

单元一 销售管理认知

本章导读

通过本单元学习，学生应能够掌握销售的含义及要素，掌握销售管理的含义、内容和程序；理解销售与营销、销售与推销、营销与推销的关系；了解中国销售的历史及发展趋势，了解销售管理的未来发展趋势；熟悉销售管理主要岗位、职责及任职要求。

知识点

- (1) 销售的概念及要素。
- (2) 销售管理的含义、内容和程序。
- (3) 销售与营销、销售与推销、营销与推销的关系。
- (4) 销售管理主要岗位、职责及任职要求。

技能点

- (1) 能运用销售、销售管理的基本原理去理解企业的销售活动。
- (2) 能举例说明销售与营销、销售与推销、营销与推销的关系。
- (3) 能运用本单元所学知识为某企业设计一个简单的销售管理流程。
- (4) 能运用本单元所学知识为某企业设置销售管理主要岗位，并能准确描述各岗位职责及任职要求。

情境引入：

企业只有成功地进行销售才能生存下去，并获得持续发展，伴随企业活动的一切投资才能保值和增值。因此，对企业而言，销售工作是至关重要的。销售管理是对企业销售活动进行计划、组织、指挥和控制，为企业和客户创造价值的活动。

项目一 理解什么是销售

任务1 掌握销售的基本概念

1. 销售的定义

一般来讲，销售（Sales）是指把企业生产和经营的产品或服务出售给消费者（顾客）的

活动。对生产企业来讲,销售活动大多发生在与各种中间商的交易过程中;而对经销商或零售商来说,销售是指向最终消费者出售产品或服务。

销售是一个过程,即实现价值并产生增值的过程,它是产品价值最终实现的关键阶段。

实现价值并产生增值是销售的重要功能。一件商品在商店里面失窃,或积压在仓库中就不属于销售行为,因为价值没有得到实现,更没有增值产生。

由此,我们将销售定义为:销售(Sales)是把企业生产和经营的产品或服务通过直接或间接的方式,卖给直接或间接的消费者并收回货款的过程。货款的回收和增值是销售实现与否的关键。

2. 销售在企业中的作用

正如英国著名管理专家罗杰·福尔克所说,“一个企业,如果它的产品和劳务不能销售出去,那么,即便它的管理工作是世界上最优秀的,对于企业的前途和命运来说也毫无意义。”国际上一些企业之所以成为一流企业首先在于它的销售的成功,如可口可乐、微软公司等都十分重视销售工作,并将销售工作做得非常出色。

在买方市场条件下,企业的收入是通过销售来最终实现的,企业的营销战略必须通过销售管理工作的有效组织来执行。销售在企业中具有其他经营活动所不可替代的作用,销售是企业经营管理活动的中心。

任务2 掌握销售的要素

1. 销售的主体

销售的主体指销售产品或提供服务的企业组织。销售主体是整个销售过程中的核心部分。把从事销售活动的人员当成了销售的主体,或是把产品或服务当成销售主体都是不对的。销售人员只是销售工作实现的媒介,而产品是销售的标的物,即销售工作的对象。但是销售人员、产品或服务都是销售活动的重要组成部分。

2. 产品

产品是销售活动的对象。这里的产品既包括有形的产品,如面包、电视机、汽车等;也包括无形的产品,如服务、信息、观念等。具体来讲,无形产品又可分为:

(1) 服务(Service)。

服务是指不以实物形式而是以提供活劳动的形式满足他人某种特殊需要的活动。服务业是指那些不生产商品和货物,而是以提供活劳动的形式满足他人某种特殊需要的产业,主要包括信息、物流、金融、会计、咨询、法律服务等行业。

【小知识 1-1】现代服务业

根据2012年2月22日,国家科技部发布的第70号文件,现代服务业是指以现代科学技术特别是信息网络技术为主要支撑,建立在新的商业模式、服务方式和管理方法基础上的服务产业。它既包括随着技术发展而产生的新兴服务业态,也包括运用现代技术对传统服务业的改造和提升。

它有别于商贸、住宿、餐饮、仓储、交通运输等传统服务业,以金融保险业、信息传输和计算机软件业、租赁和商务服务业、科研技术服务和地质勘查业、文化体育和娱乐业、房地产业及居民社区服务业等为代表。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/1183390.htm?fr=aladdin>, 2014-07-02。

（2）经历（Experience）。

经历是指通过组合多种商品或服务，为人们创造的有偿的体验活动。如在华特·迪士尼世界（Walt Disney World）的梦幻王国，就为消费者提供种种经历，包括拜访童话王国、登上海盗船、太空遨游、走进鬼屋猎奇等。再比如花费巨资获得与股神巴菲特共进午餐的权利，购买门票进入故宫参观等。

（3）事件（Event）。

事件是包括发生过的历史和正在发生或即将发生的事件。为促进产品销售，企业可以通过策划、组织和利用具有新闻价值、社会影响以及名人效应的人物或事件，吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，树立良好品牌形象，并最终促成产品或服务的销售。如蒙牛利用北京申奥、神五升天、超级女声等营销事件，使其名声大噪，销量节节攀升。而对帮蒙牛策划这些事件的广告公司、媒体来说，其销售的产品就是事件。

（4）个人（Persons）。

制造名人效应已成为营销领域的一项重要商业活动，一些希望出名的人常常聘请一些策划公司、新闻代理机构等利用报纸、杂志或网络为其包装和宣传。如近年来一夜走红的所谓“网络红人”，很多都是媒体蓄意而为的结果。

（5）地点（Places）。

地点，包括一个城市、省份乃至整个国家。随着市场经济的发展，城市营销以至省份、国家营销逐渐成为营销中的热点。如加拿大安大略省的斯特拉特福是一个相当破旧的城市，它唯一的资产就是一条名为埃文的河流。但是，一年一度的莎士比亚戏剧节使得斯特拉特福成为世界闻名的旅游观光地。

【案例点击 1-1】全民出动聊瑞典

瑞典旅游局在 Twitter（推特）上开放了一个官方账号，邀请具有创新、时尚感或深度社会参与度等代表性的瑞典人来运营，因为没有谁比他们更了解瑞典，他们呈现出来的会是最鲜活、最有趣、最直击人心的瑞典片段，这个计划取得了空前的成功，吸引了许多国家的旅游局效仿，我们的城市或许也可以借来本土化一下。

资料来源：<http://www.managershare.com/2013/09/02/case-study-5-city-tourism-marketing-coup/>, 2013-09-02。

（6）财产权（Property Rights）。

财产权，是指以财产利益为内容，直接体现财产利益的无形权利。财产权既包括物权、债权、继承权，也包括知识产权中的财产权利。

（7）组织（Organizations）。

任何一个组织，包括盈利性组织和非盈利性组织，总是积极地试图在公众心目中树立一个良好形象。很多组织为获得更多的公众认可而大做形象广告，如荷兰飞利浦电气公司的标志性广告语：“让我们做得更好”，就是为销售其公司整体形象而做的。

（8）信息（Information）。

随着社会的发展，信息对企业组织的生存而言是至关重要的。与此相适应，很多经营信息的公司应运而生。今天，信息也可以像有形产品一样被生产和销售，如电信公司的电话黄页、展览公司的采购商数据库等。

(9) 观念 (Idea)。

每一种产品或服务、每一个企业、每一个城市或国家都有其核心的价值理念, 如何让别人接受这种理念日益成为营销和销售工作的重要内容。如海尔的“真诚到永远”, 中国移动的“沟通从心开始”等, 阐释的都是一种经营理念。

产品的最大特点是有价性。它的价值多少取决于人们对它的认可程度, 是一种主观的反映。有人认为, 商品的价值取决于商品中含有的社会必要劳动时间的多少。但是, 这种观点在今天的社会形势下已经无法解释各种现实问题。例如, 一名歌星与一名大学教授同样工作一天, 歌星收入 10 万元, 而教授可能只收入 1,000 元。这位歌星只有 19 岁, 而这位大学教授已有 50 多岁, 我们能说歌星的劳动比教授的劳动含有更多的社会必要劳动时间吗? 因此我们说, 商品的价值大小取决于人们对它的认可程度, 即消费者的需求。例如一个富豪花费 1 亿元购买一座别墅, 这座别墅的价值就是 1 亿元, 它是由消费者决定的, 而不是由所谓社会必要劳动时间决定, 这是销售活动的价值与政治经济学中价值不一样的地方。

产品的价值决定是多方面的, 既有产品本身的, 如产品的质量、款式和技术先进性等; 也有消费者赋予产品的, 如品牌形象、品牌价值等。

3. 渠道

销售渠道分为直接渠道和间接渠道。其中直接渠道包括人员直销渠道、展会直销渠道、邮政直销渠道、电话直销渠道等; 间接渠道是以代理商、经销商、批发商、K/A 店、百货店等为销售中介的渠道类型。保险业务员直接面向顾客的推销就是直销业务, 它是业务员直接把产品卖给最终消费者; 而间接渠道则是通过第三方中介实现销售过程的。

4. 消费者

消费者包括直接消费者和间接消费者。购买商品直接用于自身消费的人或团体称为直接消费者; 不直接进行消费而是用该产品从事经营活动的一律称为间接消费者。例如买一个面包自己食用的人就是直接消费者, 他购买的目的是为了自己消费; 而购买机床的企业就是间接消费者, 他购买机床的目的不是直接消费, 而是为了进一步生产。

任务 3 理解销售与推销、销售与营销、推销与营销的关系

1. 销售与推销的关系

销售 (Sales) 不等于推销 (Selling)。推销是说服顾客购买产品或服务, 并协助满足其需要的一种活动; 推销时一种“推”的策略, 顾客在推销活动中一般处于被动地位。而销售不仅包括“推”的策略, 而且常常会用到“拉”的策略, 如通过广告、营业推广等促销手段, 吸引消费者主动购买产品或服务。

销售包括直接销售和间接销售两部分。直接销售又包括人员推销、网络、展会、邮递、电话、电视直销等; 间接销售包括代理通路和终端通路。从这点来看, 推销只是销售的一小部分。

推销是产品终端的销售。推销作为直接销售的一种方式, 是推销人员直接面对顾客, 说服顾客购买产品或服务的活动。产品一经推销出去, 便直接进入消费环节, 销售过程由此结束。

2. 销售与营销的关系

销售 (Sales) 不等于营销 (Marketing)。著名营销学家菲利普·科特勒认为, “营销是个人和集体通过创造, 提供出售, 并同他人交换产品 and 价值, 以获得其所需所欲之物的一种社会

和管理过程。”^①营销包括产品开发、市场定位、消费者群体分析、价格策略、促销等问题；而销售是将产品或服务送达消费者手中的过程。因此，销售的外延要小于营销，我们不能用销售来代替营销，更不能忽视销售在营销中的重要作用。

营销是大脑，销售是四肢。没有大脑就没有思维，就会失去行动的方向；有大脑但没有四肢，就没有行动力。

销售的主要问题是渠道建设问题，不能完全用营销代替销售。营销有时需要灵感，需要更多想象力；但销售是实实在在的行动，是如何保证销售渠道通畅的问题。

3. 推销与营销的关系

推销是你去找客户，然后说服他买你的产品；营销是让客户主动来找你。在营销活动过程中，我们可以通过灵活运用 4P 策略（即产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略），达到吸引消费者主动购买的目的。

推销是先生产后销售，生产完再拿着产品去找客户；如果找不到客户，产品就会积压。营销是先挖掘顾客需要后生产，营销的终极目标是“让推销成为多余”。

推销是战术，营销是战略。推销是通过推销人员说服顾客购买的一种策略，体现的是推销人员的推销技巧，是属于战术层面的东西；而营销是为确保产品或服务为市场接纳所进行的全局性规划，属于战略的范畴。

【课堂互动 1-1】怎样理解营销的终极目标是“让推销成为多余”

分析提示：营销是通过运用 4P 策略（即产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略），达到吸引消费者主动购买的目的，是“不战而屈人之兵”的战略，而不是搞人海战术。因此，从这一点来讲，营销的终极目标是“让推销成为多余”。

任务 4 了解销售在中国的发展

1. 中国销售的发展阶段

从销售的形式和技术发展来分，中国的销售大致经历了四个阶段：

第一阶段，坐销。为计划经济条件下的销售，主要以供销社为单位进行管理和运营。其特点是按国家统一规划进行销售，主要由国家调拨，只有少数计划外产品可以进行销售。这时候的销售人员基本没有自主权，销售也没有技巧可言。

第二阶段，行销。主要指 20 世纪 80 年代到 90 年代初这一时期。这时候的中国正处在商品经济的转型阶段，整个市场因商品短缺显得机会多多。因此在销售问题上，表现为粗放式的销售。但是，市场环境的变化开始促使一部分企业开始“走出去”，主动开展一些市场拓展工作。

第三阶段，深度分销（精细化销售）。指从 20 世纪 90 年代初到 90 年代末，这一时期的销售特点是销售网络开发和管理上的精耕细作。生产厂商不再是将产品卖给代理商或经销商了事，而是帮助其作进一步分销，或是通过开展直营、直销等方式对渠道进行精耕细作。生产厂商与代理商融为一体，尤其是它们的利益紧紧地结合在一起。全部销售环节的每一个成员被共同的利益链连接在一起，生产厂商不仅对代理商或经销商进行管理、培训，而且派出大量的人员帮助其开拓市场。

① 菲利普·科特勒，梅汝和等译. 营销管理（新千年版·第十版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2001.

第四阶段,精益化销售。精益化销售发轫于本世纪初。由于第三阶段精细化销售需要大量人力物力做支撑,使得很多企业不堪渠道成本快速上升的重负。于是,销售开始向追求“精细”与“效益”平衡的方向发展。表现为对代理商、经销商和销售人员的管理越来越严格,考核指标体系越来越细、越来越科学;现代管理技术、方法和手段被大量采用,市场管理趋于精细,但销售效益和效率成为主要的管理指标。

2. 当代销售的最大特点

有人认为,目前已进入个性化消费时代,在销售过程中销售人员必须突出自己的个性。因此,销售人员个人能力的高低、职业性格的优劣决定了其业绩。

但也有人认为,目前市场竞争的格局从单纯的竞争演变成“既竞争,又合作”,甚至是“合作双赢”,销售人员必须具备良好的团队精神。否则,其必然很难获得组织资源和其他方面的支持。

随着销售进入精益化运作阶段,呈现出最大的特点是越来越强调个人素质与团队精神的结合。毕竟,营销是一种“借力”的事业,靠单打独斗已经很难生存和发展了。做销售工作就好比是一场足球赛,要赢得市场竞争,团队中每个队员的能力很重要,但最重要的还是团队成员之间的密切配合。

3. 当代中国销售的特点

有人说,中国的销售是世界上最难做的销售。此话一点不假,由于中国地域辽阔,各区域在经济发展水平、风俗习惯、人口数量和质量以及自然地理条件等方面存在较大差异,造成当代中国销售呈现出以下特点:

一是成熟与不成熟并存。在一些市场发育比较充分的区域,市场管理和销售秩序渐趋成熟;但在一些经济不发达的地区,市场培育不充分,市场管理和销售秩序都表现得很不成熟。

二是规范与混乱相生。由于各行业发展程度不一,有的行业经过前期混乱竞争现在日趋变得规范,如家电业;但在另一些行业,目前还处于比较混乱的阶段,表现为坐销、行销、精细化销售和精益化销售多阶段混杂,销售模式和手段各异,且缺乏有效的市场监管。

三是受传统文化影响深,“潜规则”流行。在中国传统文化中,“关系文化”、“面子文化”的影响根深蒂固,“人情”、“关系”往往在销售达成过程中显得比个人能力和企业素质更重要。因此,给销售工作增添了很大的不确定性。

任务5 了解销售的最高境界是什么

1. 零库存

按照传统的销售观念,要销售就一定要有库存。对一线销售人员而言,每当他们销售出去一些产品的时候,他们最关心的是公司库房中有没有足够的库存,品项是否齐全,是否会缺货。

十年前,大部分公司的销售经理,每天早晨上班后都会收到一份公司前一天的库存报表。如果没有这一张库存报表,销售经理的心里就没有底,因为他不知道今天有多少货可供他们销售。

随着信息技术和物流技术的发展,一些企业提出零库存理论。所谓零库存,就是生产企业完全依据市场需求安排生产,生产一批,销售一批,没有库存产生。零库存的优点不言而喻,可以省去巨额的库存成本,减少资金占用,使企业能够以最低的成本取得最大的效果。

【课堂互动 1-2】什么样的企业可以实现销售的“零库存”

分析提示：①拥有较大知名度的畅销产品；②公司的管理非常规范；③行业产品非常具有吸引力。

2. 零运营成本

运营成本是指企业所销售商品或者提供劳务的成本，主要包括主营业务成本、其他业务成本。好的企业可以凭借强大的市场影响力和良好的信誉，通过赊销原材料、推迟支付运输费用、预收货款、特许经营等方式，将运营成本大大降低直至为零。

任务6 了解销售的未来是什么

随着互联网的迅猛发展，网络销售已经成为传统销售模式的有益补充或者说最大竞争对手。有人大胆预测，在未来网络销售将完全取代传统销售。之所以有人敢提出如此大胆预测，主要是基于互联网相对于传统销售网络具有以下方面的优势：

1. 时间的无限性

与传统商店每天有固定营业时间不同，网络商店永远都不会关门下班。最近在美国的一项调查表明，热衷于网上购物的人们认为便利性是使他们在网上购物的主要原因。如家庭娱乐 REI 公司 30% 的订单是在晚上 10 点到早晨 7 点之间达成的。它们没有花费开店和雇用服务人员的费用，却可以在实体商店停止营业的时间段完成销售。

2. 地域的相对无限性

互联网通过数据传输将全球连成一体，只要你能够上网，就可以从世界上任何一个网上商店购买到你喜欢的东西。如著名的 C2C 网上商城 eBay 就是一个世界范围内的网上商城。

【案例点击 1-2】关于 eBay

全球在线交易平台 eBay (Nasdaq: EBAY) 成立于 1995 年 9 月，目前已有 3.8 亿海外买家，为遍布全球 150 多个国家和地区的用户提供拍卖和一口价方式的商品在线交易。

在 eBay，每天都有数百万的新刊登物品。各方朋友来到 eBay，买卖超过数万件物品，不论是明星闪卡、古董、公仔或餐具组等各式收藏品，或是二手车、服饰、书籍、CD 或电子产品等实用物品，eBay 都一应俱全！

全球数以千万计的人在 eBay 上找到了自己心爱的商品，又有数以千万计的人成功地销售产品，建立了自己的公司，将商品销往海外，更有越来越多的企业在 eBay 上开设自己的商店，将产品销往全世界。

资料来源：<http://www.ebay.cn/online/ppxs>。

3. 经济性

很多公司通过互联网与供应商和消费者直接联系，大大降低了销售成本，因此公司有更大空间让利于消费者。同时，公司还可以获得很多意外的好处，如美国亚马逊网站，一天内就能从信用卡公司将当天售货的货款换成现金，并持有 46 天之久，然后才付给供货商、图书分销商、出版商等。对顾客而言，他们通过网络购物也获得了很多实惠，因为他们可以很方便地在网上进行比价，直至寻找到最低价。目前，甚至有些网站专门提供比较产品价格的服务，极大地节省了消费者的金钱和时间。

4. 最大限度地展示公司及产品的特色和优势

在网上商店，店主不但可以通过高清图片生动展示商品的特色及优势，还可以为商品附

上详细的说明,让消费者一目了然而又印象深刻。

5. 网上销售能给卖主及顾客最大程度的信息双向交流

在网上商城,顾客可以通过在线聊天工具(包括音频、视频)与卖主进行即时沟通。

【案例点击 1-3】淘宝网

淘宝网是亚太地区最大的网络零售商圈,由阿里巴巴集团在 2003 年 5 月 10 日投资创立。淘宝网现在业务跨越 C2C(个人对个人)、B2C(商家对个人)两大部分。截止 2010 年 12 月 31 日,淘宝网注册会员超 3.7 亿人;2011 年交易额为 6100.8 亿元,占中国网购市场 80% 的份额。比 2010 年增长 66%。2012 年 11 月 11 日,淘宝单日交易额 191 亿元。截止 2013 年 3 月 31 日的年度,淘宝网和天猫平台的交易额合计突破人民币 10,000 亿元。

截至 2013 年,淘宝网拥有近 5 亿的注册用户数,每天有超过 6000 万的固定访客,同时每天在线商品数已经超过了 8 亿件,平均每分钟售出 4.8 万件商品。2013 年 11 月 11 日零时,开场仅 1 分钟成交的订单数量达到 33.9 万笔,总成交金额达到 1.17 亿元。第 2 分钟,成交数字突破 3.7 亿元。到了零时 6 分 7 秒,成交额直接冲上 10 亿元。截至 11 日 24 时,“双 11”天猫及淘宝的总成交额破 300 亿元,达 350.19 亿元。随着淘宝网规模的扩大和用户数量的增加,淘宝也从单一的 C2C 网络集市变成了包括 C2C、团购、分销、拍卖等多种电子商务模式在内的综合性零售商圈,并已经成为世界范围的电子商务交易平台之一。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/1590.htm?fromtitle=%E6%B7%98%E5%AE%9D&fromid=145661&type=syn>, 2014-06-06。

项目二 理解什么是销售管理

任务 1 理解销售管理的含义

关于销售管理的含义,中外营销专家和学者有不同的理解。

西方学者一般认为,销售管理就是对销售人员的管理。著名营销学家菲利普·科特勒认为,销售管理就是对销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等进行设计和控制。美国学者约瑟夫·P·瓦卡罗认为,销售管理就是解决销售过程中出现的问题,销售经理应该是一个知识渊博、经验丰富的管理者。拉尔夫·W·杰克逊和罗伯特·D·希里奇在《销售管理》一书中认为,销售管理是对人员推销活动的计划、指挥和监督。

我国学者李先国等人认为,所谓销售管理,就是管理直接实现销售收入的过程。

由此可见,销售管理有狭义和广义之分。

狭义的销售管理专指以销售人员为中心的管理,在市场发育比较好、企业营销职能部门划分较细的西方发达国家持这种观点。

广义的销售管理是对所有销售活动的综合管理,我国学者大多持这种观点。这是因为我国市场经济发育不完善,企业中营销活动划分不是太细,销售活动包括的范围较广。在我国一些企业,销售管理涉及销售计划管理、销售组织管理、销售人员管理、销售业务管理、销售网络管理、客户管理和销售物流管理等活动。

我们认为,销售管理是对企业销售活动的计划、组织、训练、领导和控制,以达到实现

企业价值的过程。^①

任务2 掌握销售管理的内容

1. 菲利普·科特勒对销售管理内容的理解

菲利普·科特勒认为，企业销售管理涉及三个方面的内容：一是公司在设计销售队伍时应作什么决策，这涉及销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等问题；二是公司怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价他们的销售队伍；三是怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系营销上的技能。

2. 查尔斯·M·富特雷尔对销售管理内容的理解

查尔斯·M·富特雷尔认为，销售管理涉及五个方面的内容：一是制定销售计划，即要建立一个面向有利可图的顾客的销售团队；二是设计销售组织，要选择合适的人，并建立适当的组织结构；三是对销售人员进行科学训练；四是引导和指挥销售人员提高销售效率；五是对销售人员和销售结果进行评价以指导未来的销售活动。

3. 本书对销售管理内容的概括

在我国，一般认为企业销售管理的内容应涉及制定销售规划、设计销售组织、指挥和协调销售活动、评价与改进销售活动等四个方面。

根据前述对销售管理含义的讨论，我们认为销售管理包括销售计划管理、销售组织管理、销售人员管理、销售过程管理、销售网络管理、客户管理和销售物流管理等内容（如图1-1所示）。本书将以此为主线，逐一和读者一起学习。

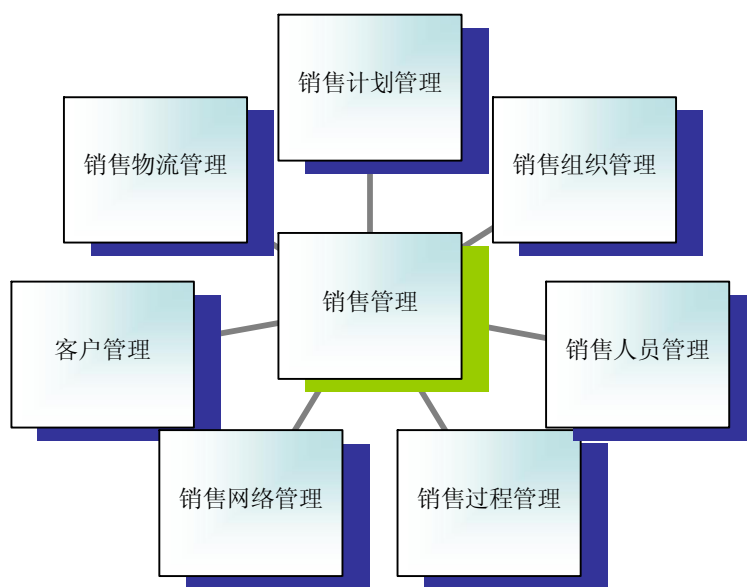


图 1-1 销售管理的七大模块

^① 熊银解，查尔斯·M·富特雷尔，销售管理[M]．北京：高等教育出版社，2010．

任务3 熟悉销售管理的程序

1. 菲利普·科特勒对销售管理程序的描述

如前所述, 菲利普·科特勒将销售管理的内容归纳为销售队伍设计、销售队伍管理和销售队伍改进等三个方面。由此展开的销售管理程序如图 1-2 所示。

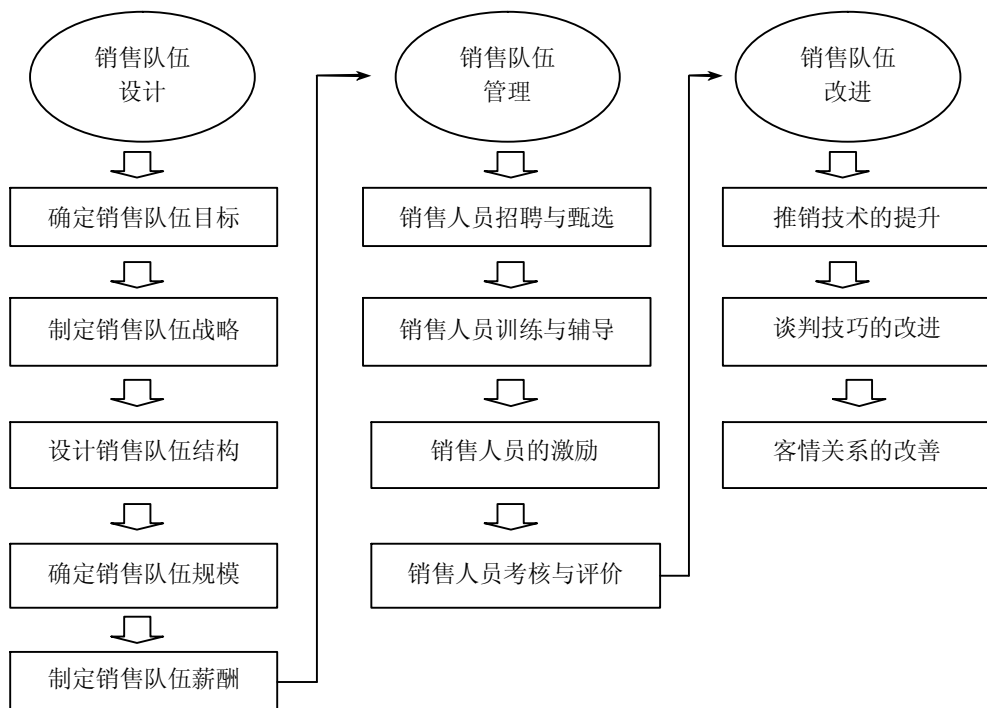


图 1-2 菲利普·科特勒对销售管理程序的描述

2. 查尔斯·M·富特雷尔对销售管理程序的描述

查尔斯·M·富特雷尔将销售管理的内容归结为五大职能, 这五大职能遵循图 1-3 所示的程序。

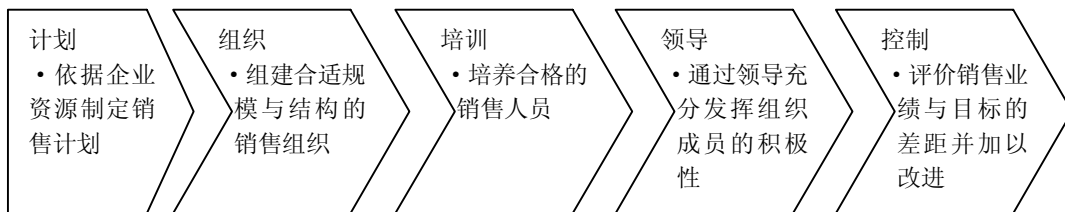


图 1-3 查尔斯·M·富特雷尔对销售管理程序的描述

3. 本书对销售管理程序的概括

根据我国销售管理的现状和特点, 我们将销售管理程序概括为如图 1-4 所示的流程。

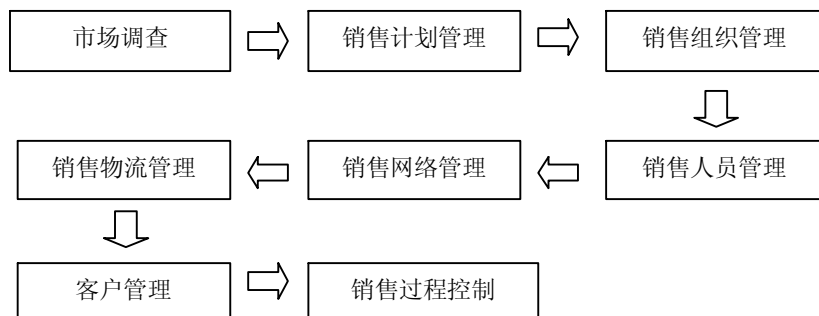


图 1-4 销售管理程序

项目三 了解销售管理的未来发展趋势

任务 1 了解当前销售环境的变化

随着市场竞争的日益加剧和科学技术的飞速发展，企业的经营环境正经历着前所未有的剧变。顾客的需求在变化，顾客的兴趣在变化，顾客的消费观念和购买行为在变化，服务顾客的方法和技术也在变化。如何应对急剧变化的市场形势，已成为所有企业和销售管理者面临的最大挑战。

【课堂互动 1-3】与以往相比，当前顾客的需求都出现了哪些变化？

分析提示：随着经济和科技的发展，顾客的需求在不断变化，出现了以下规律性特点：

- (1) 对产品的档次要求越来越高。
- (2) 对产品的价格要求越来越低。
- (3) 对产品的质量要求越来越高。
- (4) 对产品的服务要求越来越高。
- (5) 对产品的个性化要求越来越高。
- (6) 对产品的品牌内涵要求越来越高。
- (7) 对产品的企业形象要求越来越高。

资料来源：陈子秋. 客户经理培训方案精选. 广州：广东经济出版社，2005.

任务 2 了解知名营销专家对销售管理发展趋势的判断

美国学者托马斯·英格拉姆(Thomas Ingram)等认为，销售管理正出现了某些新的趋势。

1. 从交易推销到关系推销

在经营过程中，越来越多的企业发现，仅仅将注意力放在自身利益以及与顾客的单次交易上已经很难维持良好的客户关系。为了持续地发展，企业需要将自己放在一个开放的系统中，与上游的供应商直至下游的消费者建立起长期的良好的合作关系。在这种思想的指导下，产生了关系营销理论。

关系营销是以系统论为基本思想，将企业置身于社会经济的大环境中来考察企业的市场营销活动，建立并发展与消费者、竞争者、供应者、分销商、政府机构和社会组织的良好关系。

关系营销将建立与发展同所有利益相关者之间的关系作为企业营销的关键,把正确处理这些关系作为企业营销的核心。

关系营销和交易营销的区别主要表现在:

(1) 交易营销的核心是交易,企业和营销人员通过“诱使”顾客发生交易活动从中获利;关系营销的核心是关系,是企业通过与利益相关方维持长久良好关系而获益。

(2) 交易营销把其视野局限于目标市场上,即各种顾客群;关系营销所涉及的范围则广得多,包括顾客、供应商、分销商、竞争对手、银行、政府机构和内部员工等。

(3) 交易营销强调如何获得顾客;关系营销更加强调保持顾客。

(4) 交易营销不太强调顾客服务;关系营销高度强调顾客服务。

(5) 交易营销是有限的顾客参与和适度的顾客联系;关系营销却强调高度的顾客参与和紧密的顾客联系。

2. 从个人推销到团队推销

过去,在企业里销售精英大行其道;但是,在今天,超级明星式的销售人员的重要性在许多销售组织内的作用正在下降,特别是当销售的重点从销售产品转向解决顾客问题、增加顾客价值时。在许多情况下,一个人不可能拥有判断和解决顾客问题所需要的全部知识和技巧。此时,就需要某种类型的团队一起工作。这种团队协作可以是在销售组织内不同的个人之间,可以是在销售和市场营销部门之间,或者是在企业内不同职能部门之间。虽然已有许多不同的团队协作方法,但是从个体向团队转化有不断增长的趋势。

3. 从关注销售量到注重销售效率

一个销售组织的基本任务就是将产品销售出去,达到理想的销售量。在以往,对销售人员和销售经理的评估与奖励通常是依据其在一定时间内完成的销售量来进行的。但是,今天许多企业发现同样的销售额给企业带来的效益是不一样的。因此,许多销售组织不再只关注于“为销售而销售”(只重销售量),而是关注销售利润。这就使得销售管理关注点从单纯的销售量转向了销售效率。销售管理的效率导向,要求销售人员更有效地或效率更高地做事,在成本一定的条件下能够完成更多的销售量。

4. 管理方式从依赖职权发展到依靠领导者个人魅力

过去许多销售组织都采用传统科层式的组织架构,销售经理主要利用职权对下属的活动进行控制,以实现预期目标。现在的销售组织多采用团队合作的方式开展工作,团队中每个成员按照自己的能力完成团队赋予的任务,团队领导的主要工作是激励其成员完成任务。

【课堂互动 1-4】管理者与领导者的最大区别是什么?

分析提示:管理者与领导者的最大区别是管理者拥有下属,领导者拥有追随者。管理者的影响力随着职权的消失而消失,而领导者靠人格魅力影响别人,故其影响力不会随职权的失去而消失。

5. 销售区域从本地辐射到全球

随着经济的全球化和信息技术的迅猛发展,传统的以地理界限为基础划分销售区域的方式显得越来越不适用。每一个企业都是全球分工中的一员,因而其市场很难再锁定在某一固定地理区域,而是全球化的。因此,现今的销售组织必须主动适应这种变化,其领导者和成员必须具有国际视野,以应对来自世界范围内的竞争挑战。

任务3 把握销售管理的未来发展趋势

结合前面销售环境分析以及知名营销专家对销售管理发展趋势的判断,我们认为,未来销售管理的发展将呈现出以下几个特点。

1. 销售管理各要素将变得越来越难以控制

首先,从销售的对象——产品或服务来看,由于科学技术的快速发展,使得产品的寿命周期越来越短。如在IT和电子行业,很多产品的寿命周期短到只有几个月。这不但加大了企业技术研发的难度,对销售管理工作而言,也是极大的挑战。因为产品的快速更新,要求销售部门以最快的速度、最有效的方式打开市场,同时也给销售管理过程中的退、换货和售后服务带来极大困扰。

其次,信息技术的发展,使得渠道管理和控制变得越来越困难。传统的以地理界线划分的区域管理模式越来越受到来自电子商务的挑战,困扰渠道管理的两大“顽症”——窜货和价格管制变得越来越困难,加上电子商务带来的假冒伪劣泛滥等问题,给销售管理工作带来的冲击和挑战将越来越大。

第三,是消费者需求的变化。有人说,“20世纪80年代,100个人需要1件商品;20世纪90年代,100个人需要100件商品;21世纪初,1个人需要100件甚至1,000件商品……”。由此可知,消费者将变得越来越挑剔,如何从众多的竞争者手中将消费者抢夺过来,将需要企业及其销售管理人员为顾客提供更高的价值。

2. 销售管理将从粗放式向精细化方向发展

在市场竞争日益激烈的今天,粗放式的管理越来越难有用武之地。这迫使企业不得不从以前“一丈宽,一米深”的粗放管理模式向“一米宽,一丈深”的精细化管理转变。“向管理要效益”,已成为所有企业和营销人员的共识。

3. 销售管理将从依靠经验向专业化、科学化方向发展

在市场环境动荡不定的情况下,光凭经验管理已经显得有点捉襟见肘。销售管理工作与财务管理、生产管理一样,正在向专业化、科学化的方向发展。这不但是体现在具体的管理指标体系、管理方法和工具上,更体现在思想观念上。

4. 销售管理将从以销售业务管理为中心向整合营销方向转变

以前,太多的公司认为,吸引顾客是营销或销售部门的工作。如果营销或销售部门抓不住顾客,只能说明公司的销售人员不称职。但事实是,在公司吸引和留住顾客的工作中,营销仅仅是其中的一个部门。即使是世界上最优秀的营销部门,也无法销售劣质产品或没人需要的产品。只有当公司所有的部门和员工都相互合作,共同设计和执行一个有竞争力的顾客让渡价值系统(Customer Value-delivery System)时,营销部门才能有效地开展工作。^①

以麦当劳为例,每天有109个国家的3,800万人访问它的23,500家餐馆。人们不会仅仅因为喜欢汉堡包就涌向麦当劳快餐店,其他一些餐馆制作的汉堡包味道更好。人们是冲着某个系统而来,并不仅仅是汉堡包。这个有效运转的系统向全世界传送一个高标准,即麦当劳所谓的QSCV——质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)。麦当劳公司的有效就在于它和它的供应商、特许经营店业主、员工以及其他有关人员共同向顾客提供

① 菲利普·科特勒,梅汝和等译. 营销管理(新千年版·第十版). 北京:中国人民大学出版社,2001.

了他们所期望的高价值。

5. 销售管理重心将从产品销售转向服务销售

现代企业的竞争已经不再仅仅是围绕产品展开,今后服务将成为企业建立竞争优势的主要手段。当前销售不可克服的一个缺陷在于被动,缺乏对客户群的主动研究和细分、定位。而顾问式销售显然可以很好地弥补这一缺陷,通过一对一的专家顾问式销售,可以把售前咨询、售中服务、售后维护有机结合起来,形成面向客户的全程销售模式,减少来自不同环节的潜在客户流失。

项目四 熟悉销售管理主要岗位、职责及任职要求

任务1 熟悉销售人员职业发展通道

1. 了解营销职业岗位群及其发展

对于营销岗位,可以从两个维度来划分:一是按照营销的客体来分,营销人主要涉足三大行业,即消费品行业、工业品行业和服务业,与之相对应的是消费品营销、工业品营销和服务营销;二是按职能来划分,营销职业可以分为市场、销售、客户服务和营销管理四大岗位群。

随着社会分工的深入,市场营销相关岗位的划分越来越细,涉及的岗位也越来越多。在一些业务复杂、规模较大、管理规范的公司,市场营销职能机构已经细分为市场部、销售部、企划部、促销部、客服部、广告部、品牌部、大客户部、网络营销部、电话销售部等部门,并设置相应的岗位。

2. 熟悉销售人员职业发展通道

根据个人性格、知识结构、职业性向等,销售人员可以有两条职业发展通道:一条是走专业化道路,即从见习销售代表或销售助理一直干到高级销售代表或金牌销售员;另一条是向管理岗位发展,即从见习销售代表或销售助理干到区域主管、区域经理、销售经理、销售总监直至营销副总。

任务2 熟悉销售管理的主要岗位、职责及任职要求

1. 熟悉销售部门岗位设置

各企业由于规模不同,管理模式各异,其销售部门的岗位设置会存在较大差异。按照销售管理专业化和科学化发展的要求,一般企业的销售部门岗位设置如图1-5所示。

资料来源:程淑丽,王宏. 市场营销精细化管理全案. 北京:人民邮电出版社,2008.

2. 熟悉销售部门主要岗位工作职责和任职要求

销售部门主要岗位工作职责和任职要求如下:

(1) 销售部经理工作职责和任职要求。

工作职责:

- 根据企业总体战略规划,制定企业销售计划,报营销总监审批后执行。
- 根据企业年度销售计划,制定详细的营销策略,并组织实施。
- 负责销售工作的具体推进,并监督检查销售计划的执行。
- 负责销售回款的管理,确保销售回款及时。

- 负责组织销售渠道的拓展与维护工作。
- 负责根据销售计划制定销售费用预算并进行销售费用控制。
- 负责促销活动的组织与管理工作，并对促销效果进行评估。
- 负责组织客户关系管理工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

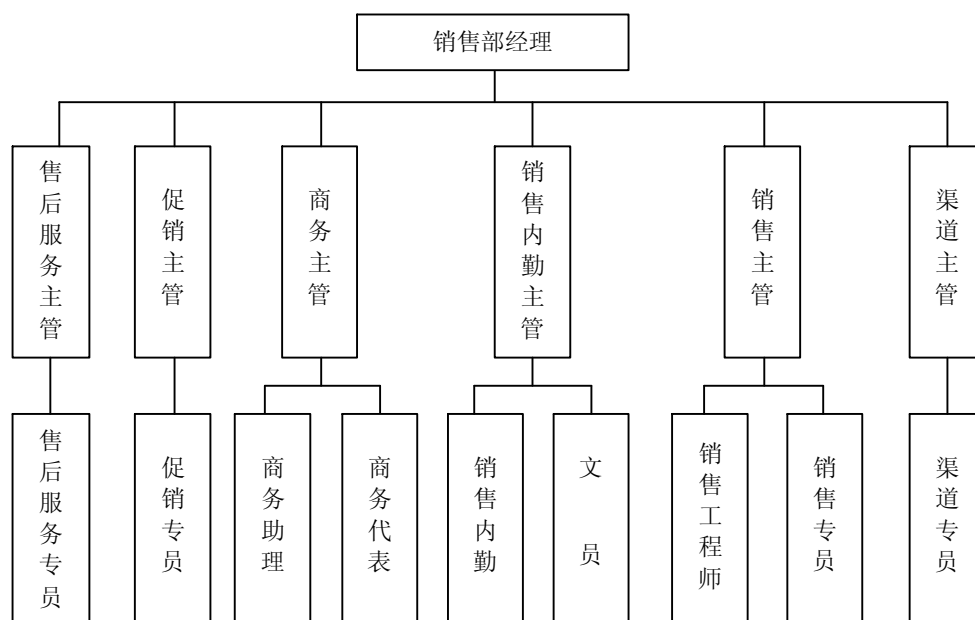


图 1-5 销售部门岗位设置

任职要求：

- 学历：大学专科以上，具有企业管理、市场营销、物流管理、合同管理、市场策划等专业知识。
- 专业经验：三年以上销售管理工作经验。
- 个人能力要求：沟通能力、协调能力、创新能力等。

其他要求：

- 认同公司企业文化，忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部管理。
- 有学习意识和团队意识。

（2）区域销售经理工作职责和任职要求。

工作职责：

- 负责编制辖区内市场拓展计划、销售计划并组织实施。
- 负责销售活动的组织与销售目标的达成。
- 负责辖区内销售预算的制定与费用控制工作。
- 负责辖区内市场策划方案、市场推广方案的审批。

- 定期或不定期对阶段销售活动效果进行评价。
- 负责组织客户服务与售后管理工作。
- 负责所属部门人员的管理工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历: 大学专科以上, 具有企业管理、市场营销、物流管理、市场策划等专业知识。
- 专业经验: 三年以上营销管理工作经验。
- 个人能力要求: 沟通能力、协调能力、创新能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化, 忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部管理。
- 有学习意识和团队意识。

(3) 售后服务主管工作职责和任职要求。

工作职责:

- 负责根据企业实际情况制定售后服务工作计划, 报主管领导审批。
- 负责对售后服务人员进行监督和评审。
- 负责售后服务流程的改进与服务质量改善等工作。
- 负责解决售后服务纠纷及突发事件的处理工作。
- 负责安排售后服务专员做好回访工作, 保证服务质量。
- 负责受理客户投诉等客户关系维护与管理工作。
- 负责分析与整理售后服务反馈的资料、信息等, 并向主管领导汇报。
- 负责对所属员工进行售后服务规范的培训工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历: 大学专科以上, 具有企业管理、市场营销、客户关系管理、公共关系管理等专业知识。
- 专业经验: 两年以上客户管理工作经验。
- 个人能力要求: 沟通能力、协调能力、谈判能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化, 忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

(4) 促销主管工作职责和任职要求。

工作职责:

- 负责促销推广计划的编制与执行工作。
- 负责组织收集竞争产品信息。
- 负责组织促销前期的市场调查与分析工作。

- 负责编制具体的市场促销方案，并报市场部经理审批。
- 负责促销活动的组织管理，并对促销现场进行巡视。
- 负责组织对促销人员的培训工作，确保促销的质量。
- 负责组织促销效果评估工作，并按时提交评估报告。
- 负责编制促销活动预算，并进行促销费用控制工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求：

- 学历：大学专科以上，具有企业管理、市场营销、产品管理等专业知识。
- 专业经验：两年以上销售管理工作经验。
- 个人能力要求：沟通能力、协调能力、激励能力等。

其他要求：

- 认同公司企业文化，忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

（5）销售内勤主管工作职责和任职要求。

工作职责：

- 全面负责销售内勤保障工作，为销售业务人员提供支持。
- 合理安排内务人员工作，做好内务与外部销售人员的协调工作。
- 负责组织各类销售报表的统计、整理工作，并及时向主管领导报送。
- 负责组织销售合同的拟订工作，并及时送主管领导审核。
- 定期或不定期对销售内勤的工作进行检查，发现问题及时纠正。
- 负责销售客户档案、销售合同等文档的整理与归档工作。
- 负责协助销售业务人员做好客户接待与客户关系维护工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求：

- 学历：大学专科以上，具有企业管理、市场营销、行政管理专业知识。
- 专业经验：两年以上销售管理工作经验。
- 个人能力要求：沟通能力、创新能力、协调能力等。

其他要求：

- 认同公司企业文化，忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

（6）销售主管工作职责和任职要求。

工作职责：

- 协助市场部经理编制市场拓展计划，并组织具体实施。
- 负责渠道市场推广方案的编制与组织实施。
- 负责市场拓展活动的策划与执行。

- 负责组织广告发布与宣传管理。
- 负责协助相关部门进行促销活动的管理工作。
- 负责组织市场公关活动,与相关单位保持良好的沟通关系。
- 负责协助相关部门做好新产品发布会、新闻发布会等工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历:大学专科以上,具有企业管理、市场营销、广告管理、公共关系管理专业知识。
- 专业经验:两年以上市场营销工作经验。
- 个人能力要求:沟通能力、创新能力、策划能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化,忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

(7) 渠道主管工作职责和任职要求。

工作职责:

- 根据主管领导的要求编制渠道拓展方案。
- 负责对重要客户进行开发、沟通,并制定合作方案。
- 负责贯彻、执行企业市场营销策略与方案。
- 负责制定渠道政策,提供渠道支持服务。
- 负责及时与客户沟通,反馈市场信息,做出处理意见。
- 协助销售部经理开发重要客户。
- 定期或不定期对渠道管理工作进行总结,向销售部经理提交总结报告。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历:大学专科以上,具有市场营销、产品管理、渠道管理专业知识。
- 专业经验:两年以上渠道管理工作经验。
- 个人能力要求:沟通能力、策划能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化,忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

(8) 促销专员工作职责和任职要求。

工作职责:

- 根据促销活动计划,有效地向消费者传递产品信息及企业形象。
- 负责产品宣传资料的发放工作。
- 负责促销产品的陈列及摆放工作。
- 采用适当的销售技巧,增强消费者的购买欲望。

- 负责收集客户的意见，及时处理客户的抱怨。
- 负责收集竞争对手的产品、价格等方面的信息。
- 负责按时填报各类销售日报表。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求：

- 学历：大学专科以上，具有市场营销、产品管理等专业知识。
- 专业经验：一年以上促销工作经验。
- 个人能力要求：沟通能力、创新能力。

其他要求：

- 认同公司企业文化，忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 有学习意识和团队意识。

（9）商务助理工作职责和任职要求。

工作职责：

- 负责协助销售部商务主管完成销售工作的协调与管理工作。
- 负责销售合同的草拟、整理与跟进工作。
- 负责部门内部行政事务工作的处理。
- 负责各项销售报表的制作与报送工作。
- 负责协助销售部商务主管做好销售工作的推进与管理工作。
- 负责协助相关部门做好市场推广工作。
- 负责协调销售回款的催收工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求：

- 学历：大学专科以上，具有市场营销、产品管理、行政管理、市场策划管理专业知识。
- 专业经验：一年以上销售管理工作经验。
- 个人能力要求：创新能力、沟通能力、策划能力等。

其他要求：

- 认同公司企业文化，忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 有学习意识和团队意识。

（10）销售内勤工作职责和任职要求。

工作职责：

- 负责销售合同的跟进、督促，建立合同台账。
- 负责根据销售内勤主管的要求编制年度、月度工作计划，呈报销售部经理审核。
- 负责编制资金回笼计划，并监督资金的回笼情况。
- 根据企业的营销政策建立销售核算总账，按时登记相关科目。
- 负责接收、发送销售部门的所有商务信函。
- 负责编制销售部门内部的各类销售报表，送交相关部门。
- 负责销售合同的管理工作。

- 负责收集市场营销信息, 编制信息简报。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历: 大学专科以上, 具有市场营销、会计学、行政管理等专业知识。
- 专业经验: 一年以上销售内勤工作经验。
- 个人能力要求: 沟通能力、协调能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化, 忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 有学习意识和团队意识。

(11) 销售专员工作职责和任职要求。

工作职责:

- 根据销售目标和计划, 具体执行企业市场营销策略。
- 依据企业制定的销售计划, 具体负责产品销售工作。
- 负责按时提交销售数据, 以利于相关部门进行统计分析。
- 负责销售尾款的追回工作, 确保资金回笼。
- 定期向客户了解使用产品的情况, 并及时反馈给相关部门。
- 负责协助相关部门做好售后服务工作。
- 协助相关部门做好客户档案建立工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历: 大学专科以上, 具有市场营销、产品管理等专业知识。
- 专业经验: 一年以上销售工作经验。
- 个人能力要求: 创新能力、沟通能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化, 忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 注重内部工作协调。
- 有学习意识和团队意识。

(12) 渠道专员工作职责和任职要求。

工作职责:

- 负责制定渠道拓展计划, 完成渠道开拓工作。
- 负责按照主管领导的要求完成销售目标。
- 负责企业自行研发产品和运营产品的推广工作。
- 负责所属区域销售情况的统计与分析。
- 负责所属区域客户关系的维护工作。
- 负责建立企业与经销商的合作关系。
- 负责渠道货款的追讨工作。
- 完成上级领导临时交办的工作。

任职要求:

- 学历: 大学专科以上, 具有市场营销、产品管理等专业知识。
- 专业经验: 一年以上销售工作经验。
- 个人能力要求: 沟通能力、创新能力等。

其他要求:

- 认同公司企业文化, 忠诚度高。
- 了解不同类型的客户及本行业的发展状况。
- 有学习意识和团队意识。

说明: 由于部分岗位不为一般企业销售部门常设, 因此其岗位职责和任职要求在此不表, 以精简篇幅。

单元小结

销售(Sales)是把企业生产和经营的产品或服务通过直接或间接的方式, 卖给直接或间接的消费者并收回货款的过程。货款的回收和增值是销售实现与否的关键。

在买方市场条件下, 企业的收入是通过销售来最终实现的, 企业的营销战略必须通过销售管理工作的有效组织来执行。销售在企业中具有其他经营活动所不可替代的作用, 销售是企业经营管理活动的中心。

销售的要素包括主体、产品、渠道和消费者四个方面。

在营销、销售和推销的关系中, 销售重点解决营销中的渠道问题, 而推销仅指直接销售渠道中的人员推销。因而, 营销包含销售, 销售包含推销。

中国的销售经历了坐销、行销、精细化销售和精益化销售四个阶段。

狭义的销售管理专指以销售人员为中心的管理, 在市场发育比较好, 企业营销职能部门划分较细的西方发达国家持这种观点。广义的销售管理是对所有销售活动的综合管理, 我国学者大多持这种观点。我们认为, 销售管理是对企业销售活动的计划、组织、训练、领导和控制, 以达到实现企业价值的过程。

销售管理包括销售计划管理、销售组织管理、销售人员管理、销售过程管理、销售网络管理、客户管理和销售物流管理等七大内容。

根据个人性格、知识结构、职业性向等, 销售人员可以有两条职业发展通道: 一条是走专业化道路, 即从见习销售代表或销售助理一直干到高级销售代表或金牌销售员; 另一条是向管理岗位发展, 即从见习销售代表或销售助理干到区域主管、区域经理、销售经理、销售总监直至营销副总。各职位有相应的岗位职责和任职要求。

核心概念

销售 营销 推销 销售管理 关系营销 交易营销

实训设计

项目: 认识销售管理。

目的: 理论与实践相结合, 通过了解销售管理实践加深对理论知识的理解。

内容: 以某一企业为个案, 研究其销售管理流程、模式和特点。

步骤:

- (1) 寻找某具体行业中在销售管理方面比较有特色的企业。
- (2) 通过文献调查、深度访谈、企业实习等方式,了解其销售管理流程、模式和特点。
- (3) 熟悉该企业销售管理的主要岗位、职责及任职要求。
- (4) 就实训项目撰写一份调查报告或实训报告。

训练题

1. 简述销售在企业中的作用。
2. 简述销售的基本要素。
3. 如何理解产品概念? 无形产品包括哪些形式?
4. 如何理解销售与推销、销售与营销、推销与营销的关系?
5. 试述销售在中国的发展。
6. 试述电子商务的兴起给销售管理带来的机遇与挑战。
7. 如何理解销售管理的含义?
8. 简述销售管理的内容。
9. 简述销售管理的程序。
10. 试述销售管理的未来发展趋势如何?
11. 试述销售人员职业发展通道是怎样的?
12. 销售管理的主要岗位有哪些? 其职责及任职要求如何?

综合案例分析

从销售新人到销售冠军

赵魁是凯乐公司一位新的销售代表,以前从来没有做过销售,但赵魁有一颗想要成功的心。虽然他现在因为刚毕业不久,一穷二白,但他坚信自己能在两年内赚到买车钱和买房的首付款,并和女朋友约好,两年后在自己的新房里结婚。到了凯乐公司,赵魁在接受过“销售员的心理准备”的培训后,开始了自己成功之旅。他首先计算自己需要多少钱。按照当时的价格,全款买车,贷款买房,他需要 40 万元,加上两年的生活开销,他总共需要赚 50 万元。通过公司给出的销售奖励制度,计算出了要达成目标需要完成的销售额,这个销售额是公司规定销售任务的 1.4 倍。然后,他去请教自己的销售经理,了解如果想实现这样的销售额需要做哪些工作。销售经理告诉他,首先要了解产品和客户,要学会和客户打交道。销售经理说:“作为新人,客户经验的缺乏不是很快能改变的,你至少要接触过 30~50 个客户,才能有客户感觉。”另外,按照行业经验,如果想实现这样的销售额,至少需要 200 个潜在客户,并且还需要时间去和他们建立友好关系。然而,赵魁决心要赢,他只想要自己的目标,他相信任何困难都是能被战胜的。为此,他专门请教专家,了解如何去突破销售经理所说的困难。最后,在专家的指点下,他制定了具体的计划:

前三个月:熟悉产品,并通过拜访 50 个“不良客户”(即成交希望很小的客户)积累客户经验。

4~6 月:找到 100 个潜在客户,与他们建立联系,并学习如何与客户成交。

半年后:主要工作转化成深化客户关系,并努力达成销售。在这个阶段,赵魁要每季度

实现 200 万的销售额，为此，要让自己手中始终保持有 10 个左右的客户处在销售过程中，并为每个有意向的客户制定详细的发展计划，按计划推进。同时，每个月再开发 20 个新客户，为以后做准备。

制定了计划之后，在两周的产品培训中，赵魁不仅认真听讲，还每天工作到 12 点，记忆和消化培训内容。同时，在网上查阅各种相关资料，丰富自己的专业知识。其专业培训考试成绩名列第一。此后，按照专家的建议，赵魁开始寻找一些“不良客户”进行拜访。“不良客户”的约见难度是很大的，但是赵魁通过扩大约见数量和坚持不懈地约见等方法，最终实现了拜访 50 家客户的目标。通过这些拜访，赵魁找到了客户感觉，他基本知道客户的需求和采购心理，并知道如何与客户打交道。而且，在这三个月中，赵魁还很幸运地获得了一个订单。

三个月的磨练之后，赵魁开始了疯狂的客户开发，同事们经常看到从上班开始，赵魁就在不停地打电话，一直打到下班。下班后，赵魁会留在办公室统计发现的潜在客户数量，为他们建立客户档案，并且按照承诺给他们发邮件。如果能约到客户，赵魁也开始去正式拜访客户，遇到搞不定的地方，就去向销售经理请教。因为在半年试用期内，销售员可以向经理申请支持，因此，遇到重要客户，赵魁还会向经理申请协同拜访。这样，三个月下来，赵魁又获得了 2 个订单。虽然这些都是小订单，但赵魁积累了充足的潜在客户资源，并且，在销售经理的辅导下，销售技巧越来越熟练，因此，他对未来充满信心。

半年试用期后，赵魁已经能像一个老销售一样熟练地工作了。虽然在试用期间，赵魁的销售业绩很一般，但一过试用期，赵魁的销售业绩就开始节节高升。在第一年末，赵魁成为公司的季冠军，而在第二年末，赵魁不仅实现了他的销售目标，还成为公司的年度销售冠军。当然，赵魁也实现了他当初的梦想：拥有了自己的房子和汽车。

这是一个平常的不能再平常的故事，赢家的梦离你并不遥远，如果你拥有比赵魁更远大的梦想，用同样的方法，你依然可以成功，只不过你需要用更长的时间，付出更多的努力。

资料来源：时代光华培训网 http://www.hztbc.com/news/news_12085.html，2010-10-27。

问题：

1. 案例中赵魁成功的原因是什么？
2. 一个成功的销售人员需要具备什么条件？
3. 该案例给你什么样的启示？