烈的国际竞争，企业要生存和发展，就必须要有竞争力，必须在提高竞争力上下功夫，必须立足于国际市场，参与国际市场竞争。

在市场经济大潮中，企业竞争力既不能直接来源于企业的厂房、设备等有形的物质性资源，也不是简单地来源于人力、管理队伍等人力资源，以及文化、品牌、商誉等组织性资源，而是需要对这些资源进行合理整合和有效集成。提升企业竞争力，就需要从企业制度、技术和管理等多方面采取措施，重视观念创新、技术创新、制度创新和管理创新，按照系统优化的原理去思考和解决问题，整合内部各种资源要素，整合各种经营管理能力，包括领导能力、战略能力、文化能力、市场营销能力、人力资源开发能力、资本运营能力

等，共同构建企业竞争的合力，形成自己独特的、持续的竞争能力。

发展是我党执政兴国的第一要务。甘肃省委十届四次全委会提出了“两个高举、一个加强”，即“高举发展的旗帜、高举改革的旗帜、加强党的建设这个根本保证”的战略方针，以及“两抓两放”，即“发展抓项目、改革抓企业、下放国有企业管理权、下放干部管理权”的重大举措。经过一年来全省上下认真贯彻实施省委提出的战略方针和重要举措，有效地推动了社会经济发展。从国有企业改革的角度来说，改革的力度不断加大，企业的经济效益和竞争力显著提高。但是，国有企业改革和发展的任务仍然很重，发展非公有制经济的空间还很大。实施工业强省战略，关键要靠企业。企业的发展关键在于提高竞争力。因此，提高企业竞争力将是一项长期的战略任务。从甘肃省的现状看，一些地方和企业的领导干部不懂项目、不懂企业、不熟悉现代经营管理、不善于抓经济工作的问题还不同程度地存在着。因此，加强教材建设和各种形式的培训，努力提高领导干部抓项目、抓企业、抓改革、促发展的能力和水平显得尤为重要和迫切。由中共甘肃省委党校工商管理教研部组织编写、敦煌文艺出版社出版的《现代企业竞争力丛书》正是为适应这种需要，及时推出的力作。

《现代企业竞争力丛书》紧追现代管理学的前沿理论和方法，紧密结合甘肃实际，回答了一系列实践问题。该书定位于现代企业竞争力资源，对领导力、战略力、文化力、销售力、员工开发力、理财力等六种竞争力进行了介绍和分析，可以给人们以有益的启示和思考。该丛书内容丰富，资

料翔实，重点突出，有较强的针对性、实用性和操作性。

我相信，该丛书的出版，对于提高我党的执政能力，提高领导干部驾驭社会主义市场经济的能力，更好地贯彻科学的发展观，落实甘肃省委、省政府提出的发展抓项目，改革抓企业的战略举措，抓好经济工作尤其是企业管理工作，深化国有企业改革，推动甘肃省社会经济更快更好地发展，一定能够发挥积极的作用。

2004年11月10日

前 言

经过多年的改革、开放与发展，我国已基本建立了社会主义市场经济体制，并正式成为世界贸易组织的成员国之一。在新的历史时期，建立成熟、完备的市场经济已成为大势所趋，也成为我国经济改革和发展的新的奋斗目标和前进动力。然而纵观企业营销的现状，许多经营者的营销观念和营销实践与成熟、完备的市场经济的要求还相去甚远，这使站在理论创新与改革前沿的人们倍感焦急与不安。例如，“营销创造价值，而销售传播价值”的观念还统治着许多人的头脑，对企业销售力的提升大多还仅仅停留在如何学习和运用推销技巧的低级阶段；“顾客就是上帝”在多数情况下还只是停留在口头上、标语上的美妙词汇，而现实却是假冒伪劣商品屡禁不止，侵害消费者权益的事时有发生；许多企业缺乏长效发展机制，它们仅关注自身短期利益的最大化，造成价格战硝烟四起；有的企业甚至不惜以邻为壑……

作为《现代企业竞争力丛书》之一的《现代企业销售力》一书是以整合营销、关系营销等新型营销观念为指导，突破传统销售研究的狭窄领域，多角度、深层次地探讨了提升企业销售力的根本途径和具体措施。全书始终站在客户的立场上，贯穿了“销售创造客户价值，从而创造企业价值”的指导思想。根据营销环境、购买者需求以及企业竞争态势

的变化，全书不仅反映了多年来人们对交易型销售的研究成果和宝贵的实践经验，还较为详尽地探讨了顾问型销售、企业型销售等新型销售模式，体现出企业销售实践的时代性和理论研究的前瞻性。该书从具有宏观性、全局性指导意义的销售战略入手，把客户市场细分、目标客户市场选择以及战略客户管理等概念和方法引入销售研究，使之具有前所未有的宽广视野。该书不仅从一般的分销渠道设计与管理的角度探讨了实践中的人们关注较少的渠道问题，还从商界“决胜终端”的最新发展趋势出发，研究了如何通过终端促销来提升企业的销售力和竞争力。该书不仅探讨了一般的销售部门内的销售流程问题，还探讨了跨部门甚至跨企业的销售流程。全书最后落脚到形成企业销售力的基本力量和实施主体——包括销售经理在内的销售团队——而不是强调少数销售天才的培养和依靠销售人员个人的单打独斗，并重点从销售队伍的培养和激励两方面深入、细致地探讨了相关的策略和方法，具有很强的针对性和可操作性。书中各章穿插了大量的国内、国外企业销售中的实战性案例和图表，体现出朴实、生动、直观的文风和夹叙夹议的写作风格，非常贴近企业实际。相信该书的出版一定会对有志于进一步提升企业的销售力和竞争力的管理者带来有益的借鉴，也会给有关理论研究者带来不少启迪。

本书由王河撰写第1章、第4章、第5章并统稿，张建晖撰写了其余五章。在此我们对主要参考文献的作者表示诚挚的谢意，并恳请专家批评指正。

作者

2004年10月于兰州

目 录

第 1 章 新销售——从价值传递到价值创造	
.....	(1)
1.1 销售的变革	(1)
1.2 三种正在出现的销售模式	(4)
1.3 交易型销售与价值创造	(12)
1.4 顾问型销售与价值创造	(18)
1.5 企业型销售与价值创造	(25)
第 2 章 战略性销售——企业销售力的根本	
.....	(32)
2.1 明晰公司的市场定位	(34)
2.2 确定企业的销售竞争优势	(43)
2.3 战略客户管理	(48)
2.4 客户调查与分析	(66)
2.5 按照销售战略调配销售人员	(68)
第 3 章 销售流程——企业销售力的保障 ...	(73)
3.1 销售部门内的销售流程	(74)
3.2 跨部门的销售流程	(111)

3.3 个体销售流程的设计	(122)
3.4 优秀销售流程的判别标准	(130)
第4章 分销渠道——企业销售力的挖潜	(134)
4.1 渠道在价值创造中的作用	(135)
4.2 挖掘渠道创造价值的潜力	(138)
4.3 正确处理渠道冲突	(158)
第5章 终端促销——企业销售力的利器	(165)
5.1 认识终端与终端促销	(166)
5.2 终端促销艺术	(174)
5.3 终端促销管理	(189)
第6章 销售团队——企业销售力的支撑	(196)
6.1 销售经理	(196)
6.2 销售团队	(205)
6.3 销售经理的管理工具	(218)
第7章 销售培训——企业销售力的重塑	(235)
7.1 销售培训的目的	(235)
7.2 销售培训的步骤	(236)
7.3 销售培训的内容	(260)
第8章 销售激励——企业销售力的助推器	(270)

8.1 销售激励要素	(270)
8.2 销售人员的动机与行为	(271)
8.3 激励因素与个人动机的结合	(282)
8.4 重要的激励工具	(283)
参考文献	(310)

第1章 新销售——从价值传递到价值创造

销售意味着什么？如果说在几年前提出这个问题还显得学究味太浓或没有必要的话，那么现在，那些有经验的企业领导者提出了这一问题，这至少表明销售处于变化之中，并且具有了不同往昔的内涵。研究销售的新内涵及其实现形式正是本章的主题。

1.1 销售的变革

“销售就是将你的产品或服务的价值传递给客户。”这句话代表了相当传统的销售观点，也是多年来人们普遍接受的观点，即销售就是传播价值。然而，随着市场环境、购买者需求和购买行为的变化，企业通过提供信息来增加产品价值的做法似乎越来越空洞，因为信息技术已经使每件事情的资料都随处可得，“传递真实的信息需要活生生的销售人员”的想法越来越不切实际了。那些将价值传递视为自己使命的销售人员也跟不上时代的需要了。

1.1.1 新的“营销近视症”

经过传统的营销和销售观念洗礼的管理者，很可能将营销的职能看作是通过产品创新和品牌建设创造价值，而将销

售的职能视为向客户传递营销创造的价值。尽管这种观点普遍存在，但它的局限性日益明显，以至于正如 20 世纪 20 年代和 30 年代有人将以“酒香不怕巷子深”为代表的“产品观念”视为“营销近视症”一样，我们将以上的销售观称为新的“营销近视症”。为什么如此称谓？商业界的现实表明：如今产品和服务同质化的趋势比以往任何时代都快，要创造并保持产品差异已很难做到——20 年前，企业可以合理地证明企业提供给客户的价值大部分存在于产品本身，企业通过营销和产品设计方面的努力就能够成功地创造使企业持续发展的价值。如今产品和服务的同质化意味着替代品很容易获得，客户无法从产品中获得额外的或独有的好处，那么企业所付出的在营销或产品设计方面的努力都变成了徒劳；或者企业已形成了产品差异，但这种差异并未创造出价值，因为它对客户而言毫无意义，企业的产品又成了无差异化的产品。在这种背景下，企业中的个人、职能部门乃至整个企业如果不能为客户显著地增加价值，他们将很难生存下去，更不可能取得成功。

1.1.2 销售过程中的价值创造

何谓“价值创造”？从营销管理的角度看，价值形成可以用下面最简单的等式表示：

$$\text{价值} = \text{利益} - \text{成本}$$

需要说明的是，首先，这里的“价值”是站在客户而不是企业的角度来衡量的。其次，与数学、经济学等学科的研究方法不同，这里的“利益”和“成本”都不完全以货币计算，也难以完全精确化。“利益”既包括经济或物质利

益，也包括心理或情感的满足，“成本”既包括经济成本，也包括心理、体力和时间成本。也就是说，对客户带来的“纷扰”、“风险”、“不便”等都可考虑到等式的成本之中。再次，这一公式表明，对销售部门来说，可以用两种不同的方法创造价值：创造额外的利益或降低提供利益的成本。

在第一种情况下，企业的销售队伍必须能为客户创造新的利益，即这种利益是企业的产品或服务先前所没有的。如果企业不再能够将真正的价值植入你的产品，那么企业从何处着手创造新的客户价值？由此引出了以下有趣的观点：价值创造从产品本身转移到如何采购产品上——当客户发觉产品可以相互替代时，他们会将增加的价值放在他们偏爱的采购环境中而不是产品本身。比如，有的客户喜欢在传统商店或专业市场购物，有的客户喜欢网购，还有的喜欢通过因特网购物。他们之所以采用不同的购买方式，是基于以下考虑：购买这种产品有多容易、多方便？能否按他们的需求来定制产品？在购买产品后会得到哪些支持？交货时间能否缩短？存货量能否减少？除了他们所需要的产品和服务外，供应商还能提供什么？有经验的销售人员可以在这些方面创造出新的价值。企业也可以通过给销售队伍更多的技术支持，提高他们解决问题的能力或允许他们花更多时间来解决对客户有重要价值的问题等方法为客户提供更多利益。

在第二种情况下，如果企业的销售队伍不能通过增加利益来增加价值，那么创造价值的惟一办法就是降低成本。简而言之，做到这点最容易的办法就是更便宜地卖掉企业的产品。然而到底是创造新价值好，还是提供价格更低廉或更容易购买的产品好，则完全取决于客户的感受。很显然，就价

值创造而言，一种模式不可能适合所有的情况。对某一类型的客户取得最佳效果的模式，对另一类型的客户也许并不起作用。

1.2 三种正在出现的销售模式

“销售就是卖东西”这句老话反映了一种被普遍接受的传统的销售观念，即认为销售中存在一系列适用于所有销售情况的成功要素，如成功的销售人士必然具有精明、有进取心、善于交往、充满自信等人格特征和善于发掘客户的需求、展现产品的优点以及与客户打交道的高超技巧。然而，随着市场环境和购买者需求、购买行为和购买习惯的变化，“万金油”式的销售观念已经落伍了。现在的客户，正如前文所指出的，已越来越注重他们所要求的价值。对成功销售人员的研究也表明，为取得销售的成功，不同类型的销售需要不同的、有时甚至是相反的能力、技巧和策略。现在你如果去问一些成功的销售人士成功的奥秘何在，他们很可能告诉你：“在没有搞清销售情况和客户类型之前，我不能回答这个问题。”很显然，不同的客户类型有着不同的价值主张，单一的销售模式是不能满足所有客户的需要的。我们需要深入研究特定销售环境下不同客户的不同需求，设计出不同的销售模式以应对各种购买行为。事实证明，正在出现的销售模式主要有三种，即交易型销售、顾问型销售和企业型销售。在这里，让我们共同探究每一种销售模式的本质内涵、鲜明的特点和适用条件。

1.2.1 交易型销售

交易型销售，是指最能满足内在价值型购买者需要的技能、策略以及销售过程。在交易型销售中，采购者是成熟的内在价值型购买者，他们很清楚自己的需要，对自己打算购买的产品或服务也有了充分的了解，他们反复考虑的不是从销售人员那儿寻找信息或建议，而是以最合适的价钱、最少的麻烦得到产品或服务。他们所需要各种产品之间几乎没有真正的差别，即便那些信息不充分或不成熟的购买者也了解这种产品并知道如何去使用。在这种情况下，销售人员几乎没有机会通过发掘客户的需要或解释产品的特点或售后服务来创造价值。因此，一般商品或标准化产品通常适合采用这种类型的销售。

此外，在交易型销售中，通常会有许多现实或潜在的供应商，从而使这种类型的销售竞争十分激烈，买方对成本、价格非常敏感，卖方在地位和力量上都处于劣势，其结果导致销售毛利下降、利润微薄。正如某大型石油公司的采购代理所说：“我们对待供应商的座右铭是，让他们去等，让他们不安，不让他们知道他们所提的意见是最好的意见。”因此，成功的销售人员会将重点放在简化销售过程以削减任何不必要的成本，向成熟而理智的购买者提供便捷的交易。在销售实践中，有许多供应商为增加其产品或服务的价值而努力，以便能使他们从残酷的竞争中逃脱。然而很少有企业会成功。他们为增加价值所做的努力要么变成一种装饰，要么会很快被其竞争对手模仿，成为商品的一部分。在交易型销售中发展有助于取得成功的创新方法是极其困难的。

1.2.2 顾问型销售

顾问型销售，是指最能满足外在价值型购买者需要的技能、策略、方法以及销售过程。在顾问型销售中，购买者是外在价值型购买者，他们对产品没有全面的了解，甚至没有充分界定他们的需要和问题，他们要求销售方创造新价值并提供产品以外的附加利益，并愿意为此付费。产品或服务的差异性大或变化快，对它们的选择也十分复杂，所以客户需要相当数量的信息以明白这些差异，并了解这些差异对他们意味着什么。复杂的金融产品、专用的生产设备和许多高科技产品都是如此。因此，通过唤起购买者对产品或服务的隐性特性的认识，增加对客户问题的洞察力并为他们开发独特的、创新的解决方案，销售组织就能够创造出价值。对从事顾问型销售的人员来说，客户的倾听并得到客户的业务理解是比劝说更重要的销售技巧，创意比产品知识更重要。所以说优秀的顾问型销售人员是难得的。同时，高绩效的顾问型销售越来越多地使用诊断工具、销售流程以及信息系统，以使普通人员在日益成熟的顾问型销售中能有出色的表现。显然，对于顾问型销售，买卖双方在购买和销售的过程中均需要投入更多的时间、精力和其他资源。

1.2.3 企业型销售

企业型销售，是指最能满足战略价值型客户需要的技能、策略、方法以及销售过程。在企业型销售中，产品或服务甚至销售队伍都是次要的或不太重要的。企业型销售需要将客户和供应商的战略利益结合起来，利用供应商的全部资