

市场营销系列教材

销 售 管 理

主 编 欧阳小珍

副主编 潘志强 许济华

武 汉 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/欧阳小珍主编；潘志强，许济华副主编，
—武汉：武汉大学出版社，2003. 6

ISBN 7-307-03878-1

I. 销… II. ①欧… ②潘… ③许… III. 销售管理—高等学校—教材

IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第014966号

责任编辑：范绪泉 荣艺 责任校对：黄添生 版式设计：支 笛

出版发行：武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件wdp4@whu.edu.cn 网址：www.wdp.whu.edu.cn)

印刷：湖北省黄冈日报社印刷厂

开本：787×980 1 / 16 印张：28 字数：545千字

版次：2003年6月第1版

2003年6月第1次印刷

ISDN 7-307-03878-1 / F • 794

定价：32.00元

版权所有，不得翻印；凡购买我社的图书，如有缺页、倒页、脱页等质量问题，
请与当地图书销售部门联系调换

总 序

以电子技术为代表的第三次科技革命加速了经济全球化的进程，以高科技产业及信息产业为基础的网络经济使各国企业营销突破了时空界限。各国交叉文化的出现使各国消费者消费需求趋同化，如当今，中国的青少年和美国的同龄人一样，穿 Nike 鞋，喝 Coca Cola，吃 McDonald，听 Backstreet Boys。然而，经济全球化并没有使全球市场同一化。由于各国营销环境的差异性使各国顾客需求仍存在巨大的差异，顾客需求随着市场经济不断发展越来越个性化，期望也越来越高，大市场不断细分，成为特定市场和定制化市场，甚至“人分市场”（即一人一个细分市场），有的学者因此而提出人类社会已经从产品经济、服务经济过渡到了体验经济（Experience Economy）。

新的市场环境给市场营销理论和实践带来了新的挑战，但同时也为市场营销理论的发展带来了新的契机。根据营销环境的变化研究新的营销理论与实践，是每一个营销理论工作者义不容辞的责任。

市场营销学是建立在经济学、行为科学及现代管理理论基础上一门综合性边缘管理学科。市场营销学自创立以来，尤其在近年来，其理论及应用范围得到了迅速的发展和扩大。一方面，市场营销学从基础市场营销学（或者说消费品营销学）拓展到产业营销学、服务营销学、国际营销学、社会营销学、政治营销学、绿色营销、关系营销及网络营销等范畴；另一方面，基础营销学自身又扩展成为各个独立的部分，诸如市场调研、消费者行为、产品管理、分销管理、广告管理、销售管理、营销审计等。现代营销理论的深化和拓展对于培养 21 世纪市场营销高级人才，以及指导与推动我国企业营销的发展具有重要的意义。

我们编写这套市场营销教材，目的是在介绍市场营销理论的基础上，对其各分支进行较系统、深入的研究，同时吸收学科前沿的研究成果，以适应市场营销理论发展及教学的需求。这套教材主要包括：《市场营销学》、《国际市场营销学》、《市场营销调研》、《消费者行为学》、《品牌管理》、《销售管理》、《分销管理》、《广告管理》、《服务营销》和《网络营销》共十部。

这套教材具有系统性、前瞻性和实践性的特点。它们不仅涵盖了市场营销专业所要掌握的基本知识、基础理论与基本技能，而且介绍了当今营销理论的新领域与

新观念，并结合 21 世纪新时代特点，从战略观念的高度重新审视市场营销理论体系。另外，这套教材也非常重视理论与实践的结合，每章除设有小结及习题外，还附有案例及案例分析讨论题，这既有助于学生通过案例与习题加深对有关营销理论的理解，同时也有利于培养学生分析问题及解决问题的能力。

这套教材的作者既有学术界的著名学者，也有中青年学术骨干。他们不仅在教学科研方面卓有成就，而且还为许多知名企业开展过管理咨询活动，他们的经验与阅历对编写好教材具有重要的作用。

这套教材主要供市场营销专业的本科生使用，也适用于经济类学生和管理类其他专业的学生以及企业经营管理人员阅读。

这套教材在编写过程中，吸引了国内外同行的研究成果，得到了武汉大学出版社的大力支持和帮助，对此，我们深表感谢。

高等学校市场营销学系列教材编写组

2002 年 9 月

前言

销售是企业实现其利润目标的最重要的环节之一，可以这样说，在其他条件同等的情况下，企业竞争的胜负取决于销售竞争的成败。为了适应多变的市场经济环境，人们也在销售理论和实践上不断地进行探索和创新，销售管理作为一门建立在市场营销学、行为科学和现代管理理论和技术基础上的应用科学也就应运而生了。经济发达的国家都十分重视对销售和销售管理的研究，在这方面的研究成果和书籍也颇为丰富。随着我国加入 WTO，与世界经济接轨，企业从战略的角度上，理性地调整和整合各种资源以谋求生存和发展，面对不断变化的市场环境，企业的销售行为正在发生前所未有的变化，这种变化对销售和销售管理提出了新的要求，不断地研究和探索销售和销售管理，充分发挥企业各种销售资源的作用是企业生存、发展的保证。

本书是为满足大学销售管理课程教学和企业培训的需要而编写的。对于本书的写作思路与结构，作者认为：人员销售和销售管理是不可分割的，本书试图对这两者都加以阐述。因为在缺乏对人员销售具有足够理解的情况下，要把握管理销售人员和销售业务活动的各个方面是十分困难的。同时，我们也认为，从某种意义上说，销售管理是人员销售的延伸、完善，两者之间尽管存在着不同，但也有共同之处。全书共分五编二十二章。第一编论述了销售管理的基础和理论，包括第一章和第二章；第二编介绍了销售过程与技巧，包括第三章至第六章；第三编研究了销售规划与设计，包括第七章至第十四章；第四编研究了销售人员的管理，包括第十五章至第十九章；第五编研究了销售管理的新趋势，包括第二十章至第二十二章。

本书的特点和主要创新点是：第一，理论联系实际。本书充分吸取了销售管理的最新理论成果，有效地联系销售管理的实践，并结合我国的现实情况，力求有一定的理论深度又便于实际操作。该书主编和副主编均在企业从事过销售或管理工作，许多内容是作者的亲身体会。第二，对销售管理的新趋势进行了深入的和创造性的研究。网络销售管理、系统集成销售管理、国际市场销售管理是以前的学者们没有深入研究的课题，而这方面的内容正是目前新的形势下，急需研究的课题。

本书的编写分工是：武汉大学欧阳小珍编写第 1、3、4、5、6 章；湖北非金属地质公司潘志强编写第 12、15、16、17、18、19 章；湖北省新闻出版局许济华编

销售管理

写第 8、10 章；武汉科技大学郑常虹编写第 7、9、11 章；武汉科技大学涂伟编写第 14 章；中南民族大学喻成编写第 20 章；华中科技大学童建农编写第 21 章；武汉大学亢梅玲编写第 22 章；武汉大学李春光编写第 13 章；武汉铁路职业技术学院但跃华编写第 2 章。全书由主编欧阳小珍拟定编写大纲，并统稿、修改与定稿，副主编潘志强、许济华做了大量的协助工作。武汉大学出版社的编辑给予了大量的帮助，武汉大学甘碧群教授给予了极大的支持。

在此，对所有关心和支持本书写作和出版的各位同仁及家属表示深深的谢意！

欧阳小珍

2002 年 9 月

第 一 编

销售管理的基础和理论

第一章 销售和 sales 管理概述

销售和 sales 管理是企业经营活动的重要内容，企业的投资只有通过销售活动才能收回。

随着经济的发展，现代企业的销售活动已经发生了新的变化。复合关系销售、系统销售、团队销售等新的思想不断涌现。因此，组建、培养优秀的销售人才和加强对销售活动的管理，已成为现代企业管理的重要内容。本章主要讨论了销售和 sales 管理的基本概念；销售管理研究的内容和销售管理的新趋势。

第一节 销售和 sales 管理的性质

一、销售的定义

简单地说，销售就是出售商品。在市场营销这个范畴内销售一词还没有一个权威的定义。各种说法或“定义”众说纷纭，莫衷一是。

例如，销售是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。

销售是以正式、付费的方式，借助于推销员，面向个人或群体，对公司的某些方面所进行的展示。

我们认为销售是企业说服和诱导潜在顾客购买某项商品或服务，从而实现企业营销目标并满足顾客需求的活动过程，它既包括出售产品，也包括销售信息发布。

广义的销售包括人员销售和非人员销售。狭义的销售仅指人员销售。销售管理、销售学研究的销售通常主要指人员销售。本书中的销售也指的是人员销售。非人员销售有专门的学科在研究，如广告由广告学去研究。

人们在使用销售一词时，常常对它赋予不同的含义，往往把销售、推销、促销、营销等概念相混淆。尤其是推销和销售两个概念，中外学者至今都未给出严格的界定。

以前虽然我们通常将“sales”理解为销售，将“selling”理解为推销，但最近几年的翻译书籍和国内外学者的文章中，未能给出令人信服或权威性的界定，且经常混合、交换使用。

因此，我们基本上将它们两者理解为同义词。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”。

销售、促销、营销是三个不同概念，我们将在下一节进行论述。

二、销售活动的基本特征

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。

（一）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的同意是不够的，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。

（二）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际利益。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

现代销售是一种互惠互利的活动，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，销售活动过程才会顺利进行。

2. 销售活动是一种促成均达目的的活动

在整个销售过程中，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，在维持己方利益的前提下，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

销售目的的双重性来源于商品交换活动本身所固有的矛盾；销售人员要实现商品的价值，就必须出让其使用价值；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。

（三）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短缺的三个基本要素。

1. 销售者

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。

在市场竞争日益激烈的现代商品经济活动中，销售人员必须具备良好的素质，掌握销售活动所必需的市场营销知识，善于运用行之有效的销售方法与技巧。

2. 销售对象（购买人员或顾客）

销售对象是销售活动的主体，即接受销售人员销售的主体，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，各种非赢利组织，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惟一条件，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相一致，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。

销售客体是产品、服务、观念三个方面的综合体。按照不同标准，销售品可以分成多种类型，但从大的方面看，可分为生活资料和生产资料两大类：一类是生活资料即生活消费品，是用来满足个人或集体最终生活需要的产品；另一类是生产资料，是人们在生产物质财富过程中使用的劳动手段和劳动对象的总称。

4. 三者的关系

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，销售主体就无物可推。

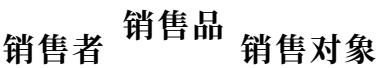


图 1.1

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

销售管理

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，把销售过程看做是顾客的购买过程。这样有利于增加销售人员的自信。

（四）销售是一种过程

销售是信息传递的过程，传播社会文明的过程，顾客购买活动的心理过程及商品交换的过程。了解这些过程，有利于分析销售活动中的基本要素，对于更有效地开展销售活动是十分有益的。

1. 信息传递的过程

销售者与销售对象直接接触，易于获得需求动态、竞争状况以及顾客的意见等重要信息。双方都需要及时地传递、接收、储存、加工、反馈和整理信息。

2. 传播社会文明的过程

销售者在满足人们物质文化生活需要的同时，应致力于社会主义精神文明的建设，给社会创造和传递新的生活标准。销售者在销售商品的同时，还肩负着传播社会文明的任务。

3. 顾客购买活动的心理过程

在销售活动中，销售对象在接受销售信息，被引起注意和兴趣，认识和了解销售品后，才产生购买欲望，并产生购买行为。现代市场营销观念要求企业和销售者必须在全面了解销售对象的购买心理基础上，制定销售计划与销售方法，实施销售过程。

4. 商品交换的过程（交易程序）

商品销售属于商品交换方面的活动过程，而交换既是社会生产总过程的一个重要环节，也是企业再生产过程的一个重要环节。商品销售这个中间环节如果不通畅，不仅满足不了消费者或销售对象的需要，而且企业再生产过程也无法顺利进行。可见，销售过程并不是简单的、一次完成的工作过程，而是周而复始、连续不断进行的、复杂的运动过程。

三、销售管理的定义

关于销售管理的定义，中外专家和学者的理解有所不同。

西方国家学者一般认为销售管理就是对销售人员的管理。营销学权威菲利普·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》一书中这样表述：销售管理是对人员推销活动的计划、指挥和监督。

美国学者威廉·J. 斯坦顿和罗珊·斯潘茹在《销售队伍管理》中是这样表述的：我们将销售管理定义为组织营销计划的人员销售管理。

美国资深销售管理专家查尔斯·M. 富特雷尔教授认为：“销售管理是一个通过计划、配置、训练、领导和控制组织资源以达到销售目标的有效方式。”

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。我国还有一些学者认为，销售管理是对所有销售活动的综合管理。

我们认为，销售管理是对企业销售活动进行的规划、指导、控制和评估，重点研究的是对人员销售的管理。销售管理应在企业营销管理中充当中枢角色，一方面以通过销售取得收入为中心，另一方面要通过管理协调好各种经营活动与销售活动的关系，以实现企业的整体目标。

四、对销售工作的理解

我国以前从事销售工作的人，尤其是一线推销人员常常被人误解，推销工作也被看做是不受欢迎的工作。常有的误解有：

销售是一种工作，非一种职业。

为了销售成功，销售者必须欺骗顾客。

销售活动只对销售人员有利。

销售人员只为挣钱，而不敬业。

优秀的销售人员通常是心理失常者。

销售工作就是求人，销售人员是高级要饭者。

销售人员将顾客不需要的产品塞给顾客。

我们如果不消除此种误解，就难以学好销售理论和销售管理。我们必须通过学习来消除此种误解，不但能够推销产品，而且能推销自己，使自己步入成功者的行列。

我们必须提高对销售的认识，我们认为销售是一种高尚的职业。

（一）销售是一种高尚的职业

1. 销售对社会的贡献

由于销售人员持续不断地努力，创造并刺激了消费需求，因而销售员们已经成为市场经济条件下不可缺少的一股力量，销售将成为我国吸纳劳动力的主要行业之一。

销售除了能够吸纳劳动力，提供大量就业机会之外，在促进社会技术创新、提高商品附加值、引导消费、使再生产得以实现等方面，也能够起到积极的作用。我们任何新的产品、新的技术只有通过销售人员的努力，才能够进入市场，才能丰富我们的物质生活。销售人员的辛勤努力，周到的服务，能够使产品的附加值得到提升，顾客同时得到物质和精神双方面的享受。

2. 销售对企业的贡献

人员销售是许多企业营销项目中的基本因素，并在企业促销活动中起到不可替

销售管理

代的作用，销售人员对企业的贡献主要表现在以下三个方面：

首先，销售产品，创造利润。对于企业来讲，顾客购买了本企业的商品后，企业的利润也会同时上升。因此，身为销售人员，最重要的责任就是创造利润，也就是要销售企业所生产的各类商品，以获得利润。其次，避免产品积压。积极销售可避免产品积压，缩短货币回笼时间，提高企业的经济效益。最后，可以收集、提供信息。企业可以从销售人员所做的许多非推销活动中，获得额外的利润。精力充沛的推销员，可收集同行业竞争对手的许多信息或情报，收集顾客需求的变化情况，提供给企业作为参考。

3. 销售对顾客的贡献

销售人员为顾客提供产品信息，帮助顾客解决实际的问题，设法满足顾客的实际需要，把商品的详尽说明与正确的使用方法提供给顾客，把商品的推广方法与广告的建议方案提供给转售商品的顾客。

(二) 销售具有挑战性、高经济回报性

销售可能是一项最为多样化、富有挑战性、令人兴奋而又可能带来理想经济回报的职业。由于要和各种各样的人打交道，而人们的想法、需求和行为方式又不同，因此，销售职业很少令人生厌。借助于报酬分配方法，销售人员既能获得为某一公司工作的职业安全感，又能因自己管理自己而获得工作自由和独立性，有的优秀销售人员收入比总经理还高。

据统计，过去总经理多来自生产部门的管理者和工程师，计划经济时期尤其如此。现在总经理则多来自营销、推销部门，著名的企业家艾科卡、卡耐基都是推销员出身。

过去产品设计的新思路、新点子 70% 来源于设计师、生产者，而今天 70% 的智慧和思想来源于销售者，因为只有他们最接近顾客，知道顾客的需求和潜在需要。总之在今天的产品决策过程中，营销经理和推销人员应该起着核心作用、决定性作用，许多企业家已指出，那种只重技术、轻销售观念正逐渐被淘汰。

也许我们许多人会从推销员干起，请大家不要小看这项工作。它最接近市场，最易了解需求。我们在推销产品的同时，也推销了自己，在与众多不同人的接触中，能学到很多东西，这为我们以后做营销策划或成为总经理打下了良好的基础。

近几年来，我们也欣喜地看到，许多优秀的大学毕业生、硕士，甚至博士，都开始从事或已从事过销售工作，使我国的销售人员的素质在不断地提高。高新技术行业的销售人员素质就更高了。

五、对销售管理工作的理解

人们对销售管理的兴趣将不断增强。拥有中等或大规模销售队伍的公司有许多销售经理管理的职位（销售主管、销售小组组长、地区销售经理、区域销售经理），

而在财务、生产、人事、广告或营销研究方面的管理职位却很少，而且销售管理工作的报酬通常也较高。

(一) 销售管理职位的层级和要求的的能力

在许多公司管理结构中，销售管理包含几个经理层次。销售经理的头衔也可用于这些级别的任何职位。

销售经理大多是从销售人员成长起来的，其职位的层级如图 1.2 所示。

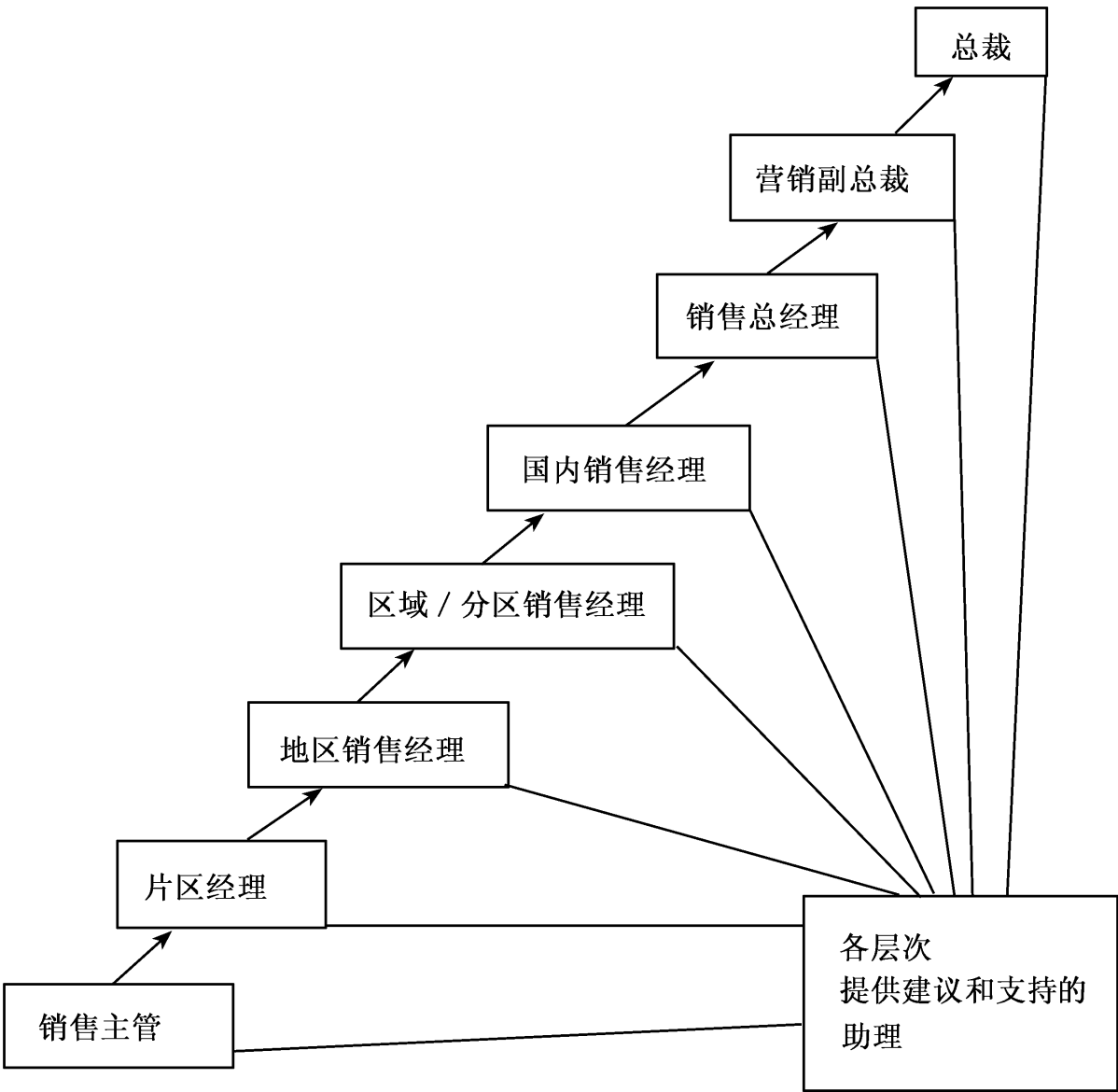


图 1.2 销售经理层级

处于不同层次的（如地区经理与销售总经理不同）销售经理，要求具备的能力不一样，但有一些必须的能力是相同的，只是要求的比例不一样，见图 1.3。

(二) 销售人员向销售经理的转变

销售人员与销售经理在角色上、要求的能力上是不一样的。因此，要完成从销售人员到销售经理角色的转变，必须注意以下几点：

第一，思维观念发生了变化。销售经理考虑问题应从全局和长远着眼，要有战

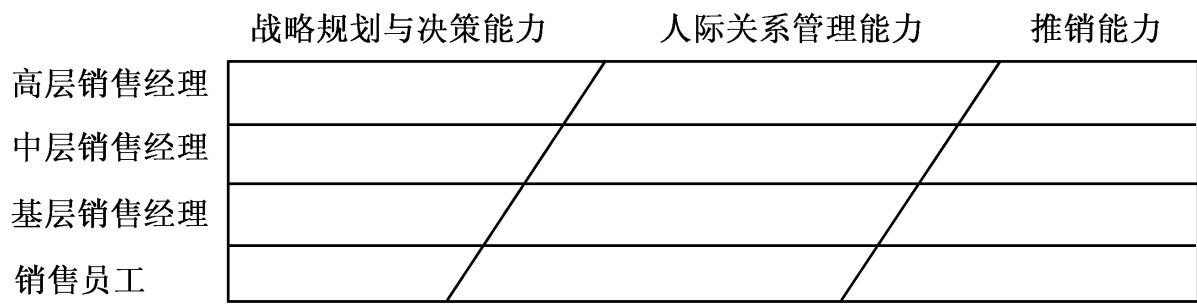


图 1.3 不同层次销售经理能力要求图

略思维，不能只考虑眼前的销售额。

第二，职责发生了变化。销售员的职责是完成个人任务，而销售经理的职责是完成组织任务。因此，销售经理在完成自己的销售任务的同时，要规划、监督、协助和指导其他销售员完成任务，以完成本单位的总体任务。

第三，职业要求的能力发生了变化。销售经理除了推销能力外，还要学会沟通、制定计划、激励员工、培训员工等方面的技能。

第四，角色发生了变化。成为销售经理后，其与同事、上级、下属关系不同，角色定位也不一样，即从被管理者变成管理者。

第二节 销售与销售管理在市场营销学中的位置

一、销售与销售管理在市场营销学中的位置

尽管对销售和销售管理的定义，各派学者观点不一，但对销售不等于营销这个概念已达成共识。我们认为，广义的销售就等于促销，促销包括人员销售、广告、营业推广、公共关系；而狭义的销售就等于人员销售。促销属于市场营销组合(4Ps)中的组成部分。销售管理也同样分为广义和狭义的销售管理。广义销售管理是对人员销售的管理。有时人们将销售管理专指人员销售队伍的设计、管理和评估等管理性质的工作，不包括销售技术这一内容。我们所研究的是狭义的销售和广义的销售管理，而不是广义的销售和狭义的销售管理。销售、促销、销售管理、营销四者的关系见图 1.4。

通常人们也把人员销售称为直接销售，而将广告、营业推广、公共关系称为间接销售。

二、销售与其他营销手段的关系

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

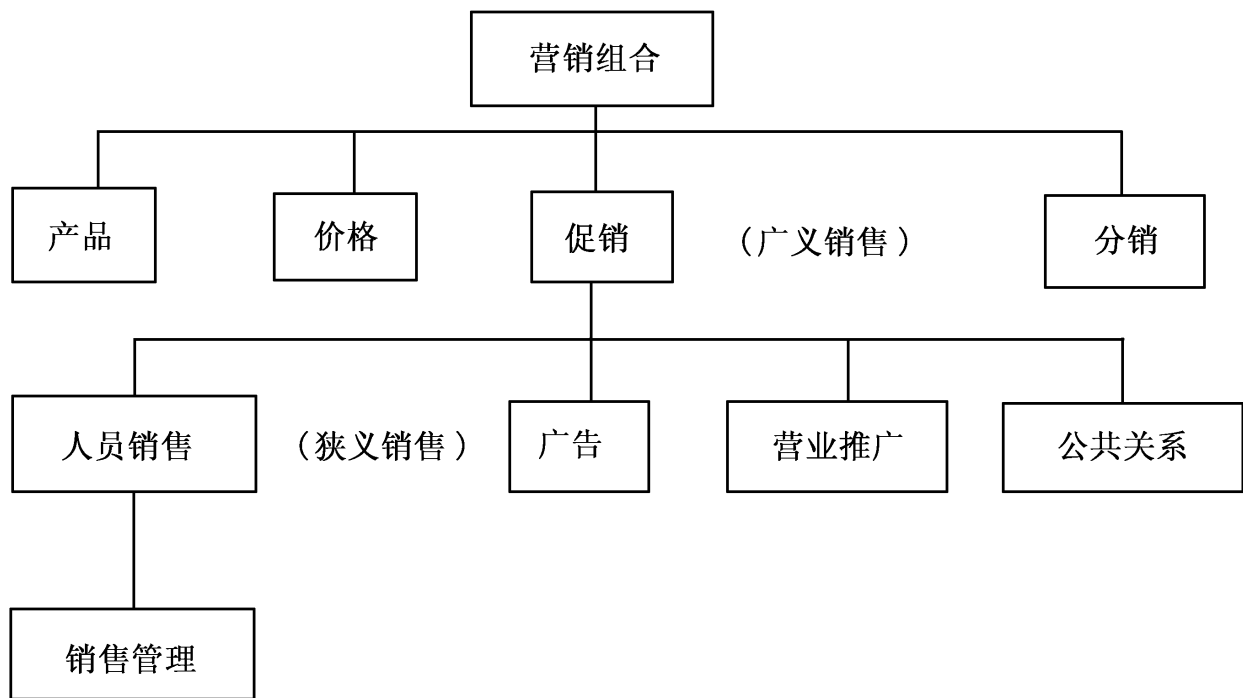


图 1.4 销售、促销、销售管理、营销四者的关系

一致的。

1. 销售与市场营销的关系

我们在前面已经阐述，这里不作介绍。

2. 销售与广告的关系

广告是印在纸上的推销术，现代广告是销售人员的一种有效销售工具，广告的功能在于说服潜在顾客考虑购买某种产品，它有可能会大大地减轻销售人员的工作难度，用广告语言推销能起到良好的推销效果。

3. 销售与公共关系的关系

公共关系活动是现代促销活动的一个重要组成部分，销售人员必须善于创造良好的公共关系和销售环境。企业良好的公共关系能够提高销售人员的销售业绩。

4. 销售与现代传播的关系

销售是一种传播活动。以前的传播方式仅仅是人际传播方式，而现代的传播工具包含电脑、各种现代通讯工具。各个企业或销售者为了打开销售品的销路，主要借助传播媒介来宣传自己的企业、商品或服务，把传媒作为生产厂商或销售商与顾客之间的联系桥梁和纽带。

5. 销售与现代心理学的关系

人与人之间的活动涉及到人的心理活动过程。一方面销售人员要注意心理卫生，另一方面销售人员也要能充分利用销售对象的购买心理。心理学上的认知、学习、注意、兴趣、动机、态度、个性、意志及其他有关理论，均可用于销售活动。

6. 销售与商品学的关系

商品也就是销售品，是销售的客体。商品学中的分类标准、维修、包装、保养、价格等都是销售人员必须了解的基本知识。

第三节 销售管理研究的主要内容

销售管理的内容同销售的定义一样，各学派之间略有不同。

菲利普·科特勒认为，销售管理涉及三个方面的内容：一是销售队伍的设计，它研究的是公司在设计销售队伍时应做什么决策的问题；二是销售队伍的管理，它涉及公司是怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价它们的销售队伍的；三是销售队伍的有效改进，它涉及怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系上的技能。具体内容及组合见图 1.5。

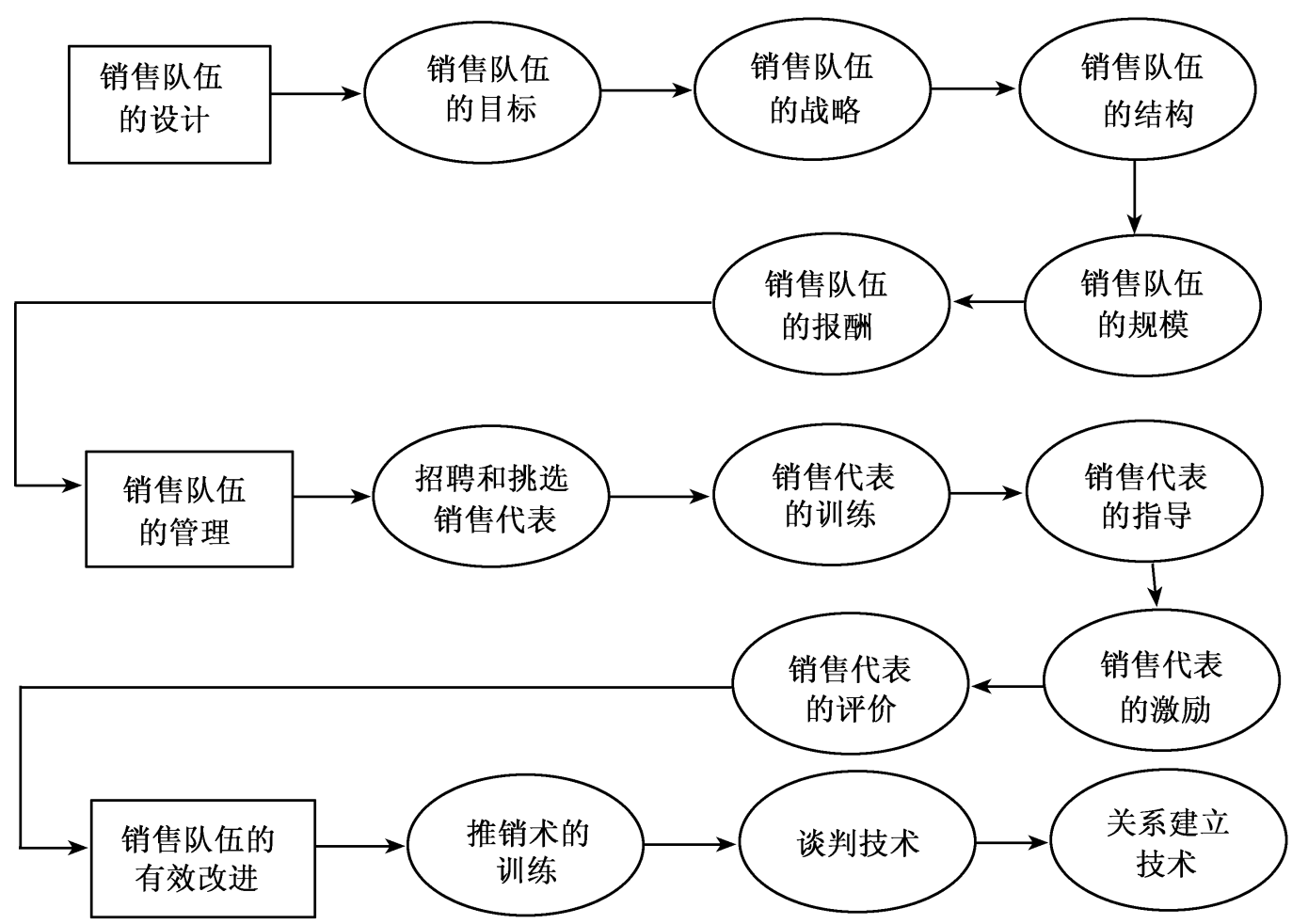


图 1.5 销售管理内容

美国学者威廉·J. 斯坦顿认为，销售管理的内容主要包括以下几个部分，如图 1.6 所示。

我们基本上同意菲利普·科特勒的观点。根据我国实际情况，我们认为，销售管理研究的内容主要有以下几个方面，如图 1.7 所示。

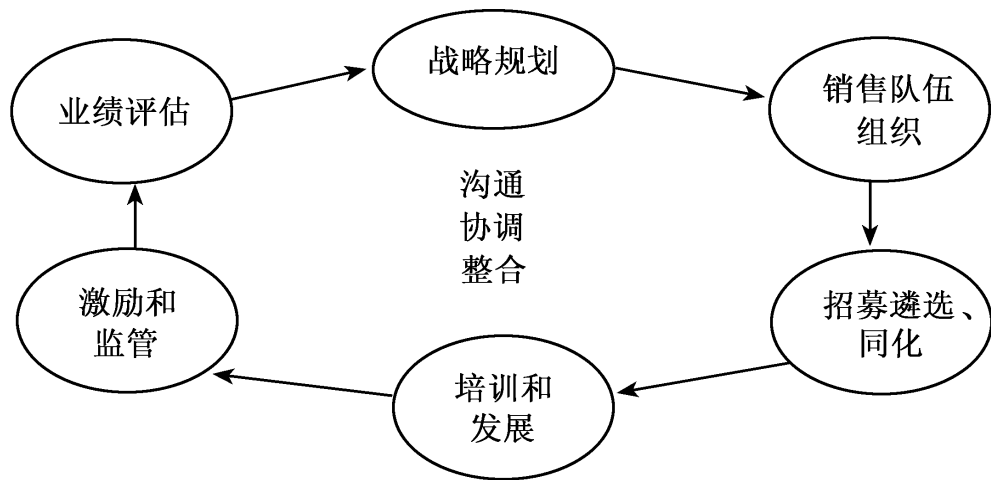


图 1.6 销售管理内容

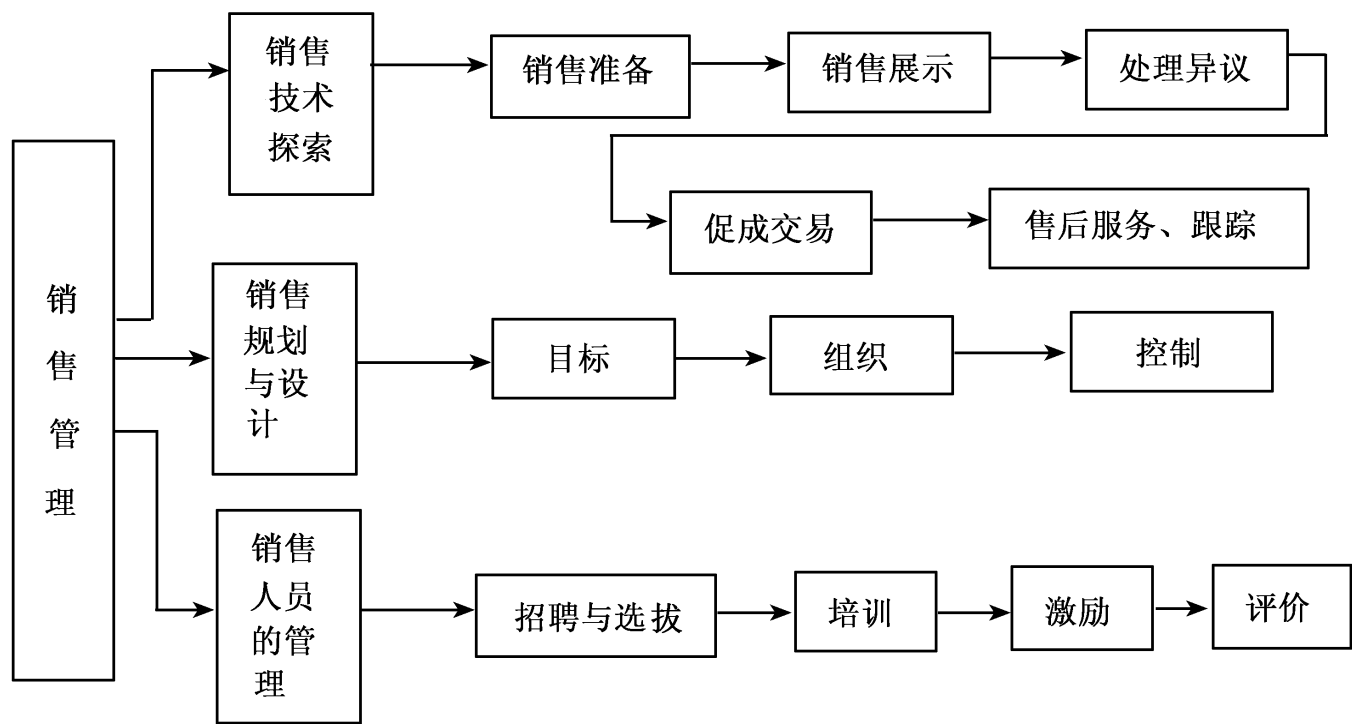


图 1.7 销售管理的内容

一、销售技术的探索

如何不断探索和完善销售技术和技巧，不仅是一线销售人员的职责，也同样是销售经理的职责。只有这样才能有效改进销售队伍的销售和与顾客建立关系的能力。有些优秀的管理者不仅研究战略问题，同样研究战术问题。例如：如何开发客户？如何与客户面谈等。有些经理甚至对某一类产品编写标准解说词。

二、销售规划与设计

销售规划是指对企业销售活动的计划与安排。销售规划是在销售预测的基础上，设定企业的销售策略与目标，编制销售配额和销售预算。销售规划是企业营销战略管理的最终体现。

（一）制定销售目标

要搞好销售目标的制定，首先必须对企业销售面临的环境与形势进行分析，做好销售预测，然后再制定销售目标。制定销售目标时要有目的、实施计划、资源日程表等。销售目标要切合企业实际，量力而行。

（二）制定销售策略

销售策略是依据企业的营销策略而制定的，它涉及到销售模式、销售渠道、价格政策、货款回收政策、销售远景规划和销售部门整体目标。

（三）设计销售组织

销售管理的另一个内容便是合理设计销售组织，以配合销售目标的实现。要设计好销售组织，就需要确定销售队伍的规模与结构，并选择适当的报酬形式。例如，销售队伍的结构是按地区设置，还是按产品设置，亦或是按客户设置，这些都须认真考虑。

三、销售人员的管理

销售人员管理的内容主要包括：如何选择、培训、激励和监管销售人员。销售活动是由销售人员来完成的，销售经理的重要职责之一是为组织挑选合适人员，并使他们的行为符合组织要求。

第四节 销售管理的新趋势

一、销售管理的新趋势

20 世纪 90 年代营销管理的发展，对今后的销售战略仍有重要的影响。首先，许多公司增加新的分销渠道以扩大市场覆盖率和降低成本。其次，许多公司更加重视购买整套产品体系，而不仅仅是解决问题的单个产品。第三，许多公司针对不同客户使用不同的关系战略。第四，许多公司采用团队销售法。以上四个趋势都将影响销售管理，下面我们逐一讨论。

（一）多重销售渠道

为维持现有客户，削减成本，扩大市场覆盖面，许多公司使用多重销售渠道重构销售运作方式。公司可以使用直销队伍，也可以使用分销商，也可使用直邮、电

话营销和电子邮件。

新销售渠道的增加需要改变销售组织的政策。通常，这些改变会遇到现有销售人员一定程度的抵制。销售经理必须处理好这些冲突，并协调销售渠道内外的关系。必须制定明确的划分多重销售系统中销售人员责任和任务的指导方针。毫无疑问，使用多重销售渠道使销售经理的工作更加复杂。

(二) 复合关系销售

由于使用多重分销渠道，许多公司在现有（或潜在）客户关系的基础上细分市场。这种关系可以是一次性交易，也可以是公司与客户发展密切的长远关系（关系销售），甚至是合伙关系（合作式销售）。与顾客建立不同性质的关系的销售战略，我们称为复合关系销售。

交易销售（transaction selling）中，销售人员强调产品、质量和价格。通常，这种销售涉及不复杂且每次交易额低的产品。在关系销售（relationship selling）中，销售人员深入了解客户的公司和业务，帮助客户识别问题，与客户一起合作找到双方互利的解决方法。在合作式销售（partnership selling）中，公司形成战略联盟。销售人员负责监督合作双方协调和整合的努力。

这些关系因对顾客承诺（commitment to the customer）及服务成本（cost of serving the customer）的不同而不同，图 1.8 大致说明了这一点。交易销售的承诺和推销成本最小，而合作式销售的承诺和成本则最高。因此，许多公司采用不同的关系战略为不同的客户服务。

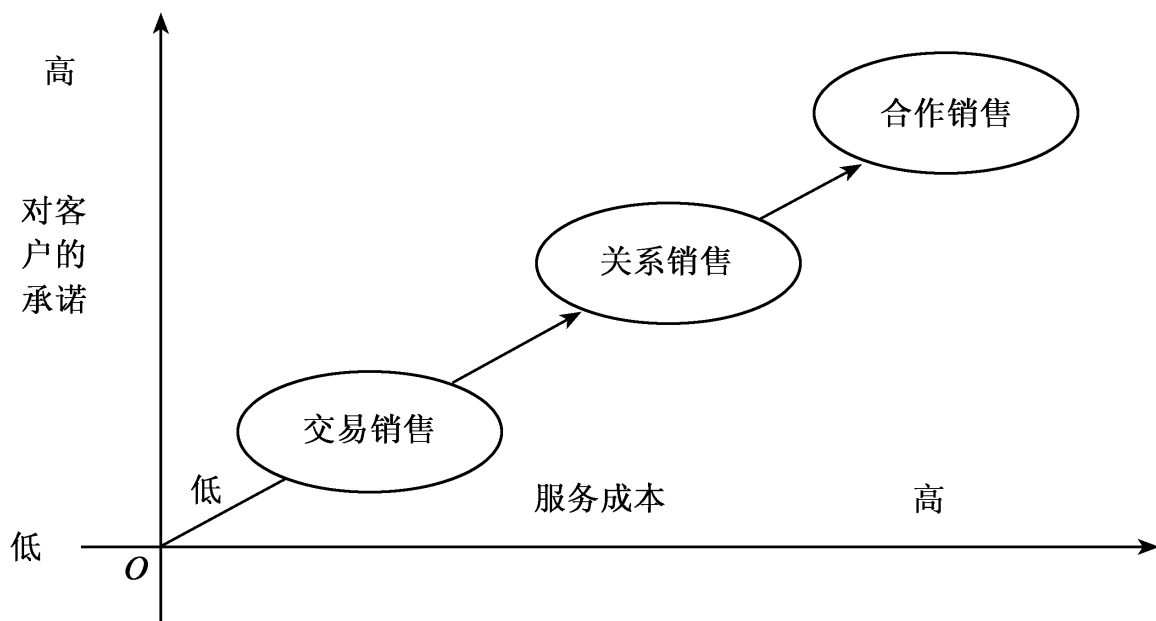


图 1.8 复合关系销售

(三) 系统销售

由于全球竞争的加剧，大多数客户面临巨大的成本压力。为降低成本，公司采

销售管理

用新的采购方法。目前，客户需要的是解决问题的供应商，而不仅仅是提供产品的供应商。

系统销售（system selling）是公司回应客户需要解决方法而采用的一种销售战略，它包括销售解决客户问题的产品、服务和相关专门技术的一揽子方案，即一个系统。

我国许多公司也纷纷开始设立系统工程部，该观念认为系统销售比销售单个产品能更有效地满足客户需求。销售商不但能通过提供高附加值来使其供给差异化，而且可以增加客户转换至新供应商的障碍。

因此，过去直接向最终客户销售的许多公司现在开始向增值再销者推销，或者努力成为系统整合商。

（四）团队销售

因为客户现在开始寻求问题的整合解决方案，所以购买过程变得更加复杂。这使许多客户都成立了购买中心，所以，购买决策不再由个人决定，而是由从战略角度考虑的采购专家组来决定。

因为采购组成员代表了多种技术和管理职能，所以单个销售人员很难满足所有成员的要求。因此，许多销售商采用团队销售（team selling）战略以满足采购团队的专业要求。销售队伍由一个或多个销售人员及其他专家组成，如设计工程师、财务专家、客户服务代表、质量控制工程师——每人都能为解决特定的客户问题提出最好的方案。团队销售法特别适合采用系统销售战略的公司。

二、销售管理的新要求

要想在未来几年的竞争环境中取胜，销售经理必须在下述领域发展更多的专业知识，本书随后将深入讨论这些方面。

（一）销售管理技能

面对许多客户成立采购中心的趋势，更多的公司将利用销售团队来回应消费者购买模式的变化，协调和激励团队工作与监管和激励单个销售人员差别很大，协作和达成共识将成为管理者的基本技能。此外，许多销售经理将被赋予管理日益复杂的销售队伍的任务。他们将监管一支包括销售代表、电话销售人员、电子销售人员的复合型销售队伍。

（二）海内外销售的国际化视角

我国加入了WTO，经济逐渐与世界接轨，许多消费者和工业品市场已经达到了饱和状态。在21世纪，许多公司面临外国许多公司日益增长的竞争压力，销售经理必须在本国管理其销售队伍面对外国竞争，并在其他国家改进其公司人员销售的工作。

（三）电子通信系统和计算机基础技术的有效利用

全球的许多销售人员使用计算机技术来提高销售业绩。今后，销售队伍自动化将成为平常之事。新发明——笔记本电脑，电子数据交换和桌上可视会议以及因特网将使销售人员和销售经理提高效率。为有效地面对将来的竞争，销售人员和管理人员同样都要采用最新技术。

(四) 调整战略风格及态度

销售人员要成为 21 世纪成功的销售经理，需要调整他们的战略、风格及态度，一些关键的变化是：

- 更加详细了解客户的业务，持续寻找超出客户期望的途径及为买卖关系带来附加值。
- 平等对待销售人员，在工作中与他们建立伙伴关系以实现赢利和客户满意，与公司内部其他部门像团队成员一样紧密合作以实现客户满意。
- 运用灵活的激励手段把电话销售员、直销人员和实地销售人员组合起来。
- 掌握影响买卖双方关系的最新技术，创造灵活学习和调整的氛围。

本章小结

销售与销售管理是企业经营活动的重要内容，企业的投资只有通过销售活动才能收回。销售是企业说服和诱导潜在顾客购买某商品或服务，从而实现企业营销目标并满足顾客需求的活动过程。广义的销售包括人员销售和非人员销售，狭义的销售仅仅指人员销售。本书研究的是狭义的销售。销售活动的三要素包括：销售人员、销售品、销售对象。

销售是一种高尚的职业，对国家、企业、个人和顾客均有益处。

销售管理是对企业销售活动进行规划、指导、控制和评估。销售管理研究的主要内容包括销售技术的探索、销售规则与设计、销售人员的 management。

销售管理是对人员销售的管理，人员销售属于促销的范畴，促销是营销组合之一。

销售管理出现了新的趋势，多重销售渠道、复合关系销售、系统销售、团队销售正在兴起。这对销售经理提出了新的要求。

思考题

1. 解释下列名词：销售、销售管理、系统销售、复合关系销售。
2. 什么是销售管理？其内容包括哪几个方面？
3. 怎样才能实现从普通销售人员向销售经理的转变？
4. 销售管理的新趋势有哪些？

5. 如何正确理解销售工作？

本章案例

跨国零售巨子采购中国

随着中国入世，全球大型连锁集团在把中国视为巨大销售市场的同时，也正加紧将中国这个新兴的亚洲制造业中心，列为全球直接采购的重要基地。法国家乐福全球采购总裁罗素先生说，中国已经是家乐福在亚洲最大的采购基地，公司在中国的采购额已从 2000 年的 3 亿美元增加到 2001 年的 15 亿美元。他们计划到 2003 年，在中国的采购量将翻一番。

作为世界第二大商业集团，家乐福不但在中国建立了 28 家连锁店，而且在本地的采购比例已高达 90%。此外，家乐福已在中国的香港和上海建有全球采购代办处。而近期，他们将陆续在中国新开 11 家采购代办处，设在天津的采购处于 2001 年 12 月开始办公。

而另一件更令人瞩目的事情是：2001 年从中国采购 100 亿美元商品的沃尔玛，已经决定把其全球采购总部搬到深圳。沃尔玛正在大规模招兵买马，在深圳的沃尔玛全球采购总部挂牌前，其在深圳的采购部门人数，将从目前的几个人激增至 250 人。2002 年 2 月 1 日后，年销售额达 2 000 亿美元的商品将全部由深圳这个全球采购总部及其所属采购网络负责。

采购总部搬到深圳，沃尔玛显然是要进一步加大在中国的采购力度。最近两年，大约每年有超过 100 亿美元的中国商品分布在沃尔玛的全球商场里，其中在美国销售的中国商品就达 30 多亿美元。起初，这些商品主要通过美国的太平洋进出口公司来华采购。而现在，沃尔玛肯定将解除和美国太平洋进出口公司的代理代购协议，把中介组织的利润归于自己。

不止是家乐福、沃尔玛，其他跨国零售巨子也纷纷开始行动。从 1994 年起，麦德龙每年在中国的采购金额就超过了 10 亿德国马克，并且逐年上升。2001 年 10 月，欧洲最大的建材连锁超市百安居邀请了中国 200 余位供应商，在杭州召开大规模的全国供应商大会。其总部及母公司——位居世界 500 强之列的英国零售业巨头英国翠丰集团派出 40 多位采购商专程赴会。据悉，其拥有的全球性采购体系，每年已从中国采购大约 10 亿美元的建材、五金工具和电器百货，通过其所属的连锁商店销往世界各地。

诚如罗素先生所言，中国商品在质量、价格方面都有着优势，受到各国消费者喜爱。同时，中国生产商和供应商目前对进入国际连锁集团采购系统表现出积极的

合作态度，中国地方政府对此也十分支持。中国入世后，关税的降低以及配额方面的变化，将为家乐福、沃尔玛等国际连锁集团在中国直接采购以更大的机遇。

案例讨论题

面对许多国际企业集团将中国列为直接采购的重要基地的新的环境，销售管理工作应该发生什么变化？

第二章 销售的基本理论

在销售过程中，销售人员既要了解自己，又要了解顾客；既要了解自己的公司和产品，又要了解向顾客销售的规律。这样才能为销售工作打下坚实的基础，取得优异的销售业绩。销售人员要取得优异的销售成果，必须有科学的理论作指导。掌握现代销售理论是每一个销售人员的首要任务。具体来说，就是要具备现代销售观念，充分把握顾客的心理，了解顾客需求。作为一个优秀的销售人员，必须全面掌握这些知识，以使自己在销售工作中能适应各种环境的变化，取得优异的销售业绩。本章主要讨论销售方格理论、销售三角理论和销售模式。

第一节 销售方格理论

美国著名管理学家布莱克和蒙顿近些年来提出了一种新的销售理论，叫做“销售方格”理论。这种理论，建立在行为科学的基础之上，着重研究销售人员与顾客之间的人际关系和买卖关系。此理论可以帮助销售人员了解自己的销售能力，看到在销售工作中存在的问题，进一步提高自己的销售能力。销售方格理论还有助于销售人员了解顾客的心理状态，恰当地处理与顾客之间的关系，争取销售工作的主动权，提高销售效率。

一、销售方格

（一）什么是销售方格

销售方格理论认为销售人员在进行销售工作时至少有两方面的目标：一是努力完成销售任务，二是努力满足顾客需求，以求建立良好的人际关系。每个销售人员对这两个目标的侧重是不同的，布莱克和蒙顿从销售学角度出发，将销售人员对上述两个目标的关心程度及形成的态度用图形表达出来，这就是所谓的“销售方格”，如图 2.1 所示。

销售方格中的横坐标表示销售人员对销售的关心程度，纵坐标表示销售人员对顾客的关心程度。两个坐标值都是由 1 到 9 逐渐增大，坐标值越大，表示关心的程度越高，销售方格中的各个交点，分别代表各种销售人员的不同的心理态度。布莱克和蒙顿认为，基本上可以把销售人员的心理态度分为五种类型，即事不关己型、

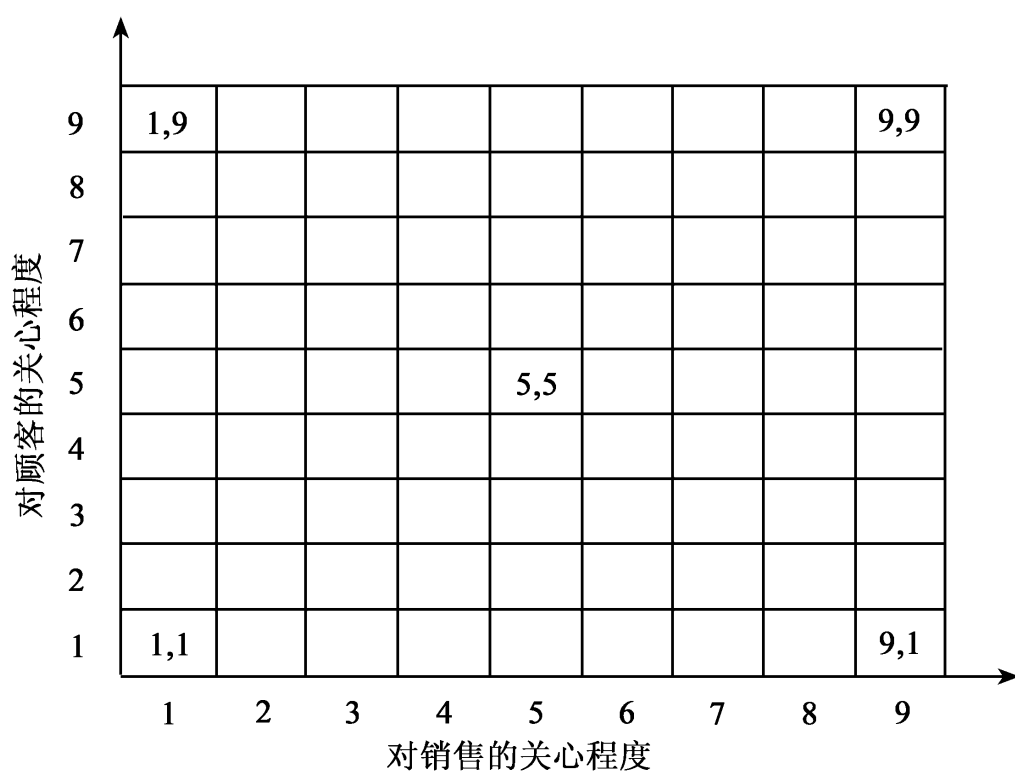


图 2.1 销售方格

顾客导向型、强力销售型、销售技巧型和满足需求型。

(二) 五种销售心态

1. 事不关己型，即销售方格中的 (1, 1) 类型

处于这种心态的销售人员，具体表现在既不关心销售任务的完成，也不关心顾客的需求是否被满足。这类销售人员既没有明确的工作目的与目标，亦缺乏成就感。产生这种心态的主要原因有两方面：一是销售人员主观上缺乏努力；二是销售人员所在公司的激励措施和奖惩制度不合理。

因此，要改进这种销售态度，就要求销售人员严格自我管理，公司也应建立明确合理的奖惩制度，采取合理的激励措施。

2. 顾客导向型，即销售方格中的 (1, 9) 类型

处于这种心态的销售人员，具体表现为只关心顾客，而不关心销售。产生这种现象的主要原因在于，销售人员本身是个老好人，他认为自己与顾客是朋友，对于顾客的感受和兴趣应做出相应的反应，这样会被顾客喜欢和接受；另外还有可能是销售人员的认识问题，他认为如果不迎合顾客，顾客就不会购买产品。这种销售人员在销售过程中以建立和保持与顾客的良好关系为自己的销售目标，这种销售人员可能是一位理想的人际关系学家，却不是一位成功的销售专家。

在销售工作中，要改进这种销售态度，销售人员在销售过程中应对顾客讲清道理，尽力说服或引导顾客购买；还可以应用一定的销售技巧，促使销售工作的顺利进行。

3. 强力销售型，即销售方格中的 (9, 1) 类型

处于这种心态的销售人员，具体表现在只关心销售效果，而不管顾客的实际需要和购买心理。他们千方百计说服顾客购买，有时甚至向顾客施加压力或是软磨硬泡，迫使顾客购买。产生这种现象的主要原因在于，销售人员的成就感太强，太急于求成，把完成销售任务作为销售工作的重点，把提高业绩作为追求目标，而忽略了尊重顾客，最终造成生意不成、情意不再的局面，甚至形成极坏印象而引起顾客反感，影响了他所代表的公司及所销售的产品的形象，最终损害了企业的长远利益。

对于这类销售人员，首先应该肯定他们工作态度积极的一面，另外也应该提醒他们要考虑顾客的实际需要，替顾客着想，并加强与顾客之间的沟通，真正做到既完成了销售任务，又与顾客建立了友谊。

4. 销售技巧型，即销售方格中的 (5, 5) 类型

这种类型的销售人员，具体表现为既关心销售效果，也关心顾客的满意程度，但关心程度中等。产生这种现象的原因是这类销售人员对销售工作比较有经验，对销售环境能做到心中有数，对销售工作充满信心。他们既不一味地取悦顾客，也不强行销售，而是采取一种切实可行的销售战术。另外一个原因是这种销售人员属于比较圆滑的人，在销售发生困难时，他们会用折中的办法说服顾客购买。这种销售心理实质上是在一种温和的气氛中巧妙地运用销售技巧，以达成交易，而不十分关心顾客的真正需要。他们常常费尽心机，说服顾客高高兴兴地购买了并不真正需要的产品，该种类型的销售人员可能是一位销售业绩卓著的成功者，但不一定是一位理想的现代销售专家。对于这类销售人员的改进方法是尽量向满足需求型发展。

5. 满足需求型，即销售方格中的 (9, 9) 类型

处于这种心态的销售人员具体表现为对销售目标和顾客的需求都达到极大的关心，他们能够针对顾客的问题提出解决的办法，然后再完成销售任务。如：化妆品销售人员，帮助顾客测试皮肤，告诉顾客适合用哪种类型的化妆品，根据现代销售观念，该类型的销售人员是最优秀的销售人员。因为他们具有现代营销观念。产生这种现象的原因是该类型的销售人员所遵循的宗旨是遇到问题与顾客磋商，并能了解顾客的需求，让顾客作出合理的购买决策。他们在销售工作中积极主动，但又不将自己的意愿强加于人，他们具有最佳的销售心态，是理想的销售人员，这类销售人员能最大限度地满足顾客的实际需求，同时取得最佳的销售业绩。

二、顾客方格

(一) 什么是顾客方格

顾客在购买活动中，心里至少有两个目标：一是希望通过自己的努力获得有利的购买条件，并通过购买满足自己的需求。二是希望与销售人员建立良好的人际关

系。其中前一个目标所关心的是“ 购买”，后一个目标所关心的是“ 销售人员”。顾客的情况千差万别，因此在具体的购买活动中，每个顾客对这两个目标的心理愿望强度也是各不相同的。依据建立销售方格的方法，利用顾客所关心的两个目标，可以建立起另外一个方格，这就是所谓的“ 顾客方格”，如图 2.2 所示。

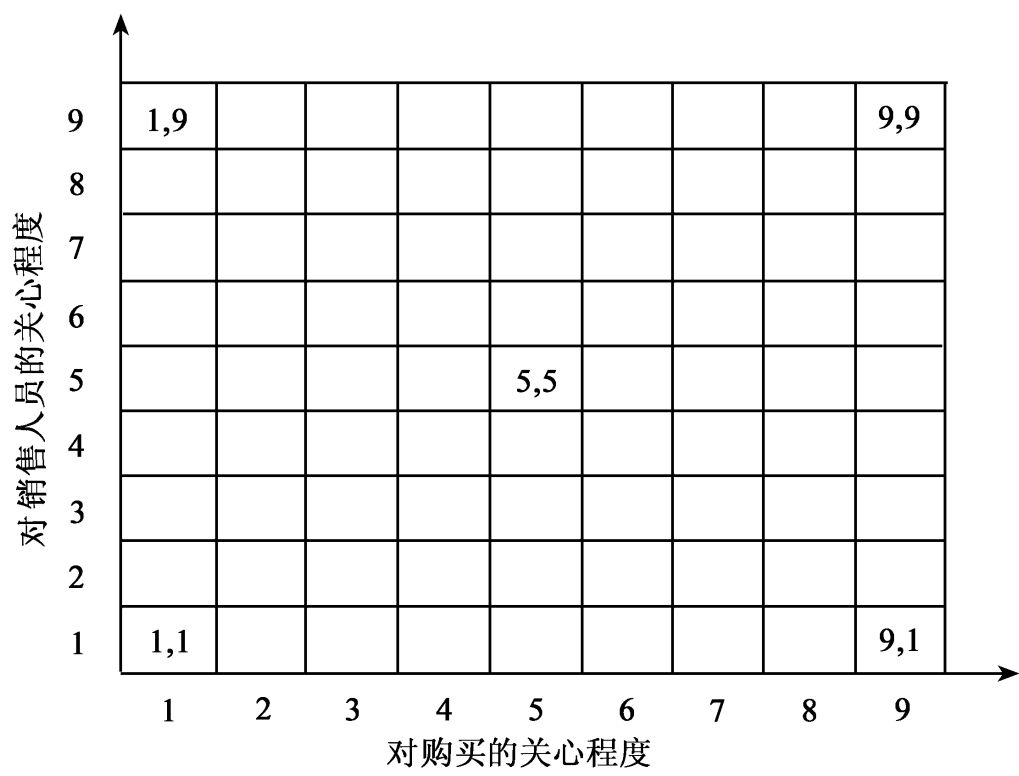


图 2.2 顾客方格

顾客方格中的纵坐标表示顾客对销售人员的关心程度，横坐标表示顾客对购买的关心程度。纵坐标和横坐标的坐标值都是由 1 到 9 逐渐增大，数值越大表示顾客对销售人员或购买关心程度越高。关心程度从低到高分为九个等级。顾客方格中的各个交点，表示顾客各种不同的购买心理态度，这些购买心理态度大致可以分为五种类别，即漠不关心型、软心肠型、干练型、防卫型和寻求答案型。

(二) 五种不同类型的购买心理

1. 漠不关心型，即顾客方格图中 (1, 1) 型

有这类心态的顾客，表现为既不关心销售人员，也不关心购买行为。产生这种心态的原因可能是这类顾客没有购买决策权，他们是受人之托，照章行事而已。他们视工作为麻烦，对成交与否漠不关心，更不愿意接触销售人员，这种类型的顾客最难打交道，也是最难取得销售效果的销售对象。与这类顾客的交谈应该尽量节省时间，如果可请他们提供销售线索和信息，这就是最大的收获。

2. 软心肠型，即顾客方格中的 (1, 9) 型

处于这种心态的顾客，具体表现为对销售人员极为关心，而对于购买行为则不太关心。这类顾客极易受销售人员的影响，他们比较重感情，轻理智，当销售人员

销售管理

热情周到地介绍产品，或与顾客的人际关系处理得较好时，顾客就很容易接受销售人员提出的购买建议，而对购买决策本身却不够重视，对产品是否合适则考虑很少。产生这种心态的原因很多，主要是顾客心肠较软，还有一种是顾客的性格比较豪爽，他们宁愿花钱买和气，决不花钱买气受。对这类顾客应采取先交朋友后做生意的对策。

3. 防卫型，即顾客方格中的 (9, 1) 型

防卫型的顾客对购买行为极为关心，对销售人员却漠不关心，有时甚至抱有敌对的态度。他们对购买的每一个过程都精打细算，讨价还价，对销售人员的态度比较冷淡，小心谨慎，甚至是拒绝。产生这种心态的原因，一是顾客生性保守；二是在购买过程中曾受过骗。对于这种类型的顾客应采取的对策是在建立信任的基础上先推销自己，再销售产品。

4. 干练型，即顾客方格中的 (5, 5) 型

处于这种心态的顾客，具体表现为既关心自己的购买行为，也关心销售人员，属于有经验的购买者，他们在购买过程中比较客观地对待购买和销售人员，既乐意听取销售人员的意见，又倾向于自主作出购买决策而不愿意受他人影响。产生这种心态的原因是顾客比较自信、虚荣或是受消费流行的影响。对待这类顾客的对策是销售人员应该摆事实，及时出示产品的有关依据、证件等，让顾客自己去判断。其实这类顾客比较好交往，只要迎合他们的心理，又有事实依据，那么，他便会购买你所销售的产品。

5. 寻求答案型，即顾客方格中的 (9, 9) 型

具有这种心态的顾客既高度关心自己的购买行为，又高度关心与销售人员的的人际关系。具体表现为十分理智，不感情用事，对自己需要的东西十分明确，又很了解行情，所以他们比较欢迎能解决问题的销售人员。产生这种心态的原因是顾客属于最成熟的购买者，见多识广。对于这种类型顾客的对策必须是真心帮助顾客解决问题，若销售的产品不符合顾客的要求，应立即停止销售工作。

三、销售方格与顾客方格的关系

根据图 2.1、图 2.2 可知，销售人员的销售心理和顾客的购买心理各有不同的五种类型。由销售方格图形可以看出，销售人员的销售心态越趋向于 (9, 9) 型，其销售能力就越强，销售的效果也就越佳。因此，销售人员应认真学习销售理论，不断总结销售经验，提高自身素质，使销售心态向 (9, 9) 型的位置发展，使自己成为理想的销售专家。其他类型的销售人员并不是不能创造好的销售效果，实际上只要各种不同类型搭配关系合适就有可能取得成功。例如，销售方格中 (1, 9) 型销售人员如果遇到一位 (1, 9) 型的顾客，因为一个对顾客特别热心，一个对销售人员又特别关照，所以就有可能取得满意的销售成绩。可见销售效果既取决于销售

人员的心理状态，也与顾客的购买心态密切相关，销售人员必须认真分析销售方格与顾客方格的协调关系，只要二者达到有效的协调，使销售方格中列举的五种销售心态与顾客方格中列举的五种购买心态恰当搭配，就能顺利完成销售任务。根据对销售实践的考察，布莱克教授与蒙顿教授总结出销售方格与顾客方格的关系，如表 2.1 所示。表中，“+”表示能够达成销售协议的概率高；“-”表示不能达成销售协议的概率高；“0”表示销售成功与失败的概率几乎相等。

表 2.1 销售方格与顾客方格搭配效果表

顾客方格 搭配效果 销售方格	1, 1 (漠不 关心型)	1, 9 (软心肠型)	5, 5 (防卫型)	9, 1 (干练型)	9, 1 (寻求 答案型)
9, 9 (满足需求型)	+	+	+	+	+
9, 1 (强力销售型)	0	+	+	0	0
5, 5 (销售技巧型)	0	+	+	-	0
1, 9 (顾客导向型)	-	+	0	-	0
1, 1 (事不关己型)	-	-	-	-	-

第二节 销售三角理论

销售人员面对的挫折会比其他人员更多，因此，自信、胆量比其他素质更为重要，销售三角理论可帮助销售人员树立信心，提高积极性。

一、什么是销售三角理论

销售三角理论是一种培养销售人员自信心，提高其说服能力的理论。简单地说就是三个相信。

销售活动就是销售人员代表公司向顾客销售产品（服务、观念）。任何销售活动都必须建立在下述三个基础上，即销售物、公司、销售人员，这三个要素构成一个三角形，支撑着销售活动，所以称为销售三角理论。

销售三角理论是指销售人员在销售活动中必须相信自己所销售的产品 G (goods)，相信自己所代表的公司 E (establishment)，相信自己 M (man)。这就

是著名的“GEM”销售公式，中文译成“吉姆”公式，如图 2.3 所示。

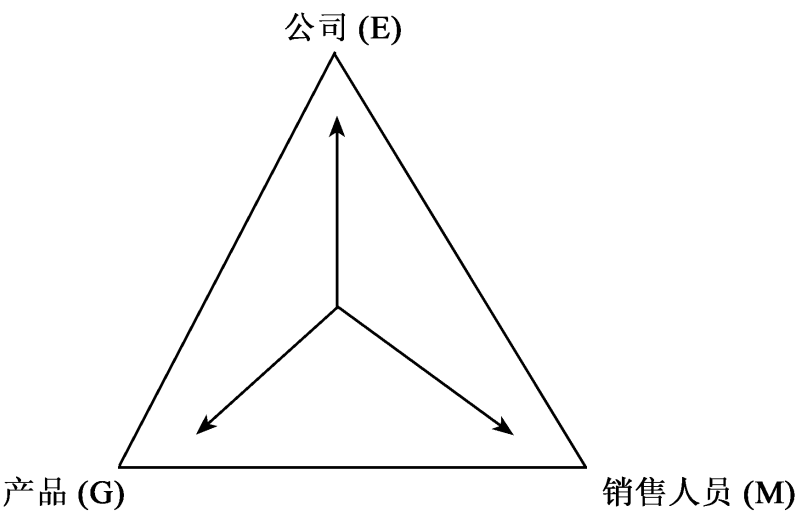


图 2.3 GEM 模式图

因为三角形是最稳定的结构，缺一不可，那么销售三角理论缺少任何一条都发挥不了应有的作用，并会导致销售工作的失败。

二、销售三角理论的内容

(一) 销售人员必须相信自己的产品

销售人员首先要相信自己所销售的产品，才会动真情。有研究表明，说谎与发自内心的话给别人的感觉还是有区别的，除了极少数善于伪装的人外，普通人的内心会通过言谈表露出来。只有自己相信，销售人员才会去发现产品的优点，在销售时才能理直气壮，当顾客对这些产品提出异议时，才能去充分说服并打动顾客。

无论什么产品都有它的优点，这就需要靠销售人员去细心发掘，有时产品的弱点也正是它的优势所在，看你从哪个角度去观察和理解。特别要注意的是自己对产品的自信，有时不一定是用语言表露出来，也可以用行动去表现。

相信自己销售的产品，其主要内容包括：

1. 相信产品能满足顾客的需求，提高对产品的信心

销售人员应该说明产品有关性能、作用等详情，详细分析所销售的产品特点、相对优势。要相信产品只要具有使用价值，就会有某些顾客需求，如果产品有某些不足，可以坦诚说出产品的不足，但要注意技巧。

2. 相信产品的价格公道

有时顾客习惯上说产品价格高，希望产品能降价出售。销售人员则要坚持产品价格的合理性。这里需要说明的是并不是说产品不可以降价，但要向顾客解释，降价原因并非产品定价不合理，而是促销或给用户以心理满足，或是顾客大批量购买等均可优惠。

销售人员相信所销售的产品，需从公司、销售人员两方面进行要求。

对公司方面的要求是尽快让销售人员了解产品价值、竞争之优势、产品的使用方法。要做到这些，公司可采用多种方式和手段对销售人员培训。具体培训方法有：专家授课；提供产品变化信息及有关更新资料；经验交流会。

对销售人员来说，就是要对所销售的产品感兴趣、充满信心，热爱所销售的产品，学会使用方法，掌握维修技能，学会从不同的角度欣赏、发掘产品的优点。如软件定价较高，但是从设计、研究、生产、科技含量上考虑，它应该是物有所值，品牌的无形价值也应考虑进去。

（二）销售人员必须相信自己的公司

相信自己的公司是销售人员做好销售工作的必要前提条件。

1. 相信自己公司行为的合理性

相信公司在营销活动中能兼顾消费者、企业、国家三者的利益。相信公司的行为都是在国家法律法规的范围内进行的，既不是在搞假冒伪劣，也不是在搞坑、蒙、拐、骗，完全是一种利国利民的行为。

2. 相信自己公司的能力

要相信公司有能满足顾客的需求，能够赢得顾客的尊重和信任；有能力在经济上、技术上向社会做出更大的贡献；有能力树立良好的企业形象，取得强大的竞争力，为销售人员的工作打下坚实的基础。

3. 相信自己公司的发展前景

公司的发展前景对稳定销售队伍、提高销售人员的士气有着重要作用。销售人员相信自己公司前景广阔，就会更加热爱公司，全心全意投入到销售工作中，而不会见异思迁，好高骛远。

4. 热爱企业

对于企业的热爱表现在敬业精神、主人翁意识、集体荣誉感、高度的责任感、“以厂为家”的归属感等方面。销售人员只有胸怀对本企业的热爱之心，才会自觉走进促进企业繁荣兴旺的行列，才会感受到成功后的喜悦和充实，才有可能从对企业的爱心之中产生对企业的信心。

（三）必须相信自己

销售人员除了要相信自己的产品和公司外，更主要的是要相信自己，只有相信自己，在销售过程中才会有自信，有自信才会有感染力，自信是走向成功的敲门砖。

1. 相信自己所从事的职业

随着市场经济发展，销售人员的工作越来越重要。因此，销售人员要热爱销售工作。只有热爱销售工作，全心全意地投入到销售工作中，运用和掌握销售技巧，才能获得比别人更多的订单。

2. 相信自己的选择，相信自己能够胜任销售工作

成功的销售人员并不是因为有先天的素质，而是因为后天的学习和实践。

销售人员树立自信心，需从以下几个方面入手：

(1) 了解和熟悉自己的工作。销售人员只有在认识到他完全了解和熟悉自己的工作，而且这种认识是建立在成功经验之上时，才能充满信心地工作。

(2) 工作中可先易后难。销售工作中先找一些工作好做的客户，这样便于增强自信心，积累工作经验；再与那些工作不好做的顾客打交道，一旦这些顾客的工作做好以后，销售员的自信心会进一步得到强化。

(3) 销售工作中应排除所有消极的假设。消极的假设因其束缚、压抑人的作用力很大，所以会造成销售工作的失败，当我们对未来行动、方法及想法都抱有积极的态度时，往往能达到意想不到的效果。

3. 制定多层目标

销售人员在了解和熟悉自己的工作后，应制定出切合自身实际的多层目标，促使销售人员勇于克服销售中的各种困难，才不会有挫折感。

(1) 首要目标是了解顾客需求、市场情况，帮助顾客提高购买信心，达到成交目的。

(2) 最低目标，也就是按最悲观的结果设想目标。即使顾客不接受你所销售的商品，销售人员也应以一种超然的姿态正确对待，至少可以与顾客成为朋友。

(3) 设想目标，也就是按最乐观的估计设想目标。在开展销售工作时，充分想像成功后的喜悦，有利于提高工作积极性。

第三节 销售模式

销售模式是根据销售活动的特点及对顾客购买活动的各阶段的心理演变应采取的策略，归纳出的一套程序化的标准销售形式。所有销售模式都是成功销售的总结和归纳。在销售活动中，我们没有更成功的经验之前，模仿、运用这些销售模式能帮助我们取得好的销售业绩。

市场千变万化，顾客心理复杂，销售人员可以不受销售模式的束缚，也不要被标准程序所束缚，而要灵活运用销售模式，掌握其基本要领、实质、规律，从而创造出适合自己的销售模式。

这里我们主要介绍埃达模式、迪伯达模式、费比模式、PRAM 模式和社交类型模式。不同的销售模式适应不同的环境、不同的顾客及不同产品的销售。

一、埃达模式

在销售活动中，要想把自己的商品卖得快、卖得多，你就必须研究顾客的心理

——消费心理学。消费心理学中，顾客购买的心理过程可以概括为4个阶段：注意（attention）→兴趣（interest）→欲望（desire）→行动（action），简称为AIDA，译为“埃达”模式。著名的销售专家海因兹·姆·戈德曼于1980年在《销售技巧——怎样赢得顾客》一书中就根据消费心理学把成功的销售总结成四个步骤：引起顾客注意→唤起顾客兴趣→激起顾客的购买欲望→促成顾客购买行为。埃达模式的具体内容为：成功的销售人员必须把顾客的注意力吸引或转移到你所销售的产品上，这种注意到底能维持多久呢？根据心理研究专家的研究表明，这种注意能维持一又五分之三秒，因此，仅有注意是不够的，应该实行第二步，靠销售人员的努力使顾客对你所销售的产品产生兴趣，然后实施第三步，提出某些刺激顾客的建议，使顾客产生购买行动的欲望，最后在第四步销售人员要不失时机地帮助顾客强化购买意识，促使顾客采取购买行动。这四个步骤被认为是销售成功的四大法则。

运用这一销售模式可使销售人员有明确的层次感、程序感，保持清醒、灵活的头脑，不至于引起销售中的混乱、盲目和随意性。埃达模式主要适用于店堂的销售、易于携带的生活用品及办公用品的销售及销售人员面对陌生顾客的销售。

（一）引起顾客注意

埃达模式的第一步是确保吸引顾客的注意力，即销售人员在交谈时，尤其是上门销售且面对陌生的顾客时，必须尽早吸引顾客的注意，愈早愈好。

1. 引起顾客注意的含义

所谓“注意”，是人们心理活动对一定客体的指向和集中，以保证对客观事物获得清晰的反映。通俗一点说，就是将精力完全专注于某件事物，而对以外的其他事情一概不关心。注意分为有意注意和无意注意。销售学中研究的引起注意是要求销售人员通过各种努力，强化刺激，唤起顾客的有意注意，使顾客把精力、注意力从其他事物转移到销售上来。前面我们谈到这种注意的集中状态只能维持一又五分之三秒，这说明想要吸引顾客的注意，是一件比较困难的事情，但销售人员还是应积极努力，以期具备这种影响力，把顾客的注意力吸引到所要销售的产品或服务上。那么如何引起顾客的注意呢？一般来说，每个人心中装着两种感情，一种是理智的，一种是情感的。相比较而言，情感比理智更容易引起注意。销售人员应善于刺激顾客这两种情绪，以利诱之，以情动之，以期使顾客产生反应、注意。

2. 引起顾客注意的理论依据

为什么销售人员要引起顾客的注意？怎样才能引起顾客的注意？这是值得探讨的问题。

（1）人们重视销售员给予顾客的第一印象。现代销售学和心理学调查说明，在销售现场，有将近80%的人在看了销售人员一眼或者听了销售人员说完第一句话后，又继续干他们原来的事情，即使继续听第二句话和看第二个动作，其注意力的集中度已大大降低。因此，对销售员来讲第一句话、第一个动作至关重要。第一句

销售管理

话怎么说？说什么？第一个动作怎么做？做什么？销售人员都要研究、准备。通常，12 米以内就应该注意言谈举止。

(2) 人们只注意与自己密切相关的事物。当今时代，广告满天飞，销售人员到处跑，可以想像常被销售打搅的人的心态和情绪，毫无疑问，人们只会注意自己期待的、认为密切相关的人和事。因此销售人员要在一开始吸引顾客的注意力，就必须从顾客最关心的、与顾客切身利益有关的事物或话题开始。

(3) 顾客只注意他们感兴趣的事物。实践证明，销售人员感兴趣的事情顾客并不一定感兴趣，销售人员心里想的事不等于顾客心里想的事。这就要求销售员处处留意，事事关心，才能了解顾客感兴趣的事物是什么，然后从顾客感兴趣的事物开始销售，才能引起顾客的重视与注意。

(4) 顾客注意力集中的时间、程度与刺激的强度有关。越新奇的事物越能引起顾客的注意。好奇之心，人皆有之。尤其是儿童，好奇心是他们的天性。许多销售者根据儿童这一心理，获得了销售上的成功。美国一家生产水果罐头的公司，为了销售其产品，在每个罐头的商标上印上谜面并加上这样几句话：“小朋友，把罐头里的水果吃完，向里看，罐头的底部有谜底。”很多儿童为了看答案，便买来吃，结果这种罐头一下子流行起来。

刺激的对比度越大越能引起顾客的注意。销售人员可从颜色、形状、亮度、声音对比等方面引起顾客感觉器官的极限刺激。

(二) 唤起顾客兴趣

1. 唤起顾客兴趣的含义

兴趣是指一个人对一定事物所抱有的积极态度。销售学中是指顾客对销售品或购买所抱有的积极态度。唤起顾客的兴趣，就是要唤起顾客对产品的积极的、长期的稳定的态度。

2. 唤起顾客兴趣的理论依据

如何能唤起顾客的兴趣呢？我们主要要注意以下几点：

(1) 把握兴趣与注意的关系。没有人对不注意的事感兴趣，也没有人对不感兴趣的事有太长久的关注。兴趣与注意两者关系密切，销售人员必须在唤起顾客注意的同时，不容迟缓地唤起顾客的兴趣，使两者相互促进，促使销售工作进行顺利。

(2) 把握兴趣与需要的关系。兴趣是以需要为基础而产生并发展起来的。要使顾客对你的产品感兴趣就必须使他们清楚地认识到你的产品更能满足他的需要。只有顾客了解才会产生兴趣，因此要让顾客了解你所销售的产品拥有的全部优点与相对优势。

(3) 注意兴趣的变化。人的兴趣随需要的变化而变化，有时对质量特别感兴趣，有时又对分期付款、优惠低价特别感兴趣，销售人员要针对这种变化，从不同角度，不同侧重面去销售，并强化顾客的兴趣。

(三) 激起顾客的购买欲望

1. 激起购买欲望的含义

欲望是希望获得某些东西的意念，而销售人员的工作是用各种方式提出某些刺激顾客的建议，使之产生想要采取购买行动的欲望。

购买欲望是指顾客想通过购买某种产品或服务给自己带来某种特定利益的一种需求。

2. 激起顾客购买欲望的理论依据

激起顾客的购买欲望是埃达模式的第三个步骤，也是销售过程的一个关键性阶段，其理论依据为：

(1) 产品具有满足顾客需要的使用价值，是激起顾客购买欲望的物质基础。只要产品能满足顾客最主要、最迫切的需要，就可以激起顾客最大的购买欲望。

(2) 顾客的购买欲望还取决于满足需要方式的选择。如满足同一需要顾客可以通过买、租、借、自制来实现，供货商和购买时机等都是用户可以选择的。

(3) 顾客的购买欲望多来自情感而不是理智。

(4) 情感和理智并重，才能强化与维持购买欲望。

(5) 要充分说明理由，必须依据大量信息。

(6) 不能用相同的理由去激发所有的顾客。

(四) 促成顾客的购买行动

1. 促成购买的含义

促成购买是指销售人员用一定成交技巧来督促顾客采取购买行动。顾客的购买欲望，还要通过销售人员的努力去强化、巩固，才能促使顾客采取购买行动。

2. 促成顾客购买行动的理论依据

如何能促成顾客购买呢？我们应注意以下几点：

(1) 只有强化顾客的购买意志指向，顾客才会购买。销售模式的前三步是使顾客产生了购买的意念，但可能不够强烈，这就需要通过强化顾客的主要认识与情感化意志，他们才有可能实施购买行动。

(2) 不同气质类型的顾客有不同的购买决策类型。

(3) 具有不同性格的人，对购买决策有不同反应。

(4) 具有不同能力水平的顾客会有不同的决策类型。

(5) 对销售看法不同，顾客的购买决策不同。

二、迪伯达模式 (PIPADA)

迪伯达模式比埃达模式更具有创造性，充分体现了以顾客需求为核心的现代销售理念。其主要观点是先谈顾客的问题，然后谈论所销售的商品。他把销售过程概括为六个阶段，即发现 (definition) → 结合 (identification) → 证实 (proof) → 接

受 (acceptance) → 欲望 (desire) → 购买行动 (action), 简称为 DIPADA。迪伯达模式的主要适用范围: 生产资料市场; 老顾客及熟悉的顾客; 无形产品或无形工程、无形交易; 若是顾客主动询问情况, 销售人员也可用迪伯达模式。

(一) 准确地发现顾客的需求与欲望

迪伯达模式的第一步是发现顾客的需求与愿望, 而不是像埃达模式那样去吸引顾客的注意。这是因为迪伯达模式有其自身的特点和适用范围。

迪伯达模式与埃达模式的主要区别表现在以下几个方面:

(1) 迪伯达模式与埃达模式第一个步骤不同。迪伯达模式的第一个步骤就是准确地发现顾客的需求与愿望, 而埃达模式的第一个步骤则是引起顾客的注意。迪伯达模式与埃达模式在销售活动开始时表现为什么会不一样呢? 其原因在于: 我们面对的可能是熟悉的顾客, 不用刻意去引起顾客注意; 或者面对的大多数消费者其购买行为是理智型的, 不会因冲动而购买某种产品; 再就是无形产品或工程难以引起注意。

(2) 迪伯达模式所销售的产品主要是生产资料, 而埃达模式主要是销售消费品。生产资料市场有它自己的购买行为特点。首先, 购买是因为生产、经营的需要, 其次是需求缺乏弹性, 最后是有明确的采购目标与要求。生产资料的购买行为非常理性, 决不会因冲动而购买, 并且型号要求一旦确定下来, 不容易轻易改变。生产资料的销售要弄清真实需要和购买决策人比较困难。许多企业的购买决策人并不是很容易找到的, 这需要销售人员通过各种关系和途径去打探到。

(二) 把顾客的需要与销售的产品结合起来

许多销售人员先讨论了顾客的需求与愿望, 也介绍了产品, 但偏偏没有把二者结合起来, 没有把产品能满足顾客什么样的需要, 解决什么问题说出来, 他们误以为顾客自己知道如何结合, 没有考虑顾客的层次和知识结构。其实顾客恰恰不会有意识去结合, 需要销售人员的帮助。销售人员应该怎样去把顾客的需要与所销售的产品相结合呢?

首先, 简单地总结与提示顾客的主要需求及有关需求。然后, 简单地介绍销售的产品。最后, 把产品与顾客的需要结合起来。这一步骤是迪伯达模式的精髓及销售工作的实质所在。下面我们来看看如何将二者结合起来。举大家熟悉的汽车为例: 假如你是销售汽车的销售人员, 在销售人员的了解需求阶段, 已经知道顾客收入并不算宽裕, 也缺少汽车, 而你销售的汽车可以满足这种经济状况的需求。这种汽车的特点是有四汽缸引擎, 该特点会使你的汽车是同类型的汽车中更省汽油的车。如何将这些因素融入到顾客的需要和利益中去呢? 无论从汽车的特点还是优点看, 这些因素都可以降低行驶成本, 从而节约了顾客的开支, 而正是这点对顾客来说是影响顾客购买决策的最主要因素。因此, 销售人员就应该从省油的角度来进行销售说明。顾客对四汽缸引擎并不感兴趣, 而对省油、省钱更感兴趣。

(三) 证实销售的产品符合顾客需求和愿望

迪伯达模式的第三个步骤就是要向顾客证实他的购买选择是正确的，同时要向顾客证实销售人员的介绍是真实可信的。证实的目的是让顾客相信购买的产品能达到他们原来的购买目标。销售人员提供的证据可以是人证、物证或例证。人证主要是指顾客熟悉的或知名的人士证明。物证主要是指计量部门提供的产品测试报告，ISO9000 标准的认证机构出示的报告和其他相关证明材料。例证主要是指找几个典型的使用单位，如果该单位使用你的产品效果很好，就能成为一个很好的例证。

证据的获取主要有三个渠道。首先，从生产现场获取，用各种方式使顾客了解产品的生产制作过程，如录像、图片、现场参观等。其次，从销售与使用现场获取。最后，从特殊机构获取。ISO9000 认证机构及产品质量监督站的报告，消防部门证明等。

获取了证据只是拥有了进行销售活动的工具，销售人员还必须恰当地向顾客展示证据并获得顾客的认可。

(四) 促使顾客接受你所销售的产品

迪伯达销售模式的第四个步骤是促使顾客接受你所销售的产品。

“促使接受”的含义是销售人员经过自己的努力使顾客承认产品符合顾客的需要与愿望，与成交的初级阶段类似，有关这方面的内容请参考第六章。迪伯达模式的最后两步，即刺激顾客的购买欲望和促使顾客采取购买行动与埃达模式的最后两步是同样的，这里不做重复阐述。

三、费比模式

费比是 FABE 的译音。FABE 模式是指通过介绍和比较产品的特征 (feature)、优点 (advantage)，陈述产品给顾客带来的利益 (benefit)，提供令顾客信服的证据 (evidence)，以便顺利实现销售目标。FABE 四个英文字母表达了费比模式的四个步骤。

费比模式的销售步骤如下：

(一) 把产品的特征详细介绍给顾客

销售人员见到顾客后，应以准确的语言向顾客介绍产品的特征。产品的特征一般包括产品的性能、构造、作用、使用的简易及方便程度、耐久性、经济性、外观优点及价格等。如果是新产品则更应该做详细的介绍。如果上述内容多而难记，销售人员可事先打印成广告式的宣传材料与卡片，以便在向顾客介绍产品的特征时将材料与卡片送给顾客，这样就能使顾客详细了解产品的特征。

(二) 充分分析产品优点

费比模式的第二个步骤就是把产品的优点充分地介绍给顾客。销售人员应在第

一个步骤中介绍产品的特征，寻找出其特殊的作用，或者是某项特征在该产品中扮演的特殊角色，具有的特殊功能等。如果是新产品，务必说明该产品开发的背景、目的、设计的思想、开发的必要性以及相对于老产品的差别优势等。当面对的是具有较多专业知识的顾客，则应该用专业术语进行介绍，并力求语言简练准确。

(三) 阐述产品给顾客带来的利益

这是费比模式中最重要的一步。销售人员应在了解顾客需求的基础上，把产品所能带给顾客的利益，尽可能地向顾客列举出来。不仅要讲产品外表的、实体上的利益，更要讲产品给顾客带来的内在的、实质的及附加的利益。在对顾客需求了解不多的情况下，应边讲解边观察顾客的专注程度与表情变化，在顾客关注的方面要特别注意多介绍一下。

(四) 以“证据”说服顾客购买

销售人员应以真实的数字、案例、实物等证据，解决顾客的各种异议与疑虑，减少顾客的风险感，促成顾客购买。

四、PRAM 模式

PRAM 模式就是双赢模式，是从买卖双方利益出发达成交易的模式。双赢模式包括四个步骤：计划 (plans) → 关系 (relationships) → 协议 (agreements) → 持续 (maintenance)，简称 PRAM 模式，见图 2. 4。

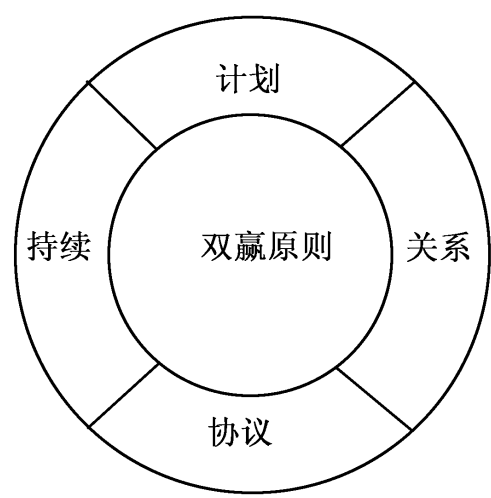


图 2. 4 PRAM 模式

(一) 制定一个双赢式计划

这个计划的本意就是要回答这样一个问题：如何做才能使顾客乐意与我交往，愿意与我打交道？双赢式交易，就是要让顾客像销售人员自己一样对待销售工作，买卖双方都在为彼此达成一致而努力。

制定双赢式计划的步骤是：

1. 明确自己的目标

具体确定在向对方销售时，自己要达到什么样的目标。这一步十分重要，不容忽视。因为如果不知道自己在销售中要达到什么目标的话，计划也就没有什么意义了。

2. 充分重视对方的目标并加以理解

在明白了自己的目标并作出归纳之后，销售人员要做的是，尽力去理解顾客的目标。不要忘记，和你一样，顾客也是希望通过交易要达到自己的目标。

3. 比较

在确定了两者的目标之后，销售人员就要将两者的目标加以比较，找出与对方完全一致的地方。对于双方完全一致的共同点，就没有必要再进行协商。对于不一致的地方，为了协调不同的利害关系，销售员就要发挥创造力和开发能力。这是制定双赢计划中最重要也是最富有挑战性的一步。

(二) 建立双赢式关系

人们愿意和信任的人打交道，不愿意向自己不了解、不信任的人做保证、订合同。如果销售人员赢得了顾客的信任 and 好感，顾客就会放心、乐意地和销售员进行交易。可以说，双赢式关系就是要建立一种彼此都希望对方处于良好协商环境之中的关系。要想建立这种关系，必须让人们了解你是一个诚实可信的人，假如这一点做得不完善，你将无法取得别人的信任。

如何形成这种双赢式关系呢？

1. 制定各种活动计划，赢得顾客的信赖

要赢得顾客的信赖，其实并不难。第一，一定不要忘记，要抱定使对方相信自己的信念。因此，销售人员格外的努力、亲切的关怀和周到的礼仪都是非常必要的。换言之，销售人员希望顾客怎样对待自己，就要怎样对待顾客。第二，必须表现出自己的诚意。与不熟悉的人打交道时，向对方表明自己的诚意是非常重要的。第三，相互间的承诺很重要。

2. 形成了双赢式的关系后，再进行正式的销售事务协商

销售人员在赢得顾客的信任之后，才能与顾客谈及销售事宜。一条基本的生意法则就是，在与对方尚未形成足够的良好关系之前，销售人员不可匆忙进入销售事宜及协商的正题。

(三) 建立双赢式的协议

双赢式的协议，是指协调双方的目标，使买卖双方都能接受的协议。因为该协议牵涉到双方的利害关系，所以这种协议一旦确定下来，同时也就确定了彼此双方在协议中应承担的责任。

如何建立双赢式的协议？

销售管理

1. 销售人员要对顾客的目标有深刻的了解

不论多么好的计划，如果对顾客目标的假设是建立在一系列错误判断的基础上的话，那么这个计划必然失败。

销售人员如何核实顾客的目标呢？方法很简单，就是询问对方，然后注意倾听对方的回答。如果销售人员与顾客已建立起双赢式的关系，顾客就不会有说谎和支吾的可能。

2. 销售人员要将自己的目标与顾客的目标进行对比

了解两者目标之间的差异，或者说是哪个方面比较接近。

协议必须对双方都有好处。有关协议签订的讨论必须是公开公正的，表现出双方的诚意。

(四) 建立双赢式的维持

真正的销售始于售后。销售人员要想使顾客再次光临，并使顾客能够为自己介绍新客户，协议、关系、计划三者都必须是持续的。

双赢式维持包括两个方面：

1. 在“约定维持”中

对于对方的功绩给予积极反应，担当起自己在协调事项中的职责。

2. 在“关系维持”中

保持接触，再次肯定彼此的信赖关系。

双赢式销售是一个连续的过程，只有起点没有终点。销售人员要不断地按计划→关系→协议→维持进行循环。在循环过程中，买卖双方从彼此利益出发，坚持双赢原则，达到双赢的目的。

所以，除了保持协议外，更要保持良好的关系。因为如果不谨慎维持彼此的关系，相互的关系就会很快冷淡，信赖程度也会降低。如果信任不再存在，要达成双方都满意的协议是不可能的，人们很难和不信任的人签订协议。

五、社交类型销售模式

社交类型销售模式通过与顾客搞好人际关系而促成销售交易。社交类型销售模式有以下三个步骤：

(一) 分析顾客的社交类型

在与顾客接触的开始，就得深入分析顾客的社交类型，只有弄清楚顾客的社交类型，销售工作才能深入下去。顾客的行为可以用主动与被动、外向与内向这四种基本描述来表示。如图 2.5 所示，左下方为控制型的顾客，他们一般主动而内向；左上方为开创型的顾客，他们大多主动而外向；右上方为促进型的顾客，他们具有顺从特点，性格比较外向；右下方为分析型的顾客，他们内向且顺从。

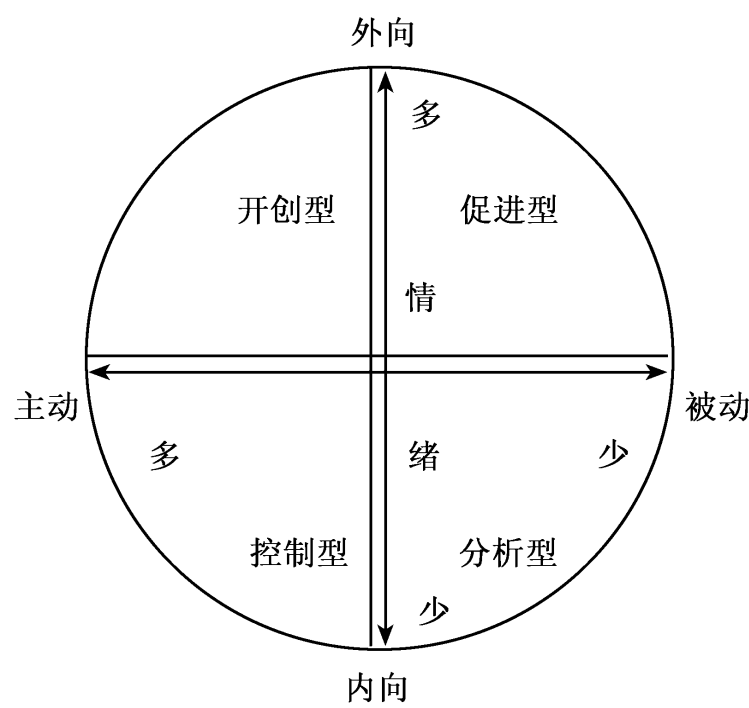


图 2.5 顾客行为类型

(二) 识别顾客的需求

从分析顾客的社交类型我们可以看出顾客的需求。顾客追求什么，害怕什么，都是我们需要在销售过程中重点把握的。销售人员要做的就是根据不同类型的顾客去适应对方，用顾客最习惯的方式与之交往。不同社交类型的顾客有不同的主导需求。如表 2.2 所示。

表 2.2

类型	行为方式	特征	职业	需要	惧怕
开创型	冲动	主动，外向	销售认员、市场人员	承认	被忽视
	感觉				
	冒险				
控制型	快	主动，内向	高层管理人员、生产经理	结果、成就	失败
	考虑过的				
	思想				
促进型	意见	被动，外向	人事管理人员、护士	关系、和谐	拒绝、冲突
	结构分散				
	避免风险				

续表

类型	行为方式	特征	职业	需要	惧怕
分析型	慢	被动，内向	会计师、工程师	信息、准确	错误、无数据
	事实				
	结构				

(三) 设计并实施交往模式

确定顾客的社交类型，就应设计销售交往模式，根据其需求投其所好，避其所厌，耐心地从顾客的本身利益出发，陈述对其有利的各方面观点，在融洽的气氛中把销售工作完成。

在销售过程中，顾客通常会随着销售阶段的改变而改变他们的社交方式，由某一类型转向另一类型。这就需要销售人员控制好现场气氛，尽量根据顾客态度的改变而调整销售交往行为，满足对方需求，以顺利完成销售任务。

本章小结

本章我们重点介绍了销售方格理论、销售三角理论和销售模式。

销售方格理论分为销售方格和顾客方格。销售方格把销售人员的心理态度分为五种类型，即事不关己型、顾客导向型、强力销售型、销售技巧型和满足需求型。顾客方格是把顾客的购买心理状态分为五种类型，即漠不关心型、软心肠型、防卫型、干练型、寻求答案型。

销售模式就是根据销售活动的特点及顾客购买活动各阶段的心理演变，归纳出一套程序化的标准销售形式。我们重点介绍了埃达模式、迪伯达模式、费比模式、PRAM 模式和社交类型销售模式。

埃达模式主要包括四个阶段：引起顾客注意；唤起顾客兴趣；激起顾客的购买欲望；促成顾客的购买行动。

迪伯达模式把销售的过程分为六个步骤：准确地发现顾客有哪些需要与愿望；把顾客的需要与销售的产品结合起来；证实销售产品符合顾客的需求和愿望；促使顾客接受你所销售的产品；刺激顾客的购买欲望；促使顾客采取购买行动。

费比模式把销售的过程分为四个步骤：把产品的特征详细介绍给顾客；充分分析产品优点；阐述产品给顾客带来的利益；以“证据”说服顾客购买。

PRAM 模式包括四个步骤：制定一个双赢式计划；建立双赢式关系；建立双赢式的协议；建立双赢式的维持。

社交类型销售模式有三个步骤：分析顾客的社交类型；识别顾客的需求；设计

并实施交往模式。

思考题

1. 什么是销售方格？五种不同的销售心理态度各有什么特点？最理想的销售专家应具有什么样的销售心理态度？
2. 什么是顾客方格？五种不同的购买心理态度各有什么特点？
3. 根据销售方格理论，可以将销售人员划分为哪几种类型？
4. 在销售过程中，如何将销售方格与顾客方格有效地协调起来？
5. 常见的销售模式有哪几种？它们各有什么特点？
6. 简述埃达销售模式的内容。
7. 你能举出一个实例说明埃达模式与迪伯达模式在开头时的区别吗？假如你去动员一个糖厂厂长购进一批电脑以便使每台榨汁机的榨糖量上升，你将怎样向糖厂厂长推销？
8. 你怎样理解“把顾客的需求与所推销的产品结合起来”这句话？在实际推销中，你是怎样结合的？你能举出 10 种情况说明结合的内容与形式吗？

本章案例

1. 杰里·斯特赖克过去是一位种植园经理，现在从事拖拉机和其农机设备的推销工作。他善于同一些出租运输设备的商行打交道，因为他对他们的需要和想法了如指掌。在业务洽谈中，他常常针对顾客的实际情况，一针见血地指出他们工作中存在的一些特殊问题，并向他们推荐一些最适合他们使用的机械产品。紧接着，他就利用刺激购买欲望的办法，促使顾客购买一些价格比较低的产品。由于他使用的推销方法使顾客难以启齿，所以，在整个洽谈工作中，总是他一个人演独角戏。他明知这种方法有问题，但仍然心存侥幸，认为顾客没有完全理解他的谈话内容。尽管他也使用“埃达”公式，但经常忽略这个公式的某一阶段。

案例讨论题

这个案例中忽略了埃达模式的哪个过程？

2. 请阅读下面的谈话，然后讨论。

推销员：布莱德先生，你们的生产厂房可真够大的。有多大呢？

买 方：占地大约 50 英亩吧，生产主楼占地几乎 25 英亩。我们使用六幢楼作为生产厂房。

销售管理

推销员：经理办公室离你们厂区多远？看起来好像有 2 英里。

买 方：看起来像有那么远，不过实际上只有 1 英里。

推销员：经理们是怎么到达厂区的？

买 方：他们通过我们的地下通道走过来。如果天气好，有些人就从公路上步行过来。

推销员：他们到达厂区后，怎么在厂区内视察？

买 方：步行或者搭乘工人在工厂里使用的小型拖拉机。

推销员：经理们有没有抱怨总是做这些步行？

买 方：一直在抱怨。

推销员：他们对长距离步行有什么不喜欢的？

买 方：我听到的有从“我的皮鞋都被磨坏了”到“我的心脏起搏器吃不消”，主要的抱怨就是花费太多的时间，还有一些上了点年纪的经理们回到办公室已是筋疲力尽了。很多人需要来工厂但却不来。

推销员：听起来你的经理们有兴趣减少他们来工厂花费的时间和精力。如果这样的话，是不是他们需要来工厂时就愿来，省时省力又节省公司的开销？

买 方：我想是这样。

推销员：布莱德先生，你的经理们平均每小时挣多少钱？

买 方：可能 30 元吧。

推销员：如果我告诉你如何节省经理们往返工厂的时间，你会有兴趣吗？

买方：会的。

案例讨论题

此案例属于哪种销售模式？

第 二 编

销售过程与技巧

第三章 销售准备

有学者说：一个好的销售过程包括 40% 的准备工作，20% 的展示和 40% 的跟踪服务，在向大客户销售时更是如此，不过这个比例因客户而定。销售的成功需要在访问之前或两次访问中间做大量的准备工作。销售准备是销售过程的第一个步骤，也是非常重要的一个步骤。本章主要介绍了如何寻找潜在顾客；如何进行顾客资格审查；如何进行销售展示准备三方面的内容。

第一节 销售过程

销售过程是指销售人员进行销售活动时通常采用的完整的行为步骤。虽然有许多因素会影响销售人员的销售步骤，但是确实存在着一系列有逻辑顺序的行为，如果能照着它去做，将会大大提高销售业绩。这个销售过程包括 5 个大步骤，8 个基本步骤，如图 3.1 所示。

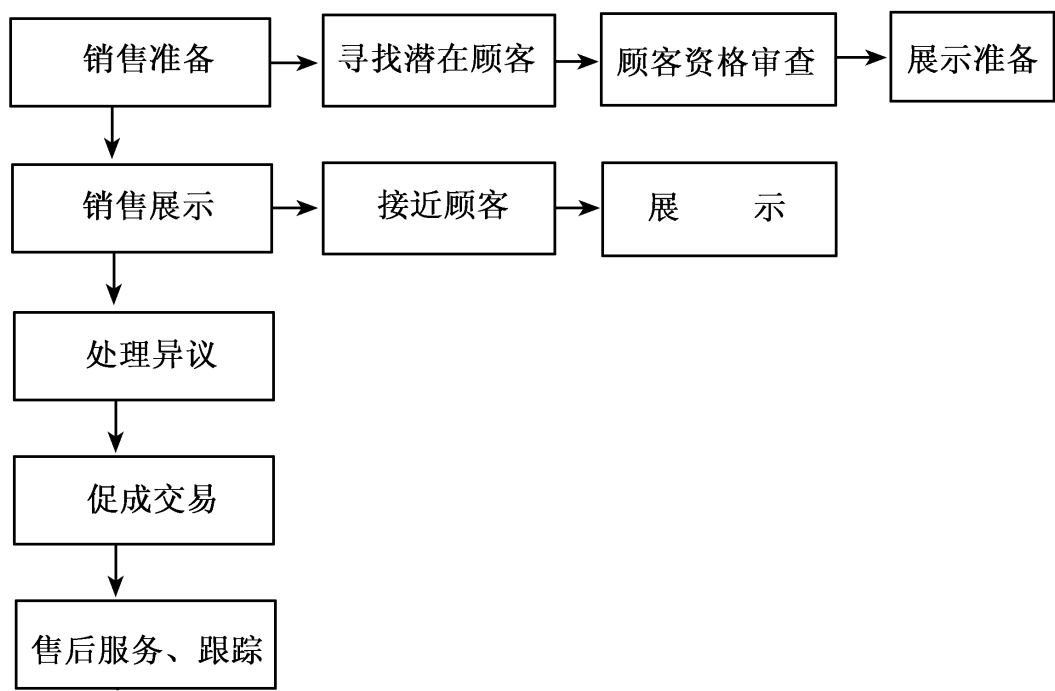


图 3.1 销售过程

销售过程中的各步骤是相互联系、相互渗透和相互转化的，任何一个环节的得

失都会影响到销售工作的成败。

严格说来，处理顾客异议和促成交易均属销售展示的内容，但这里我们把它们分开，一是为了使销售过程的研究更加深入和细致，二是因为销售展示更侧重于销售人员的主动性和销售人员努力去激起顾客的购买兴趣。而处理异议和促成交易更侧重于对有一定购买兴趣的顾客的应对，也就是如何克服顾客的异议，从而促使顾客采取购买行动。

第二节 寻找潜在顾客

一、寻找潜在顾客的重要性

销售的基本原则是积极开发新顾客。不寻找潜在顾客什么也不会发生。销售人员即使在个人素质和外表上有所欠缺，销售陈述有些问题，并且知识比较贫乏，但如果能拜访到足够有潜力的顾客，则仍然能获得一定的销售额。但是如果没有任何潜在的顾客，那么再高的个人素质、突出的外表、理想的表现和丰富的知识，也无法推销出一件商品。企业若不持续进行市场开拓，每年将会失去30%~40%的客户，如果没有足够的新顾客进行补充，企业将逐渐衰弱。但是，潜在顾客从何处来？他们会主动送上门吗？除非是商店的售货员，有些顾客会主动光顾，面对大多数产品（如工业品、保险），仅靠等顾客上门，则几乎什么都卖不出去。这些销售人员必须主动去寻找顾客。销售人员必须经常寻找新的潜在顾客的原因有两个：一是扩大销售额，二是取代因时间过久而失去的顾客。多数高科技产品、工业用品的用户比较集中，成交率较高，但这并不说明这些产品的销售人员不必在寻找推销对象上下功夫。据美国《工业市场营销》杂志调查，工业用品销售也存在这样一个规律：在寻找潜在顾客方面所做的努力越大，销售成绩越好。

大多数零售商店传统上并不主动寻找顾客，但近年来，情况也在发生变化。在美国，有许多零售商店，尤其是高档品的专卖店，也开始派销售人员上门拜访顾客，介绍、展示、推销产品。

二、寻找顾客的方法

不同行业的销售人员寻找潜在顾客的方法也有所不同。寻找房地产、汽车、机械设备等产品的买主，显然要比寻找冰淇淋、服装、食品的买主困难得多。表3.1列举了计算机行业的销售人员获得潜在顾客的基本渠道。从中我们可以发现：寻找潜在顾客的方法是非常多的。事实上，没有任何一种方法能够普遍适用。只有不断总结，每个销售人员才能摸索出一套适合自己的方法。

表 3.1 计算机推销员寻找顾客的方法

寻找潜在顾客的方法	经常或偶尔使用 此法的推销员 (%)	认为此法十分有效的 推销员 (%)
从企业内部销售其他产品的推销员处获得信息	93	48
老顾客的介绍	91	50
从企业内部销售同类产品的推销员处获得信息	88	24
与潜在顾客内生产部门的人员联系	85	21
从亲朋好友等个人渠道获得信息	63	25
看到广告后顾客主动求购	59	4
通过展销会发现潜在顾客	57	8
在各种社交场合认识潜在顾客	49	2
与潜在顾客采购部门的人员联系	48	3
查阅公司内部的潜在顾客档案	48	12
查阅企业名录	45	8
阅读报刊	31	1
代理商提供的线索	27	0
顾客所在行业协会或商会提供的线索	21	3
非竞争性企业推销员提供的线索	9	1

销售人员寻找顾客的方法是多种多样的，其中几个常用的方法包括：逐户走访法；无限连锁法；利用中心人物法；委托助手法；依靠本公司法；电信法；资料查阅法；成为专家法；贸易展览法；广告开拓法。

(一) 逐户访问法

1. 含义

逐户访问法亦称“地毯”式访问法，或贸然访问法、普遍寻找法等。它是指销售人员挨家挨户、贸然直接访问估计可能会成为顾客的某些个人或组织，从中寻找自己的顾客。这种方法是最古老的销售方法之一，也是每个销售人员都曾经使用过的最基本的访问销售方法。逐户访问法的理论依据是平均法则。例如，如果过去的经验表明，每走访 10 个人中有 1 人会购买某产品，那么走 100 次就会产生 10 笔交易。

逐户访问有两种不同的方式：一种是毫无选择的一家一户的走访 (door-to-door)，这种方式的盲目性更大一些；另一种是预先找出成交可能性较大的几家去访问，这种方式找到顾客的可能性较大，有一定的针对性。在日本贸然访问较少，在日本的公司里，销售人员被正式介绍给潜在顾客，首次拜访的目的是心照不宣的。日本人有时花上一年时间去建立关系，然后才能介绍产品。日本人用 80% 的时间建立关系，20% 的时间销售产品，而美国人正好相反，我国在这方面与美国

销售管理

相似。

2. 逐户访问法的利弊

逐户访问法的优点是：

(1) 能够客观地、全面地反映顾客的需求情况。被访问者与顾客不相识，不会碍于情面而说一些违心的话。

(2) 有更大的选择余地，可借机进行市场调查。

(3) 可以锻炼和提高新销售人员的销售技巧和能力。拜访陌生客户是推销工作中最艰难的任务。

这种方法的缺点是：

(1) 盲目性大。因不了解被访问者的需求情况，会做很多无用功，浪费时间。

(2) 容易遭拒绝。许多人不太愿意被销售人员贸然访问，因此销售人员难以接近被访问者，更难以进入潜在顾客的办公室或家中。

3. 适用范围

逐户访问法适合于日常生活用品及服务，如小家电、化妆品、保险、家政服务等；也适用于工矿企业对中间商的推销或某些行业的上门推销。此法若能配合其他方法一起使用，开展立体攻势，效果会更良好。

逐户走访的销售人员和电话销售人员都雇用其他人进行贸然访问，寻找潜在客户。这种方法我们称为委托助手法，后面我们将专门讨论。比如，每年夏天，西南公司（Southwestern Company）都雇用大学生为其推销书和教育出版物。这些推销员进入一个城镇，敲开住在他们负责的街区的每一户居民的门，每天常常接触多达 75 人。他们时常问受访者是否有其他人想买他们的产品。许多办公用品推销员也这么做，从一个企业走访到另一个企业。房地产、保险和股票经纪公司也使用此法。

（二）无限连锁介绍法

1. 含义

无限连锁介绍法是指销售人员请求现有顾客、朋友或其他人介绍未来的可能的顾客的方法。销售人员可以请他人介绍潜在顾客与自己相识，也可以要求他人推荐一下潜在顾客的名单。经验表明，此法比其他方法更有效，是用得最多的一种方法。此法的理论依据是事物间普遍存在着的相关法则。世界上的一切事物都按一定的形式与其他事物发生联系，因而事物间都存在着相关关系。这种相关关系有时是明显而紧密的，例如同一社交圈的人、需要同一种原料的企业、生产相同产品的工厂等。有相关关系的个人或组织有时会存在着相同的需求或者彼此了解。因此，销售人员找到一个顾客后，就可以通过这个顾客找到与之有联系的、可能具有相同需求特点的其他顾客。连锁介绍可以使销售人员的顾客迅速增加。A 顾客介绍 B、C 顾客，而 B、C 顾客又可介绍更多顾客，以至无穷，如图 3.2 所示。

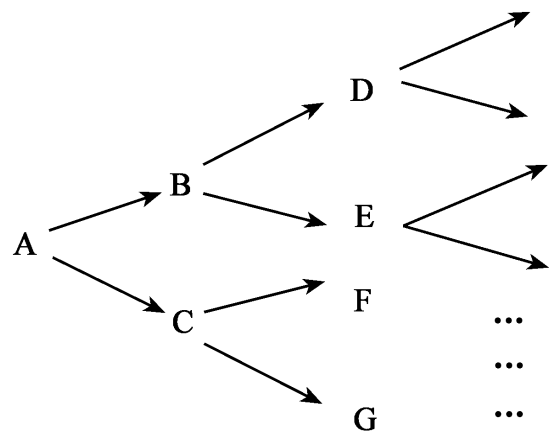


图 3.2 无限连锁介绍法

无限连锁介绍的方法有很多，主要有口头介绍、信函介绍、电话介绍、名片介绍、电子邮件介绍等。

2. 无限连锁介绍法的主要运用途径

(1) 通过现有顾客去寻找潜在顾客。这条途径是最佳的。由于老顾客介绍的新顾客大多是其较为熟悉的单位、组织与个人，他们之间可能存在较为密切的联系，有时甚至具有共同的利益，所以提供的信息准确详细。顾客介绍法几乎被推销界认为是最好的寻找顾客方法，实际上也是最常用的方法。

(2) 通过朋友的交情去寻找潜在顾客。在诸多的寻求新的潜在顾客的方法中，建立关系网方式可以称得上是最可靠、最有效的。人们往往愿意与他们了解、喜欢、信任的人做生意。建立关系网是重要的，而培养这个网络会带来大量交易。关键是定位，不是被动接触。建立关系网的目标是在你的每个熟人的心目中划出一个稳固的适当位置，这样当其中的某个人或是他认识的人需要你销售的那类产品或服务时，你是惟一能让他们想到的能提供帮助的人。你的许多朋友都可能成为你的商业伙伴。如果你和朋友之间能找到相同的利益结合点，许多朋友都会乐意去帮你寻找顾客。朋友比现有顾客还更热心一些，更无戒心。销售人员求助的朋友可包括：同学和校友、家人和亲戚、邻居和同乡、球友、牌友等。

下面是建立你的关系网，大幅度增加引荐业务的几个秘诀：

- ①重点拜见具有影响力的中心人物。这些人声誉好，有许多有价值的关系。找到你所在行业的重要人物的地方是商业协会、贸易展览会或任何与商业相关的社会活动。
- ②你与通过关系网找到的潜在顾客进行第一次交谈的内容的 99% 应该是与他的业务有关的。人们想谈的是他们的业务，而不是你的业务。
- ③问一些随便的，感觉良好的问题，如“你对你所在行业最喜欢的是什么？”
- ④一定要问这个问题：“我如何能知道我与我的某个朋友会不会是你理想的潜在顾客？”如果你注意给这个人寻找新的业务，他也会更容易帮你寻求新的业务。

⑤要一张关系网上的潜在顾客的商务名片。这是你与新结识的人继续联系最便利的途径。

⑥当天要寄一封你亲笔写的感谢信：“今天上午与你会面很高兴。如果我能引荐一些业务给你，我肯定会这么做。”

⑦当你读报纸和杂志时，应一直把你关系网中的人牢记在心。如果发现某篇文章是你的某个熟人能用到或可能喜欢的时候，把文章寄给他。

⑧每个月给你结识的人寄点东西，让他们记住你，印有你名字和照片的便笺最好。他们会把这些便笺放在桌上，这样会不时地想起你和你的产品或服务。

⑨推荐线索。获取业务和被引荐人的最好方式就是提供业务和被引荐人。

⑩每得到一个线索都要寄去一封亲笔书写的感谢信，不管这个线索能否带来交易。与人相遇时，告诉他们你销售什么。询问他们的职业。互换业务名片，定期与那个人联系。最后你可能会建起一个能相互交谈，情投意合，交流信息的人际网络。当然你也可以运用以前讨论的寻找方法，比如无限连锁方法或影响中心方法，来建立你的关系网络。

资料来源：查尔斯·M. 富特雷尔：《销售学基础——顾客就是生命》，东北财经大学出版社，2000年版，第282页。

(3) 通过其他销售人员去寻找潜在顾客。每个企业各个事业部销售的产品不同，但有些客户是相同的。销售人员应该充分利用其他事业部的销售人员，请他们将某些顾客介绍给自己。通常如果产品是互补的，是不会引起冲突的，另外一个部门的销售人员是会把相关客户介绍给自己的。例如，卖打印机的销售人员，当他向卖电源的销售人员打探顾客时，卖电源的销售人员会告诉他。如果你能为其他销售人员提供线索，那么他们也会作为回报和感激，给你提供一定的线索。有时，只要销售人员留意，许多竞争对手会无意将客户信息透露出来。例如，参加竞争对手的产品展示会、竞争对手组织的活动，或与竞争对手闲聊等。

3. 无限连锁介绍法的方式

无限连锁介绍法的方式主要有以下两种：

(1) 间接介绍。所谓间接介绍，就是销售人员自己在介绍人的交际范围内寻找新的顾客。销售人员应自己主动地去参与介绍人的社交圈，同一社交圈的人可能都有某种共同的需求，可能是一类顾客，如果销售人员能成为他们的朋友、熟人，就能消除陌生拜访带来的困难。

(2) 直接介绍。所谓直接介绍就是通过现有熟人直接介绍与其有联系的新客户，即由介绍人把自己的熟人或可能的用户介绍给销售人员作为潜在顾客。这是最常用的一种方式。

4. 无限连锁介绍法的利弊

无限连锁介绍法的优点是：

(1) 效果良好。用连锁介绍法寻找顾客十分有效，顾客和顾客引荐人是未来销售的两个最好来源，若有来自顾客的重复购买则会更好。连锁效应可以迅速地扩大客户数量。

(2) 避免了盲目性。一般介绍人都了解潜在顾客的情况，信息准确、详细，使销售更有针对性。

(3) 容易赢得信任。由于有中间人的介绍，不易产生对销售人员的排斥心理，接触气氛良好。

这种方法的缺点是：

(1) 难取得有力的介绍。因介绍人不太愿意增加麻烦，更不愿意因介绍不当而给朋友或熟人带去麻烦，介绍人是否愿意介绍或尽全力介绍是此方法能否取得良好作用的关键。

(2) 易互相牵累。如果访问失败，给顾客留下不好的印象，不但会牵累介绍人，还有可能一下子失去许多客户。

(3) 销售人员较被动。销售人员无法预料介绍人介绍的情况。有时介绍人顾及情面给销售人员介绍了客户，但对销售人员评价并不太理想，这种介绍反而容易出问题。如果这样还不如贸然拜访。

5. 利用无限连锁法应注意的问题

(1) 建立良好的顾客和人际关系。人们一般愿意给信誉良好的销售人员介绍新客户，而信誉不好的销售人员总是很辛苦，要不断地靠自己去寻找新客户，没有人愿帮他介绍新客户。

(2) 让你的介绍人感觉轻松。千万别问这样的问题：“你知道会有别人使用我的产品吗？”或“你知道谁会买我的产品吗？”介绍人很难对此作出答复，但可以问介绍人是否知道别人可能对你的产品感兴趣。让介绍人相信你不会给他介绍的人带来麻烦。例如“你只要告诉我潜在顾客的名字和电话，我将简单地询问一下，如果他们有兴趣，我们才接触，如果没兴趣，我将对占用他们的时间表示歉意，并不再访问他们”。

(3) 感谢或回报你的介绍人。无论介绍人的介绍是否起到作用或对你有无帮助都要感谢或回报你的介绍人。尤其是介绍人的帮助使你产生了销售额时，最好能给予介绍人意想不到的回报，这样介绍人会很乐意给你介绍客户。

6. 适用范围

此法适用于任何产品的销售，适用性最强。

(三) 利用中心人物法

1. 含义

利用中心人物法是指销售人员在特定的销售范围里发展具有影响力的中心人物，利用他们来帮助销售人员寻找潜在顾客的办法。此法实际上是无限连锁介绍法

的一个特例，介绍人是有一定影响力的中心人物。他们一般都有特殊的地位，能对其他人产生某种形式的影响，还能提供有助于销售人员识别理想潜在顾客的信息。例如，有一个大学刚毕业的人，现在开始在当地的房地产公司工作。 he 可以与母校的教授和行政管理人员联系，获取那些已在另一所大学谋职并准备搬家的教师名单，以便帮他们卖房子。

利用中心人物法所依据的理论是心理学的光辉效应法则。此法与需求的转移规律是相适应的。产品通常由先导者转移到追随者再到普及者。心理学原理认为，人们对于在自己心目中享有一定威望的人物是信服并愿意追随的。因此，一些中心人物的购买与消费行为，就可能在他们的崇拜者心目中形成示范作用与先导效应，从而引发崇拜者的购买与消费行为。实际上，任何市场及购买行为中，影响者与中心人物都是客观存在的，他们是“时尚”在人群传播的根源。只要了解、确定中心人物，使之成为现实的顾客，就有可能发展与发现一批潜在顾客。

2. 利用中心人物法的利弊

利用中心人物法的优点是：

(1) 集中精力。销售人员只需拜访少数中心人物做细致的说服工作，不用到处撒网。

(2) 利于成交。可以利用中心人物的名望与影响力提高销售人员的知名度、美誉度。人们并不愿意在各方面花很多精力去研究，一般大家都愿意听从专家的意见，专家帮忙寻找到的客户，可能更利于成交。

这种方法的缺点是：

(1) 中心人物难以寻找。许多中心人物事务繁忙，难以接近，每个销售人员所认识接触的中心人物有限。若完全依赖此法，容易限制潜在顾客数量的发展。并且中心人物是否愿意合作也是一个关键问题。

(2) 中心人物难以确定。如果选错了消费者心目中的中心人物，有可能弄巧成拙，面临风险，难以获得预期的销售效果。

3. 利用中心人物法的适用范围

此法比较适合新产品、高级消费品或为企业创造名望的产品。如新品高级洗发水，只到理发店去销售，利用理发师的推荐，来寻找顾客。此法通常配合其他方法一起使用。

(四) 委托助手法

1. 含义

委托助手法，亦称推销助手法或推销信息员法。所谓委托助手法，就是销售人员委托有关人员寻找顾客的方法。在西方国家里，有些公司专门雇用一些低级销售人员寻找顾客，以便让那些高级销售人员集中精力从事实际的销售活动。这些低级销售人员往往采用市场调研或提供免费服务等措施，对某些可能性比较大的销售地

区发起地毯式访问。一旦发现潜在顾客，立即通知高级销售人员或销售经理安排销售访问。也有一些企业或销售人员专门找特定行业、特定职业的工作人员为其寻找潜在顾客。例如，有些生产通讯邮电产品配件的企业专门请邮电行业内部的职工，尤其是能知道该单位购买情况的人员作为他们的销售信息员。这些信息员帮销售人员打听购买需求、决策人等情况，使销售人员有准备地去拜访客户。还有些销售电梯的企业，在许多建筑设计院都聘请高级顾问。有些高级顾问自己本身是建筑设计师，当建筑师自己手中有设计项目时，很自然地会把自己担任顾问的那些企业的电梯项目设计到方案中。即使自己手中没有设计项目，他也能了解该设计院中的项目情况，并传递信息。通常这些顾问都有一定的固定薪金，一旦做成生意，还会得到一定的奖金。还有销售人员委托办公大楼门卫或电梯看守人员从来访的人员中寻找顾客，委托警察从过往行人中寻找顾客。这些被委托的助手要由销售人员支付佣金，佣金数目由销售人员自己确定。

许多优秀的销售人员都经常采用委托助手法。当他们的时间紧迫，需要在很短的时间拜访太多的客户时，也常利用此法。例如有家生产电工配件产品（开关、灯具、插座等）的企业，在某一地区只有三个销售人员，要在一个月内完成对 200 座在建大楼的陌生拜访是相当困难的。因此他们三人临时招集了一批学生，每人发放几张调查表，让学生以市场调查的名义进行第一轮拜访，并帮助该企业发放产品名录、报价单等宣传材料。还有些销售人员觉得某些场合自己亲自出面不太合适时，也经常采用此法。例如，有位销售主管在参加一次产品展示会时，因时间紧迫，没有订到展位，但他非常想把自己企业的产品介绍发放出去，身边又没带其他销售人员，考虑到自己的身份，觉得不便自己去发放，因此他立即从展示会会场外雇佣了两位年青人去帮他完成这项工作。

委托助手法的依据是经济学的最小最大化原则与市场相关性原理。因为委托一些销售助手，在产品销售地区与行业内寻找顾客及收集情况，再利用现代化通信设备传递有关信息，然后由销售人员自己去接见与洽谈，这样所花费的费用与时间，肯定比销售人员亲自外出收集信息在经济上更加合算。销售人员本身只是接近那些影响大的关键顾客，从而获得最大的销售效果。另外，行业间与企业间都存在着关联性，使用其他行业的人可以较早地发现销售产品市场先行指标的变化，可以为销售提供及时、准确的信息。

2. 委托助手法的利弊

委托助手法的优点是：

(1) 提高工作效率。此法使销售人员能把更多的时间和精力花在有效销售上，而助手又能帮助销售人员不断开辟新区，从深度和广度两个方面来寻找到合格的顾客。

(2) 避免了陌生拜访的压力。助手先做铺垫，再引荐给销售人员，利于销售工

作开展。

委托助手法的缺点是：

(1) 难以选择到理想的助手。一般要选到一个能很好胜任销售工作的人较困难，他们大多没经验，未受过训练，因此要找到能胜任此工作的人需花一定的时间、精力。

(2) 销售人员较被动。寻找顾客的绩效完全视助手的能力和相互的合作关系。助手能否毫无保留地将信息全部传递给销售人员，也是要注意的问题。

3. 适用范围

此法比较适用于寻找耐用品和大宗货物的顾客。例如房地产、一批灯具、一批西瓜。

(五) 依靠本公司资源法

1. 含义

依靠本公司资源法是指销售人员利用本企业的内部信息而寻找潜在顾客的方法。

许多企业在产品投放前就做过大量的市场调查和潜在顾客的拜访工作，有许多宝贵的资料，销售人员如果能拿到这些记录，就可轻易获得大量潜在顾客的名单。如果企业其他部门的产品与该销售人员的目标顾客相似，其他部门的顾客名单就可以作为该销售人员的潜在顾客名单。

一般企业在各种新闻媒体上会刊登各种广告或宣传材料，结果会有许多人打电话或写信来询问一些情况，甚至索取相关商品资料。这些人通常是对销售人员所在公司的产品比较感兴趣的人，是销售人员的准顾客或合格顾客。销售人员应抓住时机，积极与这些询问人取得联系。有些企业要求电话接线人员一定要想办法留下询问人的联系方式。有些销售人员不愿出去做陌生拜访，但却积极应答电话，并取得良好的销售业绩。还有些销售人员喜欢跟随自己的老板或领导出去拜访，销售人员可以充分利用老板的威信，间接地给自己寻找到许多客户。这种方法简单有效，但常常被人忽视。

每个企业都有许多服务和维修人员。他们也是发现预期客户的重要来源，他们定期地去访问各用户公司，了解他们的设备需求。例如，复印机维修人员可能知道谁在不久的将来或现在需要一台复印机。同样，一个维修汽车的工人一定有许多潜在的客户的名单。例如，彼德是一名杰出的“别克”汽车推销员。公司内的其他推销员非常奇怪为什么那么多客户来了以后直接找他订货。彼德之所以有这么好的生意，全靠的是他与公司服务部门保持着良好的关系。每当机械修理师发现有寿命快到期的轿车而且车主有买车愿望时，他们便把这一信息告诉彼德。然后彼德打电话给这名车主，并许诺如果从他这里买车他会提供最大的优惠。当销售成功时，彼德就从佣金中分一部分给机械师。

2. 依靠本公司资源法的利弊

依靠本公司资源法的优点是：

(1) 快捷。顾客名单容易到手，不用花费许多时间、金钱，并且顾客资料详细。

(2) 有效。一般询问人均有一定的需求，销售人员的积极响应很容易使他们与公司达成交易。

此法的缺点是拓展量有限。如果企业所有的销售人员都采用此法，则该企业的业务就无法扩展。没有人愿意去进行陌生拜访和寻找新用户。

3. 适用范围

此法适用于一些大公司、企业，或有较长历史的企业，而对新创企业就无法利用。

(六) 电信访问法

1. 含义

电信访问法是指从电话簿、电子邮件列表中选出自己商品最易于销售的人员范围，然后一个接一个依次使用电话、传真和电子邮件（e-mail）来访问。这一方法是电信技术发展的结果。例如从电话簿的职业分类中，找出医生或建筑师等特定职业的人，然后通过电话来销售某类商品。使用电话推销时特别要注意的是，必须考虑客户职业或生活的情况，以便选定适于打电话的时间，通话时只说明销售员所推销的商品内容，而不要涉及其他无关的事情。电话推销在西方发达国家已成为一种主要的推销方法。随着因特网技术的发展，越来越多的公司利用因特网寻找潜在客户，推销产品，其推销成交率逐年增加。

2. 电信访问法的利弊

电信访问法的优点是：节省时间。由于使用电话，潜在客户可能一开头就表明态度，这样可以快速转移到下一个客户，特别是通过因特网访问客户，其数量可以非常巨大。

此种方法的缺点是：

(1) 易遭拒绝。因不了解潜在客户的情况，遭到拒绝的可能性较大。

(2) 推销形式受限制。只能使用对话或网上文字来推销，无法在关键的时候利用其他方式来协助推销活动。因为打电话或发 e-mail 时看不到对方，难以通过观察对方表情来进行推销，所以当销售人员遭到拒绝时，就不会有希望了。

(七) 资料查阅法

1. 含义

资料查阅法又称间接市场调查法，即销售人员通过查阅各种现有资料来寻觅顾客的方法。

利用他人或机构内已经存在的可提供线索的资料，可以较快地了解到大致的市

销售管理

场容量及潜在顾客的分布等。在一些市场经济发达的地区，各种资料门类齐全，内容丰富、及时、准确，是信息时代为销售人员提供的方便，应加以利用。可查阅的资料主要有：同学会名册、各行业工会会员名册、工商名录、电话簿、各种社团名录、同乡会名册、职业名录、各种年鉴、政府统计资料、报纸、杂志等。这些资料都可以加以利用。

使用此法进行访问时，可根据所获得资料所具有的性质来设计销售方式，以加强针对性。例如，可由股东会名册中调查其股份的多少，或是由同乡会名册中了解其出生的环境等，再依据这些信息找出可吸引对方兴趣的话题，销售工作就一定会顺利地进入“接近”阶段。

2. 资料查阅法的利弊

资料查阅法的优点是：

- (1) 较容易拟定销售计划。因事先了解客户部分情况，工作可有针对性。
- (2) 容易接近顾客。在充分准备之后，销售人员较容易与顾客接近。

这种方法的缺点是：

- (1) 资料的时效性有时不强。新资料有时无法找到，而旧资料又没有利用价值。
- (2) 竞争激烈。别的销售人员也可能利用相同资料来作访问，故销售竞争更加激烈。

(八) 成为专家法

1. 含义

所谓成为专家法就是使自己成为有影响力的中心人物。销售人员可以通过发表文章、讲课，使客户对自己产生信赖。

尽管作为作者你可能是将自己的知识或服务免费送给别人，但是从后期的利益看，是值得花时间做这种努力的。写一些关于销售人员所在领域或行业的文章，送给期刊、贸易杂志和报纸发表。稿件不必过于修饰，也不必耗时太多，只要写入人们可以实际应用的信息即可。不仅不要稿酬，你还要请求出版者把你的地址和电话号码写到文章末尾，并写上关于你专长的简介。

如果销售人员使编辑相信你是某一领域的专家，那么你就已成为专家。一旦潜在顾客把你看成这个领域的专家，那么在他们准备购买的时候，他们联系的人就是你。此外，请求你提建议的潜在顾客会逐渐信赖你和你的产品。这样，你不必出去寻找就能吸引潜在顾客。目前许多公司也用此法寻找顾客，如麦肯锡咨询公司。

2. 成为专家法的利弊

成为专家法的优点是：经济、高效。写文章、授课的成本比较低，并且顾客主动上门求教，为销售工作扫清了某些障碍。通常来者大多都有一定的需求。

成为专家法的缺点是：不是所有销售人员或企业都有如此实力，能成为专家。

此法特别适合在某一领域有特殊才能的人或企业。

(九) 贸易展览法

1. 含义

贸易展览法是指利用各种贸易展览会或自己举办展览会来寻找顾客的方法。

许多销售经理经常参加各种贸易展览会，一方面可以接触到许多潜在顾客，另一方面又可了解市场信息。销售经理通常也自己组织销售展览会，邀请新、老客户参加。通常我国由某企业自己举办的销售展览会，都配有各种促销或娱乐活动，以吸引潜在客户参加或回报老客户的支持、配合。

展览和演示经常发生在贸易博览会和其他特殊行业的集会上。有关的公司经常在这样的博览会上出资设一个摊位，再配上一个或几个销售人员。当人们走到摊位前仔细观看产品时，销售人员仅有几分钟的时间去认识潜在顾客，记下名字和地址以便日后与他们在家里或在办公室里接触、做示范。虽然销售人员与买主的接触是短暂的，但这样的集会给销售人员提供在短时间里与大量的潜在买主广泛接触的机会。参加贸易展览要注意：陈列设计要有趣，这样可引起人们的注意；运用线索卡片写下潜在顾客信息，供以后进行有效的邮寄跟踪使用。

2. 贸易展览法的利弊

贸易展览法的优点是：效率很高。此法能在最短的时间接触到最多的很有可能购买某类产品的顾客。因为参加贸易展览会的人本来都对该行业有兴趣，对有兴趣的顾客，销售人员可以充分展示。

它的缺点是通常费用较高。参加展览需要交给主办单位一定的展位费。自己举办展览会的费用更高。

(十) 广告开拓法

1. 含义

广告开拓法是指销售人员利用各种广告媒介寻找顾客的方法。可以利用各种报纸、杂志等适合自己产品的媒体，在上面刊登产品或企业广告，借以树立公司的形象及提高产品的知名度。让客户由媒体中获悉产品的资讯继而进行查询，销售人员借此可开拓出很多潜在的客户。也可以设计出一套完整的直接邮寄广告内容，以邮寄或直接投递的方式将产品信息传达到客户的手中，并取得客户的回复以作为继续拜访的参考。虽然这种方法信函回收的比例不高，但也是目前很流行的新客户开拓方法之一。有时通过邮寄产品目录、顾客意见调查表，也能达到开拓客户的目的。

2. 广告开拓法的利弊

广告开拓法的优点是能在较短时间内发布大量信息。缺点是单向沟通，有些媒体费用较高。

寻找顾客的方法还有很多，如个人观察法、公共关系法、提供服务法、销售竞赛法、利用特殊社团法等。各企业应根据行业及产品特点、销售人员的个人情况确

认有效的顾客寻找方法，并将多种方法融会贯通，灵活运用。

三、寻找潜在顾客的原则

(一) 根据产品特征确定销售对象的范围

根据产品的特征来确定哪些是你的可能顾客，哪些顾客根本不可能购买你的产品。

工业品的主要销售对象是使用者、购买者（通常是企业供应科或设备科）、经销商，而消费品的销售主要是针对用户个人和经销商。工业品的销售要根据该工业品所适用的行业进行销售。如电子仪器产品购买的行业主要有机电行业，各相关研究所，各仪器公司。拜访的人群主要是各企业仪表室负责人和设备科的采购员或负责人。对电工产品（开关、灯具）你需要拜访的人可能是各装饰公司的负责人、设计院的设计师、各电工电器商店，或某栋大楼的业主。保险则几乎是每个有购买力的个人都可能是你的顾客。

(二) 设计或选择一个满足你自己公司具体需要的寻求方法

根据企业的定位和目标来确定寻找方法。市场竞争的加剧，使有些企业采取了集中战略，它们把主要注意力和精力都用在一定的细分市场。如有些企业只在邮电行业寻找客户，而石化等行业就被放弃，或只找达到一定规模的邮电企业，而对小邮电企业，企业不做拜访，顾客自动上门求购又另当别论。先确定销售对象的范围，再有针对性地寻找顾客，保证一定范围里准顾客的相对集中，从而提高寻找准顾客的效率。

企业不要抄袭其他公司的做法，不过改进、模仿其他公司的做法，使其适合自己的企业是可行的。究竟采用何种方法来寻找顾客要综合考虑产品的特点、产品的销售区域、客户群的范围、本企业的形象及传统。如麦肯锡公司从不沿用其他许多公司的做法，不做上门推销，只用发表文章法吸引顾客上门。

(三) 建立准顾客档案

为了进一步挖掘顾客和管理顾客，必须建立准顾客档案。根据顾客的实际情况及变化，对准顾客按一定的规律进行分类，然后列出重点推销对象和访问线路，使销售工作标准化、程序化、规范化，加强了销售工作的计划性。日本推销大师原一平从事保险工作50年，积累的准客户已达2.8万个以上。他把这些准客户依照成交的可能性，从A到F分级归类，建立了准客户档案，还有些按客户的其他性质分类的顾客档案，对寻找合适的顾客会有很大的帮助。

(四) 利用各种机会寻找顾客

以上寻找顾客的基本方法，仅仅是我们归纳、总结出的有限的若干种寻找顾客的方法。在实际工作中，寻找顾客的方法是各种各样的，销售人员要注意培养敏锐的观察力和正确的判断力，即养成一种随时随地搜寻准顾客的习惯，眼观六路，耳

听八方，不放过任何机会。如果业余时间毫无用心，那么，许多潜在的顾客将会与你擦肩而过，丧失销售机会。

第三节 顾客资格审查

一、销售漏斗理论

是否所有的潜在顾客都能变成现实顾客呢？并不是这样。销售漏斗理论告诉我们，只有少数潜在顾客才能成为现实顾客，如图 3.3 所示。

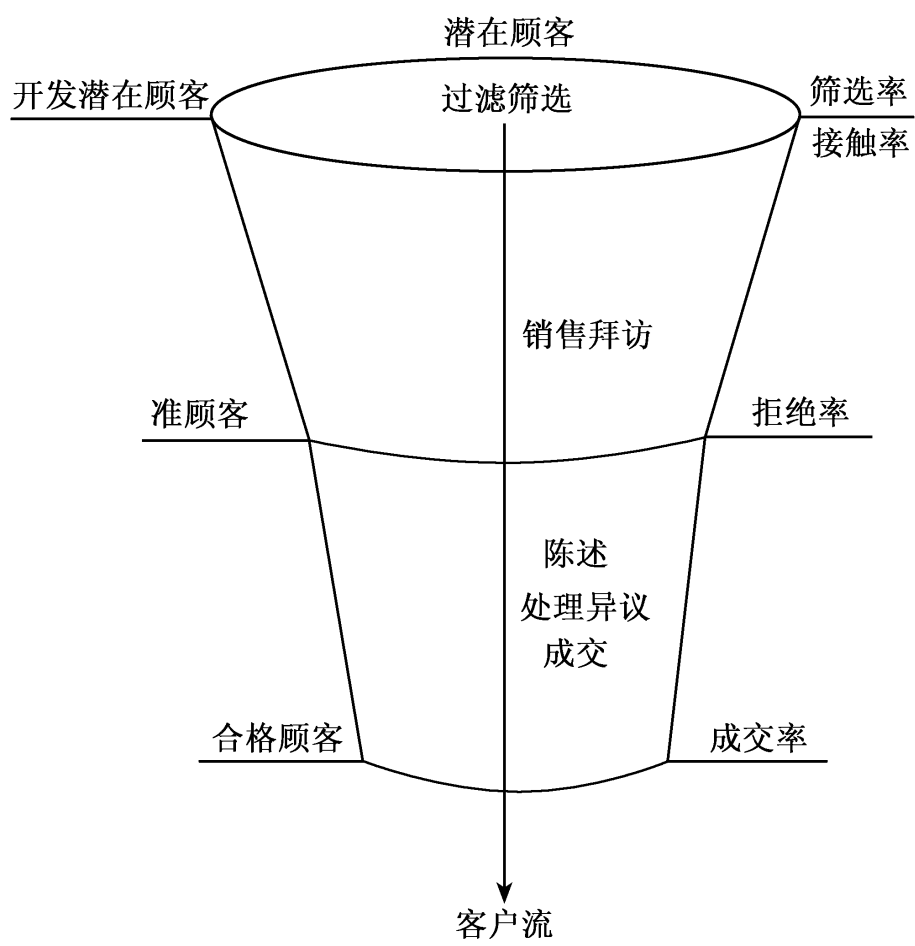


图 3.3 销售漏斗

如果销售人员选择使用销售漏斗，他就能知道潜在顾客、准顾客和顾客的数目，他还能获知自己的销售活动的焦点应指向哪里。

由图 3.3 可以看出，潜在顾客徘徊在漏斗的顶上，等待销售员用标准一一过滤，然后将合格者推到下一层。在漏斗中第一层的潜在顾客经过销售人员的拜访与说服，会更加接近作出购买承诺，但必须有一定的购买力支持。漏斗变得越来越窄反映出这样一个事实：很大一部分潜在顾客被淘汰掉，即有一定的筛选率。

这时，一些潜在顾客变成了准顾客。销售员应采取必要步骤，如销售陈述、处

理异议、促成交易等，将这些准顾客移下或移出漏斗，使准顾客变成真正的顾客。漏斗也是变得越来越窄，同样表示有一些准顾客从漏斗中分离出去，现实顾客与准顾客的比值即为成交率。通过销售员的持续努力，走出漏斗的最终顾客可变成长期的支持者或合作伙伴。

二、顾客资格审查

顾客资格审查就是筛选出合格顾客的过程，也就是销售人员在正式推销之前，要判断出真正的推销对象，选出最有可能购买的顾客，避免做无用功。只有这样才能提高准顾客的订货概率或订货量，从而提高整个效率。

现代销售学认为，作为合格顾客的人 (man)，是由金钱 (money)、权力 (authority) 和需要 (need) 这三个要素构成，只有三要素均具备才是合格的顾客。

销售理论常把那些有希望的潜在或可能的顾客作为准顾客。所谓准顾客，是指既可受益于某种产品，同时又有能力购买这种产品的个人或团体。有可能成为准顾客的个人或团体的名称则称为“引子” (英文是 lead)，有的人也称其为“线索”。当准顾客经过资格审查后，并且符合要求时，我们称之为合格的顾客 (qualifiers 或 qualified prospects)。

顾客资格审查的主要内容有以下三个方面。

(一) 顾客购买力的审查

顾客的购买力就是顾客购买产品时的支付能力。支付能力是判断一个准顾客能否成为目标顾客的首要条件。许多人对产品都有需要，但是只有一定支付能力的需要才能真正成为现实的需求。

顾客支付能力可以划分为现有支付能力和潜在支付能力两种形式。鉴定顾客支付能力时，一是要对顾客的现有支付能力进行鉴定，具有产品购买意向并具备现有支付能力的顾客是最理想的目标顾客。二是要注意对顾客潜在支付能力的审查。掌握具有潜在支付能力的顾客，可以为产品销售开拓更为广阔的市场。

当潜在顾客有一定的购买意向并且有潜在的支付能力时，销售人员应该主动协助潜在顾客解决现有支付能力方面的问题，例如，建议顾客用向银行贷款或者分期付款等其他付款方式，促使顾客达成产品交易。

审查个人或家庭的支付能力，主要是调查消费者个人或家庭的经济收入情况；审查企业的支付能力，主要调查企业的经营状况、财务状况。购买力调查难度较大，许多销售人员是自行做判断。当然销售人员可设法自行调查或让对方提供信用证明或担保。

(二) 顾客购买需要的审查

产品销售成功与否还要看顾客对产品是否有购买需要，这就需要销售人员对顾客的购买需要进行审查，即事先确定潜在顾客是否真的需要所销售的产品，审查内

容主要围绕是否需要、何时需要、需要多少等问题来进行。

如果顾客根本就不需要销售人员所推销的产品，那么对其展开推销攻势肯定是徒劳的。要想准确把握顾客的购买需求，并非轻而易举，它需要销售人员凭借丰富的销售经验和运用有关知识，进行大量的市场调研才能搞好。有时，仅凭个别销售人员还不行，需要借助集体的力量甚至需要邀请有关专家来做此审查工作。例如，某些生产资料的购买需求鉴定，就是一项专业性很强的工作，不具备丰富的专业知识和有关产品、生产方面的知识，就难以胜任。

经过严格的审查以后，如果销售人员确认某顾客不具有购买需求，或者发现自己所销售的产品无益于该顾客，不能适应其实际需要，就不应该向其推销；相反，一旦确认该顾客存在购买产品的可能性与倾向性，自己所销售的产品有益于顾客，有助于解决顾客的某些实际问题，就应该努力去说服、引导顾客购买。

（三）顾客购买决策权的审查

有些潜在顾客既有支付能力，也有购买意向，最终却无法达成产品交易，究其原因主要是他没有购买决策权。销售人员在向顾客销售产品时，一定要清楚谁是购买决策者，如果事先不对潜在顾客的购买决策权进行鉴定，就有可能事倍功半。

在消费品市场中，个人是否有购买决策权相对容易确定，而企业集团消费的购买决策权较难确定。销售员要审查出谁是家庭购买行为中起关键作用的决策者，谁是购买产品的倡议者，谁是购买产品的使用者。

对于企业集团消费，审查其购买行为的决策者尤为重要，否则就会给产品销售带来很大的盲目性。销售人员必须了解团体顾客内部的组织结构、人际关系、决策系统与决策方式，掌握其内部管理者的相对权限，向有决策权的管理者推销产品。通常根据产品的属性、购买量的多少来确定谁是购买决策人。

第四节 销售展示的准备

一、潜在顾客背景材料的准备

潜在顾客背景调查是指为制定访问计划而针对某一特定对象所做的相关调查。在寻找与顾客资格审查阶段也要调查潜在顾客的基本情况，但那是针对潜在顾客主要情况的了解，其目的主要是为了淘汰没有购买可能的潜在顾客。而制定访问计划仅仅了解有无需求、有无购买力、有无购买决策权还不够，还必须了解更详细的资料。

但是，销售员必须注意，不能使背景调查的成本过高。如果用于背景调查的时间和精力超过可能获得的利润，背景调查也就失去了意义，除非这种努力能换来多次重复购买。

销售管理

(一) 潜在顾客背景调查的内容

对不同性质的顾客所进行的背景调查的内容和着重点是不同的。下面介绍对陌生的个体顾客、陌生组织顾客、老顾客进行背景调查的主要内容：

1. 陌生个体顾客的背景调查

这里所指的个体顾客，是指该顾客仅代表个人或家庭，而不代表企业或某团体组织。个体顾客的背景调查主要包括以下内容：

(1) 个人基本情况。指姓名、年龄、性别、民族、出生地、文化程度、性格、信仰、居住地、邮政编码、电话号码，等等。尤其是在爱好和忌讳的有关方面，更应注意尽量投其所好，不要冒犯了顾客。

(2) 家庭及其成员情况。指所属单位、职业、职务、收入情况和家庭成员的价值观念、特殊偏好、购买与消费的参考群体等资料。尤其要调查该家庭最有影响的人物的好恶情况。

(3) 需求内容。指购买的主要动机、需求详细内容和需求特点、需求的排列顺序、可能的购买能力、购买决策权限范围、购买行为规律等。

对个体顾客调查重点应放在需求内容和顾客的爱好与忌讳上。

常见的顾客资料卡见表 3. 2。

表 3. 2 个体顾客资料卡

姓名			性别		年龄	
住址			邮编		电话	
工作单位			职务		民族	
家属	姓名	关系	年龄	职业	备 注	
特长爱好						
性 格						
推销方法						
访问记录						
备 注						

2. 陌生组织购买者的背景调查

对陌生组织购买者的背景调查主要包括以下内容：

(1) 组织基本情况：法人全称及简称、所属产业、所有制形式、经营体制、隶属关系、所在地及交通、生产经营规模、成立的时间与演变经历、目前法人代表及

主要决策人物的姓名与电话号码、电讯传真号码等。

(2) 组织的组织机构情况：管理风格与水平、组织规章制度、办事程序、主要领导人的作风特点、组织机构及职权范围的划分、人事状态及人际关系等。

(3) 经营及财产情况：近期及远期的组织目标、生产经营规模、生产的具体产品类型、品种与项目数量、生产能力及发挥的水平、设备技术水平及技术改造方向、产品结构调查及执行状况、产品情况及市场反映、市场占有率与增长率、竞争与定价策略等。

(4) 购买行为情况：销售员要深入了解关于推销对象在购买行为方面的情况。如：推销对象一般情况下由哪些部门发现需求或提出购买申请（通常是使用部门）；由哪个部门与机构对需求进行核准与说明（通常是计划部门）；由哪个部门与机构对需求及购买进行描述以及选择供应厂家（通常是设备或采购部门）；选择的标准是什么；顾客目前有哪几个供应者进行购买；供求双方的关系及其发展前景如何等。

(5) 关键部门与关键人物情况：对在组织购买行为与决策中起关键作用的部门与人物，应重点了解有关情况。

对组织顾客的购买情况调查重点应放在购买行为情况和关键部门与关键人物情况方面。

常见的组织顾客资料卡见表 3.3。

表 3.3 组织顾客资料卡

单位名称			地 址			邮编、电话	
成交时间			生产规模			职工人数	
经营范围			开户银行			资金信用	
负 责 人	姓名		年龄		职务		
	性格		爱好		性别		
	住址		民族		电话		
采购人员	姓名		年龄		性别		
	性格		爱好		电话		
	住址			与我单位的交情			
使用人员	姓名		年龄		性别		
	性格		爱好		电话		
	住址			与我单位的交情			

续表

单位名称		地 址		邮编、电话	
访问记录	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
备注					

3. 老顾客的背景调查

对于熟悉的、比较固定的顾客，销售人员亦应该在每次约见前做好背景调查。内容有：

(1) 基本情况的补充。对原有关于顾客的基本情况，如有错、漏、不清楚、不确切的，应及时给予修正与补充。

(2) 情况变化。目前，各企业都处于一种变动状态，甚至是突变的状态，企业情况变化是必然的。因此，销售人员应对原来掌握的情况进行核对落实。如发生变化，应及时更正。尤其是对企业的性质、经营机制、管理体制、人事、机构的变化，更应加以注意与收集资料。

(3) 对以前购买活动的评价。在关系营销受到极大关注的今天，顾客的反应是极为重要的。顾客一旦对购买的该产品产生了良好的印象，就会作出积极的反应，下次购买很容易立即联想到该产品、该企业，或该销售人员。但是如果对上次购买评价较差，就难与销售人员维持长久的合作关系。销售人员应关注顾客的评价，一旦有不良评价就应设法了解情况，改进工作，消除不良影响。

对老顾客的背景调查的重点应放在顾客对购买的评价情况方面。

(二) 调查潜在顾客背景的方法

调查潜在顾客的方法与寻找顾客的方法是类似的，我们可以借鉴第三章第二节的寻找顾客的方法。

二、制定销售访问计划

制定销售访问计划是销售成功的关键。制定销售访问计划有助于销售人员合理安排利用时间。制定销售访问计划有助于建立信心，它可以帮助销售人员在买卖方之间营造友好的氛围，可以节省时间并常常能增加销售额。优秀销售员用于准备、开拓新客户和接触及交易的时间多，而业绩不佳的销售员用于等候面谈和聊天的时

间多。

有效的销售访问计划包括以下几个方面的内容：

（一）确定访问目标

只有明确了目标，访问工作才能有的放矢。拜访的对象可分为两部分：一为现有客户，二为潜在客户。体现在现有客户方面，其目标是保持现有顾客，使其成为回头客，不至于流失，可以采取的手段有产品跟踪服务，定期维修，了解他们进一步的需求，向其介绍企业的新产品等。而体现在潜在客户方面，其目标实际上是一个转变的过程，其中的催化剂就是销售人员，即在销售人员的努力下，使潜在客户转化为准客户，再从准客户转化为真正的客户，当然，这其中还伴随着过滤与筛选的过程，使用的手段可以是了解客户的需求，引导其购买行为，介绍自己的产品，进而促使其作出购买决策。这也是总目标，当然，具体到各个销售阶段，这个总目标也是可以细化、量化的，这也决不是一蹴而就的。

（二）访问时间和路线的安排

我们认为时间可分为三大块，一块为寻找潜在客户，另一块为访问潜在客户，最后一块为访问老客户。其中，访问潜在客户所需时间最多，也最具挑战性。

拖延不会给销售员带来任何好处，所以销售人员每天应拿出一定的时间用于潜在客户寻找工作，例如每天一小时，并把它列入每天的工作计划中。在与现有客户接触之余，销售员也可以挤出时间来与潜在客户和消费者保持联系。销售员要制定潜在客户拜访计划，以保持一定的销售额增长率。

销售人员应该对访问路线进行安排，以达到在最短的时间内访问到尽可能多的客户。

（三）确定销售策略和模式

销售人员应首先分析要拜访的客户，了解客户的购买行为和需求，搞清顾客为什么要买这种特定产品。这有利于销售人员选定合适的销售模式，如埃达模式、迪伯达模式等，安排好销售展示的行动细则，有针对性地设计展示方法和诉求重点。

销售人员必须考虑，如何吸引顾客的注意；如何引起顾客的购买兴趣；如何刺激顾客的购买欲望；如何促使顾客采取购买行动。

对不同类型的顾客要制定不同类型的销售策略。对软心肠的顾客和防卫型的顾客我们将采取不同的策略。

（四）制定销售工具清单

销售人员应该备好各种销售活动所需要的物品和资料。常用的物品有：个人身份证明，如身份证、名片、介绍信；产品介绍资料，如样品、价目表、示范器材、录像带、光盘等；协议签订工具，如合同、印章等。

三、约见顾客

约见是指销售人员事先征得顾客同意接近的活动。主要目的，一是为接近顾客铺平道路，避免贸然闯入易遭拒绝的情况；二是为了提高访问效率，避免等待时间的浪费。

(一) 约见的内容

约见的内容主要有以下几方面：

1. 确定访问对象

要进行推销访问，首先要确定访问对象，即确定与对方哪个或哪几个人接触。销售人员应尽量设法直接约见顾客的购买决策人，或者是对购买决策具有重大影响的重要人物，避免在无权与无关的人身上浪费时间。销售人员还应尊重接待人员。为了能顺利地约见主要人物，销售人员应尊重有关的接待人员，应在言行中把他们当做同等重要的，甚至是更重要的“要人”，从而取得他们的合作与支持。

2. 确定访问事由

确定访问事由是约见的重要内容。顾客通常根据你的访问事由决定是否见你。当然，任何销售访问的目的都是为了最终销售产品。但每次访问的目标是不一样的，可能是调查、服务、联络感情，或仅仅是为了认识对方，除非销售人员确实知道客户正需要这种产品，通常销售人员不把销售产品作为约见客户的理由，而选择其他事由，这样易于客户接受。销售人员应根据自己的实际情况、公司情况、顾客情况，选择最有利的约见事由。例如，若销售人员是新手，顾客是技术专家，销售人员可以以求教的方法约见客户。若顾客是公司的老客户，而销售人员不认识客户，销售人员可以选择节、假日送贺礼或服务调查等方法约见顾客。

3. 确定访问时间

另一个内容是与顾客约定一个拜访的时间。选择好一个对销售人员和顾客都合适的时间很重要。因此，与顾客确定时间时，销售人员应尽量替顾客着想，避免在顾客最忙碌的时间内约见顾客，寻找顾客较为轻松与愉快的时间。通常顾客并不愿主动安排时间，销售人员应该建议一个具体时间由客户考虑，或提出多个时间由客户选择。当顾客的时间与销售人员的时间安排有矛盾时，应尽量迁就与尊重顾客的意图。如销售人员与另外顾客有约在先而发生时间上的冲突时，应如实向当前的约见对象说清楚。约见时间与规定一旦明确，销售人员应立即用笔记录在案，并且应严守信用，克服困难，准时到达约见地点。

4. 确定访问地点

在什么地方见面也是约见时要确定的主要内容之一。确定约见地点时应注意照顾约见对象的要求。最经常使用，也是最主要的约见地点是办公室。不少销售人员习惯在顾客的居住地约见顾客，但这要看顾客的意愿。可以选择一些销售的公共场

所，如展览厅、订货会、货栈、洽谈室等；也可以把公共娱乐场所作为约见地点，如咖啡厅、舞厅、音乐茶座等。

（二）约见的方法

常用的约见方法有：函约、电约、面约、托约、广约。函约加电约被国外有些学者认为是非常有效的组合约见方式。

1. 函约

指销售人员利用各种信函约见顾客。约见信函的写作要注意一定的技巧，后面我们将作介绍。

2. 电约

即销售人员利用各种现代化通讯手段与顾客约见，如电话、电报、电传等。如采用打电话的形式约见顾客，同样要注意技巧，我们将在后面介绍。

3. 面约

即销售人员与顾客在各种场合相见时，当面敲定再见面的时间、地点、方式等。

4. 托约

即销售人员选择第三者代为约见顾客，如留函代转、信件转递、他人代约等。

5. 广约

即利用大众传播媒介把约见的目的、内容、要求与时间、地点等广而告之，届时销售人员约见顾客。

（三）函约与电约的组合约见技巧

美国学者加里·米切尔研究认为：先发一封信，然后再打一个电话，两种方法同时使用将会产生协同效果，可使销售的有效性增加5倍，它得到的效果是仅用信件或电话联系的5倍。一封得体的信函加上随后有效的电话，将是促成出色的大规模销售的最简单也是最有效的手段之一。

1. 如何写一封有效的约见信函

首先我们看一封随后附有电话的样信：

佛罗里达 德凡洛曼维尔

洛特·科特房地产公司

琼·马丁女士

亲爱的马丁女士：

最近一期《塔拉哈西时代》（译注：塔拉哈西是美国佛罗里达州首府）赞扬了在德凡洛曼维尔地区房地产销售的快速增长（1990年8月12日，星期日，社论专页）。该县最新记录表明洛特·科特是那个地区最成功、发展最快的房地产公司之一。这样的销售环境和你公司的发展记录是可能从我提供的独特的销售培训课程中获益的两点理由。如果你将雇用新的销售人员来满足你增长的市场，将是第三点

销售管理

理由。

我将很高兴与你约定一个会面时间来证明我的课程会帮助你的新雇员在学习上少走弯路，使他们更快地创造销售机会。当市场发展很快时，你也需要同样快的发展销售人员。没有人愿意把时间花在训练新的人员上，一般从雇用到完成第一笔交易的平均时间超过四个星期。我能够告诉你如何使你的人员在不到两周的时间内就达成交易并使你的销售额增加 10%。

我将在 9 月 7 日早晨打电话来安排一个双方方便的时间见面。我将乐意为你和你的职员们服务，盼望着我们早日见面。

真诚的

加里·米切尔博士

结合样信我们总结出一封有效约见信函必须注意以下几点：

(1) 以一个特殊、仔细挑选的人为对象。这个对象应该是能对购买起作用的人。

(2) 尽可能以私人的口吻写给目标顾客。不要写某某单位某部门负责人收等公函式的公文。

(3) 提及潜在顾客的经营状况。必须像谈自己提供的产品和服务一样，谈论顾客的业务，顾客感觉会非常良好。

(4) 提供一种单一的、清楚的、有特色的服务。服务应该有一些特色（如一种约定、一个特殊服务等）。服务越普通，越无效。这种服务与目标顾客现在经营状况相联系，最好能大大改善顾客的经营状况，效果就会更好。提供的服务项目不能太多，让顾客不知你的重点何在、特长何在。

(5) 必须约定一个通电话的时间。确定哪天会再给对方去电话，一旦确定时间，就一定要遵守。

(6) 贴一张不寻常的邮票。

(7) 选择好发信的时间。最好选择顾客愉快的日子收到你的信函。

2. 如何打一个有效的约见电话

顾客只闻其声，不见其人，电话约见的重点应放在“话”上，时间不宜太长，从容，平稳，清晰，重点突出，说理充分，让对方愿意见面。但不要讲得太详细，否则双方没有必要见面，应该以引起对方的兴趣为出发点。

我们首先来看一封电话样稿：

例：马丁女士，在我最近给您的信中，我已经说明了因为您在房地产市场上的领导地位，您可能成为我们推销培训项目的顾客，我打电话给您是想和您约一个时间来讨论其可能性。您现在是否正在招聘一些新的推销人员来达到您扩大生意的需求？

结合样稿，我们认为一个有效的约见电话应该注意以下几个方面：

(1) 一个明确的、简单的对打电话的原因陈述。

这个陈述必须注意：第一，清楚表明事实；第二，必须用尽可能少的词句，不要在电话中讨论业务。

(2) 用一个对目标顾客的问话结束。这样做的目的一是可以使谈话继续下去，使顾客顺着销售人员的话题来进行；二是避免遭受顾客的盘问。

(3) 把你需要问的问题排列好。避免销售人员忘记重要内容。

(4) 对所有顾客可能提的问题准备好回答。即兴回答问题，失败的可能性将增加 10 倍。经过仔细考虑的回答，才能轻松、可信和更有效。

本章小结

良好的销售准备是销售成功的保证。销售准备主要包括以下几方面内容：如何寻找顾客；如何进行顾客资格审查；如何进行销售展示的准备。

销售过程是指销售人员进行销售活动时通常采用的完整的行为步骤。销售过程包括五个大步骤：销售准备；销售展示；处理顾客异议；促成交易；售后服务、跟踪。具体又可细化为八个步骤。其中销售准备可细化为寻找潜在顾客、顾客资格审查、展示准备三个步骤，而销售展示又可细化为接近顾客和展示两个步骤。

寻找潜在顾客是销售人员的重要工作，也是销售经理应该关注的工作。寻找潜在顾客的方法主要有：逐户走访法；无限连锁法；利用中心人物法；委托助手法；依靠本公司法；电信法；资料查阅法；成为专家法；贸易展览法；广告开拓法。

销售漏斗理论为顾客资格审查提供了理论基础。该理论告诉我们只有少数潜在顾客才能成为合格顾客或现实顾客。顾客资格审查就是筛选出合格顾客的过程。顾客资料审查的主要内容包括：购买力审查、购买需要审查、购买决策权审查三个方面。

销售展示的准备主要包括：潜在顾客背景材料的准备、制定销售访问计划、约见顾客三个方面的内容。潜在顾客的背景材料的准备包括对陌生个体顾客、陌生组织购买者和老顾客共三种不同类型顾客的调查。制定销售访问计划包括以下几方面内容：确定访问目标、访问时间和路线的安排、确定销售策略和模式、制定销售工具清单。

约见顾客是指销售人员事先征得顾客同意接近的活动。约见的内容主要包括：确定访问对象、确定访问事由、确定访问时间、确定访问地点。常用约见的方法有：函约、电约、面约、托约、广约。函约加电约是非常有效的组合约见方式。

思考题

1. 销售过程分为哪几个步骤？
2. 寻找潜在顾客的方法有哪些？
3. 简述以下几种寻找顾客的方法和它们的利弊：
 - (1) 逐户访问法；
 - (2) 无限连锁法；
 - (3) 利用本公司法；
 - (4) 贸易展览法。
4. 顾客资格审查的主要内容是什么？
5. 潜在顾客背景调查的内容是什么？
6. 制定销售访问计划的主要内容是什么？
7. 约见的主要内容和方法是什么？
8. 你能写一封有效的约见信函吗？
9. 拟定一份电话约见的内容。

本章案例

确定抗感一号的需求

郑先生是上海实利制药有限公司的推销员，他所负责的区域是江苏省江南地区大中城市的一些大型医药商店。这天，郑先生访问了无锡一家大型医药商店，这家商店最近更换了总经理，前任总经理对抗感一号不是很感兴趣，因而郑先生的推销业绩并不理想。现在新的总经理上任，郑先生欲在推销上有所作为。

郑先生走近站在柜台里面的一位中年女士，很有礼貌地说：“你好！我是实利制药公司在江苏地区的销售经理，我姓郑，请你告诉我，在哪里能找到贵店的总经理？”这时，另一个走过来回答说：“我姓何，我就是本店的总经理。”

案例讨论题

- (1) 郑先生如何确定何经理是不是他推销抗感一号的良好顾客？
- (2) 为了确定潜在顾客的需求，郑先生事先应做些什么？

第四章 销售展示

进入这个阶段，我们就要直接面对客户进行销售展示。销售展示是运用语言陈述与可视辅助手段和各种方式，向顾客传递信息，并说服顾客购买的过程。这一过程在全部销售活动中占有十分重要的位置。它们涉及的问题相当复杂，完成这一过程所需的方法与技巧十分丰富，因此，人们在研究实质性洽谈过程时，按照时间顺序将其分成三个阶段：初步销售展示（含接近和展示）、处理顾客异议、促进成交。本章主要介绍初步销售展示。销售人员给他人的第一印象是销售成功的关键，这个短暂的时段相当重要。尽管它与后面的销售展示紧紧相连，并没有明显的时间界限，但通常我们把它视为销售过程的一个单独步骤来进行研究，我们称之为接近。

接近是实质性洽谈的开始，应为实质性洽谈奠定良好的基础。实质性洽谈是接近的继续，是更深入的接近，本章主要研究两个问题，一是如何接近顾客，二是如何进行销售展示。

第一节 接近顾客

当销售人员已经寻找到合格的顾客后，并且做好了销售的准备工作，就要想尽办法去接近顾客。接受一个陌生人对一般人来说都是比较困难的，尤其是当你带着推销的目的去接近的时候。接近顾客是整个销售过程中的最难点，销售人员成功地完成了接近工作，就为推销工作的顺利完成奠定了良好的基础。

所谓接近，是指在实质性洽谈之前，销售人员与顾客接见并互相了解的过程。

一、接近的任务与策略

（一）接近阶段的任务

作为整个销售过程的一个阶段，接近有其特定的任务或目标。它的任务主要是：第一，验证事先所得信息；第二，引起顾客的注意；第三，培养顾客的兴趣；第四，顺利转入实质性洽谈。

1. 验证事先所得信息

经过寻找与评估阶段和制定洽谈计划阶段，销售人员掌握了一些有关顾客的各种信息，并据此准备了相应的推销方法。但是，信息是否全面、准确、有效，还是

销售管理

未知数。销售人员应利用实际接触顾客最初的时间，运用观察、提问、倾听等方法，验证事先收集的信息是否准确。如果发现原有的信息错误，应迅速加以改正。更重要的是，要及时修正根据原有信息所制定的推销方法。这一点非常重要，因为许多销售人员很容易忽视这一点。

验证事先收集的信息需要注意方法。对许多顾客敏感的问题，注意不要直接涉及，例如不要向顾客提出有关企业财务状况、顾客个人状况等问题，这样的问题容易破坏气氛。销售人员可以通过对办公场所、环境气氛的观察了解，验证事先收集的信息，也可以通过与秘书等人员的交谈补充信息。

2. 引起顾客的注意

在接近阶段，许多顾客的注意力由于种种原因往往分散于不同事物之中。对于这类顾客，是很难开展有效的说服工作的。因此，销售人员必须在洽谈一开始就设法使其注意力集中于洽谈过程。能否吸引顾客的注意力，是决定推销洽谈能否深入进行下去的关键所在。成功地吸引顾客的注意力，可以使顾客更快地了解产品的特征与利益，可以使顾客更好地理解销售人员的陈述，为激发顾客的购买欲望奠定基础。

能否引起顾客的注意，取决于多种因素。销售人员必须重视顾客的第一印象。第一印象可以产生“晕轮效应”，即顾客对销售人员某一方面的行为印象好坏，会影响到对销售人员其他行为的认识和评价。因此，销售人员一定要注意自己的言谈举止，给顾客留下良好的第一印象。

3. 培养顾客的兴趣

在实际销售工作中，有些销售人员善于引起顾客的注意，但不善于培养顾客的兴趣。其实从某种角度看，兴趣更重要。如果在引起顾客的注意之后，不能很快使顾客对产品产生兴趣，不仅会使顾客的注意力重新分散，更难于激发顾客的购买欲望。因此，在接近过程中，必须设法尽快培养顾客的兴趣。

4. 顺利转入实质性洽谈

引起顾客的注意和兴趣，并不是接近的最终目标。从销售过程的发展来看，接近主要的任务是引导顾客自然而然地转入实质性洽谈阶段，以便促成交易。如果话题的转换过于突然，可能引起顾客的不安，给实质性洽谈制造障碍。

(二) 接近顾客的基本策略

销售人员给人的第一印象是销售成功的关键，如何使接近更有效，是销售人员必须关注的问题。设计和运用正确的接近策略是销售展示顺利进行的保证。

1. 迎合顾客策略

销售人员应以不同的方式、身份去接近不同类型的顾客。依据事前获得的信息或接触瞬间的判断，选择合适的接近方法。销售人员应该改变自己的外在特征和内在特征，扮演顾客乐意接受的角色。销售人员的语言风格、服装仪表、情绪都应随

之作出一定的改变。例如：玩具推销员针对孩子推销时可以用各种戏剧性的方式接近顾客，有的推销员甚至带上小猴去推销。但如果推销员也这样去找某大百货公司的总经理推销，也许那小猴子可能带不进去，即使带进去，效果也会不好，或许该销售人员换一套正式的职业装，带齐所有的销售资料可能更合适。

2. 调整心态策略

在与陌生顾客接近过程中，销售人员以各种形式表现出的紧张是很普遍的。许多人害怕接近，以种种借口避免接近，这种现象被称为“推销恐惧症”。其实有时候顾客的冷漠和拒绝是多方面原因造成的，应该对顾客充分理解并坦然接受。成功的销售人员应学会放松和专注的技巧，它能让自己设法克服压力。销售人员想像可能发生的最坏的情况，然后做好如何反应的准备，如果必要的话甚至接受它。可能发生的最好的事也应想像一下。销售人员也应考虑一下糟糕的事情发生的概率有多大，如果只有10%以下，又经过精心计划，销售人员应该不用太担心。积极的态度能够带来成功。

3. 减轻顾客的心理压力策略

销售人员必须尽快减轻顾客的心理压力。在接近过程中，有一种独特的心理现象，即当销售人员接近时，顾客会产生一种无形的压力，似乎一旦接受销售人员就承担了购买的义务。正是这种心理压力，使一般顾客害怕接近销售人员，冷淡对待或拒绝销售人员的接近。这种心理压力实际上是销售人员接近顾客的阻力。销售人员只要能够减轻或消除顾客的心理压力，就可以减少接近的困难，顺利转入后面的展示。许多销售人员经常利用其他理由去接近顾客也就是为了减轻顾客心理压力。减轻顾客压力的方法有许多，销售人员要善于研究并灵活运用。

4. 控制时间策略

销售人员必须善于控制接近时间，不失时机地转入正式洽谈。接近的最终目的是为了进一步的洽谈，而不仅仅是引起顾客的注意和兴趣。有些缺乏经验的销售人员，总不好意思谈论自己的销售话题，到顾客要走了还没开始谈论正题，这种接近效果是不理想的。如何把握时间的长短，销售人员应视具体情况而定，通常不能太长。

二、接近顾客的方法

接近顾客的方法很多，大致可分为三类：以询问问题开始；以陈述说明开始；以演示开始；有时这三种方法销售人员可以在适当情况下全部使用。

（一）陈述说明式接近法

如果计划得当，开场用陈述说明接近顾客是很有效的，尤其是当销售人员在进入潜在顾客办公室之前已经知道了他的需要时。通常陈述接近有四种：介绍式、引荐式、赞美式、馈赠式。

1. 介绍式接近法

所谓介绍式接近法是指销售人员自行介绍而接近潜在顾客的方法。这种方法是最普遍也最缺乏力度的方法，因为它很少能引起潜在顾客的注意力和兴趣。它通常是以介绍销售人员的名字和所在企业开始的，如“您好，张女士，我是四通集团公司的代表严强。”

尽管与潜在顾客第一次会面时必须需要介绍式，但在大多数情况下应该是和另一种方式结合使用。销售人员除了要进行口头介绍外，有时还要主动出示有关证件、名片、介绍信、工作证等。礼貌地递上名片，尤其是著名企业的名片，有利于交谈的继续。

2. 赞美式接近法

所谓赞美式接近法是指销售人员利用顾客喜欢被赞扬的心理来引起顾客注意和兴趣而接近顾客的方法。在实际生活中每个人都喜欢被赞扬，被人承认，被人尊重。对大多数顾客而言，这种方法是比较有效的。

如果赞扬是诚心诚意的，并且方式得当，那么它可以说是销售会面的有效开端：“王先生，您饭店的生意真是兴隆得很，我在这吃了很多顿可口的午餐。吃饭时，我想起几种产品能使你的生意更兴隆。”或“刘小姐，你的插花非常别致，有机会能向您请教一下吗？”

使用赞美式接近法时应该注意寻找合适的赞美点。赞美的应该是具体的、实在的优点，不要进行空洞的赞美，如果造成一种虚情假意的印象，就反而弄巧成拙了。赞扬的方式也应根据顾客的类型不同而有所改变。

3. 引荐式接近法

所谓引荐式接近法是销售人员利用引荐人的介绍而接近顾客的方法。通常引荐人应该是顾客喜欢或尊敬的人。一般可以采用信函、电话或当面介绍的方式等。

通常顾客考虑介绍人的面子，会比较容易与你接近，只要销售人员以后的交谈能引起顾客的兴趣就能使洽谈顺利进行。“黄经理，上周我与你哥哥谈话时，他让我来找你，给你看看餐饮用具公司的纸制品”就是一个典型的引荐式接近法的例子。有的销售人员让介绍人录一段简短的介绍给顾客。当拜访那位顾客时，销售人员把录音机放在桌上：“王小姐，李小娜让我给你捎个信……请听……”

这种方法的局限性是几乎没有人能做到想联系哪个潜在顾客就能找到介绍人。即使找到，如果介绍人不合适也没作用。

4. 馈赠式接近法

所谓馈赠式接近法，是指销售人员利用赠送物品来接近顾客的方法。因为大多数人喜欢接受免费的东西，该法有利于创造融洽的气氛，因此它是一种很有效的接近方法。通常销售人员的馈赠品是免费样品或新奇的礼品，如果能根据顾客爱好来选择合适的礼品效果会更加出色。以下是几个馈赠式接近的陈述：“罗小姐，这个

高质量的高露洁牙膏是免费给你的，我只想占用你 5 分钟时间。”或“陈先生，送你一本漂亮的台历，上边刻有你的名字。每个月我都把一本体现我们产品特点的新日历放在空架上。比如说这个月的日历体现的是我们打字机的特点。”

（二）演示式接近法

运用演示或戏剧性表演作为接近潜在顾客的方法是十分有效的，因为该法能强烈的吸引潜在顾客主动参与到接近中来。主要的演示方法有两种：

1. 产品式接近法

所谓产品式接近法，是指销售人员直接利用产品来接近顾客的方法。产品式接近法的媒介是产品本身，销售人员先不说话介绍，仅仅是让产品作无声的介绍。可以把产品主动递给顾客看，也可将产品放入顾客的视线范围之内或柜台上。通常用此法接近顾客时，销售人员要等待顾客先开口询问，再作进一步展示。例如有些玩具的销售人员可以一言不发，将玩具送入儿童手中或放在柜台上，好奇的孩子自然会询问，就达到了接近的目的。

如果产品本身具有一定的吸引力，比如新式的、独特的、艳丽的或者有显著改进的产品，那么产品式接近法就效果更好。产品接近法配合其他方法一起使用，效果会更好。

2. 表演式接近法

表演式接近法有时也称戏剧化接近法，是指销售人员利用各种表演活动引起顾客注意从而接近顾客的方法。例如：一位销售人员每进一家公司的大厅，就将手中的万用表往地上一摔，“铛”的一声，吸引了大厅所有人的注意，当人们围观后，他开口说话：“这是我们公司的防震万用表，电器修理人员经常不小心将万用表掉在地上，导致万用表损坏，而我们的产品却解决了这个难题。”

表演式接近法需要销售人员做一些不寻常的事来抓住潜在顾客的注意力和兴趣。这个方法应该小心地操作，要选择有利时机，表演自然，不出大失误，尤其是产品质量、性能方面的差错，否则将适得其反。如果有可能，应该事先想好出现差错时的应急措施，或在操作过程中随机应变将坏事变为好事。

表演时如果能让潜在顾客参与效果更显著。表演中的道具最好是与销售活动有关的物品，这样更利于顺利转入实质性洽谈。

（三）询问式接近法

询问式接近法是以询问作为开场白的接近方法。此法有利于销售人员更好地确定潜在顾客的需求，以下介绍了几种基本的询问方法。

1. 询问顾客利益接近法

所谓询问顾客利益接近法是指销售人员询问的问题要暗示产品能使潜在顾客受益而接近顾客的方法。例如：“你对购买我们联想电脑能节省 30% 的资金感兴趣吗？”

询问顾客利益接近法以询问开始，可以同时阐述如何能使顾客受益。当然顾客利益的询问也可转化成受益陈述句，然后问个小问题：“你对此感兴趣吗？”或“如果我们合作，每年能挣 500 万元，你对此感兴趣吗？”有时，也可单独用受益陈述句。

2. 激发好奇心式接近法

所谓激发好奇心接近法是指利用销售人员的询问能大大激发潜在顾客的好奇心这个特点来接近顾客的方法。如：“您知道某某公司上个月的销售业绩为什么会增加吗？”最好所指公司是该公司的竞争对手，这样容易引起顾客的好奇。

当然激发好奇心法，也可以用陈述式或者演示式来进行，如：“关于贵公司上个月所失去的 250 位顾客，我这里有一份小小的备忘录。”或者是将一个产品放入盒内，让顾客猜一猜，猜中了就送给顾客。

3. 震惊式接近法

所谓震惊接近法通常是指利用一个旨在使潜在顾客认真考虑和震惊的问题进行接近的方法。例如：“平均约有 90% 以上的夫妇，都是丈夫先妻子而逝，你是否打算就这一事实尽早作适当安排呢？”（人寿保险代理的接近法）

通常所用的事实十分令人震惊，非经销售人员特别提示，常人一般不予关注。有些人虽然知道，却不知如何是好，若销售人员能适时提出解决方案，会收到较好的接近效果。

但使用该法时应注意，不要引起顾客巨大的恐惧，适当的恐慌是可以的。销售人员应该实事求是，揭示现实问题，启迪人们思考。过分恐吓顾客，容易引起顾客反感和厌恶。

4. 征求意见式接近法

所谓征求意见法是指利用求教或调查等征求顾客意见的问题来接近顾客的方法。例如：“听说您在该领域是专家，我刚接手此项工作，您能给予指点吗？”“你能不能对我们的电脑打字机提出一些诚恳意见呢？”或者干脆设计一份调查表让销售人员去调查，减轻顾客认为一见销售人员就要买东西的压力，从而利于接近顾客。

销售人员使用此法时，潜在顾客常常感到受到了尊重。如果问法恰当，大多数顾客愿意与你交谈。销售人员尤其要注意认真倾听顾客的意见、想法，因为它表明你重视买方的意见，也表明你并不想滔滔不绝地背销售台词，而是向潜在顾客探讨一些专业性的知识，此法尤其适用于新销售人员进行推销。

5. 多项询问式接近法

所谓多项询问接近法是指销售人员利用一系列有明确顺序的问题来接近顾客的方法。这个明确的顺序是：（1）S——相关情况；（2）P——疑难问题；（3）I——实质含义；（4）N——需要——受益（获利）。因此，我们也称此法为 SPIN 接近

法。该法有利于双方轻松、迅速地展开双向交流，使潜在顾客立刻加入销售会谈，很快地确定潜在顾客的需要。

多项询问接近法的询问顺序如下：

(1) 首先询问相关情况。询问潜在顾客与你产品相关的大致情况。这样可以避免一开始就询问具体问题、疑难问题，可能让潜在顾客感觉不舒服，而不愿谈论后面的话题。用一个轻松的话题开始，有利于融洽气氛。另外，询问相关情况有利于帮助销售人员大致了解潜在顾客的需要。

(2) 第二步是询问疑难问题。询问潜在顾客具体的问题、不满之处或困难，当然这个具体问题应该是与前面的相关情况有关的，最好是顾客能觉察到的问题。这个问题的主要目的是及时了解潜在顾客的需要或面临的难题，同时让潜在顾客承认：“是的，我的确有难题。”询问疑难问题应该注意确定潜在顾客的需要或问题哪些是重要的，哪些是不重要的。如果潜在顾客在销售人员询问了相关情况或疑难问题后阐述了具体的需要，也不要径直进入销售展示阶段。继续进行下面两个步骤，有利于提高成交的可能性。

(3) 第三步是询问实质性含义。询问潜在顾客存在的问题的内在含义是什么，也就是一些浅表性问题对潜在顾客的生活和工作带来的深层次的影响。如果用词恰当，你问及的问题是潜在顾客确实关心的问题，潜在顾客会主动讨论问题或谈论有待改善的地方，而且印象深刻。这样的询问能激励潜在顾客去解决这个问题。如果问题中能有具体数字，顾客会感觉更深，如：“雇用额外人员进行服务访问，每周你要额外支出 500 元，是吗？”

关于 S—P—I 的问题不一定要严格按这一顺序来问，有时也可交叉问。

(4) 第四步是询问受益问题。询问潜在顾客是否有重要的明确的需要。需要询问的措词与利益接近法是一样的，但要注意用 SPIN 法时，应由潜在顾客确定需要。

如果潜在顾客对需要问题给予肯定的回答，你就明白这个需要很重要。你可以重复 P—I—N 步骤，以便充分发掘潜在顾客的所有重要的需要。如果回答是否定的，说明这个需要就不重要。这时，销售人员就应该就新的方面重新开始 P—I—N 步骤。直到确定出重要的需要。

下面我们通过一个案例来充分理解 SPIN 法的具体步骤：

四通电脑打字机的推销员问采购员：

“贵公司有多少秘书？”(相关问题)

“你们的机械打字机能做秘书想做的一切事情吗？”(疑难问题，通常推销员应该事先知道秘书的不满)

“这个问题是不是意味着你们的秘书还没有充分发挥应有的效率，打印速度太慢，人工成本高，从而增加了打印每页文稿的成本？”(实质性问题)

“你对能提高秘书的工作效率，同时还使成本低于现有水平的方法感兴趣吗？”
(需要问题)

第二节 销售展示

销售人员成功地接近顾客之后，就应该迅速转入销售展示阶段。这一阶段在全部销售过程中占有十分重要的位置。只有成功地让顾客信服，才能最后达成交易。

销售展示是指销售人员利用语言陈述、可视辅助手段和各种方式，向顾客传递销售信息，并说服顾客购买的过程。销售展示主要有两类：一类是销售陈述（劝导性沟通），另一类是演示。

一、销售展示步骤与组合

(一) 销售展示的基本步骤

通常销售展示应该遵循下列三个基本步骤，见图 4.1 所示。

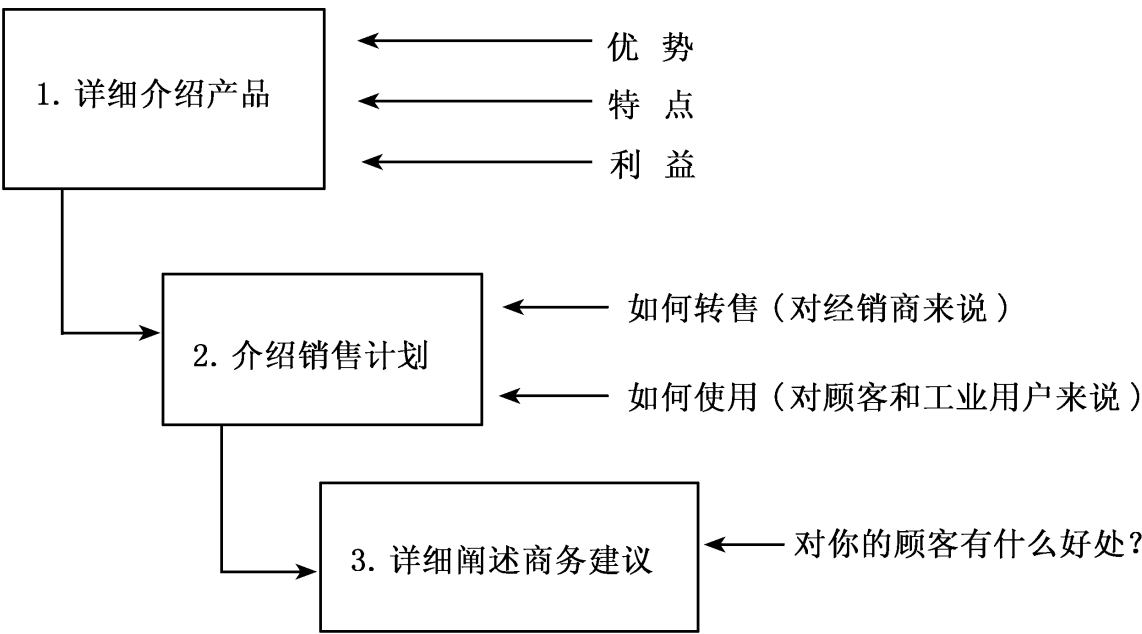


图 4.1 展示中的三个基本步骤

1. 详细介绍你所销售产品的特点、优势和利益

销售人员应该做完整的描述，充分利用费比模式进行展示。

2. 介绍你的销售计划

对批发商和零售商来说，这是你对它们如何转售产品提出的建议。对最终用户来说，则是你对它们如何使用产品提出的建议。

3. 详细阐述你的商务建议

这一步涉及产品的价值与成本的关系。告诉顾客买你的产品比买其他产品更合

算。这一内容应该最后讨论，因为你总是要介绍与产品价格相关的产品利益及销售计划。

(二) 销售展示组合

销售展示组合是指各种展示方法的有效组合。通常销售人员销售时并不仅仅使用某一种展示方法，而是不同程度地使用了多种展示方法，但对每一种方法要给予何等程度的重视，完全由个人来决定。这取决于销售访问目标、顾客概况和顾客受益计划。销售展示的主要手段有以下几种，见图 4.2。其中销售陈述为一大类，主要是依靠语言展示，其他为另一大类，为非语言展示。后面我们将对每一种展示方法进行介绍。

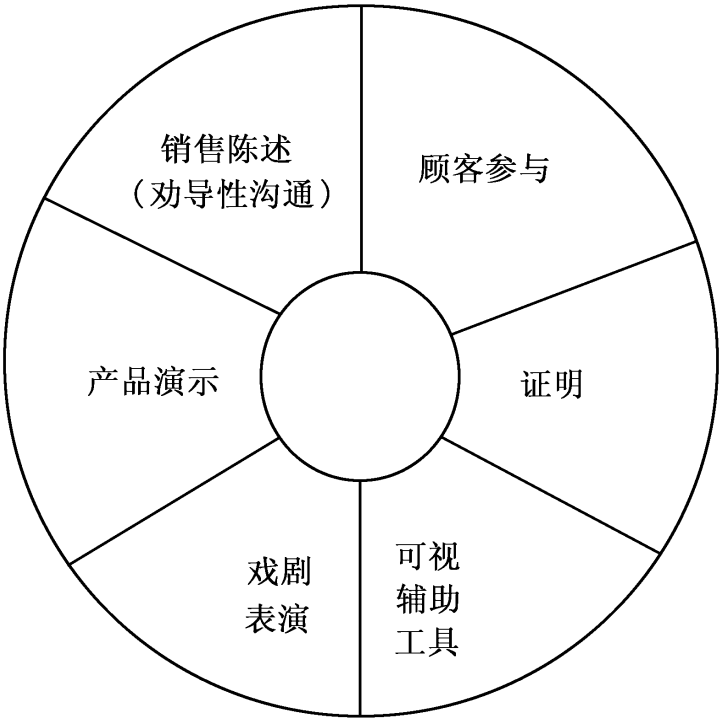


图 4.2 销售展示组合

二、销售陈述的结构与销售方式的配合

销售陈述是销售展示的重要手段，主要是用语言去说服顾客。根据销售人员控制谈话的程度不同与销售方式（或指导思想）不同，销售陈述通常分为四种，每种陈述的结构的严谨和松散程度也均有所不同。

(一) 销售方式

销售方式的采用是由一定的销售观念和指导思想所决定的。根据销售活动主体双方关系的情况和销售人员帮助顾客的出发点的不同分为许多种。

1. 按销售活动主体双方关系分

(1) 交易式。交易式销售方式是指销售主体双方（买卖双方）建立起一种纯交

销售管理

易式的买卖关系，交易一旦完成关系自动结束。这通常是一次性的交易。例如你出国旅游顺便带一些国内特产货物去卖，但以后你可能不再去那个国家了。

(2) 关系式。关系式销售方式是指销售主体双方建立起一种长期、友好、互利的业务关系。关系式销售与以前的交易式销售有所不同，它认为销售以服务和价值创造为基础，注重于解决方案与建立长久关系之间的整合。这种关系式销售尽管考虑了双方的利益，但主体双方仍然存在着明显的买卖关系，用价值链来分析，卖方处在上游，而买方在下游。关系式销售注重长远利益，尽量把双方的关系沟（relation gap）缩到最小。所谓关系沟主要是指顾客与销售人员对售后服务的关心程度的差别。

关系式销售与交易式销售的区别主要见表 4. 1。

表 4. 1

交易性导向	关系性导向
获得新客户	维持现存客户
获得订单	成为受欢迎的供应商
为了成交而削价	为了赢利而定价
管理所有的客户以实现最大的短期销售量	为了长期赢利来管理每一个客户
向任何客户销售	精力集中在具有高赢利的潜在客户

(3) 合作式。合作式销售是指买卖双方不仅注重在产品与价值方面进行交换，买卖关系的长久维持，而且双方要建立战略联盟，互相渗透，难以区分谁是买方、谁是卖方。这通常是一种公司间的联盟，双方共同努力，资源共享，以获取超高水平的新价值。合作式销售是随着企业战略联盟的兴起而在 20 世纪 90 年代出现的销售方式。现在许多公司认识到确定它们最重要的顾客并选定它们来参与合作项目的必要性。企业会派自己最佳的销售团队向这些顾客销售并提供最好的合作或服务，帮助顾客创造价值，建立合作关系。

2. 按销售人员帮助顾客的出发点和方式不同分

(1) 利益式。这种方式是指强调销售的产品和劳务能给顾客带来利益，从而使顾客接受并购买该产品。

(2) 问题式。这种方式是指对顾客面临的问题提出解决方法，这一解决方法是与销售企业的产品和劳务相结合的。

(3) 咨询式。咨询式销售又称建议式销售，是指通过发掘顾客的真正需要，帮助顾客采用企业产品和服务，以实现短期和长期的战略目标的过程。

这三种模式都是针对顾客的心理和需要来激发其积极性，改变顾客在接近销售

时的被动状态，达到销售产品的目的。所不同的是利益式销售是以给顾客带来利益为出发点，问题式销售是以解决问题为出发点，而咨询式销售是以真正满足顾客需求为出发点。通常问题式和利益式销售称为传统式销售。

咨询式销售（consultative selling）越来越受到企业的重视和顾客的欢迎，表4.2 将传统销售与咨询式销售进行了比较。

表 4.2 传统式和咨询式销售比较

	传统式销售	咨询式销售
1. 销售人员的作用	● “单枪匹马的骑士”	● 组长 ● 商务顾问 ● 长期盟友
2. 顾客和销售人员的参与	● 最少的顾客参与；最多的销售人员参与	● 顾客和销售人员大量参与
3. 信息流动	● 单向；销售人员到顾客	● 双向
4. 互相影响的焦点	● 产品或服务的特性和应用	● 解决方案满足需求背后的需求（比如顾客的财务绩效的改善）的能力
5. 所需知识	本公司的 ● 产品和服务 ● 应用 ● 成本 ● 竞争者 ● 客户战略 ● 机会	本公司的 ● 产品和服务 ● 应用 ● 成本 ● 竞争者 ● 客户战略 ● 机会 顾客的 ● 产品和服务 ● 顾客 ● 竞争者
6. 所需技能	● 面对面的销售技能	● 面对面的销售技能，包括深入探查 ● 策略地解决问题 ● 演示解决方案如何满足战略目标 ● 组建小组，采取合作方式
7. 在顾客决策过程中销售人员的参与	● 不参与 ● 隔离在决策过程之外	● 参与
8. 购买和安装之后销售人员的参与	● 很少，“打一枪换一个地方”，转到下一个顾客	● 销售人员继续访问顾客的组织，保证成功的长期业绩 ● 销售人员通过销售和服务循环来引导与顾客建立关系的活动

(二) 销售陈述的结构

销售陈述主要有四种结构：熟记式（背解说词）、公式式（埃达模式、费比模式）、满足需要式（迪伯达模式）、解决问题式。这四种陈述法的比较见表 4.3。

表 4.3 销售陈述结构的比较

销售陈述结构	结构特点	对应的销售模式	合适的销售方式	销售人员控制时间	销售人员控制强度
熟记式	结构化	背解说词	交易式	长	强
公式式	半结构化	埃达、费比	交易式、关系式	较长	较强
满足需要式	没结构化	迪伯达	关系式、合作式	较短	较弱
解决问题式	定制		合作式	短	弱

1. 熟记式

熟记式陈述是指事先周密计划好的，结构固定的销售陈述方式。

在熟记式销售陈述过程中，销售人员背诵事先准备好的产品解说词。销售人员的讲话占 80%～90%，只是偶尔允许潜在顾客回答一下事先拟定好的问题。无论面对什么类型的顾客，都使用相同的推销词。整个销售过程中销售人员控制话题的强度高，比较适合交易式销售方式。非常适合技术难度不高的产品销售。

熟记式陈述的优点是：能确保销售按照逻辑顺序介绍给顾客，避免新手推销时的词不达意。缺点是：缺少灵活性和顾客参与太少。

2. 公式式

公式式陈述主要是利用埃达模式或费比模式对顾客进行销售陈述。

公式式陈述与熟记式陈述比较相似，不过公式式陈述词的内容结构不像陈述式那样固定。使用该法时，销售人员必须了解有关潜在顾客的情况。在进行陈述时，销售人员遵循结构化不强的陈述要点提纲进行陈述，充分利用费比模式和埃达模式，开场白可以用费比模式介绍产品的特点、优势和利益，然后用各种技巧引导买方发表意见，最后销售人员重新控制话题，处理异议并提出成交要求。

公式式陈述一方面保持了熟记式陈述的主要优点，同时又增加了灵活性。这种方法使得销售人员只要记住有关此次陈述的主要内容梗概就可以在现场进行具体的发挥创造，这保证了销售陈述的要点不会被忽略，同时还能营造一种和谐、友好的交流气氛，使买卖双方有合理的时间进行相互交流。公式式陈述相对熟记式陈述，销售人员控制谈话的时间和强度都稍弱一些。交易式和关系式销售都可适用此法。推销词只有大致的结构，需要销售人员临场发挥、调整。

3. 满足需要式

满足需要式陈述是一种灵活的相互交流式的销售陈述。这种陈述的推销词并不

是事先设计好的。销售人员的第一个任务是先提出一个探究性的问题，来讨论潜在顾客的需求，如：“你在投资资产中寻找什么？”然后根据顾客的需求，来确定销售重点。迪伯达模式的第一步就是准确发现顾客的需求，然后才能将顾客的需求与你所推销的产品结合起来。而每一位顾客的需求是不同的，因此，陈述也是千变万化的，销售陈述的内容也没有固定的结构。

在满足需求式陈述过程中，通常谈话的前 50%~60% 的时间（即开发需求阶段）都用在讨论买方的需求上。一旦意识到了潜在顾客的需要（认识需求阶段），销售人员就会重述对方的需求以弄清情况，从而开始控制谈话。在销售陈述的最后一个阶段，也就是满足需求阶段，销售人员说明产品将怎样满足双方的共同需要，从而达到成交的目的。

满足需要式陈述的内容虽然没有固定的结构，但具体步骤可采用迪伯达模式的步骤。销售人员控制谈话的时间和强度稍弱。关系式、合作式销售都可用此陈述方式。

4. 解决问题式

解决问题式陈述是指销售人员争取与顾客一起分析问题，并提出解决方案的一种陈述方式。这种陈述与满足需要式陈述非常类似，不过解决问题式陈述的准备更充分，对潜在顾客的了解更细致、更全面。利用此法时，销售人员通常需要进行几次销售访问，进行潜在顾客需要情况的详细分析，然后制定解决问题的方案。这个方案可以是书面的，也可以是口头陈述，通常复杂、技术性强的方案都是用书面方案加口头陈述相结合的方式。许多系统销售项目都是用解决问题式陈述。美国销售专家查尔斯·M. 富特雷尔认为，解决问题式陈述常常包括六步：

- (1) 说服潜在顾客允许推销员进行分析。
- (2) 进行真正的分析。
- (3) 就存在什么样的问题达成一致意见，确定买方想解决的问题。
- (4) 准备解决潜在顾客需要的建议方案。
- (5) 根据分析和建议准备销售陈述。
- (6) 进行销售陈述。

解决问题式陈述是一种机动灵活、因人而异的方法，包括对潜在顾客需要的深入研究，并且要求做一个精心计划的陈述。

解决问题式陈述的理论基础是合作销售理论，即合作双方如果能很好地配合，就能真正确定顾客的需要并最终实现购买。

解决问题式陈述相当于根据顾客的需要定制一个解决方案，特别适合销售高度复杂或技术性极强的产品，如：企业财产保险、工业设备、网络系统、各配套项目等。

(三) 销售陈述的技巧

销售陈述主要是用语言来进行劝导性沟通，从而促使顾客购买，因此语言使用的技巧是要非常注意的。通常的销售陈述技巧有以下几种：

1. 动意提示

动意提示是指销售人员建议顾客立即采取购买行为的陈述技巧。当一种观念、一种想法与动机在顾客头脑中产生并存在的时候，顾客往往会产生一种行为的冲动。这时，如果销售人员能及时地提示顾客实施购买，效果往往不错。如果正好是吃饭时间，用“请上楼吃饭！”这样的陈述，简单明了，顾客也许会接受。

2. 明星提示

明星提示是指销售人员借助一些有名望的人来说服与动员顾客购买产品的技巧。由于明星提示迎合了顾客的求名、求荣等情感购买动机，也因为明星提示充分地利用一些名人、名厂、名家等声望，可以消除顾客的疑虑，使销售人员及其产品在顾客心目中产生明星效应，有力地影响顾客的态度。例如：“这种药是慈禧太后的祖传秘方。”

提示所指的明星（名人、名家等）都必须有较高知名度，为顾客所了解。用此法应注意：对于生产资料市场的推销，所提示的名厂，亦应该是该行业的真正的“龙头厂”；所提示的明星必须是顾客公认的，而且是顾客所崇拜敬重的，因为不同的名人有不同崇拜者，不同的消费者群亦有不同的崇拜对象，不被顾客接受的明星反而会给推销带来麻烦。

3. 积极提示

积极提示是指销售人员用积极的语言或其他积极方式劝说顾客购买所推销产品的技巧。所谓积极的语言与积极的方式可以理解为正面提示、肯定提示、热情的语言、赞美的语言和会产生正面效应的语言等。例如：“这种空调保用10年，一切都会使您满意，请放心购买！”这是积极提示，一般会产生积极的心理效应，有利于促成交易。如果销售人员从反面提示顾客：“这种空调在10年内不会出毛病！”这就是与上述积极提示相对应的消极提示，提示内容也是完全一致的。但是，顾客一听到“毛病”二字，心理就不自在，产生不利于成交的负效应。

当运用积极提示法时应注意：坚持正面提示。绝对不用反面的、消极的语言，只用肯定的判断语言。

4. 消极提示

消极提示包括遗憾提示、反面提示，是指销售人员不是用正面的积极的提示说服顾客，而是运用消极的、不愉快的，甚至是反面的语言及方法劝说顾客购买产品的技巧。此法运用“请将不如激将”的道理说服顾客。顾客往往对消极的刺激性词句的反应更为敏感。因此，运用从消极到不愉快，乃至反面语言的提示技巧，有时也可以更有效地刺激顾客，从而更好地促使顾客立即采取购买行动。例如：“小姐，

您的气色欠佳，赶快来检测一下，不然要出事的。”

在应用消极提示法时应注意对语言的运用要特别小心。做到揭短而不冒犯顾客，刺激而不得罪顾客，打破顾客心理平衡但又不会令顾客恼怒。销售人员应在提示后，立即为顾客提供一个解决的方案，并应令顾客满意。

5. 间接提示

间接提示是指销售人员运用间接的方法劝说顾客购买产品。例如，可以虚构一个顾客，可以一般化的泛指，而不是直接向顾客进行提示等。由于间接提示可以避免一些不宜直接提出的动机与原因，因而使顾客感到轻松、合理，容易接受销售人员的购买建议。所以，间接提示法被广泛的应用。例如，针对一个脸上长青春痘的年青人销售人员说：“那些油性皮肤的人，都在使用这种洗面奶。”而不说顾客的油性皮肤导致青春痘。

间接提示法应用时应注意的问题是：

要虚构或泛指一个购买者，不要直接针对面前的顾客进行提示。这可以减轻顾客的心理压力，开展间接推销。尤其是对于一些比较成熟的、自视清高的顾客，使用间接提示效果会更好。

6. 直接提示

所谓直接提示是销售人员直接劝说顾客购买所推销产品的技巧，这是一种被广泛运用的洽谈提示技巧。这要求销售人员接近顾客后立即向顾客介绍产品、陈述产品的优点与特性，然后建议顾客购买。这种方法能节省时间，加快洽谈速度，符合现代人的生活节奏。例如：“这产品能在两个月内使你的血色素增加2克。”

直接提示要抓住重点。推销陈述一开始，销售人员就可以直接提示产品的主要优点，直接提示顾客的主要需要与困难，直接提出解决的途径与方法，直接了解顾客的主要购买动机与想要获得的主要利益。总之，销售人员可以抓住重点，促成顾客购买产品。直接提示的内容要符合顾客的主要购买动机。

7. 逻辑提示

逻辑提示是指销售人员利用逻辑推理劝说顾客购买的技巧。该技巧符合购买者的理智购买动机。它通过逻辑的力量，促使顾客进行理智思考，从而明确购买的利益与好处。

逻辑推理指的是围绕三个部分而设计的展示。这三部分是：大前提、小前提和结论。下面是一个例子：

- (1) 大前提：所有的生产商都想降低成本提高效率。
- (2) 小前提：我的设备能降低你的成本，提高你的效率。
- (3) 结论：因此，你应该购买我的设备。

如果完全按这种直来直去的方式进行介绍的话，这个逻辑公式未免太唐突，潜在顾客可能会产生抵触心理。但是，你可以构想一个陈述的框架或要点，用以确定

销售管理

潜在顾客是否对降低成本、提高效率感兴趣。如果感兴趣的话，向对方介绍一下价值分析过程，证明你的产品所提供的利益优于其他产品。利用展示组合的各种要素，以劝导性方式，可以对诸如性能数据、成本、服务以及送货情况进行介绍。在运用逻辑提示时应注意：应针对具有理智购买动机的顾客进行逻辑提示，要针对顾客的生活与购买原则进行逻辑提示，掌握适当的逻辑方式，发挥逻辑的巨大作用。

三、销售演示法

演示法展示是指利用顾客的视觉系统，启发诱导顾客购买产品的方法。演示法主要有以下几种类型。

（一）产品演示

产品演示法是指利用产品本身来劝说顾客购买的展示方法。产品的形象生动弥补了语言陈述的不足，刺激了顾客的多种感觉器官。产品演示法的展示与前一节讲的产品接近法类似，请参考前一节相关内容。所不同的是产品接近法的目的主要是为了接近顾客，而产品演示法的目的是说服顾客购买。有些产品不需携带许多，销售人员可用模型替代产品。

运用此法时，应注意：选择适当时机演示产品，选择适当的地点和方法展示产品，吸引顾客的参与。

（二）戏剧表演演示

戏剧表演式展示是指利用惹人注目的，夸张的方式介绍或展示产品的方法。该展示法与前一节的表演式接近法类似，请参考前一节相关内容。所不同的是接近所用的戏剧表演不要时间太长，要在短时间内吸引顾客注意，而展示的时间可以稍长，让顾客有时间思考和参与。例如，有一个著名的工业品销售人员，用演示法推销钢铁行业使用的润滑油。钢铁业中最愿使用的是抗高温油脂。销售人员所在企业用新型增稠剂开发了一种抗高温油脂，这种增稠剂使油的悬浮力比竞争产品更强。为了演示此产品的这个特点，该销售人员把一个装馅饼的罐倾斜 45 度放在点着的酒精灯上边，把一小块该企业油脂和几块知名品牌的竞争产品放在罐里。在饼罐被加热的过程中，油从每种竞争者的油脂中分离出来，沿着饼罐淌下来，却没有油从该企业产品中分离出来。这一戏剧性演示表明：与主要的竞争产品相比，这种钢厂使用的油脂具有抗高温性能。

（三）可视辅助工具演示

可视辅助工具展示是指利用除产品本身以外的其他辅助工具来进行展示的方法。这些辅助工具主要有：文字与图片、光电设备等。

1. 文字与图片演示

文字与图片演示法是指利用文字与图片资料来介绍产品的展示方法。产品目录、广告、宣传、资料、使用说明书、产品照片或图片均属于这一类辅助工具。在

不能与不便直接展示产品的情况下，销售人员通过文字与图纸照片能更生动、形象与真实可靠地向顾客介绍产品。如能做到图文并茂，那么，推销的效果会更好。

使用此法应注意：销售人员应注意收集有关产品与销售的文字资料，要做好资料的整理与展示准备工作。

2. 光、电演示

光、电演示是指利用光、电子设备来进行销售展示的方法。录像带、CD-ROM、VCD和各种多媒体设备等都能用于销售展示，并且起到非常好的效果。今天，多媒体电脑能够播放录像片断，演奏富有激情的音乐，展示制作精美的图表，并且能把重要的展示与投影设备连接起来。电脑软件能迅速地查找资料，当场解答买方的问题。销售服务、房地产和工业设备等产品的销售人员在考虑不同的利率、不同的安装费用时能迅速地告诉买方产品的成本。下边是几个利用高科技手段的事例。

(1) 施乐公司利用配有复杂的图表和动画画面的多媒体销售演示，详细说明复印机和传真机的特点、优势和利益。给潜在顾客送上一个磁盘播放要比推动一个大型设备做演示更容易更经济。

(2) 在说明复杂的项目时，因为术语和图解太多很难做到不失去顾客的注意力。但是，有一家建筑公司的销售代理却运用以电脑为基础的3-D交互式多媒体展示赢得了数百万美元的医院改造合同。合同的取得轻而易举，仿佛就像在图上掀掉医院的房顶，引导管理者们踏上逐步延伸的旅程。“这从专业角度帮了我们一把，因为多媒体展示向客户表明我们和其他的竞争对手一样甚至比他们更了解他的工作”，一位高级副经理说道。

(四) 证明演示

证明演示是指利用证明材料来进行展示的方法。产品的生产许可证、质量鉴定书、获奖证书都是证明演示法的好材料，顾客的表扬信、产品消费前后的对比资料和追踪调查统计资料、产品销量证明、企业曾经做过的项目清单都可用做证明材料。也可用演示来证明产品的优势，例如为了证明玻璃是防震的，销售展示时，用一个圆头锤子锤玻璃，玻璃裂了，但并没被打得碎落满地。

应用证明演示法时应注意：销售前准备好有针对性的证明资料，一方面是注意收集有关证明资料，另一方面是每次销售前应准备好具有专业水平的、权威性的、足够的证明资料；所有证明资料必须是真实有效的，包括一切书面证明资料、口头证明资料与实物证明资料等，都必须是科学的、合理的。

(五) 顾客参与演示

顾客参与演示是指让顾客参与销售展示的展示方法。通常有四种方法能诱使顾客参与：(1) 提问，我们前面已介绍。(2) 使用产品。(3) 用可视辅助工具吸引(已介绍)。(4) 参加示范表演。这里我们主要介绍让顾客使用产品和参加示范

销售管理

表演。

1. 使用产品

让潜在顾客亲自使用产品，会给顾客很高的可信度。如：汽车，让顾客亲自开一圈；衣服，让顾客摸、穿；食品，让他们看、闻、尝；音响，让他们听。

2. 参加示范表演

让顾客在表演中，担当一定角色。例如在卖防震玻璃时，叫顾客拿圆锤子凿玻璃；在卖洗衣粉时，让顾客将演示布块弄脏。

使用该法时应注意：让顾客做一些简单的搞糟可能性小的事情，让顾客参与重要购买动机联系最密切的性能的演示。

有时，销售人员主动出示进价目录或发票，要求顾客自行作决定，“你看这产品应该销售什么价格？”让顾客参与作重要决策。

本章小结

销售展示是指销售人员利用语言陈述、可视辅助手段和多种方式，向顾客传递销售信息，并说服顾客购买的过程。销售展示中的接近顾客这一瞬间非常重要，因此我们把它视为销售过程的一个单独的步骤。

所谓接近是指在实质性洽谈之前，销售人员与顾客接见并互相了解的过程。接近阶段的任务是：验证事先所得信息、引起顾客注意、培养顾客兴趣、顺利转入销售展示。接近的基本策略是：迎合顾客、调整心态、减轻顾客压力、控制时间。接近顾客的方法大致可分为三类：陈述说明式、演示式、询问式。陈述说明式包括：介绍式、赞美式、引荐式、馈赠式。演示式包括产品式和表演式。询问式包括：询问顾客利益式、激发好奇心式、震惊式、征求意见式、多项询问式。

销售展示主要有两类：一类是销售陈述（劝导性沟通），另一类是演示。销售陈述主要是用语言去说服顾客的展示方式。演示展示主要是利用顾客的视觉系统，启发诱导顾客的展示方式。演示展示法包括：产品演示、戏剧表演演示、可视辅助工具演示、证明演示、顾客参与演示。将各种展示方法有机组合称为销售组合。

销售展示的基本步骤包括：详细介绍产品的特点、优势和利益；介绍销售计划；阐述商务建议。

销售陈述的结构应该与销售方式相配合。销售陈述的结构有四类：熟记式、公式式、满足需要式、解决问题式。销售陈述的技巧有：动意提示、明星提示、积极提示、消极提示、间接提示、直接提示、逻辑提示。

思考题

- 1. 怎样理解接近的含义？接近的基本任务和策略是什么？
- 2. 接近的方法主要有哪几类，每一类的具体接近方法有哪几种？
- 3. 叙述多项询问接近法的顺序，并具体运用。
- 4. 销售展示的步骤有哪几步？
- 5. 销售展示有哪两大类？
- 6. 销售演示的方法有哪几种？
- 7. 销售陈述的四种结构是什么？各种结构的特点是什么？
- 8. 解释交易式、关系式、合作式销售方式。
- 9. 咨询式销售的特点是什么？
- 10. 销售陈述的技巧有哪些？

本章案例

1. 美国一位推销女士总是从容不迫、平心静气地提出三个问题：“如果我送给您一小套有关个人效率的书籍，你打开书会发现十分有趣，你会读一读吗？”“如果您读了之后非常喜欢这些书，您会买下吗？”“如果您没有发现其中的乐趣，您可以把书重新塞进这个包里给我寄回，行吗？”这位推销女士的开场白简单明了，使顾客几乎找不到说“不”的理由。后来这三个问题被该公司的全体推销人员所采用，成为标准的接近方法。

案例讨论题

这种接近法属于哪种接近法？为什么能取得成功？

2. 推销员：汉森小姐，你以前说过由于缺乏架位使你不能备存家庭号汰渍——虽然你承认你可能会因此丧失一些销售额。如果我们能确定你损失多少，我想你会愿意腾出空间的，是吗？

买主：是的，但是我不明白该如何去做。

推销员：我想建议做一个测试——搞一个汰渍所有4个型号的周末陈列销售。

买主：你的意思是……

推销员：我的想法是在没有任何广告支持的情况下，按惯常的上架价格出售所有型号。这就给我们一个纯粹的测试机会。每个型号上6箱，我们可以对比不同型号的销量，从而看出只定期购入小型号，你在损失什么。我想家庭号赚得的额外销

销售管理

售量和利润会使你开始定期备货了。你觉得怎么样？

买主：嗯，也许吧。

推销员：我可以把 6 箱家庭号汰渍填在订购单上吗？

案件讨论题：

- (1) 分析这属于哪种结构的销售陈述。
- (2) 分析这种陈述的步骤。

第五章 处理顾客异议

在销售展示的过程中，顾客自然会提出各种各样的问题和意见，这些都属于顾客异议。初步销售展示完成后，销售人员一般会试探性成交，顾客反应不外乎两种情况：一是同意购买；二是提出异议表示拒绝购买。第二种情况是常见的，顾客异议既是成交的障碍也是成交的信号，必须认真处理。这里需要说明的是，顾客异议的产生，并不仅仅是在销售展示以后，顾客可能在你销售访问的任何时候提出异议，有时甚至是销售人员一见顾客的面就被异议困扰。

顾客异议是指顾客在销售活动过程中，针对销售人员、销售品、销售活动而提出的各种不同意见或反对意见。本章主要介绍顾客异议产生的原因与类型以及处理顾客异议的策略和方法。

第一节 顾客异议产生的原因与类型

顾客产生异议的原因是复杂的和多样的，也是必然的。顾客异议既是成交的障碍，也是成交的信号。若我们顺利地处理了顾客异议，就有利于促成交易。若处理不好，它就是顾客拒绝购买的理由。顾客提出异议的原因主要有三个方面：一是顾客希望购买决策正确而对推销活动高度关注；二是顾客的主观和客观情况的原因；三是销售企业存在的不足。顾客异议的类型也是多种多样的。

一、顾客异议产生的原因

（一）顾客希望购买决策正确而对推销活动的关注

作为销售人员，如果你了解潜在顾客的心理，就会发现潜在顾客即使对你所推销的商品真正有兴趣，在购买之前仍然要争论一番，希望被说服或至少确认他们的决定是正确无误的。销售人员遇到顾客提出异议，完全不必惊慌，因为这正说明顾客是在与你进行销售沟通，对你的产品有一定兴趣。事实上，不提出异议的往往是那些没有购买动机或欲望的顾客。顾客提出异议的主要原因如图 5.1 所示。

1. 要求提供更多信息

有时潜在顾客好像是提出异议，实际上是请求给予更多的信息。潜在顾客可能已处在被激起购买兴趣阶段。他们想要产品，但不相信你的产品最好，或者不相信

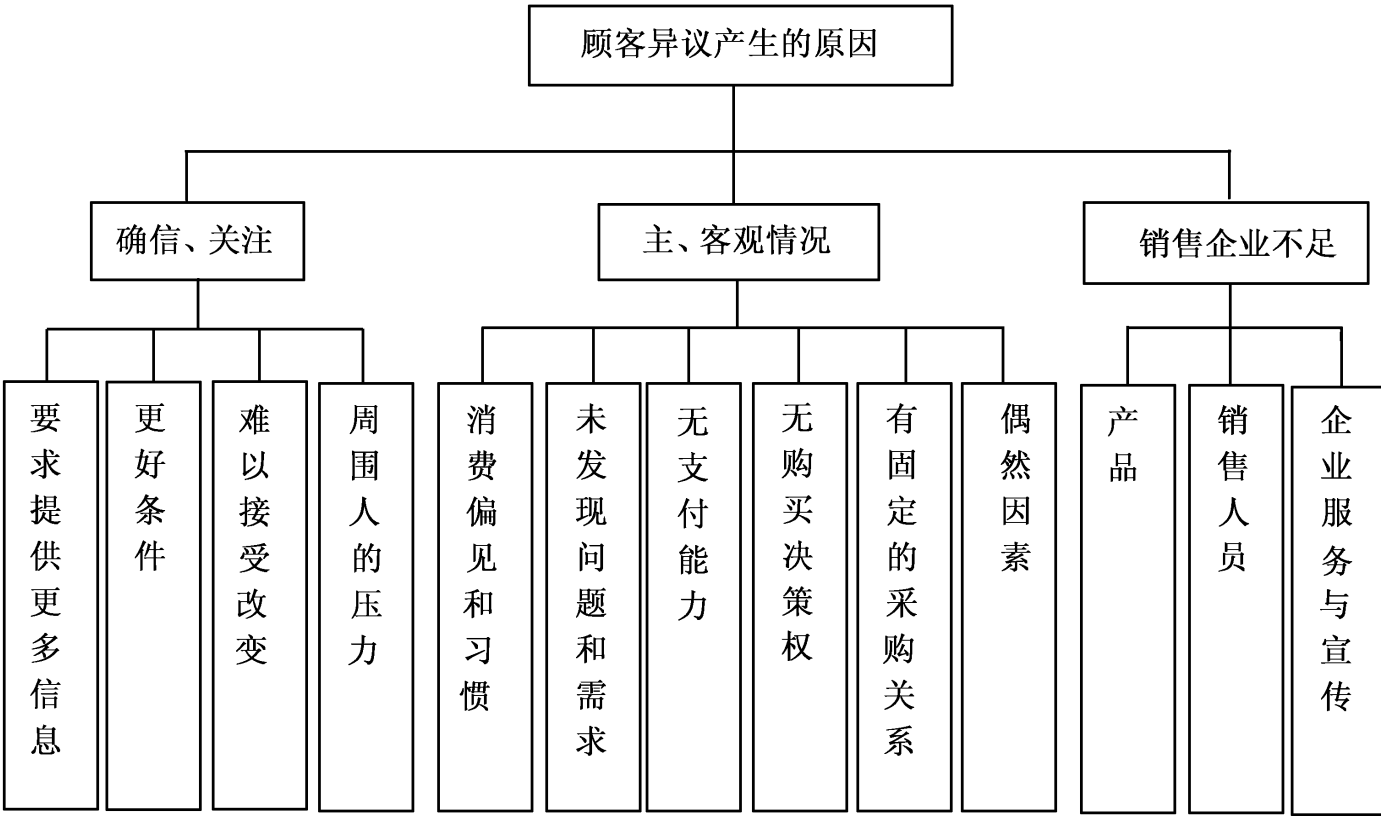


图 5.1 顾客异议产生的原因

你是最好的供货商。销售人员可间接提供他需要的信息，证明销售产品的质量和企业的实力，让潜在顾客放心购买。

2. 要求更好条件

有时潜在顾客的异议是以销售条件的形式出现的。例如他们说：“如果你满足了我的要求，我就买。”或者“在某些特定的条件下，我才买你的产品。”或者“你降价 10%，我立即下订单。”

如果销售人员感到异议是条件，尽快确定你是否能设法帮助潜在顾客满足它。若不能就礼貌地结束会面。

3. 难以接受变化

心理学家认为，反对改变是人类行为中一种很自然的倾向。对许多人来说，长期使用熟悉的方法与产品，比使用新方法与新产品更好、更有效，某些新方法与新产品有时甚至被认为具有恐惧性或缺乏可预知性。而销售人员是使潜在顾客的期望趋于稳定与确定的一股力量，因此，销售人员的目标是要改变潜在顾客的行为，所以每一次说服顾客购买你的商品时，你所扮演的是改变他人行为的角色。当顾客反复考虑、犹豫时，销售人员应注意重点强调所推销产品与顾客熟悉产品的相似性，先谈顾客熟悉产品的优点，再谈所推销品的更好的优点，强调变化和改变并不太大。

4. 周围人的压力

有些顾客害怕丢脸，虽然自己对某一产品或价格等均满意，但害怕自己决策失误，上当受骗，事后朋友们笑话和指责。还有些顾客虽然自己很有主见，但害怕购买某一产品对周围人产生不良影响，也会犹豫。例如，某单位主管不买豪华车的理由是“邻居们、同事们会怎么想呢？”对这两类顾客异议，销售人员应帮助顾客解决这些忧虑。对前类顾客应想办法证明你是个把顾客利益放在心上的诚实的人，简单的自我展示是必要的。对后类顾客异议，应先向他周围的人推销，或先让潜在顾客帮助你向他周围的人推销。一旦他周围的人进行了购买，潜在顾客就能很快购买。

(二) 顾客主观和客观情况的原因

由潜在顾客自身的主观和客观情况而产生的异议主要有：

1. 顾客的消费偏见和习惯

顾客的生活环境和长期的消费习惯会形成对某些东西的抵触和对某类东西的“情有独钟”。这种消费偏见和习惯，很可能带有片面性，可又难以用讲道理的方法加以消除。对这类顾客异议，销售人员应该考虑顾客的情感，巧妙的宣传新的消费观念和消费方式，让顾客接受你的观念后才能推销商品。

2. 顾客未发现问题和需求

这主要是顾客没有发现自己存在的问题，或未意识到可以用某些办法来改进自己的现状。这就需要销售人员去启发、引导、教育顾客，也就是创造需求。

现代科技飞速发展，新产品层出不穷，对有些新产品，尤其是技术含量稍高的产品，许多顾客不能充分认识到它的好处和给自己带来的方便，因此销售人员应用深入浅出的语言，有效地与顾客沟通，并说服顾客。

3. 顾客无支付能力

这是属于顾客客观情况方面的异议，顾客没有钱来进行购买。通常这类异议若是真实的，销售人员应放弃向这类顾客推销，但许多顾客常常以无支付能力的异议来拒绝销售人员，对这种情况销售人员应认真分析，用有效的技术判断顾客的购买能力。

4. 顾客无购买决策权

这也属于顾客的客观情况方面的异议，顾客没有进行购买的决策权。对这种顾客异议的处理应该参照前面无支付能力异议的处理办法或请顾客推荐决策人。

5. 顾客有固定的采购关系

大多数顾客在长期的生产经营活动中，往往与某些销售人员及其所代表的企业形成比较固定的购销合作关系。当新接触的销售人员不能令顾客相信他会得到更多的利益与更可靠的合作时，顾客是不敢冒险丢掉老关系的。

6. 顾客的偶然因素

在推销过程中，会遇到一些来自顾客的因无法预知的偶然原因造成的顾客异议。如顾客的一时心境不良、因人际关系变化而导致问题复杂、因顾客的偏好与销售人员进行对立情绪等，都会导致异议。销售人员在推销过程中应细致观察，及时判断，尽量避开可能会产生异议的时间、地点、情景与环境。必要时立即中断推销，选择适当时候再从头开始。

(三) 销售企业的不足

销售企业的不足主要表现在三个方面：一是产品问题，二是销售人员问题，三是企业服务与宣传方面的问题。

1. 产品问题

产品问题异议主要表现在两个方面：一是产品的用途与顾客需要不相符，二是产品质量、功能、品种、价格不适当等。

对前一个原因产生的异议如果是真实的应立即停止推销，若是顾客的误解、偏见造成的销售人员应尽量解释清楚。

如果是第二种原因，企业应作适当的改进。推销时应该强调产品的实用性及带给顾客的利益，不要过于强调质量。价格的高低都应该有一定的道理，过高和过低都易导致异议。

2. 销售人员问题

有些销售人员素质不高，也很容易导致顾客异议。如销售人员信誉不佳、礼仪不当、提供的信息不足、销售技巧欠佳等，顾客产生不满是很自然的。对于这种异议，企业应加强销售人员的培训和教育工作，提高本企业销售人员的素质。

3. 企业服务与宣传方面的问题

顾客愿意与一个信誉良好的企业发生业务关系。如果顾客对某个企业没有一定的了解，或者知道该企业信誉欠佳，提出购买异议是很自然的。对于这类异议，销售企业应注重公共关系，加强企业的服务和宣传工作，销售人员应尽量提供企业的宣传资料。

二、顾客异议的类型

顾客异议的类型按不同的分类方法有不同类型，主要有两类，每一类有各种不同的异议（见图 5.2）。

(一) 按对购买所起的作用分类

顾客异议的类型，按对购买所起的作用，主要分为有效异议、无效异议、隐含异议、敷衍异议。

1. 有效异议

有效异议是指销售人员能够设法解决或回答的异议，并且是顾客的真实异议。

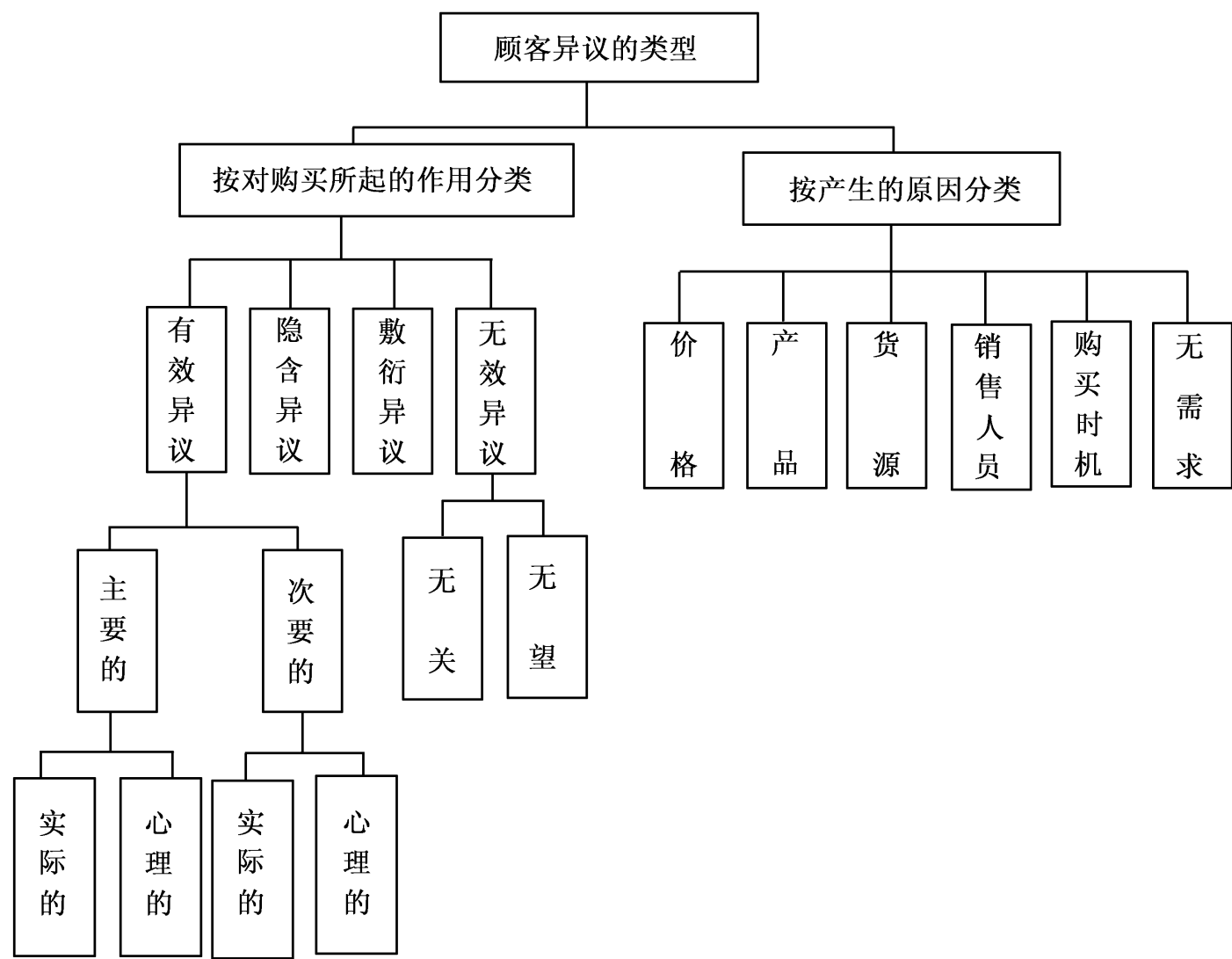


图 5.2 顾客异议的类型

例如顾客对某件商品的价格确实感到有些偏高，因此提出异议，这时销售人员可以从性能、价格比方面给予顾客合理的解释，消除顾客的异议。有效异议又分为主要异议和次要异议。主要异议是对顾客是否购买起决定性作用的有效异议，不处理好这个异议，顾客就不会购买。而次要异议是对购买起辅助作用的有效异议，销售人员只需适当注重，无需特别关注。销售人员的工作重点应该放在处理主要的有效异议方面。无论是主要还是次要的有效异议都有实际的异议和心理的异议。实际的异议是顾客的客观情况产生的异议，而心理的异议是顾客的主观意识造成的。

2. 隐含异议

隐含异议是指为了掩盖另一种真实异议而提出的异议。顾客直接提出的异议仅仅是一种“烟雾”，并非顾客的真实异议。有时候顾客声称质量有问题，实际上是认为价格太高，希望降价。有时顾客声称价格太高，但实际上是他们可能不愿花钱买任何东西。对于这类异议，销售人员必须用询问法将顾客的真实异议挖掘出来，然后再进行处理。挖掘顾客的真实异议是件不容易的事，需要一定的技巧，我们在

销售管理

下一节将会讨论。

3. 敷衍异议

敷衍异议是指为了打发销售人员离开而提出的异议。如：“让我想想。”或者“下次再说吧。”通常他们不谈对某一产品的真实异议，因为他们觉得自己与你无关，他们担心异议会触犯你，或者他们可能认为你的销售访问不值得重视。这时你应该像处理隐含异议一样去挖掘顾客的真实异议。

4. 无效异议

无效异议是指销售人员不需要处理的异议。处不处理此类异议对顾客购买都不起任何作用。无效异议分为无关异议和无望异议两种。无关异议是指与销售活动无关的异议。如顾客突然抱怨：“天气怎么这么热。”而你们仅仅是在讨论书的价格问题。无望异议是指销售人员根本无法解决的异议。例如，一个推销别墅的销售人员面对一个刚破产顾客的异议：“我破产了，没钱购买别墅。”或者某个顾客说：“昨天我刚买了一套别墅。”

(二) 按产生的原因分类

顾客异议按产生的原因分类，主要有以下几种。这部分内容我们在前面顾客产生异议的原因中也作了一部分介绍。这里要说明的是，以下的异议都有可能是真实的，也有可能是非真实的。这需要销售人员去判断和挖掘。

1. 价格异议

价格异议是指顾客对产品的价格提出的异议，主要是指价格过高。如：“我没那么多钱”或“这产品太贵了”。

价格异议是顾客异议中最常见的异议，也是顾客极为关注的异议。销售人员一定要重视价格异议的处理。

2. 产品异议

产品异议是指对产品的质量、规格、款式等方面提出的异议。如：“这种洗衣机洗不干净衣服。”或“竞争者产品更好。”有时，大多数买主都担心购买某一产品有风险——他们害怕产品不能像推销员说的那样发挥效用，或者担心产品不值得费时费力去使用，或者担心它不值那个价钱。

3. 货源异议

货源异议是指顾客自认为不能从销售人员所在的企业购买产品。虽然顾客可能认为产品总体上能满足他们的要求，但怕服务不到家、质量没保证，更怕企业信誉不好。因此，他们更愿到一些固定供应商手中购买。货源异议的典型说法是：“我想从另一家公司购买。”

4. 销售人员异议

销售人员异议即顾客拒绝接待某一特定销售人员和拒绝购买他所推销的商品。顾客的销售人员异议往往使销售人员感到尴尬，而难以进一步开展商品推销活动。

在许多情况下，潜在顾客提出异议的起因可能来自于销售人员本人，潜在客户可能会认为销售员太年轻或者没有经验，或者是销售员本身工作的过失引起了顾客的反感。有时，尽管销售人员的素质本身没太大问题，但是顾客不喜欢这种类型的销售人员，这时销售人员应该尽量做到对不同的人采用不同的社交方式。

5. 购买时机异议

购买时机异议是指顾客对购买产品时机提出的不同看法，如顾客会说：“我想要，但不是现在购买。”购买时机异议有时是顾客的一种拖延战术。一些顾客，尤其是一些缺乏经验的人常会拖延时间。他们会说，“你得给我点时间考虑考虑”，“我现在还不能决定”。产生购买时间异议的原因也很多，可能是顾客一时拿不定主意；也可能是顾客一时资金周转有困难；还可能是这位顾客生性优柔寡断，办事没有主心骨。克服购买时机异议必须有耐心，有时不得不等待。

6. 无需求异议

无需求异议是指顾客认为自己不需要所销售的产品。如“我不要”或“我已经有很多了”。

第二节 处理顾客异议的技术

一、处理顾客异议的基本策略

处理顾客异议的方法是多种多样的，也是千差万别的。但是，有些规律性的原则和策略是销售人员应该掌握的。

（一）欢迎并倾听顾客异议

顾客异议既是推销的障碍，也是成交的信号。若顾客对产品毫无兴趣，根本不会提出任何异议，俗话说：“喝彩的都是不买的。”顾客的异议，有利于销售人员发现顾客的真实需求和想法。如果能及时、准确地把握和有效地处理顾客异议，往往能直接促成交易。认真倾听顾客的异议，一方面是对顾客的尊重，另一方面能够认真分析、了解顾客的异议，从而对症下药。

（二）避免争论和冒犯顾客

销售过程本质上是一个人际交往的过程。销售人员应该与顾客保持良好的、融洽的关系，使顾客觉得你是他们的助手和顾问，可以向他们提供许多帮助和建议。与顾客争论或冒犯顾客是推销洽谈的一大禁忌，争论往往会使双方不欢而散。一旦争吵，无论谁胜谁负都只能表明推销的失败。我们需要的是优秀的销售人员而不是一个辩论家。

（三）预防和扼要处理顾客异议

销售人员针对特定的销售环境，应该能预先了解或意识到某些特定的反对意

见，然后在潜在顾客尚未提出时，即领先一步适当的予以回答；或者先想好答案，等合适的机会再给予回答。

对于顾客的异议，销售人员不要夸大，或在某个异议上纠缠太长的时间，简明扼要地回答完异议后，继续你的正常展示或要求成交，对那些次要异议和无效异议可以策略性地不予处理。有时顾客异议是随口说的，你越对它关注，他越认为确有问题。

二、处理顾客异议的时机选择

选择好处理顾客异议的最佳时机也是处理顾客异议的技术之一。它与答复内容、答复技巧具有同等的重要性。

（一）预先处理顾客异议

预先处理顾客的异议是指在顾客提出异议之前，即先克服已知的异议。例如：在开始展示之前，你就知道王女士是这样一位有特殊需要的顾客，她希望 60 天后才付款，而你公司的规定是付款期为 30 天。洽谈时，销售人员为了防止王女士提出付款期限的异议，销售人员可以这么说：“王女士，我们的商品质量好，价格也相当合理，操作上还有其他的重要特点，以您的身份，你也知道我们之所以能够维持合理价格的方法之一，就是高效率的操作，以及采用同行惯用的一般做法，如请求顾客在 30 天之内付清货款。顾客对此政策虽然略有抱怨，但是由于我们以较低廉的价格，来提供更好的商品，这将更有助于增加顾客的实际利益。”

预先处理顾客异议这种先发制人的处理技巧有许多好处。

- （1）可以赢得信任。这样做会使顾客认为你是个诚实的人，也很善解人意。
- （2）利于化解异议。自己主动提出异议，措词慎重，有利于淡化异议。
- （3）省时、高效。可以节省大量的时间，提高洽谈的效率。

（二）推迟处理顾客异议

推迟处理顾客异议是指在顾客提出异议后，过一段时间再处理。其目的是避免销售人员立即回答可能造成顾客强烈抗拒的结果。例如：“王先生，你是说价格吗？它远远超出你的意料之外，先让我告诉你它的特性，以及怎样来帮助你降低经营成本。”

销售人员通常在五种情况下推迟处理顾客异议。

1. 当即不能给出满意答复

不能立即给顾客一个满意的答复，或者没有足够的资料作说服性的回答，应当暂时将顾客异议搁下，等时机成熟时再具体答复。如此处理，说明销售人员对待顾客异议持谨慎态度，不会影响顾客对销售人员的信任。相反，顾客会觉得该销售人员稳重、老练，值得信赖。

2. 马上答复对论点不利

如果立即答复顾客异议，会对推销洽谈的说服工作产生不利影响，影响推销计划的有步骤实施。

3. 异议的处理随后将涉及到

如果顾客异议会随着推销洽谈的不断深入而逐渐转化、淡化或消失，则没必要马上回答顾客的异议。

4. 离题太远

如果顾客异议远离推销主题，或者对这一异议的回答会涉及一些对顾客来说没有任何实际意义的问题时，销售人员可以不马上答复。

5. 策略性的安排

如果销售人员预计推迟回答异议，可以降低顾客的抵触情绪，或者顾客会替销售人员回答时，可以不马上答复。

(三) 不处理顾客异议

对顾客反对意见不太强烈或者不太显著的异议，可以不予处理。对无效的异议也同样不需要处理。当顾客异议只是一种自我表现时，销售人员最好不予反驳。因为让顾客感觉正确比否定顾客更有利于产品销售。当顾客情绪不佳时，提出异议是顾客发泄的一种有效方法，此时顾客需要的只是倾听。销售人员要勇于充当“受气包”，全神贯注地倾听顾客诉说。当顾客情绪平静下来时，就会产生歉意或内疚，在他们看来，购买产品是感情方面补偿销售人员的一种最佳选择。

(四) 立即处理顾客异议

一般说来，顾客都希望销售人员能够尊重和听取自己的意见，并立即作出满意的答复。在产品推销过程中，对直接影响顾客购买决策的异议，销售人员要及时予以答复，否则顾客就会认为销售人员无法解决这些问题，就会对销售人员提供的产品信息的真实程度产生怀疑。

三、处理顾客异议的方法

(一) 询问处理法

询问处理法是利用顾客异议来追问顾客的一种方法。此法的目的是将顾客的虚假异议（隐含异议和敷衍异议）转变成真实的异议（有效异议或无效异议），或者把顾客的一般性顾客异议转换成具体的顾客异议。

顾客异议复杂多样，真假难辨，销售人员搞不清顾客的真实意图时，无法使用后面几种方法，只能先用提问法找出真实有效的主要问题，再配合其他方法进行处理。

为了尽己所能把问题弄清楚，可以考虑使用如下技巧：

(1) 首先用一个问题询问理由，“您这么说一定是有道理的，我可以问问是什

销售管理

么理由吗？”即使引出的是另一种虚假异议，你仍然可以按照同样方式询问，然后要对方作出承诺：“如果我能解决这个问题，你就买我的产品吗？”顾客要么同意购买，要么把真实的反对意见告诉销售人员。

(2) “怎样才能让你信服呢？”

(3) “请告诉我，你心里究竟有什么想法？”

(4) “你心目中理想的东西是什么样子呢？”可使一般性异议转化为具体异议。例如当顾客说：“这布料太粗糙了。”销售人员回答：“你认为就精致的布料而言，这种商品太粗糙了，是吗？”此时顾客将考虑是否本人要求太苛刻或将更具体地陈述问题。

(二) 转折处理法

转折处理法是指先表示理解顾客异议，再用事实和理由来否定顾客异议的一种方法。此法的目的是先表示理解顾客以消除顾客的敌对心理和疑问，然后转变到自己的立场上来。例如：“我同意原来那种儿童用的塑料游泳圈容易坏，使用一个夏天即破，就变成无用之物，但是我们现在所使用的制造方法，恰恰可以减少这些问题。”

转折词的使用要尽量婉转。心理学家研究表明，转折词“但是”的使用，会使顾客感觉不柔和，销售人员最好选择“3F法”。

所谓“3F法”是指利用感觉(feel)、感受(felt)、发觉(found)三个词组来转折处理顾客异议的陈述方法。这种方法会使顾客心理感觉更好，克服了用“但是”一词的生硬，容易获得顾客信任。例如：“许女士，我很了解你的感觉，以前我访问过的许多人也都有同样的感受，然后这就是他们试用之后所发觉的……”

转折处理法能够比较有效的处理顾客异议，容易创造良好的推销气氛，适合武断性、陈述性、受示性的顾客。该法不太适合顾客的探索性和疑问性异议。注意转折词后面的陈述一定要围绕新的销售重点，给顾客提供大量信息。

(三) 补偿处理法

补偿处理法也称T型法，是指销售人员利用顾客异议以外的该产品的其他优点或长处对顾客异议涉及的短处进行补偿或抵消的一种方法。补偿法适用于顾客的反反对意见确有道理的情况，这时销售人员采取否认的态度和反驳的策略是不明智的。在推销实践中，当顾客冷静地提出一些确实存在的购买异议时，销售人员应客观地对待，通过详细的产品介绍使顾客既看到产品的缺点，也清楚认识到产品的优点，并且确信优点大于缺点，该产品值得购买。例如：“让我们来比较一下商品的优点与缺点，我相信你会同意……”

当顾客提出的异议是有效的认知异议时，例如：“东西好，就是贵了一点。”我们只能用补偿法，不能用直接反驳、转折、利用等方法。

使用该法时，销售人员应该注意及时提出产品优点和带给顾客的利益进行有效

补偿，还应注意要对顾客的主要购买动机进行补偿。销售人员对待异议和利益要采取不同态度，减轻、淡化异议，强调主要动机所对应的利益，调整顾客的价值观。

（四）利用法

利用法是指利用顾客异议本身的积极一面来处理异议的方法。此法的目的是把顾客的异议转换成购买的理由。例如：“你说平时工作太忙，更需要听听这种设备为什么可以为你节省很多时间。”或者“是的，这产品又涨价了，下个月还会继续上涨，为什么不多买一点备用呢？”

使用该法时应注意不要引起顾客的反感和抵触情绪，语调、神态不要让顾客感觉是对他的不尊重。

（五）直接否定法

直接否定法是指直接否定顾客异议的一种方法。该法特别适合于回答顾客用问句形式提出的顾客异议或不明真象的揣测陈述。例如：

顾客：“这颜色在阳光下会褪色吗？”

推销员：“不，绝不会，试验多次，我可担保。”

当顾客对你公司提出不切实际的指责时，销售人员应该策略性的运用直接否定法。例如：“恐怕别人提供的信息不准确吧，实际上，我们……”

使用该法时应该自信而不失礼貌。反驳应该有理有据，令顾客信服。该法不能用于无效异议，也不能用于太敏感和自我表现欲很强的顾客。

（六）举证法

举证法是指销售人员通过列举人证、物证、例证等来处理顾客异议的方法。在现实生活中，大多数顾客出于自尊、自信的需要，都喜欢自己对事物作出判断。但鉴于所掌握的知识、经验和判断能力等方面的限制，他们面对复杂的事物又显得手足无措，常常拖延作出购买的决策。那些被顾客羡慕的看法或做法，以及那些被顾客认为经营有方的企业的做法，常常被他们所推崇，或者认为值得借鉴，认为它们是证明自己的判断或选择正确的有利证据。

使用该法时要注意：他们购买或使用产品的例证对顾客来说是可信的；例证要具体，并且可以考证，销售人员不能随意编造故事来欺骗顾客，例证必须是真实的、已经发生了的。

四、灵活地运用处理顾客异议的方法

处理顾客异议的方法很多，各种方法均有其特点。销售人员在实际工作中需要根据具体情况灵活处理，注重各种方法的配合使用，还要注重创造新的方法。

价格异议是最典型，也是最容易被顾客涉及的异议，对于“价格太高”这个异议我们应该怎样处理呢？我们以价格异议为例，看看我们通常是如何实际处理顾客异议的。

(一) 搭配法

搭配法是指利用各种异议有效组合来处理异议的方法。通常顾客提出异议时我们并不清楚他们的异议的真实性。我们可以首先使用询问法：“您是拿我们的报价与什么比较？”这可使价格异议更具体化。然后问：“若价格低一点，你会用我们的产品吗？”等到搞清楚顾客的真实异议后，再用但是、利用、补偿、反驳法等。如：“价格是应考虑的因素，您是否认为价值也同样重要？请让我讲讲产品的价值……”（转折法）“您考虑的是价格还是成本？价格虽然低，但您多次购买，成本却不一定低。”（利用法）“我们的产品价格是全市最低的。”（直接否定法）“价格不便宜，可性能好。买东西要看它能为您做什么，而不在于花多少钱？”（补偿法）

(二) 转化法

转化法是指将价格异议转化成其他异议的方法。也就是把顾客对价格的定义除去，把问题置于顾客的真实需要或利益的范围内。这样价格问题将转变为：价值、成本、值不值、减少利益等。

例如，销售人员可以提供一个时间框架，加强顾客的安全感，允许顾客 30 天免费试用，一年担保，创造信用。那么顾客自己会想：“如果我不喜欢或不好用，我总能把它的价值收回，若发觉上当可拿回本钱，怎么会失误？”请注意顾客的心态，价格本身不是问题，钱花得是否合算才是顾客的真实利益所在。

销售人员还要以利用减少顾客利益项目的方法来转化价格异议。例如，“一万元实在太多，这是个物品清单，其中想减掉哪些以降低价格呢？”把价格与顾客的主要需求属性相结合，减少不必要的开销，从而降低价格。这里每一次的降价都是减少利益的问题，价格不存在分歧，存在的仅仅是利益的谈判。

其他各种异议的处理也与价格异议的处理一样，可以用各种综合或创新的技巧来处理。针对不同的异议特点，制定出相关的处理异议的标准解说词，对销售人员的业绩会有一定的帮助。

本章小结

在销售展示的过程中，顾客自然会提出各种各样的问题和意见，这些都属于顾客异议。初步销售展示完成后，销售人员一般会试探性成交，顾客反应不外乎两种情况：一是同意购买；二是提出异议表示拒绝购买。第二种情况是常见的，顾客异议既是成交的障碍也是成交的信号，必须认真处理。这里需要说明的是，顾客异议的产生，并不仅仅是在销售展示以后，顾客可能在你销售访问的任何时候提出异议，有时甚至是销售人员一见顾客的面就被异议困扰。

顾客异议是指顾客在销售活动过程中，针对销售人员、销售品、销售活动而提出的各种不同意见或反对意见。本章主要介绍顾客异议产生的原因与类型以及处理

顾客异议的策略和方法。

顾客异议产生的原因有三个方面：顾客希望购买决策正确而对推销活动的关注、顾客的主观和客观的情况、销售企业存在的不足。

顾客异议的类型有两类划分法：一类是按对购买所起的作用分类，另一类是按异议产生的原因分类。按对购买所起的作用分类，顾客异议分为：有效异议、隐含异议、敷衍异议、无效异议，其中有效异议又分为主要的和次要的异议。按顾客异议产生的原因分类，顾客异议分为：价格异议、产品异议、货源异议、销售人员异议、购买时机异议、无需求异议。

处理顾客异议的基本策略是欢迎并倾听顾客异议，避免争论和冒犯顾客，预防和扼要处理顾客异议。

选择处理顾客异议的时机包括预先处理、推迟处理、不处理、立即处理四个时机。

处理顾客异议的方法包括询问、转折、补偿、利用、直接否定、举证共六种方法。销售员要会灵活机动地处理各种顾客异议，尤其是典型的异议。

顾客异议处理结束，销售人员应立即提出成交要求。

思考题

1. 何谓顾客异议？顾客异议有哪些客观作用？
2. 导致顾客提出购买异议的原因有哪些？
3. 当顾客说：“谢谢，我们不需要这种产品”时，是否意味着顾客确实不需要推销的产品，推销人员就应该立即放弃，转向别的顾客？
4. 简述什么是隐含异议、无效异议。
5. 简述处理顾客异议的几种时机选择。
6. 处理顾客异议的策略是什么？
7. 处理顾客异议的方法有哪些？估计顾客可能提出的异议，试着给予回答。

本章案例

1. 欧洲某国的 AC 电话公司曾遇到过这么一件事情：公司的顾客爱尔森初涉商界，可并不顺利，然而业务电话却用了许多，收到电话账单后见到话费数额很大，明显超过以前，于是打电话给 AC 电话公司，对接听电话的人大发脾气，指责该公司敲他的竹杠。爱尔森并扬言要把电话线连根拔掉，并要到法院告状，且真的一纸诉状告到当地法院。

AC 公司接到这一电话，开初认为爱尔森是无理取闹，在知道他向法院告状

销售管理

时，经过分析之后，决定派一名干练的业务员充当“调解员”，去会见这位无事生非的顾客。见面后，爱尔森仍滔滔不绝地又说又骂，业务员却始终洗耳恭听，连声说是，并不断对爱尔森所遇到的不顺利表示同情。就这样，在几个小时内，让爱尔森这位暴怒的顾客痛快淋漓地发泄了一番。如此这般，在一周内，业务员上门三次，经历了三次相同的会面之后，爱尔森冷静了，并渐渐地友善了。最后，爱尔森付了电话账单上的费用，撤回了诉状，甚至有些不好意思。

案例讨论题

- (1) AC 公司的业务员接连三次上门，为何会做到问题的解决？
- (2) 要是 AC 公司在一开始接到爱尔森的投诉电话后，就及时采取对应措施，可能会是一种什么局面？
- (3) 从这一案例中，你作为销售人员，在遇到态度粗暴的顾客时，应采取什么对应策略？

2. 一个房地产经纪商正在和顾客讨论有关一所大房子的买卖问题。他们一起去看房子，房地产经纪商觉察到顾客对房子颇感兴趣。经纪商对顾客说：“现在，当着您的面，我想告诉您，这所房子有下列几个问题：（1）取暖设备要彻底检修；（2）车库需要粉刷；（3）房子后面的花园要整理。”顾客很感谢房地产商把问题指出来。尔后他们又继续讨论房子交易的其他一些问题。

案例讨论题

您认为房地产经纪商的做法对吗？自愿通报这栋房子的缺点和问题对他有好处吗？

第六章 促进成交与服务跟踪

促进成交就是促使顾客采取购买行动，是整个销售过程中具有决定意义的环节。我们主要用什么来衡量销售人员的销售业绩与技巧呢？是寻找顾客的人数，还是销售展示技巧或是处理顾客异议的技巧？都不是。当然这些都是销售的基本构成因素，但是最主要的是促成交易的能力。无法促成交易的销售人员，至多是个善于侃侃而谈的健谈者，而不能成为优秀的销售人员。成交是我们的推销目标，也是最重要的一个步骤。

服务既是一个实际销售过程的最后一个步骤，同时也是下一次销售活动的开始，良好的售后服务是维系顾客关系的保障。

本章介绍了促进成交的技巧，并简单介绍了服务的策略。考虑到客户关系的管理是目前非常关注的问题，我们在后面用了单独的一章作介绍，许多与服务相关的内容都放在那一章。因此，在这里我们未对售后服务作详细介绍，仅仅为了使整个销售过程比较完整而作了一些简单介绍。

第一节 成交障碍与成交时机

成交是指顾客接受销售人员的销售展示，并立即购买或签订正式协议的行动过程。简单地说，就是同意买并行动。因此成交就包含两层意思：一层是一种肯定和接受，另一层是一种行动过程。成交也有广义和狭义之分。广义的成交包括顾客产生成交意识和发出成交信号，也包括成交的行动；而狭义的成交是指达成交易的那一时刻的行动。本书中的成交是指广义的成交。

许多销售人员都害怕提出成交要求，并且提出的时机也难以把握，但这恰恰是非常重要的。

一、成交的主要障碍

成交应该是很自然的事情，顾客要买，销售人员要卖。成交的障碍来自于顾客和销售人员两方面。来自于顾客方面的成交障碍主要是顾客对购买决策的修正、推迟、避免等行为；来自于销售人员方面的成交障碍主要是心理和技巧两方面。

（一）顾客的修正、推迟、避免行为

在成交阶段，顾客常常受风险意识的影响从而修正、推迟已作出的购买决策，

销售管理

或者避免作出购买决策，使销售人员的努力付诸东流。在顾客的潜意识里，任何购买都有一定程度的风险，因为他们无法确定购买行动的后果如何。要降低顾客的风险意识就要求销售人员具有极大的耐心，并谙熟顾客的心理和促进成交的方法。

(二) 销售人员的心理和技巧

1. 害怕失败

有时销售人员越想成交，越害怕提出成交要求，害怕顾客说“不”，也有时是害怕促进成交时过于勉强，而冒犯顾客，故而面部表情过于紧张，让顾客也觉得不舒服，造成成交失败。其实我们只要放松心态，像小于14岁的孩子那样单纯，我们都是个出色的成交者。小孩在向父母索要无论什么他想要的东西时，从没有过片刻的犹豫。若我们也不把它看成“成交”而是要求得到某种我们“需要”的东西时，心情就要轻松些。

其实心理上我们应该明白，顾客与你一样需要成交，有一个恰当的结果。你不提出成交而他提出，像他求你买东西似的。再说，顾客也希望再次得到保证希望你说的决策是正确的，“买下它，没问题。”若把成交看成是满足买主的需要和购买欲望的话，那成交就更轻松了。

2. 单向沟通

销售人员像做广告一样一个人滔滔不绝，说个没完，没有试探性的询问问题，没有倾听，没有注意购买信号，这就是所谓的单向沟通。双方缺乏交流，自然难于成交。

3. 缺少训练

成交既需要丰富的知识，也需要严格训练，经常实践。盲目、仓促上阵，难免出问题，成交时需要掌握一定的技术与策略，只有经过大量的实践，销售人员才能把握成交工作中的方方面面。

4. 计划不周

成交只是销售过程的一个环节，因此，促成力量的大小，将依据销售人员所拟定的销售活动的计划的周密程度。若销售计划欠周到，就难于成交。拟定计划时要回答下列问题：你了解潜在顾客吗？接触是否在合适的情况下进行？调查过顾客的需求欲望及他们的问题吗？你所销售的产品能满足他们的要求吗？等等。

销售展示是否充分，是否让顾客满意，也是成交能否成功的关键。

5. 强迫推销

我们看见许多不称职的销售人员，毫不在意顾客的感受，总是强迫催促顾客即刻购买，这无异是强迫顾客向你说“再见”。不知大家听过这个故事没有，有一个主人想把自家的牛拉回家，主人越拉牛越往后退，后来这家的主妇看见了用搅菜的手伸到小牛嘴里，小牛含着手指数轻快地回家了。因此，销售人员要懂顾客习性，要引导顾客。通常所有的人都喜欢自己作决定，而不喜欢做他人强迫自己做的事。

二、成交时机的把握

多数情况下，顾客不会主动请求购买，而是销售人员在恰当的时机主动请求顾客购买。那么销售人员应在什么时候向顾客提出购买请求呢？

简单地说，是在当顾客做好准备时。具体地说，就是当顾客处于心理过程的确信阶段时。当然你可以在接近顾客时就让其购买，也可以晚些时候提出该要求，但大多数时候成交都是在销售展示以后才会进行。若展示后顾客提出了异议，则在处理完异议以后进行。尤其是当顾客出现购买信号时，就是提出成交的最好时机。总之销售人员一定要灵活机动，随时具有成交意识，一旦发现顾客的成交信号，立即促成交易。

第二节 成交的策略与技巧

为了更有效地促使顾客采取购买行动，销售人员必须掌握成交的基本策略和技巧。成交策略是对成交方法的原则性规定，是销售人员在促进成交的过程中必须遵守的活动准则；成交技巧则是用来解决成交中实际问题的各种特定方法。

一、成交的策略

（一）善于捕捉成交信号，及时成交

所谓成交信号是指顾客通过语言或行为显示出来的，表明他可能采取购买行动的信息。如果顾客已经产生购买意图，那么这种意图总会有意无意地通过语言、表情、行动流露出来。尽管成交信号并不必然导致成交，但可以把成交信号的出现当做促进成交的有利时机。

成交信号是多种多样的，一般可以分为两类：

1. 语言信号

当顾客有采取购买行动的意向时，销售人员可以从顾客的语言中发现。如顾客提出并开始谈论以下问题：

- （1）最快的交货时间及限制条件。如：“我最早什么时候收到？”
- （2）产品的运输、储存、保管与拆装等有关购买问题。如：“能送货上门吗？”
- （3）关于产品的使用与保养注意事项、零配件供应等。如：“有效期是多长？”
- （4）最迟答复购买的日期及有关要求。如：“我在下个月订货可不可以得到这个特价？”
- （5）开始讨价还价，问可否再降点价。如：“能再打折1%吗？”
- （6）对产品的一些小问题，如包装、颜色、规格等提出很具体的修改意见与要求。如：“你们有8英寸的管子吗？”

- (7) 用假定的口吻与语句谈及购买。“如果买你的产品，你们有什么优惠？”
- (8) 提出转换洽谈环境与地点。如：“能到我们公司去谈谈吗？”
- (9) 介绍有关购买决策过程的其他人员。“你能与我们经理谈论一下吗？”

2. 动作、神态信号

销售人员也可以通过观察顾客的动作、神态识别顾客是否有成交的倾向。因为一旦顾客拿定主意要购买产品时，他会出现与销售人员进行产品介绍时完全不同的动作和神态。

(1) 由静变动。原先顾客采取静止状态听销售人员讲解，这时会由静态转为动态，如动手操作产品，仔细触摸产品，翻动产品等。

(2) 有签字倾向动作。如顾客找笔，摸口袋，靠近订货单，拿订货单看等，这就是很明显的购买动作信号。

(3) 神态由紧张变放松。原来倾听销售人员介绍，身体前倾并靠近销售人员及产品，这时变为放松姿态。或者身体后仰，或者擦脸扰发，或者做其他舒展动作等。

(4) 面部表情兴奋。如：眼睛发光，变得神采奕奕，眼球转动加快。腮部放松，由咬牙沉思或托腮沉思变为明朗轻松，活泼友好。面部由冷漠、怀疑、深沉变为自然、大方、随和。

(二) 主动、自信、坚持成交

成交的英文是 close，去掉“c”，即成 lose（失败）。也就是说销售人员一定要主动咬定成交不放松。通常顾客为了保证自己提出的交易条件，往往不愿主动提出成交。这需要销售人员主动和自信地提出成交。有时候销售人员的坚定和自信要求，会使他人产生一种感觉，似乎他人应该去满足销售人员的要求，否则就是一个错误。通常第一次提出成交就成功的概率是 10% 左右。因此销售人员必须坚持多次要求成交，调查研究表明，4~5 次的成交要求是比较好的。

成功的成交步骤如图 6.1 所示。

先是向顾客介绍产品的优点、特点，然后设法征得顾客对优点的认同，再提出成交要求。一旦提出成交要求，销售人员要保持一段时间的沉默，至少 30 秒钟的时间。这需要销售人员的勇气，毕竟双方沉默的时候，销售人员的感觉是不舒服的，但这对成交有利。如果成交失败，销售人员就应该反馈到第一步，就新的优点和特点进行介绍。然后再次征得认同和提出成交直到成交为止。

(三) 充分利用最后的成交机会

大量研究表明，许多生意就在销售人员与顾客即将告别的时候成交的，尤其是当这个销售人员给顾客留下良好的印象时。顾客拒绝购买，销售人员反应得体，又准备告辞，顾客一方面感觉轻松，另一方面又有些歉意，销售人员若把握好这最后的机会，成交的概率会有所提高。有一位推销保险的女孩，她经常带一些小丝巾等

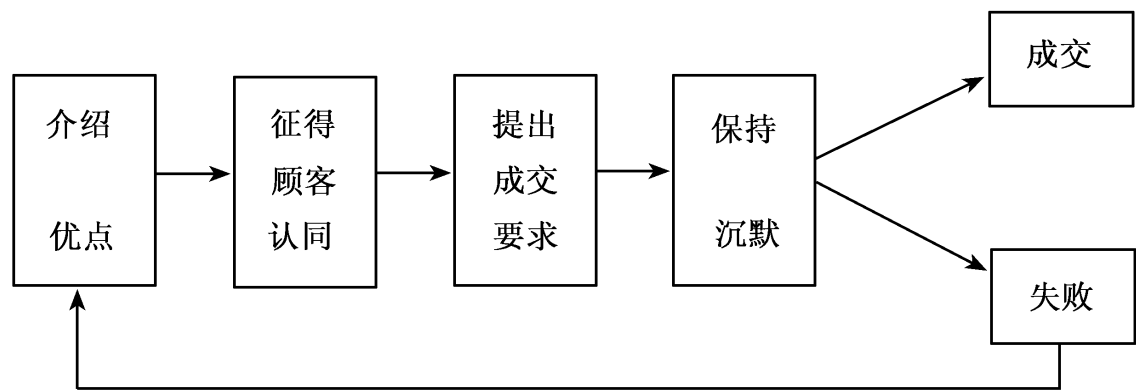


图 6.1 成交步骤

小礼物去推销，当客户不买时，她就起身告辞，临走时她就拿出一条小丝巾送给对方作为礼品，然后讲一些轻松的话题。这时有些顾客会要求销售人员再等一等，让他与家人再商量一下，然后买下了保险。有的顾客会说：“下个月来，我一定买”或“以后我要买保险一定找你。”无论如何这对销售人员来说都是有利的。

(四) 保留一定的成交余地

保留一定的成交余地，也就是要保留一定的退让余地。任何交易的达成都必须经历一番讨价还价，很少有一项交易是按卖主的最初报价成交的。尤其是在买方市场的情况下，几乎所有的交易都是在卖方作出适当让步之后拍板成交的。因此，销售人员在成交之前如果把所有的优惠条件全部端给顾客，也就没有退让的余地了。所以，为了有效地促成交易，销售人员一定要保留适当的退让余地。

二、成交技巧

顾客是否购买将受其自身的类型与特点、销售条件以及销售员所能给予的种种有益的暗示的影响。有经验的销售员能够灵活运用所掌握的促成交易的方法。一般来说，促进成交的方法有如下几种：

(一) 假定成交法

假定成交法是销售人员在假定顾客已经同意购买的基础上，通过讨论一些具体问题而促成交易的办法。例如销售人员认准一个顾客有购买意图，就不失时机地问：“你打算一次进多少货？”“明天下午交货可以吗？”不要问要不要进货，而是假定顾客肯定要进货，只是还不能最后确定进多少、何时进等。假定成交法适用于老顾客、中间商、决策能力层次低的顾客和主动表示要购买的顾客。对于不太熟悉的顾客要慎用。

假定成交法最大的优点就是节省推销时间，从而可以提高推销效率。这一优点表现在三个方面：一是它将洽谈直接带入实质性阶段；二是它逐步深入地进行提问，可提高顾客的思考效率；三是它使顾客不得不作出反应。

(二) 直接请求成交法

直接请求成交法就是用简单、明了的语言，直接要求潜在客户购买的方法。这是一种最简单、最基本的成交方法。例如，销售人员可以说：“王经理，我们已经讨论了很长时间，我想你也同意我们企业的产品对于贵公司拓展市场是非常有利的。买下它吧，真不错。”在运用直接成交法时，销售人员应切忌过于自信，以免顾客产生反感而导致成交失败。

这种方法适用于顾客已有明显购买倾向但仍在拖延时间的情况。也适用于一开始提出很多问题，经过销售人员解释，已提不出什么异议，但仍不愿主动开口说购买的顾客。

直接请求成交方法的优点是：可以有效地促成购买，借要求成交向顾客进行提示并略施压力，从而节省时间，提高了推销工作效率。这是一种最基本和最常用的方法。

(三) 选择成交法

选择成交法即销售人员为顾客设计出一个有效成交的选择范围，使顾客只在有效成交范围内进行成交方案选择。这是假定成交法的一个具体应用。因而，也称缩小选择成交法。例如一个销售人员问一位顾客：“我给你送20打还是送30打？”“是要小包装的还是要大包装的？”如果我们这样问实际上是把顾客可能不要的选择排除掉了。

选择成交法的优点是：具有假定成交法的全部优点，而且，由于提出几个很实际的方案让顾客进行挑选，既可以使顾客减轻心理压力，又使销售人员有回旋余地。同时，由于把顾客的思维与选择限制在几个有效而又有限的成交方案中，无形中使顾客无法拒绝成交。

(四) 总结利益成交法

总结利益成交法是指销售人员总结能引起潜在顾客兴趣的主要特点、优势和利益，然后要求成交的方法。即以一种积极的态度来总结这些益处，使潜在顾客能同意你的话，然后提出订货要求。

这里有一个例子，对潜在顾客用的就是总结利益式成交法。假定潜在顾客在你做销售展示时表示喜欢你的边际利润、交货时间和信用条件。

推 销 员：王小姐，你说你喜欢我们提供的毛利率、快速交货和信用政策。对吗？（总结，然后做试探性成交）

潜在顾客：是的。

推 销 员：根据你们商店的顾客数量、按正常营业额推算的我们产品的预期销量以及我们的销售计划，我建议你买（说出产品和它们的数量）。这样可以满足你们顾客下两个月的需求，同时也给你带来了你希望自己的产品赚得的利润。下一周早些时候我就能把货送给你。（现

在等待回答)

总结利益成交法可能是要求订货时使用最普遍的方法。这种方法由三个基本步骤组成：在展示中确定能使潜在顾客感兴趣的产品的的主要益处；总结这些益处；提出建议。如果你需要的是一个简单的直接成交而不是针对于某一具体潜在顾客的性格而进行的成交，这时总结益处式成交法是有用的。这种方法的优点是使顾客处在兴奋和积极状态，易于成交。

(五) 小点成交法

小点成交法也称为次要问题成交法或避重就轻成交法。如：“这件衣服你穿多合适，你看我给你包装好，带走吧。”而不去提价格、质量问题。

小点成交法的优点首先是可减轻顾客心理压力。先在顾客认为是次要的问题上达成协议，避免了就大的问题进行讨论而引起顾客敏感。因为是小问题，顾客会认为先同意也无大碍。于是会轻松地在无心理压力情况达成协议。其次，在顾客犹豫不决时不直接提出成交，避免给顾客造成心理压力，而是通过一系列的试探性提问逐步消除顾客心中的疑虑，循序渐进，积少成多，逐步接近目标。这样，既不会吓跑顾客，又能帮助顾客整理思路，从而帮助顾客决策。最后，小点成交是销售人员合理利用与确认顾客成交信号的机会。当销售人员提出一些很次要的问题要求顾客同意时，如果顾客答应得较为爽快，销售人员就可以把小点成交看成是整个成交的信号。多个小点成交可以转为大点成交的机会，从而确定大点成交信号。

(六) T 形成交法

T 形成交法又称为“优点—缺点”成交法，是指通过对产品的优点和缺点进行分析促使顾客购买的方法。销售人员应准备一个产品优缺点分析表（两栏），一栏是缺点，一栏是优点。见图 6. 2。通过罗列产品的缺点，可以使潜在客户相信销售人员在陈述、展示产品时没有任何偏见，然后再列出更多的优点，最后加以总结。这种方法可以吸引潜在客户。例如，可以这样表述：“田小姐，从这张表中我们可以看出，产品优点要远远多于缺点，所以购买这种产品你能得到更多的好处。我们现在就签约好吗？”

优点	缺点
快速交货	花色品种少
可观的利润	
良好的信用	

图 6. 2 T 形图

(七) 分段成交法

这是一个把成交过程分为多个阶段的方法。一些重大的业务可能难以一下子谈成，于是推销中可以根据事先了解的情况，作出洽谈计划，定出分段洽谈目标。通过实现分段目标，达到最后通盘成交的目的。如：“我们已谈妥培训问题，再谈服务问题，下次我们再谈价格问题。”

分段成交法的优点是，把大的、难谈的问题放在后面，减轻了顾客的心理压力，易于促成成交，有利于创造良好的洽谈气氛。

(八) 克服异议成交法

克服异议成交法是销售人员利用处理顾客异议的机会直接要求顾客成交的方法，也可称为大点成交法。因为顾客提出的异议，尤其是顾客认为重要的异议，大多是购买的主要障碍。异议处理完毕如果立即请求成交，往往收到趁热打铁的效果。如：“我们已经提供了你所需要的折扣，我来填合同吧！”

克服异议成交法的优点是：有利于销售人员抓住一切成交机会。在处理顾客异议后立即提出成交，就不会失去任何一个成交的机会。

(九) 机会成交法

机会成交法也称无选择成交法、惟一成交法等，是销售人员直接向顾客提示最后成交机会，促使顾客立即实施购买的一种成交方法。如“今天是最后一天降价，赶紧买吧。”

机会成交法的优点是：利用了人们对机会限制的紧张心理，可以造成很有利的成交气氛；可以把顾客的注意力集中到成交上，使顾客有了一种内在的成交压力；可以限制成交内容及成交条件，可以达成一种成交的时间及心理紧迫感，使顾客在一定范围内较快成交；可以形成交叉推销感染力，如告诉顾客，“这批货卖得很快，这是最后一批货”等，顾客会认为这个企业不错等联想，有时会促成大笔交易。

成交的方法还有许多，如特殊让步法、赞扬法等，我们不做一一介绍，这里需要指出的是，我们所使用的成交方法应根据顾客的不同类型和顾客的心态来调整，各种成交方法可以搭配使用，如第一次要求成交用的是克服异议成交法，而第二次要求成交时可使用选择成交法，等等。有时，我们也把这种方法称为多项成交法。

第三节 销售服务与跟踪

商品销售中的服务策略主要是指售后服务策略。人们通常认为将商品销售出去，销售活动即告结束，至于出售以后的事，便漠不关心了。像这样的销售，实际上已经犯了严重的错误，那就是忽略了商品的售后服务。售后服务是销售过程的一部分。

顾客购买行为发生后并不意味销售过程的结束，销售是一个连续、循环的过

程，销售人员的良好售后服务，是顾客再次购买的保证，也是顾客帮助企业传播良好口碑的基础。售后服务并不是指一定要被销售产品发生了故障或问题才需要，任何一类商品一旦售出，销售人员就应主动跟踪。一方面，这可以指导顾客更好的使用、保养产品；另一方面又可以调查顾客对产品的意见和看法，改善了企业与顾客的关系。在注重关系营销的今天，企业的服务与跟踪是至关重要的，我们将在后面的客户关系管理部分作专门的介绍。这里为了使整个销售过程的研究更加完整，我们对服务与跟踪进行简单的介绍。

一、售后服务

凡与所销售商品有连带关系且有益于购买者的服务，均属于商品的售后服务。这包括商品信誉的维护和商品资料的提供两方面内容。

（一）维护商品的信誉

售后服务最主要的目的是维护商品的信誉。一件品质优良的商品，在销售时总是强调售后服务的，在类似或相同商品销售的竞争条件中，售后服务也常是顾客决定取舍的重要因素。一般商品信誉的维护工作有下列三种：

1. 商品品质的保证

销售人员在出售商品之后，为了使顾客充分获得“购买的利益”，他必须常常做些售后服务，这不只是对顾客道义上的责任，也是维护自身商誉的必要行动。

2. 服务承诺的履行

任何销售人员在说服顾客购买的当时，必先强调与商品有关，甚至没有直接关联的服务。这些服务的承诺，对能否成交是极重要的因素，而如何确实地履行销售人员所作的承诺则更为重要。

3. 制定商品的赔偿制度

商品在销售过程中，由于生产与消费之间的矛盾以及生产方面的原因，必然会产生售后退货现象，对此，销售人员要妥善处理退货与不良品，帮助企业建立赔偿制度。

（二）提供商品的有关资料

使顾客了解商品的变动情况，是销售人员的一种义务。在说服一位顾客以前，销售人员通常要将有关商品的简介、使用说明及各项文件资料递交给顾客参考，而在顾客购买之后，却常疏于提供最新的资料，这样是不妥的。

发展新顾客在功能上是属于“治标”，而真正能维持老顾客才算“治本”。维持顾客的方法，除了使顾客对销售人员以及推销的商品产生信赖之外，销售人员能继续供给顾客有关商品的最新资料，亦是一项有力的售后服务。所谓商品的资料，包括以下两种：

1. 有关商品商情报道资料

有许多商品，其销售资料常以报道性的形式记载，销售人员用它作为赠送顾客、联络感情的工具，这是最好不过的。譬如销售钢琴的，每个月有一份音乐及乐器简讯，按时寄给顾客，一方面可以给顾客参考，另一方面借以报道商情。这往往又可以导引出更多的顾客。

2. 有关商品的资料

当商品销售出去以后，顾客基于某些需要，常常希望了解商品本身的动态资料。例如药品的推销，当销售人员将同一企业生产的抗生素送交至西药房后，如果该抗生素在成分、规格、等级方面有任何变动时，这些资料都应该提供给西药房。

二、销售跟踪

销售跟踪是指对顾客的跟踪。实质上就是维系顾客关系。跟踪顾客的目的主要有以下两个方面。

（一）联络感情

由交易而产生的人际关系，是一种自然而融洽的关系。人们常常因为买东西而与卖方交上朋友，销售人员及其销售组织同样因为与顾客的交易促成了深厚的友谊，于是顾客不但成为商品的购买者、使用者，而且也变成销售组织的拥护者与销售人员的好朋友。因此，销售人员应该经常保持与顾客联系。一般与顾客进行感情联络的方法主要有：

1. 拜访

经常去拜访顾客是很重要的事。拜访不一定非要销售商品，主要是让顾客觉得销售人员关心他，也愿意对所销售的商品负责。销售人员的拜访不一定有任何目的，也许只是问好，也许是顺道而访。

2. 书信、电话联络

书信、电话都是推销人员用来联络顾客感情的工具。当销售人员需要将有些新资料送给顾客时，可以用书信方式附上便笺；当顾客个人、家庭及工作上有喜忧婚丧变故时，致函示意，贺年、贺节、贺生日，等等，通常顾客对销售人员的函件会感到意外和喜悦。以电话与顾客联络所发挥的效果是不可忽视的，偶尔简短几句问候，会使顾客觉得很高兴。

3. 赠送纪念品

赠送纪念品，是一种常见的招徕手法，有些销售组织对其顾客一直提供很周到的服务，经常给老顾客赠送一些纪念品。纪念品的价值不一定很贵。赠送纪念品主要发挥两种作用：一是满足普通顾客喜欢贪小便宜的心理；二是可以使纪念品成为销售人员再次访问顾客或探知有关情报的手段或借口，这是成功销售的捷径。

(二) 市场调查

市场调查，可以说是售后服务的另一个不明显的目的。许多精明的销售人员利用各种售后服务增加与顾客接触的机会，以实现搜集情报的目的。因此，销售人员应该把握任何一次售后服务的时机，尽量去发掘有价值的顾客，搜集任何有益于商品销售的情报。

在跟踪调查中，销售人员能了解到不同类型顾客对不同产品的满意程度及他们的其他喜好，能了解到商品的不足，还能了解到这类顾客的朋友的一些情况和竞争对手的情况。顾客有时有意无意会告诉销售人员其他潜在顾客的情况或者竞争对手的情况。

本章小结

促进成交就是促使顾客采取购买行动。成交是指顾客接受销售人员的销售展示，并立即购买或签订正式协议的行动过程。

成交的主要障碍来自顾客和销售人员两方面。顾客方面主要是指顾客的修正、推迟、避免行为；销售人员方面主要是指销售人员的心理和技巧存在的问题，这些问题主要表现在以下几方面：害怕失败、单向沟通、缺少训练、计划不周、强迫推销。成交时机的把握也是非常重要的，当顾客发出购买信号时，就是提出成交的最好时机。

成交的基本策略有：善于捕捉成交信号并及时成交；主动、自信、坚持成交；充分利用最后的成交机会；保留一定的成交余地。成交的信号有两类：语言信号；动作、神态信号。成功的成交是多次要求的结果。成交的步骤是：(1) 介绍优点；(2) 征得顾客认同；(3) 提出成交要求；(4) 保持沉默。如果成交失败再反馈到第一步，循环直到成交为止。

成交的技巧和方法是多种多样的，主要包括：假定成交法、直接请求成交法、选择成交法、总结利益成交法、小点成交法、T形成交法、分段成交法、克服异议成交法、机会成交法。

销售服务与跟踪是整个销售过程不可缺少的环节，是维系客户的重要保证。售后服务的主要内容是维护商品的信誉和提供商品的资料。销售跟踪的主要目的是联络感情和市场调查。

思考题

1. 什么是成交？
2. 成交的主要障碍有哪些？

销售管理

3. 成交的基本策略有哪些？
4. 如何判断顾客的成交信号？
5. 成交的步骤有哪几步？
6. 成交的基本方法有哪些？各自的主要优点是什么？如何灵活地运用这些成交方法？
7. 销售服务与跟踪对企业销售有什么影响？

本章案例

推销员：约翰，我们发现奥克纯（Octron）灯泡将减少你更换存货需要的储存空间。它能给你们的设计者提供高清晰度的颜色输出信号，这种信号能降低视力疲劳和朦胧之感。我是这周安排送货还是下周？

买主：你说得不错，不过我仍不准备买。太贵了。

推销员：你是说，你想知道，我们的产品到底有什么样的特殊利益，使它的价格略高一些。我说的对吗？

买主：我想是这样的。

推销员：前一段时间，我们发现就延长灯具的使用寿命以及节省能源费用而言，你若使用通用瓦特-迈泽兹（GE Watt-Misers）来替换现在的灯具，那么你每年可以节省 375 元。约翰，这表明用我们的产品能省钱。对吗？

买主：是的，我想你是对的。

推销员：太好了！你是想在这个周末安装还是下周下班之后呢？

买主：都不想，我需要再考虑考虑。

推销员：你现在犹豫不决一定有充分的理由。如果我问是什么原因，你介意吗？

买主：我想我们一次支付不起所有新的照明设备的价款。

推销员：除此之外，还有别的原因吗？

买主：没有。

推销员：假设你能使自己信服成批更换要比少量更换便宜……你想这么做吗？

买主：我想会的。

推销员：成批更换并不是必需的；不过，它却能让你马上看到在所有装置上实现的能源节约费用。成批更换灯具能节省很多现场更换的劳动成本，因为成批安装灯具有生产线的效率。你明白我的意思吗？

买主：是的，我明白。

推销员：你觉得是在晚上安好还是周末安好？

买主：我还是想考虑一下。

推销员：一定还有别的原因造成你现在犹豫不决。我想问一问可以吗？

买主：我们现在没有做这种投资的款项。

推销员：除此之外，还有别的原因吗？

买主：没有。我的上司不让我买任何东西。

推销员：你也同样认为买这批货会给你们公司省钱，对吗？

买主：是的。

推销员：好了，约翰，现在去拜访你的上司怎么样？告诉她除了节省存货空间和减少你们员工的视力疲劳之外还能给公司节省货款。也许该让我们两人一起去拜访你的上司。

案例讨论题

试分析销售人员运用了哪些成交方法？

第 三 编

销售规划与设计

第七章 销售计划

销售工作的基本法则是制定销售计划和按计划销售。销售计划管理既包括如何制定一个 实可行的销售目标，也包括实施这一目标的方法。具体内容有：在分析当前市场形势和企业现状的基础上，制定明确的销售目标、回款目标和其他定性、定量目标。本章将对销售计划的内容制定方法和制定程序进行分析。

第一节 销售计划的内容

许多企业在销售计划的管理上存在一系列的问题，如：无明确目标的年度、季度、月度的市场开发计划；销售目标不是建立在准确把握市场机会、有效组织企业资源的基础上，而是拍脑袋拍出来的；销售计划没有按照地区、客户、产品、业务员等进行分解，从而使计划无法具体落实；各分公司的销售计划是分公司与公司总部讨价还价的结果；公司管理层只是向业务员下达目标数字，却不指导业务员制定实施方案；许多企业销售计划的各项工作内容，也从未具体地量化到每一个业务员头上，业务员不能根据分解到自己头上的指标和内容制定具体的销售活动方案，甚至，有的业务员不知道应该如何制定自己的销售方案等。由于没有明确的市场开发计划，结果是企业的销售工作失去了目标，各种销售策略、方案、措施不配套，预算不确定，人员不落实，销售活动无空间和时间概念，也无销售过程监控和效果检验措施。这样，在竞争激烈的市场上，企业的销售工作就像一头闯入火阵的野牛，东冲西撞最后撞得头破血流。

销售计划是直接实现销售收入的一连串过程的安排。即：依据销售预测设定销售目标，编制销售配额和销售预算。销售计划是企业战略管理的最终体现。好的销售计划可以使企业的目标有条不紊的顺利实现。

若销售计划只是出售商品的数量或销售金额的计划，是不够充分的。一定要成为能够实现公司的经营方针、经营目标的指南并符合发展计划、利益计划、损失计划、资产负债计划。

销售计划的内容可理解为：要把什么（商品计划）；卖到何处（销售路径或是顾客计划）；以什么价格（售价计划）；由谁（组织的计划）；卖出去的计划（即销

售额计划)。

稍不注意，这些计划就可能只变成卖出去的计划（销售额计划），所以一定要切记销售计划的广泛内容。

销售计划体系有助于销售经理合理安排销售目标。销售计划体系基本内容有：需求预测、销售预测、销售计划、决定目标额（包括按产品分类、地域分类、部门分类、销售人员分类等）、销售实施计划、预测销售费用、决定销售费用、分配销售费用。

第二节 销售计划的制定

销售目标是在营销目标的基础上确定的，销售目标又可以按地区、人员、时间段来分成各个子目标，即从上到下是按照公司目标、营销目标、销售目标、销售区域目标、销售人员目标的顺序排列的。在设定这些目标时必须结合企业的销售策略。

销售策略的制定需解决以下问题：（1）前一计划期的执行情况。（2）产品特性：如有无季节性、区域性、淡旺季变化。（3）地区特性：该地区收入水平、人员结构、潜力如何。（4）人员特征：是否有足够的人力资源，人员素质如何。（5）竞争对手状态：采取什么策略应付挑战。（6）行业动态。（7）本公司产品计划、价格政策、销售渠道政策、广告及销售计划、库存管理、服务体制等。在此基础上调整产品分布及确定销售额，使目标的设立符合可行性、挑战性、激励性原则。

一、销售目标值的确定方法

销售目标值往往是在销售预测的基础上，结合本公司的营销战略、行业特点、竞争对手的状况及企业的现状来制定的。

确定销售收入目标是决定整个企业的行动目标的核心；同时销售收入目标值也可说是代表企业意识的数值，是企业市场上活动程度的数值。企业作为一个营利的社会团体，其销售收入（销售额）的大小就是企业经营好坏、优劣的最好标志。

（一）制定销售目标应考虑的因素

1. 与市场的关联

与市场的关联是指企业对服务的顾客层及可服务多少的比率而言。企业正是根据这一个构想，来确保企业在市场中的地位。销售额目标值的大小必须能确保企业在市场中的地位，而企业为了确保其市场地位，务必对市场展开最佳的活动，最终成果明显表现在“市场占有率”上。

2. 与收益性的关联

与收益性的关联方面，销售收入的目标值，须能确保企业生存与发展所需的一切利益，也就是企业需从事足以获得收益的活动。

3. 与社会性的关联

企业是属于社会的一个单位，所以，在决定销售收入目标时必须考虑到社会性，不可在已确保市场与收益性之余忽视了社会性。因此，企业需顺应时代潮流，与企业内外各利害关系人的需求相配合，尽其所能地为社会服务。

决定销售收入目标值时，应周全考虑上述因素，不可仅凭销售预测值，而贸然决定销售收入的目标值。

(二) 决定销售收入目标值的方法

(1) 以过去实绩为中心的决定法，主要有根据销售预测和根据销售成长率确定两种方法。

(2) 以市场为中心的决定法，主要有根据市场占有率、根据市场扩大率和根据顾客购买率确定三种方法。

(3) 以利益性及生存条件为中心的决定法，主要有根据总资产纯收益率、根据纯收益目标值和根据所需要的成本三种方法。

下面我们对几种主要的方法进行研究。

1. 根据销售成长率确定

销售成长率是今年销售实绩与去年的比率。其计算公式如下：

成长率 = 今年销售实绩 ÷ 去年销售实绩

但若想求出精密的成长率，就须从过去几年的成长率着手，一般是利用趋势分析推定下年度的成长率，再求出平均成长率。此时所用的平均成长率并非以“期数”（年数）去除“成长率”，因为每年的销售收入是以几何级数增加的，其平均成长率的求法如下：

$$\text{平均成长率} = \frac{\text{今年销售实绩}}{\text{基年销售实绩}^n}$$

n 值的求法：以基年（基准年）为0，然后计算当年相对于基年的第 n 年，如果是第3年，则 n 为3。

有时，是以“经济成长率”或“业界成长率”来代替销售成长率。但是，无论采用什么方法，均需运用下列公式求算销售收入的目标值：

下年度的销售收入 = 今年销售实绩 × 成长率

2. 根据市场占有率确定

市场占有率，是企业销售额占业界总的销售额（需求量）的比率。其求法如下：

销售管理

市场占有率 = 本公司销售收入 ÷ 业界总销售收入

使用这个方法，首先要通过需求预测求出整个业界的销售收入。

下年度的销售收入目标值 = 下年度业界总销售收入 × 市场占有率目标值

3. 根据市场扩大率（或实质成长率）确定

这是根据企业希望其在市场的地位扩大多少来决定销售收入目标值的方法。公式如下：

市场扩大率 = 今年市场占有率 ÷ 去年市场占有率

实质成长率 = 本公司成长率 ÷ 业界成长率

现举例说明，如表 7.1 所示。

表 7.1 实质成长率的计算方法

	去年	今年	成长率
企业实绩	100	150	150 %
业界实绩	1 000	1 200	120 %
市场占有率	10%	12.5 %	-

市场扩大率 = 12.5 % ÷ 10 % × 100 % = 125 %

实质成长率 = 150 % ÷ 120 % × 100 % = 125 %

4. 根据损益平衡点公式确定

销售收入等于销售成本时，就达到了损益平衡。损益平衡时对应的销售收入公式推导如下：

销售收入 = 成本 + 利润

销售收入 = 变动成本 + 固定成本 + 利润

销售收入 = 变动成本 + 固定成本（损益为 0 时）

销售收入 - 变动成本 = 固定成本

变动成本随销售收入（或销售数量）的增减而变动，故可通过变动成本率，求算每单位销售收入的增减率：

变动成本率 = 变动成本 ÷ 销售收入

销售收入（X） - 变动成本率（V） × 销售收入（X） = 固定成本（F）

可利用上述公式导出下列损益平衡点公式：

销售收入（X） × [1 - 变动成本率（V）] = 固定成本（F）

损益平衡点上的销售收入（X） = 固定成本（F） ÷ [1 - 变动成本率（V）]

举例说明，如表 7.2 所示。

表 7.2 成本分解表

项目	金额	分解基准		固定成本 (F)	变动成本 (V)
		区分	比例		
销售成本	25 000	V	25 000		
广告宣传费	300	F : V	2 : 1	200	100
促销费用	250	V			250
薪水	350	F		350	
折旧费用	100	F		100	

在损益平衡分析上，成本的区分相当重要，采用的方法有个别法、二期间法、目测法、最小平方法等，均可达到分析成本的效果而求其成本线，其中最常用的方法是个别法。

个别法是就个别检查各项成本项目，借以区分变动成本与固定成本的方法。以表 7.2 的方式粗分为变动成本与固定成本，然后再由个别求算其合计数，最后以销售收入去除以变动成本总额，求出变动成本率。

将变动成本率与固定成本，代入上述公式中，即可求得销售收入。此值是以纯收益目标为基准，纯收益的常用计算方法如下：

纯收益 = (盈余分派 + 保留盈余 + 奖金) / (1 - 税率)

此外，假设其特别损益为 0，其纯收益目标值为税前纯益，当决定纯收益目标之后，再将该值加入损益平衡点公式中，按如下方法求出销售收入的目标值。

销售收入目标值 (XR) = (固定成本 (F) + 纯收益目标 (R)) / (1 - 变动成本率 (V))

假设：

R = 3 000 F = 17 000 V = 0.5

则 XR = 40 000

再介绍根据获利率求算销售收入目标值的方法，先分解获利率借以导出销售收入，其求算公式：

获利率 (r) = 纯收益 / 销货收入

即 $r = [\text{销售收入}(X) - (\text{固定成本}(F) + \text{变动成本}(VX))] / \text{销售收入}(X)$

得到 $X = F / (1 - V - r)$

接上例，若假设获利率的目标值为 8%，则由本公式所得之销售收入值为 40 476。

5. 根据经费倒算确定

企业经营的各项活动，当然无法避免人事费、折旧费等营业费用的产生，至于

销售管理

“纯收益”更是和企业的存亡攸关。有关企业的一切销售成本、营业费用、纯收益等均源自销售毛利，二者的关系甚为密切，因而介绍此种足以抵偿各种费用的销售收入法。首先，从销售毛利率公式着手导出下列公式：

销售毛利率 = 销售毛利 / 销货收入 = (销货收入 - 销货成本) / 销货收入
= 1 - 销货成本率

销货收入目标值 = 销售毛利 / (1 - 销货成本率)
= (营业费用 + 营业纯利) / 销货毛利率

由于式中的营业费用包括变动性费用，所以，需予以去除而求出纯必要费用(固定费用)，据此将上述公式演化如下，以求算销货收入目标值：

销货收入目标值 = [纯必要费用 + (必要) 纯益] / (1 - 销货毛利率 - 变动性
营业费率)

上述方法主要以销货毛利率目标值为基准，然后再求算销售收入，但是，若想使该值更合乎实际，可按照产品及部门的毛利来求算销售收入目标值。其计算程序如下：

- (1) 决定整个企业所需的毛利。
- (2) 决定产品及部门的毛利贡献度。
- (3) 分配产品部门的毛利目标。
- (4) 通过产品及部门预定的毛利率求算二者的销货收入目标值。
- (5) 总计各产品及部门的销货收入目标值，其值是全公司的销货收入目标值。

如表 7.3 所示，表中的毛利贡献度就等于毛利百分比，表示甲乙丙部门销售毛利所占的比例，也就是表示各产品或各部门对总毛利的贡献度。

所谓部门，若以汽车经销业者而言，指的是销售部门、维修部门、零件部门等。表 7.3 显示该企业所需的毛利总额2 000，则销货收入目标总额为9 000。

表 7.3 各部门销货收入目标值分析

	毛利贡献度	所需毛利	毛利目标	预定的毛利率	销货收入目标
	A	B	C	D	E
甲部门	60 %	-	1 200	20 %	6 000
乙部门	25 %	-	500	25 %	2 000
丙部门	15 %	-	300	30 %	1 000
合计	100 %	2 000	2 000	22.2 %	9 000

注：表中，A×B = C，C×D = E

6. 根据消费者购买力确定

此法适合零售商采用，是估计企业营业范围内的消费者购买力，用以预测销售

额的方法。

所以，首先需要设定一个营业范围，并调查该范围内的人口数、户数、所得额及消费支出额，另外再调查该范围内的商店数及其平均购买力。

现假设某食品商想要作销售预测。当然，首先须参考政府与各有关机构的统计数字，估计每户每年的食品消费支出额，然后根据表 7.4 的资料预测该食品商的销货收入额。

每户每年消费支出额为 3 000 元。

营业范围内的户数为 5 000 户。

每年购买力为 15 000 000 元。

表 7.4 商店数及销售力

	超市	副食店	合计
①商店数	4	8	12
②销售力	1	0.5	
③销售力总计	4	4	8

用平均销售力估计销售收入：

$15\,000\,000 \div 8 = 1\,875\,000$

估计各商店的销售收入：

超市 1 875 000 元

副食店 937 500 元

7. 根据各种基数确定

(1) 根据每人平均销售收入的求法

这是以销售效率或经营效率为基数求销货收入目标值的方法。其中最具代表性、比较简易的方法是：

销售收入目标值 = 每人平均销货收入 × 人数

总计每人平均销售收入就是下年度的销售收入目标值。当然，以过去趋势作单纯的预测或以下年度增长率为基准来预测也可以。

(2) 根据每人毛利的求法

这是以每人平均毛利额为基数，求算销货收入的方法。公式如下：

销货收入目标值 = (每人平均毛利 × 人数) / 毛利率

(3) 根据劳动生产力的求法

劳动生产力与资本生产力一样，均是代表生产力的指标，其算式如下：

劳动生产力 = 附加价值 / 人数

附加价值的求法，可分为“扣除法”及“加算法”两种。所谓扣除法，乃是从销售收入中直接扣除销售成本，其余额正是附加价值额。所谓加算法，则是先决定附加价值的构成要素，然后合计这些构成要素之值，便是附加价值额。

(4) 根据每人平均人事费的求法：

这是根据人事费与销货收入比率的求法：

销货收入目标值 = (每人平均人事费 × 人数) / 人事费率

8. 根据销售人员申报确定

这是逐级累积第一线销售负责人的申报，借以求算企业销售收入目标值的方法。由于第一线销售人员（如推销员、业务人员等）最了解销售情况，所以，通过他们估计而申报的销售收入必然是最能反映当前状况，而且是最有可能实现的销售收入。当然，如果第一线销售人员的总预测值和经营者的预测一致的话最为理想。当采用本法时，务必注意下列两点：

(1) 申报时尽量避免过分保守或夸大。

预估销售收入时，往往产生过分夸大或极端保守的情形。此时，应依自己的能力来申报“可能”实现的销售收入值。身为第一线领导者的业务经理务必使销售人员明了这一点。

(2) 检查申报内容。

第一线销售管理者除应避免过分夸大或保守外，尚需检查申报内容的市场符合性，观察申报内容是否符合过去趋势以及市场购买力，“由上往下分配式”与“由下往上分配式”地调整二者的机能，扮演桥梁的角色。

9. 其他方法

除根据上述各值求算之外，也可考虑其他各种因素——推出新产品、动态市场、施行新政策，利用新设销售途径或开拓海外市场等，然后再依据上述方法推测销售收入目标。

采用不同的计算方法时，所得的销售收入当然不同。但是，不管如何，在决定下年度的销售收入时需考虑企业战略、企业的利益与生存以及各利害关系人的期望要求，等等。另外，还要考虑到企业的市场占有地位，以及“销售与市场”的关系等因素，以便作为决定销售收入值的参考。

销售收入估计值的确定，除反映企业的意识与期望之外，至最后阶段，还要通过经营者的直觉与经验作最终的主观判断，以决定销售收入。可见销售收入目标值，仍无法脱离主观判断的影响。但是达成目标的方法却不能过分主观，而需以“客观”及“理性”来行事。

企业其他各种计划如库存计划、生产计划、设备计划、人员计划以及资金计划等，均以销售收入值为编订基础，所以销售收入目标值一旦有了偏误，必然连带影响整个企业的经营计划，致使计划失去可信度。

所以，销售部门须具备非达到销售收入目标值不可的体系与决心，否则，必然会降低制造部门对销售部门的信心，并产生库存过剩及资金周转困难等问题。因此，所决定的销售收入目标值不但要经营者及第一线销售人员的接纳认可，本身还要具备实现的可能性。

二、销售计划的编制、执行与控制

销售计划的编制是指把各部门的计划内容、进度、负责人综合起来，编出总的计划实施进度表，以便各部门互相配合，发挥整体效益。

同时为保证销售计划的执行，应编制一套评价及反馈制度，以便检查计划的执行进度，发现问题，及时解决。

销售计划往往表现为一定时期的各种配额，如销售配额、费用配额、活动配额等，在以后的各章节会详细解释。这些配额的实现使得销售活动既有效率又有效益，充分体现出公司的营销策略有利于提高销售人员的士气，有利于公司的长期发展。

下面给出一个销售计划的编制范例作为参考。如表 7.5 所示。

表 7.5 销售计划的编制范例

项 目	数量计划	平均售价	销售额计划
以实绩为基础的计划			
与竞争者对抗的计划			
损益两平点基准			
总资本回转基准			
销售额纯利基准			
附加价值基准			
事业发展计划基准			
决 定 计 划			

第一步，参考前期销售实绩和竞争者的销售实绩填入上表的第 1 和 2 栏。必须参考以前的销售实绩与竞争者的销售实绩等，把认为必要的销售额列入计划。可能的话，数量或平均售价也可以纳入计划之内。

第二步，找到损益两平点的基准填入第 3、4、5、6 各栏，以利益为基本，制作销货额计划。

第三步，将根据事业发展计划制定的销售额填入第 7 栏。

第四步，综合以上分析作出决策，把所决定的销售额计划填入第8栏。

其中需要的几个公式是：

损益平衡点基准销售额计划 = $[(\text{计划销售固定费用} + \text{计划销售利益}) / \text{计划边际利益率}] \times 100$

边际利益率 = $100 - (\text{变动费} \times 100) / \text{变动费} / \text{销售额}$

总资本基准销售额计划 = $\text{计划总资本} \times \text{年间回收数}$

销售额纯利益标准销售额计划 = $(\text{计划年间税前纯利益额} / \text{计划销售额对税前纯利益率}) \times 100$

附加价值标准销售额计划 = $[(\text{计划人员} \times \text{每人年间附加价值目标}) / \text{计划附加价值率}] \times 100$

要注意的是，管理人员不能仅相信数据，要综合考虑许多数据不能表示的信息，要充分尊重第一线的销售人员，并用正确的方法激励他们进行工作。一般认为，由于销售人员对于他们销售区域的情况最有发言权，因而，通过他们参与制定的销售配额最有可能接近实际。其实好处不仅如此，它还既可以最大限度地减少管理者向销售人员推销和沟通配额的时间和成本，又可以增加销售人员的作用感觉和激励，非常有利于他们对配额的理解和接受。因为人们都更愿意为自己制定的目标奋斗。然而，这样做的最大弊端在于销售人员因考虑自身的利益，过高或过低地报告自己销售区域的潜力。这两种情况对于公司的利益都难免造成损失。根据太高的潜力报告制定的配额，有可能导致销售人员采用寅吃卯粮、竭泽而渔的方式进行销售，甚至为了达到配额不惜损害公司和客户的利益。当配额不能实现的时候，还有可能挫伤销售人员的积极性。根据太低的潜力报告制定的配额不利于公司实现销售和营销目标，不利于公司积极地开拓市场并实现应有的市场份额，使公司处于不利的竞争地位，造成资源的浪费。销售人员也可能因为过于轻松而形成惰性。这就需要企业在实际工作中制定合适的激励政策。

第三节 销售计划的制定过程

从广义上讲，销售计划并不是仅仅确定销售数字的问题，其制定的过程还包括许多其他的内容。它是一个整体决策的过程，这个过程涉及的范围是：现状检查、制定目标、销售战略、销售计划书。

一、现状检查

首先必须明确“我们现在的位置在哪里”。作为销售账务审计和细分市场的结果，企业应该清楚地了解：(1) 企业近年来在哪些细分市场较为活跃；(2) 自身的优势和弱点；(3) 还有哪些细分市场有能力进入。通过现状检查，为今后的工作铺

平道路。

二、目标制定

这一阶段是我们在前面花大的篇幅谈到的内容，也是狭义的销售计划。“我们向何处去”这一问题，在现状检查中已得到部分解决，但仍有必要通过对本企业优势的分析来寻找最有利的出路。或许可以这样说，在中小企业里，最重要的莫过于经理们的个人目标。这在大企业可能不值一提，但在中小企业却直接影响着很多业务决定的方式。由于价值观念的不同，任何希望公正地裁决一个具体的个人目标正误的努力都是徒劳的；然而，经理们对自己的个人目标的认识却容不得半点含糊，因为究竟是选择发展还是满足于现状，都将对今后许多营销决策产生深刻的影响。

也许很多人并不认为本企业还需要建立一个财政目标。谁都知道，经营者会使出浑身解数来促使利润最大化。如此说来，为企业建立一个利润指标无异于浪费时间。然而，某些市场战略也许会要求你从长期利润增长的目的出发，而牺牲近期利润。这种时候，如果对你所要达到的目的不是非常清楚，就难免因小失大。同样，制定一个细分市场的销售额的目标也是必不可少的，但要考虑到它是否会影响资金周转，是否会妨碍其他目标的实现。这样，财政目标就不会是僵死的。总而言之，目标的制定是切实可行的。这对每一位富于实际精神的经营管理人员来说，目标是制定现实计划的基础，而不是虚幻的希望。

目标制定的主要内容：

(1) 企业的战略目标。

(2) 市场目标：①现存市场；②待开发的新市场（如果条件允许，还可确定市场份额和销售水平）。

(3) 财政目标：①销售额（目标市场的占有率）；②利润；③观念要求（财政目标应具有灵活性，随具体经济条件变化而变化）。所有的目标都应当是现实、可行的。

三、销售战略

本阶段要解决怎样实现目标的问题。销售战略是一个内涵很广的概念，它指企业借以实现其既定目标的各种方法。必须包括一切能够使多类产品变得适应顾客需要的各种销售手段和方法。如果你的企业的业务活动并不限于单一的细分市场，那么针对每一个具有不同需要的消费者群体，都需要采用相应的销售战略。

每一个不同细分市场的销售战略应当用简单明了的语言来表示，它说明公司为满足这部分顾客需要，保证供给的主要特色。这些特色，因产品的特点和顾客的需要不同而异。而且，还包括产品的性能和价格的确定以及推销和分销的方法等。

任何一位经营者都可在不同的细分市场中运用这一战略。像目标制定一样，这

一步骤将成为日后行业决策的先导，或是能提供参数。

四、销售计划书

这一阶段要解决“如何将战略付诸实施”。所谓销售计划书，是指销售部门为满足顾客需求应做的所有工作安排。因此，它要求有各种信息，像产品规格、详细价目、广告细目，还有销售指标和分销计划等。

以某公司成功运用销售战略和必需的分析来完成计划工作为例。

该公司销售战略的目标是“以优质取胜”。为了达到这一目的，公司需要多方面研究竞争对手的产品，在此基础上进一步改进自己的产品。此外，还得运用各种不同的手段和办法，向顾客证明“使用本公司的产品会使你的生活幸福美满”。

该公司销售战略的具体战术就是将价格定在高于市场运行价格 5% 的水平上。很显然，这就需要公司具备左右市场通行价格的能力，这在消费品市场上还好办些，而在工业品市场上就困难了。公司还要决定是否所有产品都以这一价格水平出售：或许大规格的产品可以给 10% 的优惠或随货赠送礼品；小规格的产品可直接在市场上进行比较，因而不使用优惠的办法。这样做的结果，是制定出了详尽的消费品价格一览表。

该公司销售战略的第三条，就是利用广告媒介大力宣传该公司产品质量优秀，服务尽善尽美，以此为自己的产品在市场上谋得一席之地。为此，还有一连串琐事不得不考虑：选用何种广告为宜，是雇用广告代理还是一切自理；采取哪种形式的广告及制作；广告经费等问题。

销售战略的最后一部分就是利用现存的地区代理商网络来推销和分销产品。为此，确需周密的思考。首先，要知道如何建立代理商与顾客的联系，然后还得决定支付给代理商的佣金比率，是否对他们再进行一次营销培训，以及如何激发他们的积极性，多为公司创利，是否需要增加代理商人数以及应付消费者市场的发展等。

当然，由于以上内容将在市场营销课程相关章节中作专门介绍，所以这里只是简要说明一下，以便同学们有一个整体的理解。

本章小结

本章对销售计划的内容制定方法和制定程序进行了分析，销售计划是销售工作的重要步骤，使用科学的方法制定与竞争环境和企业战略相一致的销售计划是做好销售工作的第一步。销售目标值的确定有根据销售成长率、市场占有率等几种方法，销售计划的制定过程也是本章的重点内容。

思考题

1. 销售计划的内容有哪些？
2. 有哪些预测销售收入的方法，其优缺点各是什么？
3. 销售计划的制定程序是什么？

本章案例**瓶装清凉系列上市策划案**

康师傅瓶装清凉系列的上市策划案，借助于竞争产品统一建好的通路，利用统一新品断货的契机，从各方面切入，一举占领各个市场。如果说 1999 年对饮品系列而言，在碳酸饮料市场，百事可乐向可口可乐的宣战，意味着可口可乐上百年垄断地位的动摇，那么，康师傅瓶装系列的上市，则开启了康师傅饮品系列在非碳酸饮料市场上夺取主导地位的新纪元。

一、上市时间

1999 年 5 月 20 日。

二、上市区域

以北京、天津、郑州、石家庄、太原、青岛、济南为中心，涵盖其下辖区域并包含内蒙古部分地区。

三、上市策略部署**1. 广告宣传支持**

A. 电视广告部分 从 1999 年 4 月份推出“不爱柠檬只爱它”的主题广告，以省台 + 市台的投播方式，争取覆盖最大面积；投播第一阶段主要以新包装 TP 柠檬茶为主要沟通对象，5 月中旬以后片尾加上 PET 柠檬茶的特写镜头及相应的广告语，并持续投放至 8 月中旬。

B. 宣传品部分 从 1999 年 4 月推出柠檬茶/酸梅汤 4K 海报、吊旗、横幅，用于张贴/悬挂于各零售点及批发市场的摊床（摊位）；此外为配合“清凉一夏只爱它”商场促销活动，另制作相关主题 DM、海报、吊牌、书签。

C. 电台部分 为配合“清凉一夏只爱它”商场促销活动，在所辖区域各音乐台投放“清凉一夏只爱它”活动主题 RD 广播稿。

D. 为弥补部分地区电视广告投放的不足，用公车广告来进行加强。

2. 通路方面**A. 经销商方面**

主导思想：由于本品上市时间相对较晚，在行销资源有限的情况下，单纯依照生产商的力量将产品推向市场，其时效性会不够显著，且风险性较大，因此决定实行生产商让利，利用经销商的资金及库存由经销商将产品推向市场的方式进行促销活动，具体如下：

a. 经销商联谊会

借由总结第一季度各经销商销售业绩，来进行新产品发布活动，现场进行新产品堆箱造型、TVC播放、产品特性说明等，调动各经销商进货积极性。

b. 阶段性快速行销策略即坎级促销

第一阶段：1999年5月20日至1999年6月30日，其坎级分别为300箱、500箱、1000箱，其奖励为依坎级不同奖励为0.7元/箱、1元/箱及1.5元/箱。推出第一阶段，坎级设定较低，但奖励幅度较大，主要是考虑到新品知名度的提升会走由城区向外埠扩散的形式，在上市初期应广泛照顾到小客户的利益，而小客户多分布在城区。

第二阶段：1999年7月1日至1999年7月31日，其坎级分别1000箱、2000箱、3000箱，其奖励为依坎级不同奖励为1元/箱、1.5元/箱及2元/箱；此阶段新品已在城区得到良好回应，并辐射到外埠，应提高坎级，照顾中户利益，即小客户需要投入大部分精力，或者放弃其他品牌的销售专做本品。

第三阶段：1999年9月1日至1999年9月31日，按各区域销售状况进行区域销售竞赛，设立入围资格及奖励金额。高额奖金的利诱极大调动了客户的积极性，使客户大量囤货，最大可能的占用客户的库存及资金；此项举措旨在在淡季到来之际，利用客户的囤货来打淡季仗。销售竞赛的完满进行，为本次上市计划画上精彩的句号。

本案例的机会点主要有两点：第一点即饮料市场由碳酸型饮品向茶饮品转换的趋势，另外一个机会点则是竞争产品统一所给予本品的一个机会，即竞争产品在1999年3月推出了PET新装饮料，并经过一定阶段的市场培养，市场已有了接纳该包装的市场承受力，更重要的是统一的产能完全不足，它只有一条PET生产线来供应全国的市场，而且其生产线远在上海，而本品却同时有天津、武汉、重庆、广州四个生产基地来供货，且每个生产厂均有四条生产线来生产，无论在市场供货还是在调货上均优于统一。

本案例的创新性在于果敢地推出“坎级促销”，如前所述PET清凉系列上市相对较晚、行销资源又有限，如果单纯依照生产商的力量推出新品无论在时机上还是在行销资源上都明显处于劣势。因此利用坎级促销，相对较高的返利调动经销商的积极性，借经销商的力量来实现促销目的。但坎级促销有一定的利弊，一方面它能快速的将产品推向市场，经销商为拿到更多的返利，会积极启动其自己的销售网络，将产品推向下线销售渠道；另一方面坎级促销会扰乱市场价格，影响到市场价

格的稳定性。所以在推出坎级促销后，在其弊的一面进行弥补，用通报的形式告知各经销商最低出货价格，并签订协议，如违反，立即取消其进货资格，此举措对于有品牌形象的产品来讲对经销商有一定的威慑力，但对小品牌却未必有效。推出之后对产品价格的稳定起了一定的作用，所以管控的有效性对促销活动执行的成败具有一定的影响力。

本案例的创新性还在于“清凉一夏只爱它”的差异性促销方式。

本案例的成功关键点在于促销活动展开的有序性、连贯性及面面俱到性。本案例成功的另外一点就是随时根据市场状况进行策略调整。综上所述，一次成功的策划案，并不在于策划案本身的创新性，而在于前期准备工作的充足性、各项活动安排的有序性、活动进行过程中有效的掌控以及活动进行中对策划案的修正、活动结束后对策划案客观的评判以及经验的总结。

案例讨论题

从销售计划的角度，谈谈你对康师傅清凉系列上市计划书的认识。

第八章 销售预测

企业计划的中心任务是销售预测。无论企业规模大小以及销售人员多少，销售预测都会影响到包括计划、预算和确定定额在内的销售管理的各个方面。生产部门用销售预测来确定生产进度和数量，进行存货管理；财务部门用销售预测来编制经营预算和现金流量计划；人力资源部用销售预测来决定雇工数量；市场营销部用预测把资源分配到各种营销活动中去。销售预测十分重要，而进行高质量的销售预测却并非易事。在这一章，我们将帮助你理解销售预测对企业的重要性，了解销售预测方法的类型以及选择预测方法时应遵循的指导原则。

第一节 销售预测的基本概念

营销目标和战略是营销计划的核心，它们必须在开展销售预测之前确立。营销目标不同，销售预测也就不同。

一旦销售预测进行完毕，它就成为整个公司全部运作规划的关键因素。预测是良好预算的基础，财务计划也要根据销售预测来安排流动资金。所有生产资源和设施的安排，像劳动力需求和原材料采购，也取决于销售预测。

一般来说，制定销售预测时，企业会关注市场规模、市场潜力、销售潜力和销售量等四个指标。

一、市场规模、市场潜力和销售潜力

市场规模是在某一特定时期（通常为一年）内，在考虑价格等营销行为和竞争活动的情况下，一个特定的市场所能够消费的商品总量。市场潜力是指在特定的时期，一个具体的市场上整个行业的某种产品或服务的总的预期销售额（量）。具体来说，市场潜力包括四个要素：（1）物品可出售量（产品、服务、主意、人员或地点）。（2）整个行业的销售量可以用货币或产品单位来计量。（3）具体的时期。（4）可用地理范围或顾客类型，或者二者的综合，来确定具体的市场界限。

例如，预计 2003 年我国饮料的市场潜力是 3.94 亿桶。请注意这个关于饮料的市场潜力的表述包含了上述四个方面每一方面的信息。而销售潜力则是市场潜力的一个子集，是指在特定时期某特定企业所能取得的最大市场份额（或百分比）的合

理预期。如果某品牌饮料 2002 年取得了全国将近 3.8 亿桶饮料消费的 40%，那么有理由相信该品牌饮料下一年的销售潜力接近于 40%。在谈论公司的销售潜力的时候，我们必须详细到产品、市场和时间段。

市场潜力是关于整个行业的一个概念，而销售潜力只涉及个别企业。所以，我们就饮料谈“市场潜力”，就某品牌饮料谈“销售潜力”（或市场份额）。通常，在绝大多数行业，由于市场上存在许多相互竞争的企业，市场潜力与销售潜力是不同的，只有在垄断的行业中，市场潜力等同于销售潜力。

最后，销售量是销售潜力的子集，就是在特定时期、特定市场上某一公司可实现的销售量。

二、销售预测

销售预测是指单个公司对其在一段具体临近时期内，在特定的市场上按照预定的市场营销计划可能实现的销售金额或产品销售量所作的估计。人们既可以给整条产品线作预测，也可以给个别产品项目作预测；既可以为公司的整体市场作预测，也可以为个别细分市场作预测。

通常情况下销售预测会小于销售潜力。因为销售潜力只能在理想的条件下才能实现。

第二节 预估市场和销售潜力

在制定销售预测之前，首先要对市场和销售潜力进行估计。例如，一个公司要决定是否出售一项发明，它会先估计那项发明的全部市场潜力（由于不存在市场竞争，此处市场潜力等于销售潜力）。如果市场潜力足够大，公司会制定把发明推向市场的计划。接着，因为没有销售的历史数据，公司会根据它试销的情况、新产品的营销计划以及过去的销售经验开展销售预测。但是，当公司在特定的市场上达到某个销售水平的时候，公司通常会把以前确定的潜力看做既定的，然后集中精力提高销售预测的准确性。

对产品的市场和销售潜力进行估计有几种基本方法：需求估计法、市场因素派生法、消费者意图调查法和试销。

一、需求估计法

很多公司利用报纸、计算机互联网站上登载的营销调查和工业目录等资料，对市场和销售潜力进行估计。例如，一个汽车卫星定位仪制造商为了了解有关汽车的情况，他可以选择进入交通信息网站，还可以选择进入汽车制造厂的相关网站查询，通过互联网他可以查到现有汽车总数量、汽车的型号、汽车的品牌、汽车制造

销售管理

厂的名称、地址和电话、所提供的产品服务、年销售量以及公司人员数量等有关最新信息。他还可以向专家求教以获取想要的信息。这些数据的绝大部分都是潜力估计所必不可少的，它提供了评估当前销售量和预测将来销售量的依据。

为了评估某一市场渗透程度和判断目前公司在此市场销售是否充分，销售经理要能够根据一些重要的基本经济数据，比较公司销售百分比和城市总销售百分比。如果这种初步分析显示，在此城市还存在未被开拓的潜在市场，销售经理就能展开进一步的研究，以获得更多有关这个市场和竞争程度的信息。这种调查研究可以帮助确定是否需要在此城市增加促销开支或销售费用。

二、市场因素派生法

市场因素派生法用来确定潜在市场的大小，它是从一个市场因素开始的。市场因素是指市场中的一个要素或项目：(1) 引起了产品或服务需求；(2) 或者与需求相联系。举个例子，6~7 岁儿童数目就是引起小学生书包需求的一个因素。也就是说，它与小学生书包可能销售的数量相关。把 6~7 岁儿童数目作为一个市场因素，小学生书包生产厂家就可以估计其销售潜力，具体如下：

估计 2003 年的 6~7 岁儿童数目：	4 000 000
乘以：小学生书包的购买率	×0.33
市场潜力：	1 320 000
乘以：潜在市场份额	×0.30
销售潜力：	396 000

某市有家新开张的超市老板，利用报纸上公布的该地区食品销售的估计数据来计算销售潜力。因为该店处于非常优越的地理位置，面向占 15% 人口的区域，所以他估计市场潜力约为 2.2 亿元。由于同一区域还有一家大型超市以及一些小商店，因此今年的销售潜力是4 500 万元。

某市的食品销售额：	1 500 000 000 (报纸上公布的估计数据)
乘以：市场覆盖率	×0.15
市场潜力：	225 000 000
乘以：潜在市场份额	×0.20
销售潜力：	45 000 000

用市场因素派生法对市场及销售潜力进行预测有几个优点。一个优点是这种方法的有效性很高，常有一些有效的统计数据反映。另外一个优点是这种方法非常简单，几乎不需用到统计分析而且成本低廉。

为了预测销售额，企业必须估计它在特定期间能够合理取得的销售潜力的份额。市场因素派生法和其他估计潜力的方法一样，可以作为销售预测的基础。

三、消费者意图调查法

消费者意图调查法（或将购买者意图调查法），是通过接触潜在顾客，询问他们在给定价格下的购买意向，来估计市场潜力。

一个考虑生产小学生感光书包的制造商就采用了这种方法。感光书包对小学生的交通安全有一定的提示作用，它除了用一种感光材料缝制书包带以外，其他部分与别的布制书包区别不大。由于感光书包的成本比布制书包成本要高，厂家需要了解两点：第一，如果市场零售价为 59.95 元，有多少人会购买这种产品？第二，顾客是否认为物有所值？

为此对 520 位小学生家长进行了访谈。有 370 位家长（接近 71%）对这种产品表示了兴趣，但这部分人可以接受的价格是 39.95 元。访问时提出的平均价格是 45 元，而这个价格会使一半的受访者失去兴趣。在零售价为 59.95 元的时候，只有 20 人表示有兴趣购买这种产品，即使他们全都按照 59.95 元购买，厂家也只占有 4% 的市场份额。调查表明有 $1/3$ 的小学生家长购买感光书包。也就是说，感光书包的市场潜力最多不会超过 52 800 个单位。这个数字是由每年 6~7 岁的儿童 400 万，乘以 0.33，再乘以 4% 得到的结果。这个简单的结果向厂家表明：市场对感光书包表示出一定的兴趣，可以进行进一步的调查。厂家事先已经确定每年只需销售 5 000 单位的产品，从调查结果来看，应该是可以实现的，这种方法最大的优点是它的信息直接来源于最终购买决策者。

在少数重要的顾客占据公司大部分销售量时，购买者意图调查法是很有成效的。购买者意图调查法的主要缺点是费用太高，时间太久，因此不适合需要迅速了解产品市场潜力的制造商。进一步讲，购买者意图调查也蕴含着巨大的风险，受访者口头上说他们打算购买某种产品很容易，但关键是他们是否会舍得花钱实现他们的愿望。

四、试销

试销是指在与公司其他市场相似的市场上，推出和销售一种新产品。试销市场上的需求信息会用于产品在其他市场上的销售预测。尽管试销要耗费大量的时间和金钱，但这可能是最准确地估计销售潜力的方法。

与其他预测方法相比，试销是实实在在的销售行为，试销过程中消费者是要掏腰包的。而其他方法是对产品未来取得的市场份额进行估计，这些估计通常只是猜测，试销不需要猜测。很多新产品在生命周期的开始几年，都要经过试销，以证明产品的销路和利润空间。在充满风险的环境中，一些公司常常把产品的第一阶段销售当做试销。一位汽车卫星定位仪制造商靠借贷生产了一批产品，第一年，他在上海地区的销售额约为 100 万元。根据这一试销成功结果，公司为了扩展市场，又增

加了产品投入资金。

试销的一个显著优点是考虑了由此直接引起的产品销售潜力，但要获得试销结果，必须耗费大量的时间和精力。这种方法不适用于那些在生产前需要增加固定资产投资的产品。同样，对于需要时间以获得消费者认可和消费率很低的产品，试销难以作出有效评价。试销主要适用于能以最小成本生产出少量产品的情形。

第三节 销售预测

在确定了产品或服务的市场或销售潜力之后，企业便可以开始销售预测的制定。正如前面所说，销售预测不仅是销售计划的中心任务，它还影响和决定着企业其他工作的安排。人事、财务、生产以及所有部门都是根据销售预测编制下一个时期的工作计划和要求。销售预测在制定销售计划中发挥着重要作用。销售预测可以帮助销售经理确定部门预算，并对销售定额指标和销售人员的报酬产生影响。

如果预测出错，将导致在此基础上制定的计划也会出错。如果销售预测过于乐观，企业就会在难以实现的预测收入上开支太多而蒙受巨大损失。例如，制药厂预测市场上需要大量的维生素类药品，该厂花费几千万元人民币引进了一条维生素药品生产线，由于市场情况并非如此，这条生产线自建成以来，几年没有生产一粒药片。几千万元人民币变为一堆废铁。为此该制药厂背上了沉重的债务，蒙受了巨大的经济损失。

如果预测过低，企业又可能无法满足巨大的市场需求。这意味着公司不得不放弃很好的赢利机会，并眼睁睁地看着对手获得更大的市场份额。显而易见，有效的销售预测在企业的成功经营中起着重要作用。

一、影响销售预测的因素

环境的不确定性给制定准确的销售预测带来很大的困难。所以，在进行销售预测和选择合适的销售预测方法之前，了解和密切监控那些已经发生或者预计将要发生的可能影响销售的因素，并且在制定销售预测时把这些因素考虑进去无疑是很重要的。这些变化的因素可以分为四类：(1) 营销计划；(2) 行业环境；(3) 市场环境；(4) 整体商业环境。

(一) 营销计划

有关价格结构、分销渠道、促销计划、产品或者其他内部营销政策的任何变化，都可能对未来的销售造成影响。预测者必须对这些变化进行量化评价。例如，预测者可能了解到公司不久将会降价，虽然这会引起销售数量增加，但是销售收入可能增加也可能减少。到底是哪一种结果，取决于产品的价格弹性。所以，不考虑价格变动，是不可能作出符合实际的销售预测的。如果公司打算调整分销渠道或者

增减广告费用，这也会对未来销售产生影响。

(二) 行业环境

企业的销售是整个行业销售的一个部分。市场潜力就那么大，因此，行业内的任何变化都会对企业造成冲击。同行业的新厂商的出现，意味着它们的销售将导致老厂商销售量的减少。这样一来，老厂商就必须把销售预测向下调整。

(三) 市场环境

企业管理层必须了解本行业主要需求方面发生的所有重大变化，因为当基本需求因素不景气时，企业的未来销售将会受到影响。如果需求方只有很少的几个行业，对未来环境的分析就显得格外重要。例如，在股价下跌期间，房地产销售潜力翻了好几番；由于液化气价格的上涨，太阳能热水器的销售潜力大大增加。

(四) 整体商业环境

影响未来销售增长的一个主要因素是总的经济情况。从根本上讲，很多预测方法都只是对未来经济状况整体看法的简单反映。

二、销售预测的期间

销售预测期间一般是三个月（一个季度）、六个月或一年。通常情况下，预测期间和企业的会计年度一致，因为费用计划要以销售预测为基础。但是，有些企业更愿意按经营周期进行预测。例如，出版学生教材的出版社，其商品有着明显的季节性。出版社印制出一个学期的教材，接着把教材卖掉，然后又开始下个学期的教材生产。这种出版社只关注下个学期的情况，因为它只要为下个学期的教材出版做准备。

为了安排资本支出，企业常常要进行长期销售预测。短期预测，像一年或更短期间的预测，其准确性要比长期预测高。

三、销售预测方法

销售预测的方法有多种，这些方法可分为调查方法、数学方法和操作性方法三大类。预测销售的调查方法一般包括：主管人意见法、销售人员汇总法、购买者意图调查法、德尔菲法。数学方法则利用数学和统计技术研究历史数据以获得销售预测。数学方法包括：移动平均法、指数平滑法、回归分析法。操作性方法是依靠对公司实力和财务要求信息的收集来开展预测，它主要包括：试销、临界点预测、能力基础预测。

图 8.1 说明了各种方法的数据来源。由于我们已经在前面讨论了购买者意图调查法和试销。它们既可以用于潜力估计，又可用于销售预测，所以就不再讨论这两种方法了。下面我们将详细介绍其他几种预测方法。

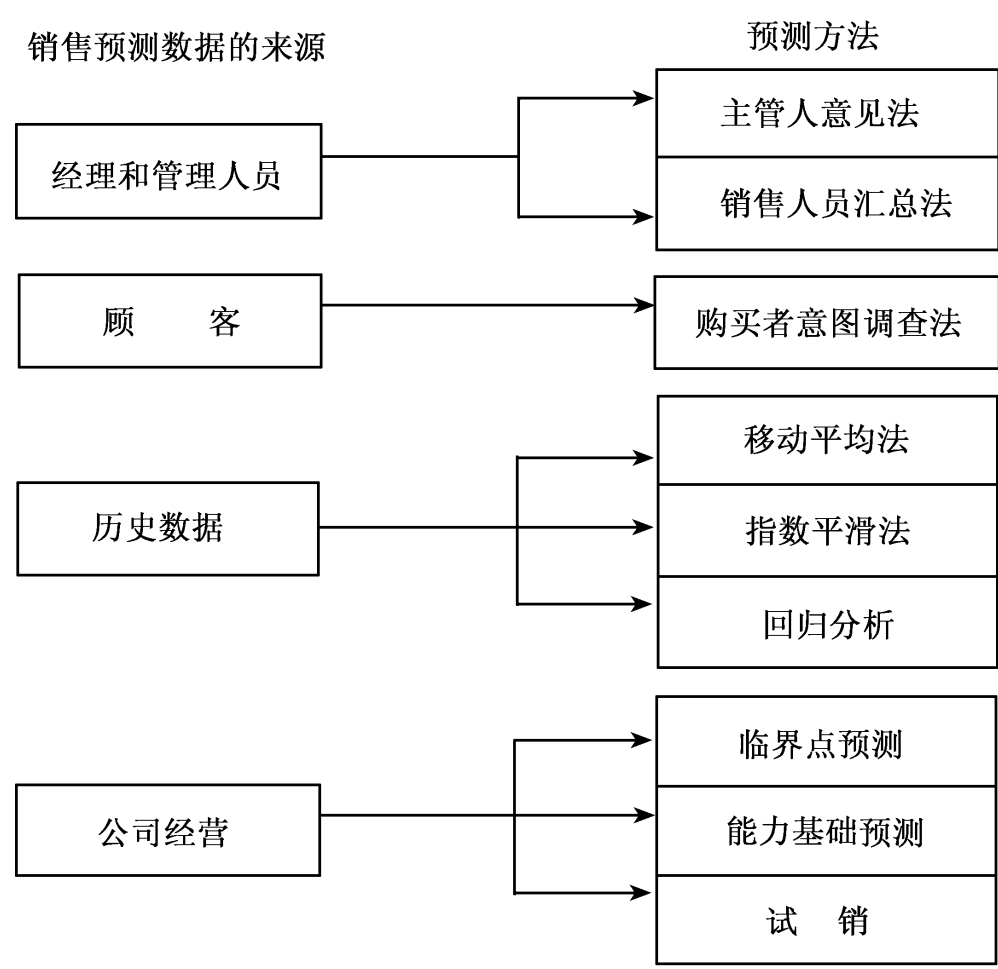


图 8.1 销售预测方法

(一) 主管人意见法

主管人意见法是最古老和最简单的预测方法之一。它要求公司高级主管对特定时期的销售作出预测，这些预测可能有根据，也可能没有根据。有些主管可能使用了预测方法来形成自己的意见，其他人则可能主要依靠观察、经验和直觉来作出判断。把主管们的意见综合起来，就得到全体主管的总预测。这通常要比单个主管所作的预测精确一些。参与预测的包括营销、财务、生产、采购等部门的主管。

这种方法的优点在于它简单迅捷，当预测资料不足而预测者的经验相当丰富的时候，采取这种方法是最适宜不过的。经调查发现，主管人意见法受到大多数企业的欢迎。它的主要缺点则在于，由于意见法是以个人的经验为基础，不如统计数字令人信服。高层主管可能比那些更了解产品的管理人员对最终预测产生更大的影响。

(二) 销售人员汇总法

销售人员汇总法是建立在搜集每个销售人员对预测期间产品或服务销售估计的基础之上的。这些估计有的是销售人员凭经验单独作出的，有的则是与销售经理共同讨论或向客户咨询得出的。把每个销售人员的预测结果汇总起来就得到公司的总

预测。

虽然销售人员汇总法包括了那些最接近市场、有丰富实践知识的销售人员的预测，但在得出精确预测结果时，仍存在几个问题：(1) 市场结构经常影响销售人员精确预测销售量的能力。当销售人员访问的客户较少，或较少的客户占了他们较大的业务量时，用这种方法预测就较精确。(2) 销售人员的业绩评估是以实际销售量为基础的，而不是基于预测的准确性，因此，销售人员在作出预测时倾向于尽可能少花费时间。(3) 如果根据销售预测确定销售指标，销售人员不仅可能有意识地压低预测，而且常常不了解总体性经济因素。

(三) 德尔菲法

德尔菲法广泛用于产品销售预测和对行业的未来预测。运用德尔菲法要先选择一支专家队伍，此队伍由在各领域中拥有较丰富的专业知识的专家——主要由管理人员组成。然后，组织者给每位成员发出问卷，要求每个专家就同一个主题进行预测，组织者把返回的答案归纳起来形成结果后，再把结果反馈给各个专家。在专家了解了其他人的预测之后，在需要时又要就同一主题再进行预测。这个过程反复进行，直到专家们的意见趋于一致。

四种预测方法的优点和问题
优 点

购买者意图调查法	德尔菲法	主管人意见法	销售人员汇总法
预测基于购买者的观点，其购买活动决定公司实际可获得的销售成果 预测过程揭示潜在用户对于产品的一般态度和感觉 此技术对于判断一种新工业品的需求非常有效	预测基于此领域专家的观点 此技术对预测高科技新产品的销售非常有利	预测基于不同的专业知识、判断、经验和观点 此法可以容易快速地加以实施 预测是基于那些能够作出和实施决策的个人，此决策会影响公司可获得的销售成果	预测基于贴近市场、有专业知识背景的人 预测基于直接可获得的实际销售人员的个人观点 预测可以容易分割到一个客户、产品区的预测

问 题

购买者意图调查法	德尔菲法	主管人意见法	销售人员汇总法
此种预测方法需要花费大量的金钱和时间，并且蕴含着风险	此种预测方法需要花费大量的时间。并且预测结果的质量完全依赖于小组成员专家的才能	如果采纳了对公司产品并不熟悉的主管的观点，可能会导致预测结果不够精确	销售人员通常不精通预测，不了解总体经济因素和公司的力量作用，往往作出的预测偏低

定赋予后期更大的权重，则可以使用 0.7 的平滑常数。

指数平滑法优于移动平均法的地方在于预测者可以决定时间对预测销售额的影响程度。指数平滑法的缺点是平滑常数的选择具有某种随意性。

(六) 回归分析

回归分析常常用来预测未来的销售趋势。回归分析试图判断在因变量（销售量）和一个或多个自变量之间是否存在某种偶然的关系，如果发现了某种关系，那么因变量（销售量）的值可以根据自变量的特定的值来加以预测。回归分析有多种形式，最简单的是直线回归。在这儿，自变量（ X ）与因变量（销售量以 Y 表示）的关系被假定为线性关系。

例如，图 8.2 上已分别标出 1996 年、1997 年（ X 轴）的销售额为 7.2 百万元和 9.6 百万元（ Y 轴）。然后找出一条到各点距离最短的直线。这条直线可以用来计划未来的销售趋势。可以用笔在图上画出这条直线。但更准确的方法是用数学上的最小二乘法来计算这条直线，这样可以最小化实际销售额和预测销售额之间的误差。

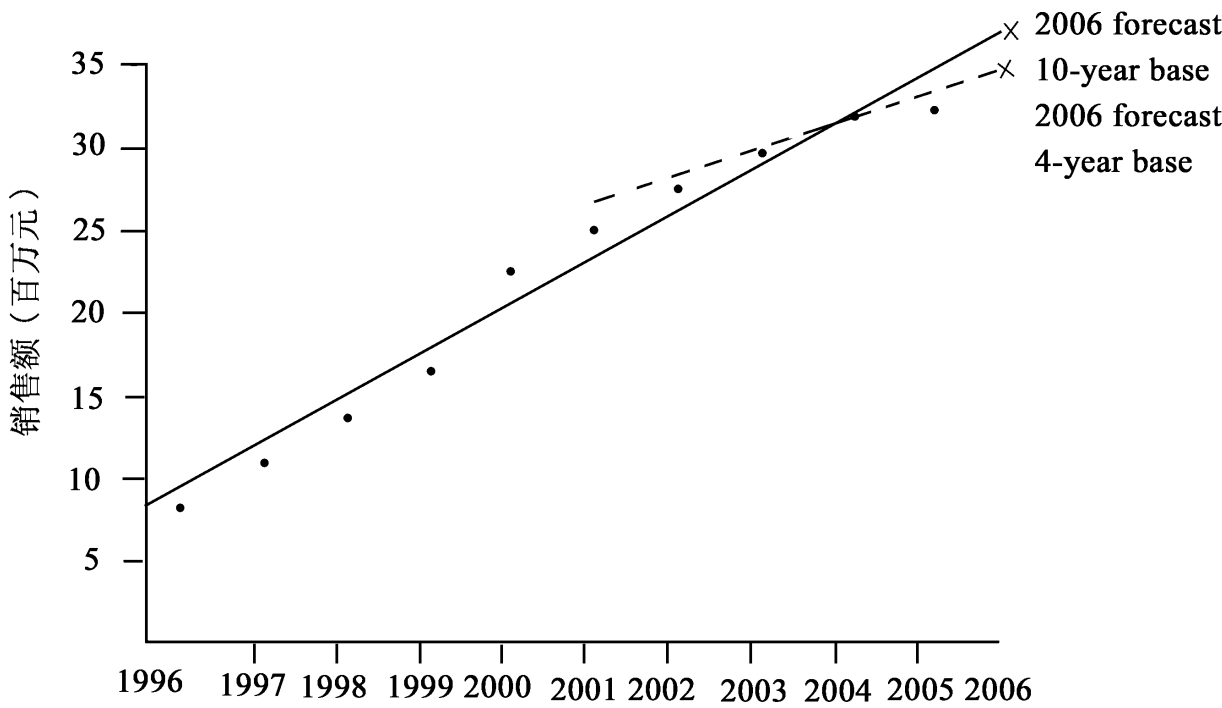


图 8.2 用最小二乘法计划销售趋势

在简单的线性回归中，时间（ X ）是自变量，销售量（ Y ）是因变量，它们之间的关系用一条直线来描述。这条直线的表达式是 $Y = a + bX$ ，其中 A 代表直线在 Y 轴上的截距， b 等于 X 每一单位的变化与其引起的 Y 的变化之间的比率。数据表 8.3 详细说明了用最小二乘法从给出的历史数据中计算 a 和 b 值的过程。在这个例子中， $a = 4.48$ ， $b = 3.13$ ，所以 2006 年的计划，也就是（ $X = 11$ ）11 期，由公式得到， $Y = 4.48 + 3.13 (11)$ ，等于 38.9 百万元。

上面的例子是以时间作为自变量，在实际情况中，当其他的因素，如人数、收入等与产品销售相关时也可以作为自变量。如果多个因素同时对销售计划影响很大，那么也可以把它们一起运用。这种方法叫做多元回归分析。

(七) 临界点预测

企业为了开拓市场常常把达到保本点的销售额作为合理的预测值。这就是“临界点”预测。尤其在没有新产品销售的历史数据的情况下更是如此。换言之，预测以恰好弥补固定成本和变动成本的销售额为基础。另外，管理层也要预测达到某种利润目标而需要实现的销售水平。

例如，一家新公司第一年的费用总预算是165 000元。老板要求获得60 000元的利润，这代表老板的报酬。因此该公司这一年的销售计划就是225 000元，并在此基础上开展计划工作。

表 8.3 销售预测：用最小二乘法计划销售趋势

Year	期间 (x)	销售额(百万元) (y)
1996	1	7.2
1997	2	9.6
1998	3	12.8
1999	4	16.3
2000	5	21.9
2001	6	26.0
2002	7	27.9
2003	8	30.0
2004	9	32.1
2005	10	33.3
N = 10	$\sum x = 55$ $\bar{x} = 5.5$ $(\sum x)^2 = 3\,025$ $\sum x^2 = 385$	$\sum y = 217.1$ $\bar{y} = 21.7$ $\sum xy = 1\,452.7$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N(\sum^2 x) - (\sum x)^2} = \frac{10(1452.7) - (55)(217.1)}{10(385) - 3025} = 3.13$$

$$a = \bar{y} - \bar{bx} = 21.7 - 3.13 = 4.48$$

$$y = a + bx = 4.48 + 3.13(x) = \text{预测销售额}$$

2006 年的预测销售额

以 10 年为基数: $4.48 + 3.13(11) = 38.9(\text{百万元})$

以 4 年为基数: 35.4 百万元

(八) 能力基础预测

有些情况下，企业的市场大到足以让企业把生产和经营的所有产品都销售光。这样，企业能力有多大，销售预测就有多大。假设在某一大型商业区只有一家餐馆，这家餐馆天天人流不断。根据它的座位能力进行销售预测：餐馆有 40 张桌子和 160 个椅子。餐馆只供应午餐，每天可以供应两拨人。这样，餐馆一年开张 300 天，每天中午可以为 320 位顾客服务，午餐的平均价格预计为 30 元，所以一年的销售额预计是2 880 000 元 ($30 \times 320 \times 300$)。

第四节 销售预测的指导原则

销售预测是一项非常困难的工作。遵循下述的指导原则将有助于提高预测的准确性。

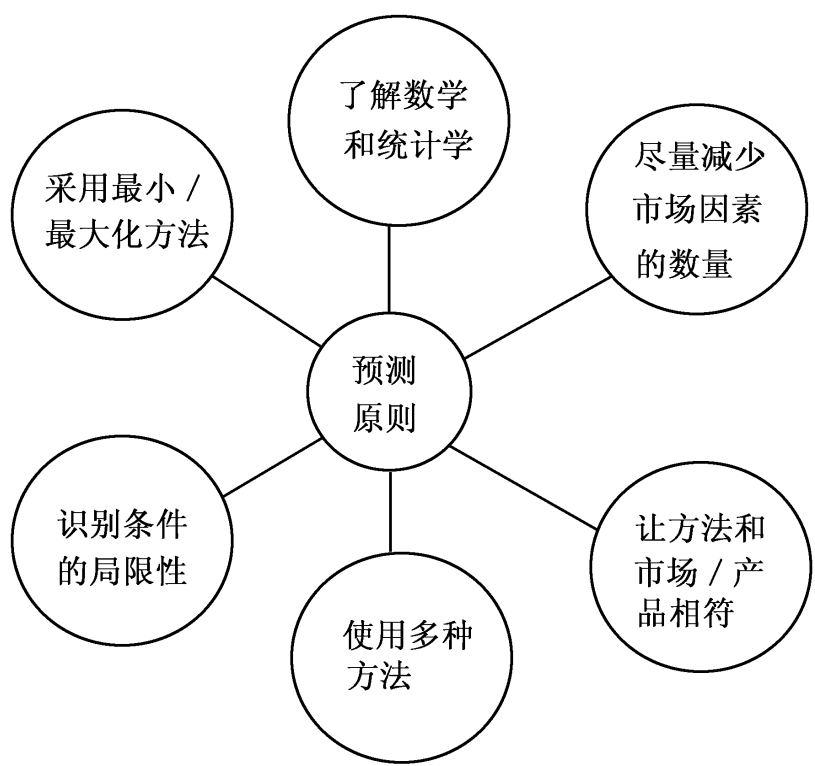


图 8.3 销售预测的指导原则

一、选择适合产品和市场的预测方法

我们有许多方法来预测销售额，但是对于一个具体的产品和市场，某些预测方法要优于其他方法。选用最合适的方法直接关系到预测的准确性。例如，由于两家大型造纸厂控制着某地区的图书印刷纸张市场，企业管理层就让销售人员深入地参与产品销售预测工作，因为他们清楚地了解客户方面的所有变化。在另一方面，包

装用彩纸市场很分散，销售人员不可能深入了解所有顾客。这种情况下，造纸厂主要依靠模型和趋势分析来进行预测，而销售人员的主要工作就是提供和核对分析用的信息资料。所以，应该充分利用可以利用的数据，根据市场的特点、销售计划的目标与用途、可利用的预测时间的长短来选取预测方法。

二、使用多种方法

因为没有一种方法可以产生持久准确的销售预测，所以为了提高预测的准确性，最好的办法是同时利用几种方法来预测。营销部门根据经济指标和历史销售数据进行预测，而销售人员把销售计划的账户逐个加在一起来预测。然后销售经理与两组人员一起消除预测差异，直到它们趋于一致。这样，用一种方法的结果，可以检验另一种方法的结果。同样，两种数学方法，如移动平均法和指数平滑法，也可以一起用来预测销售额。

三、尽量减少市场因素的数量

简化在市场分析中具有重要意义。分析依据的因素越多，就越难确定影响产品需求的真正因素。一个包括很多因素的市场指数，其结果常常只是一些基本因素的重叠。一个食品厂按下列因素构造了一个市场指数：(1) 食品店的数量；(2) 人口的数量；(3) 收入水平；(4) 低于 60 岁的人口数量。实际上，这个市场指数只需要两个因素：人口和收入。因为食品店的数量通常也取决于人口。对预测者而言，与销售主管、销售代表、顾客一起探讨影响企业产品销售的因素，并构造一个由对销售确有影响，但相对较少变量组成的模型是行之有效的。

四、采用最小化最大化方法

在进行预测的时候，为了适应一定程度的变化，应该在所有的计算过程中运用最小化最大化的评价方法。也就是说，预测者在每一次计算中，都应当熟知在最坏可能情形下的一组预测。这样才能计算出产品可能的最差市场潜力。同时，预测者也应该估计最好情况下的市场潜力。他们应预测在两个极端之间变动的情形下的市场潜力。

五、了解数学和统计学

作为一名销售主管，应该对销售预测所使用的数学和统计方法相当熟悉，这样才能指出陈述问题中的严重错误。

第五节 检查预测过程

企业管理层应该掌握预测的进程，定期检查预测过程。检查首先要确定过去预测的准确性，以确定是否需要适当变动预测方式。如果发现销售预测额和同期的实际销售额差异很大，就应该先检查预测过程，再进行更多的预测。

第二步应是检查预测所用的数据。数据是预测的基础，不良的数据搜集方法将降低预测所用数据的质量，没有高质量的数据准确的销售预测将无从谈起。例如，一家大型家具制造公司，公司用销售经理提供的数据进行销售预测，但好几年的预测结果都不准确。经过检查以后，公司决定直接从顾客那里搜集数据，结果发现销售预测的准确性大大提高。

本章小结

销售预测是大多数公司制定计划工作的中心任务。从销售预测出发，可以制定公司行动计划和确定公司的生产水平。如果销售预测定得过高，将会造成产品过剩、库存积压、费用过高等不良结果；如果定得过低，企业可能无法满足巨大的市场需求，失去很好的赢利机会；如果预测时对市场的判断完全错误，企业将会面对非常严重的后果。

公司的销售预测与其产品或服务的市场潜力密切相关。因此，了解企业的市场和销售潜力成为预测过程的起点。确定市场潜力的基本方法是市场因素评价、购买者意图调查和试销。

高质量的销售预测取决于对产品销售影响因素的细致分析。在预测过程中，对消费者或用户及其购买原因的深入细致分析起着相当重要的作用。预测时也要把可能影响企业销售的变化因素考虑进来。

企业可以选用很多不同的销售预测方法，本章介绍了多种得到广泛应用的预测方法。第一类方法依赖对主管、销售人员和顾客的调查来进行预测；第二类方法是用数学方法处理企业历史数据，从而得到预测结果；第三类方法是与企业经营相联系来进行预测。每种预测方法都各有优缺点。预测者在开始预测之前应该非常清楚它们的特点。

思考题

1. 销售预测的方法有哪几种？各有什么优缺点？

- 2. 如果预测下列产品的市场潜力，你打算使用哪种或哪几种市场因素？女子健身俱乐部、新疆产纯毛地毯、某品牌化肥、王子牌网球拍。
- 3. 请概述以调查和数学方法为基础的销售预测之间的差别。
- 4. 平滑常数什么时候应该大一点？什么时候应该小一点？
- 5. 根据下列数据，用平滑法做出销售预测。平滑常数 (1) $L = 0.8$ ；(2) $L = 0.2$ 。

时期					
1	2	3	4	5	6
24	32	44	24	30	42

本章案例

改变销售预测方法

“这几年来，我十分关心销售预测的准确性。例如，去年我们低估了 16% 的销售额，正是由于这个错误，致使我们年初的原料采购和生产安排不足，从而失去了很多的销售机会。我也知道销售预测是一个很复杂的过程，任何偶发事件都可能戏剧性地影响公司一年的销售。Fay，我希望能在下一年的预测工作中看到一些进步。” Andros Intercom 总裁 Dinos Andros 对该公司的销售副总裁 Fay Philmus 说。Fay 担任此职务只有三个月，但 Andros 已经是向她抱怨糟糕的销售预测的第二个人了。

Dinos 接着说：“两个星期以后，也就是 25 日 10 点，我们再碰头，讨论你如何进行明年销售预测的计划。我会邀请 John Richman 和生产部的 Ray Forge 出席会议，一起听取你的报告。”

Andros Intercom 已经有 20 年的历史了，它主要是生产和销售新家用内部墙基通讯系统。Andros 公司通过高质量而合理的价格这种精明的营销策略，成为了东北市场的领袖，在过去的三年里，公司每年都获得了创纪录的利润。

按照总裁的要求，Fay 和她的助手花了差不多一个星期的时间检查 Andros 过去 14 年一直使用的预测方法。在会议召开前一周，他们设计出一个新的预测体系。

25 日终于来到了，Fay 开始了她的演讲。“我想先回顾一下过去我们是怎样进行销售预测的。过去为了得到最后的预测，我们要使用三种方法。一种方法是从高层经理那里获取信息，这些信息依赖于他们对商业环境的直觉、经验和观察。另一种方法是从公司的每个销售代表处获取信息。然后把所有销售代表的预测综合起来

得到公司的一个整体预测。最后一种方法是让销售代表调查顾客下一年的购买意向。这三个独立的预测合起来就构成了公司明年的总体销售预测。”

“考虑到近几年的预测效果不佳，我们想使用另一种方法，叫做回归分析。这将有助于改进销售预测的准确性。回归分析是一种数学方法，这里我们把预测销售量作为一个变量，它与一个或多个因素相联系，如价格和广告。在充分的数据基础上使用回归分析，会得到一条回归直线，用一个等式表示，它代表了所有的数据点。这个等式如下：

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

这里 y 是结果，代表通讯系统的销售数量。 x_1 ， x_2 和 x_3 是销售的实际数值或引起销售的原则，如通讯系统的价格和广告费用。 a 是 y 轴上的截距，或者说是回归直线过 y 轴的点； b_1 ， b_2 和 b_3 叫做系统，它们代表在其他条件不变的情况下，对 x_1 ， x_2 和 x_3 赋值，并把它们乘以各自的系数求和，再加上（或者减去） y 轴上的截距才能得到销售预测值。”

Fay 继续说：“请注意这种方法建议在预测过程减少销售人员个人和公司经理做出的销售预测，并放弃关于顾客购买意图的数据。在和很多人讨论之后，我们认为销售人员在预测时不够坦率，因为低估顾客对我们产品的需求有利于他们完成自己的指标。”

“等一下！你在建议我们放弃从我们的顾客、非常了解我们的生意的销售人员和掌握从上到下所有情况的经理那里获取信息的预测方法，而采用一种未经检验和难以被我们大多数理解的数学化方法，是吗？”一位经理叫了起来。

另一个经理说：“我明白。采用回归分析，意味着将来和过去一样，但我质疑这一点！我的销售人员有时可能对前景过于悲观，但是他们给我们提供了关于未来销售的一些很有价值的信息。”

Fay 耐心地向他们解释道：“我们并不是在推荐这种方法，我们只是为现有的预测方法提供一个选择。我们认为回归分析是一种更简单的预测方法，而且得到的预测结果更准确。让我再说一分钟。我们建立的回归模型采用了来自公司记录和美国政府的数据，认为我们公司的销售受到广告费用、产品打折后的平均价格与新建房数量的影响。广告和价格是我们可以控制的销售变量，而新建房数量是一个很有用的变量，因为我们的系统全部都安装在新建房里。为了得到预测结果，我们使用了 Windows95 中的 Excel 程序来运行这个回归模型。”

“这种方法真的比我们过去使用的预测方法好吗？”一位经理问。

“如果回归模型运用得好的话，我们相信错误能显著减少。”Fay 说，“这是我们构造回归模型用的数据库。”

“在给上述式子输入数据后，这个模型得到一个预测结果。它与 Andros 1995 年和 1996 年的实际销售量非常接近。”Fay 说。

Fay 停顿了一分钟，以便让大家理解她的意思。“就是这样，我们小组给大家提供了一种销售预测的方法。请让我们知道你们认为公司应该使用哪种方法。今年我们可以继续使用过去的方法，或者开始新尝试，如今天我们介绍的方法。无论如何，我们都会支持你们的决定。”

“等一下，”财务副总裁说，“我们把你们小组当做预测方面的专家，你们却要我们这些不懂预测的人作出决策。我想，至少在我们能够判断预测的准确性之前，应该由你们作出与预测有关的决定，我们只要采用而已。”

回到办公室后，Fay 回忆了会议的整个经过，她不知道究竟该选择哪一种方法。在会议上，很多经理好像不相信一种更数学化的销售预测方法。“我应该坚持我认为合适的方法呢，尽管它包括看起来有些吓人的回归分析，还是应该选择管理层熟悉和了解的旧方法呢？”她想。

案例讨论题

指出旧预测方法和 Fay 介绍的新方法的优缺点。在你看来，哪种方法更好？

改变销售预测模型

“我看我们引以为荣的销售预测体系已经出了问题。多年来我们的预测一直都很准确。但是突然之间，1997 年预测低了 18%，1998 年的预测低了 22%。生意比我们原先想像的要好，我们因计划的生产量不足而失掉了大量机会。我们该怎么做，Pat？”Precision Tools, Inc. 的总裁 David 问销售副总裁 Pat。

Precision Tools, Inc. 设计、生产和分销用于轻工制造业的大量专业机械。公司的大部分产品是由计算机驱动的，因此公司也涉足机械运作所需的软件开发领域。

1991 年，公司的市场分析员根据标准产业分类系统（SIC）提供的关于目标用户的应付工资和员工雇用水平的信息，建立了一个较为简单的模型，来预测公司的产品需求。因为 1992、1993、1994 和 1995 年的预测都很准确，管理层对这个模型也非常满意，但是，1996 年这个模型至少低估了 18% 的销售量。如果公司为这部分未曾预测到的需求做好准备，公司的销售不知道还会增加多少？

对总裁的问题，Pat 回答：“我已经让 Cori 为我们建立一个新的预测系统，因为以前存在于就业和销售之间的关系现在已经发生了明显的变化。”

“叫她来！我想知道我们目前面临的问题和她的打算。”David 拨通 Cori 的分机后，把电话递给 Pat。

Cori Newman 在这家公司做市场分析员，在一般性的礼貌之后，她开始说：“正如我们怀疑的一样，就业和机械器具需求之间的关系已经发生了变化。当公司的目标顾客削减员工和应付工资的时候，它们的生产活动反而增加了，利润的增长

销售管理

鼓励它们购买更多的机械器具。与模型的预测相比，公司的生意要好得多。这是所有根据历史关系进行分析的预测模型都会遇到的问题。关系变了！重新构造预测方程来反映就业和机械器具需求之间关系的演进并不困难，但是这个新方程也要反复修正。”

“我还要指出销售预测容易变成自我实现的预言。预测过低，公司的销售量可能就那么多；预测较高，通过更多的库存和更大的营销压力，公司的销售量也可能增加。” Cori 注意到听众被她的讲话吸引住了，接着说：“我们有一些替代方法，我们可以向顾客询问它们明年的购买计划，术语叫做购买者意图调查。我们可以这样做，因为我们的顾客总数不大。每个销售人员要接触他负责的所有客户，了解它们下一预算年度的购买计划。接着让销售人员把调查结果加总，并做出他们的销售预测。然后我们把所有销售人员的预测加起来形成公司的预测。这种方法的一个好处就是可以进行更详细的预测，可以将预测进行到每条产品线。”

“你建议我们放弃数学预测法，而采用调查法，是吗？”总裁问。

“并不一定要这样。我只是努力给你们提供可以采用的各种方法的思路，而由你来作决策。” Cori 回答。

“噢！我可遇到麻烦了。你是市场分析专家，而不是我们。你的工作是告诉我们你认为该怎么做。我们想从你那里得到直截了当的建议。” Pat 态度非常强硬地告诉 Cori 他想得到的东西。

在 Pat 的攻势下，Cori 极力保持平静。她回答说：“非常好，你会在星期一早上收到我的书面建议。”在简单的道别之后，她回到办公室，开始了一个紧张繁忙的周末。

她考虑了在会议上没机会介绍的其他替代方案。她想告诉老板她可以建立一个以数据而不是以雇用水平为基础的数学模型。要甄别大量的所需资料并使之产生效果，她必须做非常繁重的统计工作，但毕竟这是她的本职工作。

Cori 不知道究竟是应该建议继续采用管理者熟悉的预测方法，还是转向购买者意图调查法。

案例讨论题

Cori 应该建议公司采用哪种预测方法？

第九章 销售预算

销售预算反映公司活动中费用方面的问题。它把费用与销售目标的实现联系起来。销售预算是一个财务计划，它包括完成销售计划的每一个目标所需要的费用，以保证公司销售利润的实现。销售预算以销售预测为基础。

第一节 概 述

预算编制过程和它的产物——预算，是很多大公司计划—控制结构的核心。每年年底，很多公司的高层管理者都会要求下属提供下一年的经营计划。经营计划是由各经营部门（营销、销售、生产、财务、调研等），根据高层管理者提供的下一年的基本销售和利润目标而编制的。然后，各部门负责人制定为实现这些目标的具体行动计划。行动计划要包括行动成本详细清单——计划成本。计划成本是最后预算讨论的基础。预算编制过程是一项漫长的、耗时巨大的管理工作。

销售预测是公司经营计划的编制基础。所有一切都要与预期销售活动相适应。预算也必须以销售预测为基础。如果预测错了，据此而得出的预算结果就必须调整，以反映实际的销售成果。预算仅仅是管理者通过预测收入和费用来计划利润的一个工具和财务计划。通过使用多种计划方法，管理层希望指导经营活动去实现在一定经营水平基础上特定的利润水平。

销售预算是计划的货币形式，把货币成本都编入计划，并让它们产生利润，这是非常困难的。预算是计划者的约束，它把赢利的律条强加给计划者。所有的计划最终都要用货币来度量，用实际来检验。

销售预算反映公司活动中费用方面的问题。它把费用与销售目标的实现联系起来。销售预算是一个财务计划，它包括完成销售计划的每一个目标所需要的费用，以保证公司销售利润的实现。

一、销售预算的编制过程

销售预算是在销售预测完成后才进行的，销售目标被分解为各个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。销售预算和销售预测的执行保证了预测期间利润的实现。

销售预算的基本编制过程如图 9.1 所示。

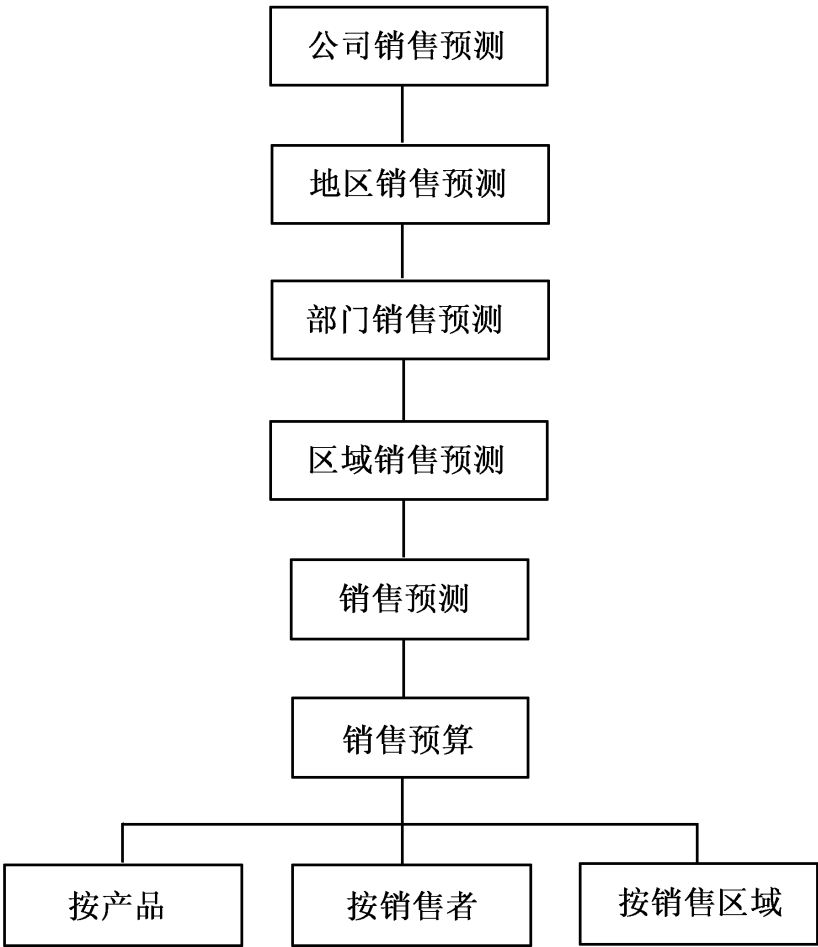


图 9.1 销售预算的基本编制过程

二、销售预算的作用

(一) 计划作用

公司在制定营销和销售目标后，就用预算来决定如何实现这些目标。对各个部门来说，预算既是行动计划，又是绩效标准。预算一旦确定，各个部门就可以开始实施计划。这对销售人员尤其重要，正是通过销售预算在产品、区域和客户之间的详细分解，才使销售代表真正了解管理层对其的期望。销售费用预算是销售过程中主要的计划和控制工具。对销售计划中不同项目的费用提供具体的数字化的指导，使销售人员可以在一定的销售费用内来实现销售目标，从而保证利润的实现。

(二) 协调作用

销售经理利用销售预算可以协调各个方面的活动。销售活动需要费用，而费用又是有限的，因此为了合理地使用费用，需要协调各部门活动，使有限的费用发挥最大的作用。在经营中维持费用和收入的合理关系非常重要，因为经营的目的就是以合理的成本取得收入，预算则确定了成本的水平。如果预测销售额为 500 万美元，管理层可以决定赢得这笔收入所需的成本。如果公司希望获得 10% 的销售利

润，就可以支付 450 万美元去赢得 500 万美元的收入。450 万美元中一部分会分配到生产和管理部门，另一部分则分配到销售部门。这样，预算就使销售经理能够协调销售与费用，以及与其他部门预算的关系。同时，预算也限制销售经理在获取收入时支出超过限定比例的经费，从而有助于防止费用失控。

（三）控制作用

销售预算可以增加销售人员责任感。销售目标与销售费用的对照可以衡量销售任务完成的质量，有助于评价销售计划的优缺点，有利于销售经理识别问题，及时采取正确的行动。无论什么目标，一旦确定，就成为绩效评估的工具。如果公司实现了目标，管理层就认为它很成功。这样销售部门的预算就成为部门绩效评估的工具。实现预算中的销售和成本目标，是一个销售经理成功的有力证明，而达不到预算要求的经理通常不是一个好经理。

同时，通常销售人员注重更多的是销售量，而不是利润，销售预算可以使两者的重要性都体现出来。如果预算设计合理，可以激励销售人员争取利润大的客户，销售利润高的产品。

第二节 销售预算的基础

在决定销售预算水平时，总是要考虑公司的销售费用。销售费用总是以实现利润为基础的，因此它存在一个容许的限度，所以了解预测期间销售收入、销售成本、销售费用及销售利润的关系，在确定销售费用时可以更加客观合理。

显然，销售预算可分为很多类别，如图 9.2 所示，下面我们简要介绍其中几个重要内容。

一、销售收入预算

此处虽名为销售收入，实质上是以销货净额为主，销售净额 = 销售收入 - 销售退回与折让。所以，另需设立退货与折让的预算。假若将减价（相当折让）列入销售收入的项目中，就需设立退货预算，以决定销售净额预算。

由于销售净额预算已经决定，所以先求退货预算，然后再求销售收入预算。其中，退货预算值的求法，是根据退货率的趋势决定退货率，然后再求退货预算值、退货率与退货额及销售收入，求法如下：

$$\text{退货率} = (\text{退货额} / \text{销售收入}) \times 100\%$$

$$\text{退货额} = \text{销售收入} \times \text{退货率}$$

$$\text{销售收入} = \text{销售净额} \times (1 - \text{退货率})$$

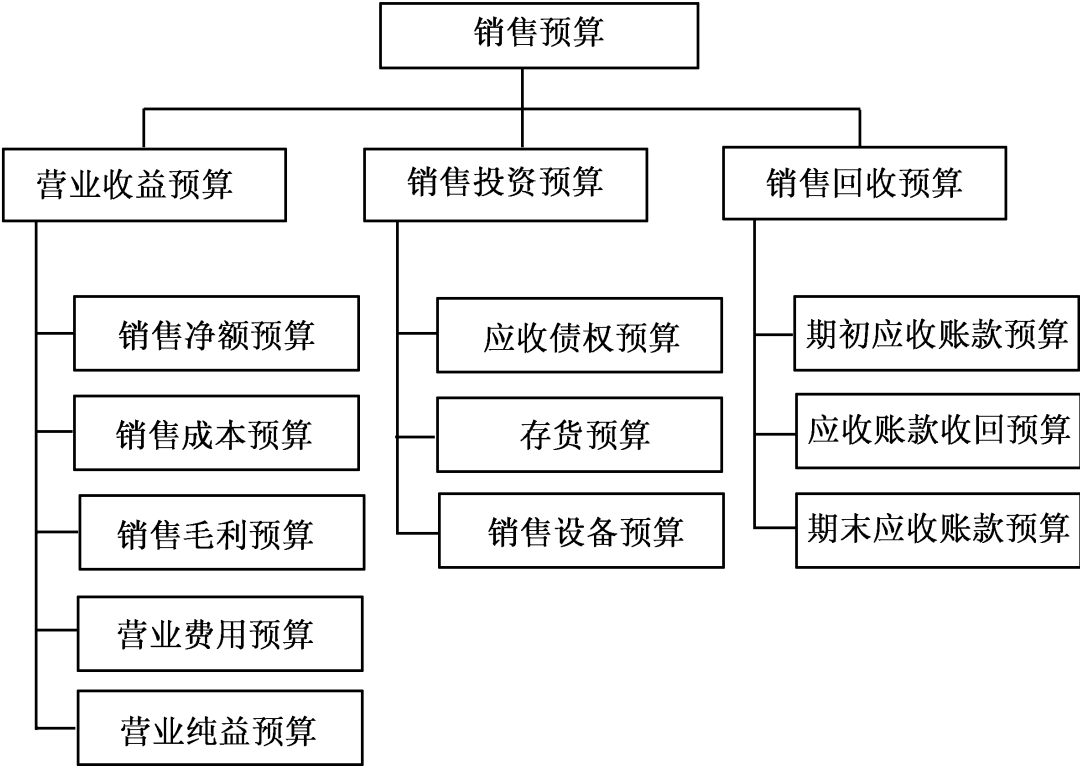


图 9.2 销售预算的组成

二、销售成本预算

用销售数量乘以每单位产品的制造成本（或每单位商品的购置成本），可计算出销售成本。

如表 9. 1，比较计划与实绩值，作为销售部门的实绩评价。另外，只有采用公司内的转账价格为销售成本，才能说明销售部门、制造部门的业绩，并可立即算出销售部门与制造部门的毛利，各为 36 与 6，显示销售部门借助制造部门的力量，而达到了毛利目标值。

表 9. 1 计划与实绩值的比较

	计划	实绩	销售	制造
销售收入	200	196	196	160
销售成本	160	154	160	154
销售毛利	40	42	36	6

在此基础上，需先决定公司内的转账价格，再乘以销售计划数量，再求销售成本预算。

另外，按地域编订销售成本预算时，由于各地域的包装费用不一致，导致每单

位产品制造成本不同，所以，在决定各地域销售成本之前，必须调查清楚产生成本的原因。

三、销售毛利预算

从销售收入预算减去销售成本预算，即可求得销售毛利预算。在毛利预算决定之前，应检查销售毛利是否足以抵偿企业所需的一切经费。另外，尚需依产品、地域及部门，求毛利贡献度以便订立计划。

四、营业费用预算

订立营业费用预算之前，首先需表明销售收入目标的内容，或达到目标所需的销售方针。通过销售配额来使销售收入目标值具体化，并且依据销售方针，确定销售活动内容，甚至营业费用也是依销售活动内容而估计。

营业费用的定义，因广狭而有所不同，广义是指市场活动（营销）成本，而狭义则指销售部门的费用。一般损益所表示的营业费用内容，指的是市场活动成本。

（一）营业费用估计的方法

1. 以过去实绩为准

本法最实际且最简单，但不应完全依赖过去的实绩，而不考虑下年度可能实施的新政策。

2. 依据销售收入或销售毛利目标值

这是根据营业费用与销售收入的比率，或营业费用与毛利的比率，来估计营业费用的方法。

3. 从纯收益目标倒算

决定销售收入目标值与纯收益目标值之后，就可据此决定总成本，由于一般管理费用属固定成本，所以，自总成本减去固定成本与销售成本，即可求出营业费用的范围。

4. 依据销售收入的变化

有些营业费用随销售收入的增减而屡有变更，有的则大多固定在某数值上。可用 $y = a + bx$ 的算式来表示二者的关系，将销售收入目标值代入 x 中，即可求算营业费用。另外，亦可将各种营业费用，分为固定费用与变动费用两种，然后再依变动费用求变动费用率，最后求算营业费用：

营业费用 = 固定销售费用 + 销货收入 $\times$ 变动的销售费用率

5. 依据单位数量的变化

这是根据销售数量单位（如每车、每吨等）的营业费用为标准，借以估计总营业费用的方法。采用本法时，若单位名称因品种而异，就需按照品种别来估计营业费用，然后再求总营业费用。

(二) 常见营业费用及估计

1. 佣金费用

又称提成、销售奖金。习惯上多依销售收入的多寡来决定，具有变动成本的性质，所以，视其与销售收入的关系来决定。佣金费用的决定法有两种，即根据销售数量与销售金额为基准的决定方式。

2. 运费

运费是指销售运费，是因运交商品给顾客而发生的费用。其中，多以汽油费用等变动费用为主。可与地域、月、产品的销售计划相配合而估计，但一般多根据费用与销货收入的比率或每物量单位的费用来估计。

3. 广告费

有关广告费的估计法，有下列几种：销货收入汇率法、销货单位法、纯益汇率法、实绩标准法、竞争者对抗法、付款能力法等，至于何种方法最优，则视企业的情况而异。另外，广告费用虽具有变动成本的特征，但由于媒体不同，有时必须事先决定为期一年的订约额。为期一年的订约额，就具有固定成本的性质。

4. 促销费用

印制目录、邮费、赠品费、推销员的训练费用等，一般都要个别估计。

5. 人事费

估计人事费用时首先应考虑下年度的调薪率（下年度薪金与今年薪金之比）。人事费指的是推销人员的人事费，只要不是采用绝对的提成或佣金制度，就可视为固定成本。

6. 折旧费用

这是来源于有形固定资产的费用，需按照各个单位一一估计然后再决定总额。折旧费用属于纯粹的固定成本性质。在预算时要注意折旧费用是一种沉没成本，不是经营实际发生费用，仅作为会计成本加以考虑。

7. 其他营业费用

这些费用可能包括交际费、差旅费、交通费、水电费、保险费等，除需参考过去的资料之外，尚需考虑未来的使用状况，个别地加以估计。

汇总上述各种费用项目，与营业费用容许的范围相比较，如果在容许限度之内，当然没什么问题。即使是稍微超越若干，也还可以补救，但如果超出太多，就要采取相应措施了。

缩减费用时，应避免缩减和促销有关而且直接影响销售收入的费用，如销售活动所需的汽油费、推销员的差旅费等。因这些费用与未来的发展有密切的关系，故应谨慎考虑，为避免删减工作人员的人事费，宜从不直接影响促销费用的项目着手删减。

五、经营纯益预算

销售毛利减去营业费用，等于营业纯益，故估计营业费用之后，需重新确认营业纯益，观察是否达到预定的金额。

按产品、地域、部门与适用之别，掌握营业纯益，如此即可求出营业纯益贡献度，其效用与销售毛利贡献度一样，都有利于制定计划与评价。

在销售部门中，营业纯益是考核该部门业绩的一项标准，故可将营业纯益视为贡献利益。

六、应收账款的回收预算

没有应收账款，就可能没有销售。所以，只要销售收入预算存在一天，就必须有应收账款的收回预算计划。

收回应收账款的工作，主要属于销售部门的责任，至于收回后的账务处理，则属于会计部门的工作。

只要确定了付款条件标准，即可与月别销售预算相配合，而订立应收账款的回收计划。

七、存货预算

存货预算，是指订立产品或商品的库存计划。存货因内容的不同，而分为滞销存货、流通存货和备用存货三种。库存的产生，主要是为了有利于销售。首先决定标准的存货周转率、备货期间以及安全库存等。不良库存多因滞销而产生，不良的库存，足以严重影响到企业的经营步调。凡存货额超过预算值，均可视为销售情况不佳，此时，销售部门需比较存货预算与实值，以确定该部门的责任。当存货额超过存货预算时，这需要庞大的周转资金，也说明有相当于存货成本价值的资金被冻结。

存货计划可作为销售计划与生产计划的桥梁。待完成各产品的月别销售预算之后，即可据此制定存货计划，最后再制定适合的生产计划，换言之，初期存货加本期购货，再减期末存货之后的余额，等于销售成本。同理，该月销售数量加月底存货数量减月初存货数量等于生产完成量或批购数量。

总之，以上谈了多种预算的编制，要注意的是，各种预算必须与企业的战略相一致，销售预算有助于计划和评估销售队伍的工作。在设定销售预算时，销售经理应考虑营销计划的目标和战略。如果营销目标是提高市场份额，制定销售量指标就比较合适。如果营销目标是增加投资回报或净销售利润率，销售量指标就不合适了。相反，以毛利或费用为基础的指标更适合利润导向目标。这样，良好的销售指标会有助于战略计划的有效实施。同时要注意，销售预算要有助于指导销售代表的

活动。例如，指标定得过高，可能会给销售代表造成很大压力及客户负担过重。指标定得过低，又不能起到激励销售代表的作用。最后一点，销售指标是评估销售队伍绩效的广泛基础。在关注指标的活动中，人们通常认为完成指标的销售人员是出色的。因此，指标对销售人员的士气有很大的影响。从战略和行动上考虑，管理层尽可能好地设定指标就特别重要。

第三节 确定销售预算水平的方法

许多公司销售部门是惟一实现收入的部门，这些收益影响着其他部门的活动，所以，销售部门的预算常常具有优先权。一般情况下，只有当销售预算确定后，营销活动的具体内容才可以逐步确定下来。销售经理总是力图用各种方法确定销售预算水平。有时用一种方法无法精确地表示销售预算时，可采用多种方法配合使用。

一、最大费用法

最大费用法是总费用减去其他部门的费用，余下的全部作为销售预算。这个方法最大的缺点在于费用偏差太大，在不同的计划年度，销售预算也不同，不利于销售经理进行计划。在实际应用过程中产生了很多问题，因此很少被采用。

二、销售的百分比法

用这种方法确定销售预算时，最常用的做法是用去年的费用与销售百分比，结合今年的销售预测量来确定销售预算；另外一种做法是把最近几年的费用/销售百分比加权平均，其结果作为今年的销售预算。这种做法，往往忽视了公司的长期目标，不利于公司大胆开拓市场。例如，公司为增加销售额需要增加新的销售人员，但短期内这种决策的效果显示不出来，有可能增加了费用/销售百分比，为了不影响短期业绩，许多公司可能不增加销售人员。而从长期来看，增加人员可以提高销售量，扩大占有率，有可能降低费用/销售百分比。有时只重视短期目标有可能导致销售量下降—费用下降—销售量下降的恶性循环。因此还需要更为灵活大胆的预算管理方法。

各种费用百分比的确定可能是依据管理者经验，或者管理者对各种业务职能在实现期望利润的过程中可以或必须花销的费用水平的感觉。这些比例也可以以公布的行业平均数作为各种费用的基础，但它只能作为指导，还必须对其加以调整以反映特定企业的特殊性。只有这样才可以把这些比例用于销售和成本的控制。当然，并不能保证用这些比例编制的预算一定会产生最佳的绩效。事实上，正如上所述，使用这种方法，费用分摊将沿着销售变动的方向而变动。例如，如果销售预测下降，各种费用的预算也会下降，这可能是也可能不是解决销售下降的最佳方法。此

续表

销售任务	在促销任务中的 相对价值 A	人员销售贡献 百分比 B	人员销售总的 贡献百分比 (= A× B)
销售			
签约	10%	70 %	7%
激发顾客兴趣	10%	50 %	5%
销售	20%	100 %	20%
总计	40%		
服务			
跟踪电话	5%	80 %	4%
处理问题	10%	70 %	7%
商誉	5%	70 %	3. 5 %
总计	20%		
市场信息			
开拓市场	5%	50 %	2. 5 %
趋势	5%	30 %	1. 5 %
竞争者	5%	30 %	1. 5 %
总计	15%		64%

六、任务—目标法

任务—目标法是一个非常有用的方法。它可以有效地分配达成目标的任务。它是经理由预测确定的销售目标开始，确定实现目标必须完成的任务，并估计完成这些任务的成本。然后根据公司总利润目标来审查这些成本。如果成本过高，就会要求经理换一种新的实现目标的方式，或者调整初始目标。这个过程将反复进行，直到管理层对目标及其实现方式感到满意为止。以下举例说明任务—目标法的用法。

假设公司计划实现销售额140 000 000时的销售费用为5 000 000。其中，销售水平对总任务的贡献水平若为 64%，那么，由于销售人员努力获得的销售收入 = 140 000 000 × 64 % = 89 600 000，则 费用/ 销售收入 = 5 000 000/ 89 600 000 = 5. 6%。

假设广告费用为2 000 000，广告对总任务的贡献水平为 25. 6%，由于广告实现的销售收入 = 140 000 000 × 25. 6% = 35 840 000，则：

广告费用/ 销售收入 = 2 000 000/ 35 840 000 = 5. 6 %

这种情况下，两种活动对任务的贡献是一致的。否则，如广告的收益低，公司可以考虑减少广告费，增加人员销售费用。这种方法要求数据充分。因而管理工作量较大，但由于它直观易懂，所以很多公司使用这种方法。

七、投入产出法

任务一目标法是在一定时间内费用与销售量的比较，但有时有些费用投入后，其效应在当期显示不出来，则无法真实反映费用销售量比率。投入产出法不强调时间性，而是强调投入与产出的实际关系，因此克服了任务一目标法的缺点。

第四节 销售预算的编制

一、编制销售预算的步骤

像编制销售计划一样，销售预算的编制方式也有两种：自上而下的方式和自下而上的方式。但两种方式的优缺点也像编制销售计划时所显示出来的一样，因此，很多的公司也是同时采用两种方法进行对照，使销售预算更加支持公司目标及销售任务的实现。

自上而下制定销售预算时，主管人员会考虑到公司战略及目标，在进行了销售预测以后，对公司可以利用的费用有个大概的了解，然后根据要实现的目标和将要进行的活动，选择一种或多种决定销售预算水平的方法草拟预测，分配给各个部门。销售预算为销售部门的各种预算提供了依据，如广告费、推销费用、办公费用。销售预算数据也直接传给生产部门。生产部门将确定总的生产预算，并以此制定各种材料和劳动力预算。财务经理也要用销售预算中的预期销售量来制定现金、利润和亏损预算。

自下而上制定销售预算时，销售人员总是根据上一年度的预算结合今年的销售配额，用惯用的方法计算出销售预算，提交给销售经理。

要注意的是，行政领导在估计下一年需要的经费时倾向于过于谨慎。没有几个经理愿意在紧张的预算经费下工作，但是管理杰出的企业所有预算都是很紧凑的。同时，良好的计划制定程序要求行政领导在所有计划和预算的结尾处签名。也就是说，它同意努力实现这些计划和预算。

应该看到，销售预算也是为实现公司战略目标而设置的，而公司的战略目标是会根据环境的变化而调整的，因此，销售预算也不是一成不变的，应随着市场状况的变化而改变，抓住市场机遇，使销售预算不仅是一项约束条件，而是作为迎接挑战的武器。

二、预算期间

预算一般按一年、半年和季度编制。有一些公司编制所有三个预算；另一些公司则编制年度预算以减少文字工作。

季度预算迫使公司一年四季评估自己的境况，这减小了经营活动失控的可能性。很多公司认为季度预算体系很可取，因为它与其经营周期基本吻合。服装生产厂一年通常有四个周期。也就是说，它有四个不同的产品系列，每季一个。而且它发现按销售季节编制预算很方便。短期计划的主要好处就是准确性可能更高。预测期越短，不可预见性事件打乱预测的可能性就越小。在确定预算期间时，公司应该在控制程度和预算编制成本之间寻求平衡。

三、销售人员费用预算的内容

销售人员费用预算是销售预算的重要组成部分。它一般包括以下几项：

销售人员薪金：销售人员的工资佣金、津贴等是一笔庞大的开支，另外一些激励活动及福利也是销售人员费用的一部分。

差旅费：销售工作往往需出差。有些公司给销售人员一些出差补贴，有些作为固定费用。差旅费的水平一般都不宜设置很高。

交际费：交际费是促进良好人际关系不可缺少的，因此，对交际费用应给予适当安排。

销售资料：销售资料包括产品手册、目录、价格表以及其他印刷品，另外还包括样品、设备、培训资料等物品。

管理费用：各项管理费用有时还包括一部分销售经理的薪金。

培训费用：包括各层次的培训，以及内部培训和外派进修。

行政后勤服务：如处理订单、记录等。

本章小结

本章对销售预算作了介绍，说明了销售预算的编制过程，销售预算的计划、协调、控制作用。对销售收入、销售成本、销售毛利、营业费用、经营纯益、应收账款的回收预算进行了分析，对确定销售预算水平的方法，如最大费用法、销售的百分比法、同等竞争法、边际收益法、零基预算法、任务一目标法、投入产出法等方法作了简要讲述。

思考题

1. 预算的作用是什么？
2. 预算的程序中有哪些需要注意的问题？
3. 销售任务目标法的缺陷是什么？
4. 销售额的百分比法在什么情况下适用？

本章案例

750 万元销售额策划（部分）

杭州某连锁商场 2001 年 12 月策划了新年送礼三重奏活动，当月销售额达到了 750 万元。

新年送礼三重奏其中之一“掏金大行动”在杭州乃至全国尚是首次推出，有很强的新颖性和趣味性，能极大地调动顾客的参与热情。活动实施现场，顾客排起了长龙，10 名工作人员忙得不可开交，现场十分热闹，顾客大都非常兴奋，由于弹珠滚动性很强，很难抓住，有较强的刺激性，顾客把手伸进掏金箱后，恨不得把弹珠全部抓上来。事实上掏的弹珠是不太多的，虽然如此，但掏金的吸引力依然特别大，有的顾客为了四五元钱而心甘情愿排一两个小时的队。

一、方案背景

2001 年年末，杭州各大商场刮起“满就送”旋风，从最初的“满 100 送 10”，到 12 月初的“满 150 送 80”，赠送力度越来越大，而效果越来越差，消费者对“满就送”几乎麻木了，这本来对商家不是好事，因为商家的利润越来越薄，但利润薄也得做，商家自有难言之隐。谁能从千篇一律的“满就送”中拿出富有创意的促销新手段，从而脱颖而出，谁就能抢得先机，立于不败之地。这正是该策划方案的根本出发点。

二、总体思路

三大促销活动联合推出，可使每种活动的优势互补，力度更大，效果更好。

满就送：主要可让“满就送”的优势继续发挥，使已购物的顾客发生重复购买行为，但要减小赠送幅度。实际是满 200 送 100（60 礼券 + 40 茶券）。

掏金大行动：商场购鞋，现场掏金，掏多少，送多少，主要针对想购鞋的顾客，刺激其购买欲望。满 200 掏金 1 次，每次掏金金额经测算在 7 元以内，返还现金，顾客看得见，此活动可考虑延续到春节，但每次掏金金额必须控制在 6 元以内，同时减小“满就送”的力度，以降低促销费用。

销售管理

不转白不转：满 200 元转一次，获奖概率为 80%，当场发放礼品，该活动面向所有顾客，主要是降低顾客参与门槛，提高顾客参与活动的积极性，吸引人流，增加人气。

三、媒体安排及发生费用

1. 广告及促销费用：

A. 报纸媒体：101 826.6 元

B. POP 及展板：2 804 元

C. 海报：1 000 元

D. 横幅：2 461.60 元

E. 赠送礼品：14 429 元

F. 赠送现金：34 222.70 元

G. 合计：156 743.9 元

2. 销售总额：

计划销售总额：6 000 000 元

实际销售总额：7 520 000 元

案例讨论题

1. 从销售预算的角度分析此次活动的费用。
2. 如果此次活动失败了，是否可归咎于销售预算的错误，为什么？

第十章 销售定额

销售定额是在销售预测、销售预算准备好后，把计划结果转换成的定量销售指标，是基层销售组织和销售人员在一定时期必须完成的产品销售任务。

销售定额被用来作为评价销售人员、销售区域、销售行政区和地区业绩水平的标准。销售定额可以用金额、商品数量或销售活动来表示。定额期间通常是一年、六个月、一个季度或一个月；也可以是相对更短的时间。在销售人员完成销售定额指标后，他们常常会获得与之绩效相应的奖励。销售定额是销售经理用于管理现场销售人员最有效的手段，是评价销售人员销售能力的最重要指标。

第一节 销售定额和战略管理

销售定额经常根据销售量而确定，但同样也可以根据总边际利润、销售费用、利润和它们的组合而建立。在设置销售定额时，企业应考虑营销计划的目标和战略。如果营销目标是提高市场份额，制定销售量定额指标就比较合适，但如果营销目标是增加投资回报或净销售利润率，那么，以毛利或费用为基础的财务定额就比销售量定额更适合利润导向目标。也就是说，只有选择合适的销售定额，才有助于战略计划的有效实施。

另外，销售定额有助于指导销售人员的活动。例如，定额定得过高，绝大多数销售人员经过最大努力仍然无法完成定额任务，这样就会挫伤销售人员的工作积极性，使他们过早地放弃完成定额目标或有可能产生欺骗行为。定额定得过低，无需销售人员付出太多努力，又不能起到激励销售人员的作用。因此，定额对销售队伍的士气有很大的影响，从战略和行动上考虑，管理层设置合理的销售定额非常重要。

第二节 设置销售定额的目的

一、为销售人员提供目标和激励

销售定额提供了销售能力的定量测量方法并且成为每个销售人员的工作目标。

因此，定额应该是可以实现和达到的。

最基本的方法就是为销售人员确定一个挑战性的目标。例如，清楚地为销售人员指明今年的销售定额为500 000元。显然，一个清楚明晰的目标，要比一个不清晰的目标更能激励销售人员的积极性。当可以实现的具有挑战性的定额建立起来时，就可以产生很强的激励作用。

当销售人员经过努力完成定额或超额完成定额就会产生成就感，超额部分越多成就感越强。人们通常认为完成定额指标的销售人员是出色的，当这些出色的销售人员被表扬、晋升、奖励或加薪水的时候，就会对销售队伍的士气产生很大的影响。

例如，在某企业，只有超额完成定额才能支付佣金。某销售人员本年的销售定额为30万元，他可以取得定额超过部分7%的佣金。当销售了40万元时，这个销售人员将获得的佣金是 $7\% \times (40\,000 - 30\,000)$ ，即7 000元。这种类型的定额为销售业绩显著提高提供了一种强有力的激励，因为可以获得的佣金没有上限限制。

定额还可以用来进行销售竞赛，这是一种很好的短期激励工具。竞赛是许多公司激励计划中一个重要组成部分。这里，竞赛的关键理念就是谁能做得最好，谁就会得到奖励。然而由于销售能力、区域潜量和工作负荷的不同，销售人员赢得机会的可能性也不同。因此，最好的做法是，公司所设计的计划能使所有的销售人员都有获胜的机会。如果竞赛不为所有的销售人员提供赢的机会，那么竞赛或许会产生负面作用，实际上减弱了激励性，从而不能在特定时期内对销售业绩起到推动作用。

二、便于控制销售活动

销售定额将销售人员、销售组织的工作任务具体量化，它为销售人员指明了努力工作的方向，同时，销售定额使得管理层能够指导和控制销售活动。如销售经理可以通过销售定额来对销售管理工作进行总结，根据销售定额的完成情况，发现哪种产品好销，哪种产品不好销，从而及时地调整定额计划。销售定额对于考核基层销售人员的工作绩效提供了依据和标准。如果定额设计得合理就能够对销售人员的能力进行客观评价，这有利于管理层合理地提升与调配、安置销售人员。

三、控制销售费用

销售费用定额可以用来控制饮食、住宿和招待上的开销数量。这有助于控制销售成本，并且把它维持在最小的水平上。如果没有完成或超额完成定额，所增加的费用支出可以从销售人员的补偿中扣除。销售费用定额的设置，可以促进销售人员把增加销售额、控制销售费用、增加利润额放在工作的首位。

四、业绩评估

销售定额最重要的目的是评估销售人员的业绩。

然而，在利用定额作为业绩评估工具时要小心。如果超额完成了定额，这或者表示销售人员工作特别卖力或者表示定额定得太低了。同样，没有完成定额可能表示销售人员工作不太努力、销售区存在问题或者定额定得太高。

第三节 定额的类型与设置

企业通常使用的定额有五种类型：销售量定额、财务定额、费用定额、活动定额和组合定额。企业在产品、行业和特定的公司环境中，可以使用这些定额中的一个或全部。管理层选择定额取决于几个因素，包括产品和市场的属性。假设有一家企业打算调整其失衡的存货，它就可以设置产品系列的销售量定额，以便销售多余的存货。如果销售管理层计划发展一个新区域，与销售量定额或费用定额相比，它更可能设置一个活动定额。

一、销售量定额

销售量定额是企业最常用的一种定额形式，是以销售量为基础制定的定额，销售量定额通常以销售预测为基础，同时还要考虑市场潜力的影响。销售量定额用于业绩评估时，提供了在特定时期内最低的期望业绩水平。

在特定时期内建立起以货币额或单位数为衡量基础的销售量，通常是用于某种产品或产品线、顾客或期望类型或者是地理区域。营销单位越小，时间期限越短，定额就越好。运用小营销单位可以很好地加以控制，并在需要时，可以把许多单位组合起来。销售定额应该以每月或每季为基础而建立起来，但销售是季节性的除外。

设置销售量定额的基础是过去的销售量、销售潜量和市场预测，或者是它们的组合。目前最容易也是最经常使用的设置销售量定额的方法是：以此地区过去的销售量作为基础，以市场应该增长的百分比来增加去年的定额。如果下一年期望的市场增长率为5%，每个销售人员的定额就是去年的定额加上5%，即是去年定额的105%。

显然仅以过去的销售量来设置销售量定额是不够的。设置销售量定额还必须进行销售预测，必须研究以下因素：(1) 区域内总的市场状况；(2) 竞争者的地位；(3) 已占有的市场现有占有率；(4) 市场涵盖的质量（一般取决于该市场销售人员的主观评价）；(5) 该地区过去的业绩。

通过综合以上因素，对过去的数据进行调整以适应人员、区域及企业的要求。

一些很小的或者新建的公司，则应把其公司销售预测建立在市场估测的基础上。在这些公司里，高层主管通过使用两种不同方法中的一种建立被销售人员所认可的定额。第一种方法是，公司的总销售预测被分解成地区预测，并且相应地进行调整。由于认识到公司级的调整与销售地区级的调整不同，第二种方法首先根据公司将来营销努力来调整公司的预测销售量。然后，再把这些调整过的预测划分成地区预测并且相应地进行调整。

销售量定额一般用货币、商品数量来表示。用货币表示时，可以在不同的商品之间进行比较，这有助于销售人员从事系列商品的销售。如果销售人员具有价格决定权时，用货币表示还能使销售经理清楚地觉察利润变化的情况。当销售人员出售的商品数量不多时，数量定额就比较实用。

在涉及到是以货币还是以数量为衡量基础制定定额时，经常会产生问题。目前，这两种方法都为企业所使用，对销售经理来说，每种都有好处。以货币表示的销售量定额是衡量生产活动的常用方法，并且容易为销售人员和管理者所理解，当销售人员要对销售不同的产品负责时显得特别有用，因为在这里可以为每组产品建立起货币销售定额，货币销售定额也使得评估和计算公司财务比率（如定额销售成本和销售费用率）更容易。

当只销售不多的几种产品时，销售数量定额更有用，特别是在价格急剧升降时。当价格剧烈变化时，如 20 世纪 80 年代末 90 年代初的石油价格波动，货币销售定额特别不适合且可能会导致销售人员沮丧，同时也会使业绩评估的作用减弱。例如，原定 50 000 元的定额，销售人员出售 500 单位的商品就能实现，而今市场价格下跌，销售人员就必须出售 667 单位商品。对于价格非常昂贵的产品，数量销售定额更加适合推动销售，60 万元的定额看起来比每单位是 6 万元的 10 单位的定额更难完成。

二、费用定额

销售费用定额是指销售人员销售一定数量的产品所需的最高费用额。具体来说是指销售人员的交通、饮食和住宿的最高费用额。销售费用定额是提高销售利润率的一项重要手段，它一般用销售额的百分比来表示。

设置费用定额，是为了促使销售人员从过分单一强调销售额转变为重视增加销售额、控制费用、增加利润上来。为了控制销售人员的销售成本，限制在旅途、饮食和住宿上成本的快速上升，通常销售经理把这些费用直接与销售量或者补偿计划联系起来。例如，允许销售人员可以用销售量的 4% 作为费用；另外一种方法是简单地决定每天可以花费在食物和住宿上的最大数额；第三种方法是使用费用销售比率来决定允许的费用数额。虽然费用定额在理论上能使销售人员认识到自己在降低成本和控制费用方面的责任，但在实际操作时，仍然存在许多困难。例如，由于经

费紧张，一部分销售人员减少了推销活动，将原先计划每个季度应对客户进行四次访问的改为只进行两次访问，这就有可能失去挖掘大笔业务的机会。

因为销售人员的主要任务是去销售，设置费用定额的目的是为了控制销售人员的费用水平，增加销售利润。所以，在设置费用定额时，销售经理一定要注意以下问题：

设置费用定额时，必须注意成本限制不能阻碍销售业绩的提高。必须保证销售人员有相对充足的费用经费来开发新客户，维持正常的产品推销业务的进行。一定的推销业务量要求有相应数额的费用经费来适应，如果过分强调节省费用开支，必然会影响销售人员正常的业务活动，因此，对费用的控制也应该是适度的。同时还要注意，由于一些地区运作费用比其他地区高，每个销售人员的费用定额就必须参照该地区的现实情况来制定。假如一名销售人员某月的费用开支超过定额1 000元，而他的销售额却高于定额100 000元，企业销售经理就应该给予奖励而不是指责或处罚。

许多企业将推销费用定额、销售量定额与销售人员的薪金密切挂钩，通过一定的经济手段来鼓励销售人员节约费用开支。例如，将节约的费用定额按一定比例以津贴的形式返还给销售人员，以调动他们节约费用开支的积极性，进而使他们在销售业务过程中精打细算，最大限度地实现企业的利润目标。

三、财务定额

在推销活动中，企业通常比较重视产品销售量而忽视了利润，造成销售量与利润额不能同比增长。为了避免这种情况，控制总边际利润或净利润，就要使用财务定额。很多公司根据毛利或净利润设定财务定额。在企业销售定额指标体系中，利润定额是最能体现企业经营目标的一个指标，这种定额指示销售人员：管理层把利润看得比销售额更重要。

销售人员往往把重点放在易于出售的商品或易于打交道的客户上。然而容易销售的产品可能是低利润的产品。所以销售额很高的业务员并不一定是给公司带来最大利润的销售人员。如果在赢利少、容易卖的产品上花费太多的时间，一个销售人员可能正在最小化公司从更高边际利润产品项目上赢利的机会，对公司来讲是一种反服务。财务定额的设置有助于改变销售人员不顾利润而尽可能多推销的自然倾向，可以激励销售人员在更加盈利的产品和更有赢利的顾客上花费更多的销售时间。

如果企业经营的产品种类较多，并且每种产品的利润率差异较大，就可以用销售毛利定额来确保企业利润目标的实现。这种定额可以使销售人员将注意力集中在那些高收益的商品、项目上。然而，毛利定额在某些时候，也会带来管理上的困难。由于销售毛利 = 产品销售收入 - 生产成本，一些公司并不会将其生产成本告诉

销售管理

销售人员，这样，毛利定额在利润结果上就有很大的失真性，也可能不会产生应有的激励效果。

在毛利和净利润定额之间，净利润定额比毛利定额更为重要，尤其是当产品进入成熟期，竞争加剧，费用上升，在市场扩展很困难的情况下，提高销售利润率将成为突破口，净利润定额就成为取胜的关键。但净利润定额也存在一些不足。因为合理、准确地计算推销人员创造的净利润是非常困难的，销售人员销售产品的净利润取决于产品的定价、每种产品的毛利以及出售这些产品所需的有关费用，这些因素使利润定额的管理工作具体操作起来有一定的难度，而定价等因素是销售人员无法控制的因素，也就使得销售人员无法完全对自己产生的销售利润负全部责任。

所以毛利或净利润指标可能会引起管理层和销售队伍之间的摩擦。销售人员可能理解定额的计算方法，但无法在定额期内看到他们的进展。例如，生产成本突然升高，导致公司某种产品只有微利甚至无利可赚。一个处理办法是把指标建立在销售人员对利润的贡献上。对利润的贡献，或边际贡献，是指从销售人员的毛利中除去他的直接费用（销售人员可以控制的部分）后的剩余部分。剩余部分是销售人员为抵消初始（固定）成本而贡献的金额。

四、活动定额

产品销售源于大量正确的工作——对适当的人进行拜访，进行产品展示，开发新客户，推荐新产品等等。因此，要想实现销售额，必须找到一个方法来鼓励销售人员做好基础性的、能带来销售成果的工作。这个方法就是设立销售活动定额。

在销售过程中，管理层可以选择的销售活动任务有：日常性拜访，拜访新客户，获得新客户的订单，演示产品，开展展示会。设立和控制适当的活动定额可以充分平衡直接销售和间接销售之间的关系，促进销售人员既重视当前的利益，又关注将来的业务发展。因为有些销售活动虽不能立即实现产品销售收入，但对将来的销售业务影响较大，例如，客户调研、销售报告、潜在客户的访问等等。

活动定额对宣传性销售人员特别有用。销售活动定额管理工作中的主要困难是：(1) 制定的活动计划是否实际得以实施；(2) 由于活动的效果有一定的滞后性，无法对其很快作出评价。

五、组合定额

当公司想要控制销售任务的几个不同方面，或者对任何单一指标都不满意时，可以把两种或更多的定额组合起来。销售经理通常是把各定额的测量单位转换为若干个点的统一测量单位，最容易的一种方法是计算加权百分比（它不设测量单位），权重反映了每种定额对于公司的相对重要性。表 10.1 给出了一个例子。

表 10.1

项目	权重	定额	实际完成额		完成比例		完成比例乘权重	
			甲	乙	甲	乙	甲	乙
销售量定额	0.25	50 000	50 000	55 000	100 %	110%	0.25	0.275
销售毛利	0.25	30 000	25 000	30 000	83 %	100%	0.21	0.25
新客户数量	0.25	30	0	20	0	0.67	0	0.168
产品展示	0.25	120	240	120	200 %	100%	0.50	0.25
组合定额	1.00						0.96	0.943

在该表中，销售经理分派给四种业绩的权重是一样的，甲完成销售定额，并且在产品展示方面有最好的记录，但新客户订单为零；甲以 96 分超过乙的 94.3 分。很明显，乙在销售量定额和净利润两个重要方面都比甲表现得更好，整个销售工作比甲做得全面。但由于甲完成了产品展示指标的 200 %，虽然他没有做任何实际工作获得新客户的订单，产品展示指标使他的组合定额指标超过了乙。很多人认为这个结果是不公平的。

得出这样的结果是因为对四种业绩给予了同等权重，而没有赋予其对公司业绩的相对重要性。管理层可以根据业绩的相对重要性使权重不一样。从表中可以发现，如果把重点放在销售量定额指标上，即增加销售量定额的权重，将会得出与上例完全相反的结论。如果把重点放在新客户数方面，乙的组合定额仍然会超过甲。所以，确定各种定额的重要性（权重）非常重要。

组合定额是为了利用几种定额的优点，但常常受限于定额的复杂性。很多情况下，组合定额都显得过于复杂而难以为销售人员所理解。

第四节 销售定额指标的设立

当企业管理层选择了销售定额的具体形式，并确定了各种定额在销售中的重要性（权重）以后，下一步就要设立定额指标。

一、销售量定额

销售量定额的设立基本上可以采取以下两种方法。

- (1) 以区域销售潜力设立定额指标。
 - (2) 根据其他非销售潜力因素，如过去的销售、经理判断、销售人员的决定或报酬设计来设立定额指标。
- (一) 根据销售潜力设立定额指标

1. 设立定额指标

定额指标设立的一种常用方法就是把定额指标和销售潜力直接联系起来。销售潜力是公司期望在特定区域内取得的在行业预计总销售额中所占的份额。对很多企业而言，公司销售预测常常是把各个区域的估计值加总的结果。

因此，如果区域潜力或预测已经确定，再把定额指标与它们联系起来，就完成了定额制定的大部分工作。例如，假设某区域的销售潜力是 30 万元或者占公司总潜力的 4%，那么，管理层就可以以此数额作为定额分配给该区域的销售人员。全部销售定额指标的总和最后应该等于公司的销售潜力。

2. 潜力指标的调整

销售潜力可以反映企业销售额的成长机会和市场占有率，但是在确定销售潜力时，存在一些外部影响因素。所以在有些情况下，管理层会把潜力预测作为定额设立的起点，结合人、心理、报酬等因素对潜力预测加以调整。

如将定额的设立因人而异，对年轻的销售新手和快退休的老年销售代表，设定低一点的、更可能实现的指标，以帮助他们建立自信心和保持高昂的士气。如从心理角度考虑，理想的心理指标是那种比潜力高一点但通过有效工作仍然可以实现甚至超越的指标。为了用定额和报酬体系来激励销售队伍，还可以根据报酬计划对定额进行调整。如把定额设为潜力的 90%，完成定额将颁发奖金，当销售量达到潜力的 100%，公司还将颁发额外的奖金等。

(二) 根据非潜力因素设立定额

在实践中，许多企业往往根据非潜力因素设立定额指标。如：

1. 依据过去销售设置定额

许多公司在设立定额指标时往往依靠过去取得的成绩和经验，定额指标严格依据前一年的销售量或者前几年的平均销售量来设定。管理层依据主观判断的增长比例来确定销售人员的定额。这种定额设置方法的惟一优点就是计算简便和管理成本低廉。如果公司使用这种方法，至少应该用前几年的平均销售量，而不是以前一年的销售量作为定额设定的基础。仅仅以前一年的销售量为基础，偶然事件或者不规律事件将会对销售指数有很大的影响。

而且，仅仅依据过去业绩设定定额的方法有局限性，因为它没有考虑区域销售潜力可能的变化。当年的地区商业形势可能会发生衰退，从而减少销售潜力，或者重要的新客户已经进入这个地区，这样就增加了销售潜力等。还有一种“鞭打快牛”似的指标，是根据上一年超额完成任务的情况来定的，销售人员销售得越多，他们的定额就越高，这种定额对销售人员的士气是很大的打击，最终会导致优秀销售人员离开公司。

2. 与报酬计划相联系的定额指标

有的企业将定额指标直接与报酬计划相联系。如用底薪加佣金形式，这种形式

是每月付给销售人员的固定工资和月销售额超过一定金额时所付的佣金。

3. 根据经理的个人判断设置定额

有些企业完全依赖经理的判断设定定额指标。经理判断通常是良好定额制定过程中不可或缺的因素，但只依靠经理判断的方法肯定是片面的。即使经理很有经验，仅仅依靠经理判断而不参考其他量化的市场指标，将面临巨大的风险。

4. 销售人员自己设置的定额指标

完全依靠销售人员自己设定定额指标是不可取的。因为销售人员虽然熟悉业务，但他们对全局不甚了解，不可能获得必要的信息。他们可以参与对定额的设置，但不能将定额问题完全推给他们。

二、费用定额

费用定额可以根据去年的现场销售费用/销售额的比率，结合销售区域的运作费用实际情况来确定。

三、财务定额

财务定额可以反映企业的财务目标。例如，公司可以确定区域内所有销售的毛利或者净利润。假定某个销售人员的工作主要集中在两类产品上：一类占毛利的30%，一类占毛利的40%。将两者平均，确定一个总的毛利目标为37%。这样就得出各个区域的财务定额，并汇总成整个公司的财务目标。

四、活动定额

活动定额受到区域大小、客户数量和销售期望等因素的影响。这些因素将决定着销售人员在一定期间内对客户的访问次数、服务次数以及展示产品的次数等等。活动定额的设立取决于以下三个方面：(1) 市场营销调研；(2) 销售人员的报告；(3) 区域内的销售人员与销售经理的讨论。公司可以依据市场营销调研来设立活动定额，通过对以往和未来资料进行比较全面地综合分析，确定访问客户的最佳次数。公司也可根据销售人员与销售经理的讨论、销售人员的报告，分析以往销售人员展示的时间以及今后所需要展示的时间；以过去的经验为基础，围绕关键客户和客户的需求来设立活动定额。

第五节 销售定额指标的管理

制定了销售定额指标，就完成了对销售定额体系的建立，但是有了销售定额体系并不等于就能保证销售人员完成任务。如果定额指标的设立不能够激励销售人员完成个人和公司的销售目标，那么，这个定额指标是没有效率的。成功的定额指标

销售管理

应该具有以下特征：

(1) 可以实现。如果定额指标能激励销售队伍作出更大的努力，目标必须是可实现的。如果目标定得太高而无法实现，销售人员就会失去积极性。

(2) 准确。无论使用哪一种定额指标管理都应该与潜力相联系，定额指标真实地反映销售潜力。

(3) 易于理解和管理。销售定额的部分问题在于对它的理解。对定额本身和定额建立方法给出清楚的解释有助于得到销售人员的合作与认可。通过销售人员参与销售定额的设立过程，以及让每个销售人员知道与报酬联系的业绩和定额实施过程中的一些变化，销售经理能够帮助每个销售人员理解和体会销售。对销售定额制度清晰的理解是一种激励、评价和控制销售人员的有效方法。所以，定额指标必须易于管理层和销售队伍的理解，并且定额指标体系也应该在经济上便于管理。

(4) 公平。有的公司认为，应该激励销售人员去持续努力工作，它们建立起一种平均定额，并且根据销售人员完成定额的百分比来奖励他们。另外一些公司认为，销售人员只有在取得优秀的成绩时才应该被奖励，它们建立起一种高定额，并且只有销售人员取得超过定额的成绩时才进行奖励。后一类公司销售人员的基本工资通常比前一类公司高，这样就有助于抵消潜在的收入差距。不管运用何种定额制度，有一点很重要，那就是销售人员应把定额视为是公正的，良好定额指标计划应该让有关人员感到公平。

(5) 弹性。所有的定额指标体系都需要有足够的弹性。由于市场是变化的，定额指标也应该随变化进行相应的调整。

(6) 为销售队伍所接受。运作良好的定额体系，是销售队伍全心全意认可的体系。销售人员常常对定额有所怀疑，要么由于目的不明确，要么由于对构成计划的某些要素存在疑问。因此，应该向销售人员解释清楚设定定额基础的目的，以及定额设定过程中使用的方法。可以让销售人员参与定额制定，管理层也要注意听取销售人员的意见，这有助于管理层注意到一些忽略了的因素。

应始终让销售人员了解他们在实现绩效目标过程中的进展。与销售人员的互通信息是必要的。销售队伍也需要激励以实现目标。管理层应清楚地表明，定额指标绩效将会在相应时期的荣誉评定、工资调整以及升迁考虑方面得到反映。

本章小结

销售定额是销售预测和销售预算的具体体现，是量化了的具体数据。

销售定额就是销售绩效的目标。它有几个目的：(1) 为销售人员提供了目标和激励；(2) 便于控制销售活动；(3) 控制销售费用；(4) 业绩评估。

销售量定额（以金额或产品单位计）是最普遍使用的定额指标。其他广泛使用

的定额有毛利、净利润、销售费用、销售活动及这些要素的组合。

销售量定额设置主要有两种方法，一种方法是定额以区域潜力为基础，结合人、心理、报酬等因素对定额加以调整。另一种方法是确定定额完全不考虑销售潜力。例如，严格按照过去的销售来设置定额等等。

企业管理层应该认识到良好定额计划的特征。他们也必须保证销售人员能够理解定额设置的基础和过程。

思考题

1. 什么是销售定额？设置销售定额的作用体现在哪些方面？
2. 下列各个例子中能否使用销售定额？如果能，你认为应该采用哪种销售定额？
 - a. 为糖果厂宣传或促销的销售人员。
 - b. 为体育健身器材新产品推销的销售人员。
 - c. 工业中央供热和空调部件厂的销售人员。
 - d. 化妆品入室推销。
 - e. 家用空调、电冰箱厂的销售人员。
3. 销售量定额的设置采取的是哪两种方法？
4. 合理的销售定额应该具备哪些特征？

第十一章 销售评估与控制

销售业绩评估是企业销售管理的重要一环，在销售过程中，要经常地进行销售业绩的评估，以发现销售过程中存在的问题，奖优罚劣，并根据环境的变化，对销售预算和销售定额进行反馈和调整。本章对销售业绩评估的作用、常见评估方法进行了分析，并对销售费用控制进行了简述。

第一节 销售业绩评估的作用

销售分析与评价是销售管理的重要一环。其重要性体现在对销售人员的业绩评估和企业销售业绩评估两个方面。对于销售人员而言，薪金调整、提升、任期、激励和培训都与业绩评估密切相关，而对于企业而言，地区/任务分配、战略计划都要在正确的业绩评估体系的基础上作出。本章主要以企业的销售业绩评估为重点。

企业的销售工作是通过销售人员来完成的，如果没有一个赏罚严明的评估制度，企业的销售工作将陷入混乱，那些滥竽充数的人，总会以团体的力量达到他们不正当的要求；另一方面，那些积极并有能力的人自认晦气之风蔓延时，人心就会涣散消沉，当这些人不愿再努力时，优秀的人才就不可能在企业内安定下来。

对于企业而言，业绩评估的重要性在于：

第一，通过业绩评估，有利于企业提高经营管理水平。销售分析与评价作为认识实践的重要方法，可以帮助销售管理人员正确认识各项销售活动的内在联系，明确影响销售活动的各种原因，找出销售活动中存在的关键问题。这就为销售措施的改进和新的销售战略的制定提供了科学依据。在销售战略的实施过程中进行销售分析与评价，既可监督、检查战略的实施情况，又能考察销售战略是否符合实际和有效。

第二，通过业绩评估，有利于企业战略的制定和推行。企业根据市场需要，确定销售战略目标后，就要将销售战略目标在企业内部进行指标分解，实行目标管理，要求做到“人人有事做，事事有人做”，不能出现人浮于事、有事无人做的现象。企业在实行目标管理过程中，离不开销售分析与评价，需要经常检查计划目标的完成情况，分析影响计划完成的原因，找出有利于计划完成的积极因素和阻碍计划完成的消极因素，正确评价企业各项销售工作，从而为制定改进措施或调整目标

计划提供依据。同时，开展销售分析与评价，能把影响销售活动的主客观原因区分开来，可以查清各责任单位对销售成果的影响，从而分清责任和贡献大小，有利于把经济责任和经济利益结合起来。

第三，通过业绩评估，有利于提高企业经济效益。企业以目标市场需求为中心，不断满足顾客需要，其目的在于扩大销售量，获取利润。企业开展业绩评估，通过对影响利润形成的各种因素的分析比较，可以衡量企业销售活动取得的经济效益水平与存在的差距，判断各项销售措施的得失。同时，通过对人力、物力、财力等资源利用情况的分析，可以找出实现资源利用的最佳方法。这对企业不断提高经济效益，实现预期利润具有重要作用。

问题是，对企业的业绩评估都并非一蹴而就的，比如，保持与顾客的良好关系或者在市场中建立商誉，这些方面很难进行客观的衡量。同时，销售地区的多样性也使管理层很难比较他们的效率。还没有任何令人信服的方法可以平衡地区在销售潜力、竞争或工作条件方面的差异。例如，我们很难比较城市与农村销售人员的绩效。而且，就算各地区在市场潜力方面是一样的，其他方面仍是不同的。而且有时绩效评估之所以困难是因为地区销售人员的努力与结果之间的关联并不明显。一个地区的销量改善只能在销售代表工作一年或更久以后才能显现。而且，当两个或更多的销售人员进行同一项销售或为一个客户服务时，要给每个销售人员的工作成果打分就更困难了。这就要求我们制定一个有效的销售业绩评估的方法。

第二节 销售业绩评估的方法

销售工作绝非单独的销售量指标就可以评价的，它可考虑以下几个部分，如产出、顾客关系、工作态度与能力、协作精神等，这几个方面可分成两大类——基于产出和基于行为的指标，它们代表了两个关于业绩评价的思想流派。基于产出指标 (outcome-based measures) 主要涉及“底线”。它们包括销售量、销售组合、销售成本和利润。一般说来，通过这些指标，销售经理们可少用一些事前的管理方法。基于产出方法易于测定，并且在某种意义上更客观。然而，即使更客观，它们也可能受到业绩以外的因素的影响，如某公司销售相当不错，四年间销售收入每年都在增长，年平均增长近 18%；但进一步分析我们发现，四年间全行业收入增长了 240%，某公司市场份额却由 13.6% 下降到 8.6%。基于行为指标 (behavior-based measures) 建立在这样的观点上：如果企业“做正确的事”，它们的产出指标会与期望一致。这种指标体系注重顾客关系的建立与维系，企业形象与商誉的树立，它往往是一种过程管理，注重给销售人员事中的反馈，它要求销售经理有更高的管理素质以指导销售人员开展工作，这种评价主观性更强。一般而言，基于产出指标和

销售管理

基于行为指标最好结合起来用。它们的组合可能基于许多因素，如行业的类型、市场的特性等。例如，制造型公司和服务型公司在评价它们的业绩中所考虑的指标存在明显的差异。特别是评价业绩时对于销售量和销售成本，制造型公司明显比服务型公司注重得多。服务型公司可能比制造型公司更多地将丢掉的业务数和订单取消率作为业绩指标。产出指标涉及我们传统上所认为的“生产率指标”，例如，销售量、组合、销售成本、利润、销售访问的数量等。行为指标有态度、产品知识、销售技能、外表和举止、沟通能力、创造力和进取心、计划能力、时间管理、产生的顾客信誉等。对任何一个公司，都有产出或行为的独特的因素，其中一些比另一些更容易定量化。一个好的评价系统考虑到产出的所有重要方面。如果一个公司只关心销售量，传递给销售人员的信息是：这就是惟一真正重要的东西。销售经理也许向销售人员详细地谈到了为现有的业务提供良好服务和展望新的业务的必要性，但销售人员将只对得到奖励的事情作出反应。本节中只介绍最基础的产出指标中的销售量分析。

评价企业赢利性有许多方法。最简单的方法是销售量分析。基于销售量信息，销售经理不仅能了解总的销售情况，而且了解增长中任何一个部分与去年销售量增长相比的相对成果。这部分容易操作，方法也比较成熟，下面作一些简要介绍。进行销售分析与评价时，可从经济指标的综合评价开始，按发生时间、地点、管理环节和变化原因进行分析；综合分析各项相关的经济指标和影响因素，找到问题的关键，以全面的、发展的观点来评价企业销售活动。常用的分析方法有：

一、绝对分析法

绝对分析法是通过销售指标绝对数值的对比确定数量差异的一种方法，它是应用最广泛的一种方法，其作用在于揭示客观存在的差距，发现值得研究的问题，为进一步分析原因指明方向。

依据分析的不同要求主要可作三种比较分析，即将实际资料与计划资料对比，与前期资料对比，与先进资料对比。与计划资料对比，可以找出实际与计划的差异，说明计划完成的情况，为进一步分析指明方向；与前期资料对比，如与上月、上季、上年同期对比可反映销售活动的发展动态，考察销售活动的进步情况；与先进资料对比，可以找出同先进水平的差距，有利于吸收和推广先进经验，挖掘潜力，提高工作效率和利润水平。

在运用绝对分析法时，要注意对比指标的可比性，对比指标双方的指标内容、计算方法以及采用的计价标准和时间单位应当一致。在与其他企业比较时，还要考虑各种不同因素的影响。

二、相对分析法

相对分析法是指通过计算、对比销售指标比率，确定相对数差异的一种分析方法。利用这一方法，可以把某些不同条件下不可比的指标，变为可比指标，进行对比分析。依据分析的不同目的要求，可计算出各种不同的比率进行对比。主要有：

（一）相关比率分析

这是将两个性质不同而又相关的指标数值相比，求出比率，从销售活动的客观联系中进行研究分析。如将纯利润与企业全部投资相比，求出投资收益率；将销售费用与销售收入额相比，求出销售费用率等。然后利用这些经济指标再进行对比分析。

（二）构成比率分析

这是计算某项销售指标占总体的比重，分析其构成比率的变化，掌握该项销售指标的变化情况。如将某一种产品的销售额与企业总的销售额相比，求出它的构成比率，然后将它的前期构成比率和其他产品构成比率相对比，能发现它的变化情况和变化趋势。

（三）动态比率分析

这是将某项销售指标不同时期的数值相比，求出比率，以观察其动态变化过程和增减变化的速度。由于采用的基期数值不一样，计算出的动态比率有两种，即定基动态比率和环比动态比率。

1. 定基动态比率

这是指某一时期的数值固定为基期数值计算的动态比率。计算公式为：

$$\text{定基动态比率} = \text{比较期数值} / \text{固定基期数值} \times 100\%$$

2. 环比动态比率

这是指以每一比较期的前期数值为基期数值计算的动态比率。计算公式为：

$$\text{环比动态比率} = \text{比较期数值} / \text{前期数值} \times 100\%$$

三、因素替代法

因素替代法是指通过逐个替代因素，计算几个相互联系的因素对经济指标变动影响程度的一种分析方法。下面举例说明因素替代法的应用。

假定某销售部门某月计划以单价 1 元的价格销售某种小商品 4 000 件，销售额为 4 000 元。到了月末，只以单价 0.8 元售出 3 000 件，销售额为 2 400 元，销售实绩与计划差为 1 600 元，完成了计划的 60%。那么，销售实绩的差额有多少是由于降价引起的？有多少是由于销售量下降而引起的？运用因素替代法分析计算如表 11.1 所示。分析可见，销售额的下降有 62.5% 是由销售量的目标没有达到造成的，有

销售管理

37.5 %是由于降价引起的。企业部门应详细调查销售量没有完成的原因。

表 11.1 影响销售额变动因素分析表

计算顺序	替换因素	影响因素		销售额（元）	与前一次 计算差异	各因素的 影响程度
		销量（件）	单价（元）			
计划数	—	4 000	1	4 000	—	—
第一次替代	销量	3 000	1	3 000	- 1 000	62.5 %
第二次替代	单价	3 000	0.8	2 400	- 600	37.5 %
合计					- 1 600	100 %

在运用因素替代法时要保持严格的因素替代顺序，不能随意改变。分析前必须研究各因素的相互依存关系。一般来说，就实物量指标和货币量指标而言，应先替换实物量指标，后替换货币量指标。因为实物量指标的增减变化一般不会改变货币量指标的变化。就数量指标和质量指标而言，应先替换数量指标，后替换质量指标。这是因为数量指标的增减变化，在其他条件不变的情况下，一般不会改变质量指标的变化。如果同类指标又有各种因素，则应分清主要和次要的因素。依据其依存关系确定替代顺序。这样有利于分清各个因素对销售指标变动的影响程度，判断有关方面的经济责任，公正评价销售管理部门的工作。

四、量本利分析法

量本利分析法是依据销售量、销售成本和利润之间的相互关系，测量三者之间变量关系的分析方法。

量本利三者之间的关系是：销售收入与销售成本之间的差额为利润（或亏损）。销售成本包括固定成本和变动成本两类。固定成本，不随销售量的增减而变动，但每个单位产品的固定成本随销售量的增减而变动。变动成本随销售量的增减而增减，而每个单位产品的变动成本不变。

运用量本利分析法，首先要测算保本点即盈亏平衡点，然后在此基础上进行分析。盈亏平衡点是指销售收入额正好抵补销售成本额，即无利润也无亏损的状态。如果销售量大于盈亏平衡点就能获得一定的利润，如果销售量小于盈亏平衡点就发生亏损。

那么怎样确定盈亏平衡点？根据量、本、利之间的关系，盈亏平衡点的销售收入额等于该点的变动成本总额与固定成本总额之和。即：

盈亏平衡点的销售收入额 = 盈亏平衡点的变动成本总额 + 固定成本总额

假设：Q₀ 表示盈亏平衡点销售量；

P 表示单位产品价格;

C 表示单位商品变动成本;

F 表示固定成本总额;

上述公式可表示为: $Q_0 \times P = Q_0 \times C + F$

整理得: $Q_0 = F / (P - C)$

假设 S_0 表示盈亏平衡点销售收入额:

则: $S_0 = F / (1 - C/P)$

例如, 某企业销售部销售某种产品, 单价为每件 5 元, 单位产品变动成本为 4 元, 每月固定成本总额为 50 000 元。根据量、本、利分析法, 可计算出盈亏平衡点的销售量:

$$Q_0 = F / (P - C) = 50\,000 / (5 - 4) = 50\,000 \text{ (件)}$$

原计划每月赢利 30 000 元, 销售 80 000 件, 但由于市场行情变化, 单位售价调整为 4.8 元, 要实现预期利润目标, 销售量必须达到什么水平?

$$Q_0 = (50\,000 + 30\,000) / (4.8 - 4) = 100\,000 \text{ (件)}$$

就是说要完成销售量 100 000 件。

第三节 销售控制

一、销售费用的控制

(一) 销售费用控制的原则

销售费用的控制成为企业销售管理中的重要问题, 为了控制好费用, 企业往往将销售人员的报酬与销售人员的销售费用挂钩, 因此, 应将两者联系起来进行管理。费用管制应遵循下面几个基本原则:

1. 公平原则

费用的管理应遵循公平原则。费用是销售人员因推广业务之需所做的开支, 而不是销售人员薪酬的一部分。因此, 一方面不能使销售人员从费用的开支中获取个人利益; 但是另一方面也不能让销售人员因为公务而自掏腰包。费用的审核必须公平合理, 不能有所偏袒, 也不能随心所欲地变成是主管个人的施舍。

2. 拓展业务原则

费用支出的目的是为了业务的拓展, 因此审核费用的人不要将费用视为是一种浪费, 更不要因为要节省开支而限制了销售人员的活动, 致使其工作效率降低。投入一定的费用来开拓市场, 往往其回报是很可观的。

3. 简单易行原则

费用的管制办法必须容易操作, 不要制定太复杂的管制办法, 否则会导致不必

销售管理

要的误会或曲解。费用的报销和支用应该有一定的流程和固定的系统，这一套流程和系统应该越简明越好，所流经的单位也应该尽量简化，同时也应该避免因费用的报支而和公司的管理单位、稽核单位或出纳单位发生纷争。

(二) 一般费用的控制办法

1. 费用由销售人员自行承担

这种方法适用于纯佣金制的销售人员。销售部门在制定佣金比率时，就把销售费用的支出考虑在内，一并归到佣金比率中，发给销售人员，销售人员必须在其佣金项下开支销售费用，不得再向公司另外申请。这种方法对公司的好处是：

(1) 处理简单，操作方便，会计人员及出纳人员的工作负荷较轻。

(2) 公平一致，不会产生宽严不一、审核不公等情形。

(3) 有业务才会有费用的支出，对公司的利润较能保障，不致发生费用超支的情形。

(4) 如果销售部门对于所属销售人员的监督有所困难，也宜采用这种方法。因为监督困难，就不易评断某些费用的支出是否合理。

但是这种方法也有其不足：

(1) 销售主管对其所属销售人员因无法控制费用，对其行动也相对地较难控制。

(2) 有些费用的发生是在业务获得之前，但是销售人员的费用补贴却必须等到业务获得之后，因此销售人员往往需自掏腰包，先垫费用。万一费用支出后业务又无法获得，则这些支出就要“血本无归”。这对销售人员而言，似乎较不公平。

2. 无限制报销法

无限制的报销法又分为两种，即逐项列举报销法和荣誉制报销法。

逐项列举报销法是允许销售人员就其所支出的业务费用逐项列举，不限额度地予以报销。通常都是由销售人员定期（每周或 10 天）填写支出报告，将所开支费用逐项填写，并附必要单据，呈报主管审核，然后到出纳单位领取该项费用。这种费用管制法对于销售人员的支用额度没有限制，因此销售人员可以斟酌其业务需要，做最灵活、最有效的运用；相对地，销售主管也可以对销售人员的行动进行管理。但是这种管制方法也有其缺点：

(1) 实施这种方法后，销售人员很难精确地预测其直接推销费用，因为每一位销售人员会花多少钱谁也难以预计；

(2) 这种方法很容易让销售人员变得过分“慷”公司之“慨”，甚至会使得某些信用较差的销售人员把“私账”拿来“公报”；

(3) 这种方法只能鼓励销售人员浪费，而不能敦促他们节省，因此这种方法现在较少采用。

荣誉制报销法与逐项列举法很相似，惟一不同的地方是荣誉制报销法不必逐项

列举。销售人员只要定期在报告上注明费用支出总额，公司即照数付给。这种方法是建立在对员工的高度信任之上的，在这种情况下，销售主管与部属间的磨擦会减到最小，而员工的士气可以极高的得到发挥，其优点与前述之逐项列举报销法相似。但是这种方法对公司而言，所负担的风险很大，稍一不慎，很可能就会造成浪费，因此目前使用得不多，大都仅限于高级主管或能力、信用程度都较高的销售人员。

3. 限额报销法

限额报销法是就销售人员可能开支的费用规定一个最高限额给予报销的方法。这种方法最大的优点是让业务主管能够精确地预测其直接推销费用，而且也可防止销售人员过度浪费。限额报销法又可分成两种，即逐项限制法和总额限制法。

逐项限制法是就销售人员所可能开支的费用，逐项规定一个最高限额。例如规定销售人员出差时，住宿费每宿不得超过 500 元，餐费早餐不得超过 25 元，午餐晚餐不得超 50 元。

总额限制法是规定在一定期间内，如每日、每周或每月销售人员报支的费用总额不得超过某一限额，至于各项费用的额度则不予以硬性规定，以使销售人员有适当的自主权。例如规定销售人员每周的费用不得超过 1 000 元等。

限额报销法最大的问题是限额的制定问题。限额定得太低，销售人员捉襟见肘，“又叫马儿跑，又少给马儿草”，效率自然低下。但是限额如果定得太高，则容易导致浪费，增加销售成本。一般而言，信用程度较高的销售人员大都难以忍受这种限额报销制。因为把这种制度加诸他们身上，等于是宣布公司对他们不信任。即使限额报销制有这么多缺点，目前却是企业界使用得最广泛的一种费用管制法。

（三）变通费管制法

在所有费用管制问题中，交通费的管制一直是一个棘手的问题。一般根据交通工具性质不同及所有权不同，来决定交通费用的管制。

1. 由公司提供交通工具

（1）实报实销法。一般而言，如果是公司提供交通工具，大都采取实报实销，由公司负责一切修理费用、保养费用、税捐及燃料费。销售人员可以凭发票及油单核实报销。这是最常见的一种方法。

（2）实报实销，但扣除自用里程。销售人员用公司提供的交通工具及燃料上下班，节假日也用于私人用途，这些费用如果也由公司负担，显然有失公允。因此有些公司规定这一部分应予以扣除。扣除的方法是由销售人员按期自行估计自用里程数，然后乘以一定的金额，将此一数额外负担转给公司。有些公司是在销售人员上下班前，每日两次登记其里程数，以作为核算其“公务里程”的标准，凭之给予津贴。

（3）固定津贴法。有些公司虽然提供交通工具给员工，但其燃料费则采用固定

销售管理

津贴法，按月或按实际工作日给予固定金额的津贴。这种方法的优点是简单方便，但却会对销售人员的拜访活动产生负面影响，因为访问越少，其津贴“盈余”就会越多。

2. 自备交通工具

(1) 固定津贴法。即给予销售人员固定额度的津贴，津贴的范围包括折旧、修理、维护、税捐及燃料。

(2) 里程数津贴法。即由公司就其实际使用的里程给予津贴，津贴范围也包括一切费用在内。

3. 混合津贴法

混合津贴法是按月给予固定的津贴，以贴补车辆的修理、保养、维护及税捐等费用，而燃料则采用实报实销法或按里程数给予津贴。这种方法比较合理，而且简单易行，所以为企业广泛采用。

二、销售控制的要点

(一) 建立评估销售人员的标准

目标管理就是一个销售控制的过程。为此，首先要建立销售人员的评估标准。有评估标准，才能区分销售人员绩效的好坏。评估标准有“定量标准”和“定性标准”。定量标准的评估，要与公司的销售量、销售利益、成长总目标一致；定性标准涉及销售人员的销售行为评价，从产品知识、推销谈判能力、应付客户的技巧等方面考核，无法用数字说明。定量标准应具体化，并设定目标值，其具体标准可参见其他章节的内容。

(二) 记录销售人员的成果

选定评估的标准后（如销售实绩、拜访次数），下一个步骤是选定可测量的方法，获得信息，来评估效果。公司内部的销售资料、费用记录，都值得作为评估的资料，但在评估之前，许多资料需要做再度的整理与分类。公司内部应建立报告制度，销售经理要督促销售人员按时递交销售报表。

(三) 对成果加以评估比较

利用获得的资料，整理出销售人员的成果记录，针对销售人员成果加以评估比较。评估绩效有两种层面，第一种是完全针对某销售人员的分析，第二种是销售人员彼此之间的评估与比较。评估时，也要考虑销售人员的现有记录与趋势，例如有进步的销售人员即使达不到规定标准，主管也要给予鼓励，并给予工作指导。

在评估时要注意，同样的评估标准并非对所有销售人员都是一样合理的，因有地区差异，客户与竞争不一样，销售人员与客户个性也有不同等，在评估时要将差异予以考虑。

(四) 采取评估后的改善行动

有记录，有标准，加以评估比较，获得优劣结果，并且进行改善。销售主管根据评估，将目标与实绩结合，指出何处要改进，协助销售人员获得更好的绩效。

本章小结

现代的商品市场瞬息万变，竞争异常激烈，企业要想在国内外市场销售竞争中取胜，并得到不断的发展，就必须加强和改善销售管理。销售评价与控制正是现代销售管理的重要一环。销售分析与评价具有提高工作效率、实行目标管理和促进员工成长的作用。

常见的业绩评估方法有绝对分析法、相对分析法、因素替代法和量本利分析法，在业绩评估过程中，要注意标准的确定和对战略的反馈。企业销售经理应用控制销售量、销售费用等对销售活动进行有效管理。

思考题

- 1. 解释下列名称：
量本利分析法 相对分析法
- 2. 对销售费用的控制应注意什么问题？
- 3. 私营中小企业在推广新产品时应如何进行销售费用控制，为什么？

本章案例

两种观念的冲突

全美矿业公司（NMS）是一家重型采矿机生产厂家，同时还是采矿用品的配销商，公司年营业额达到12 700万美元。总裁兼董事长为肯顿·麦克豪坦先生。一次，麦克豪坦先生到该公司在国际商展中所设的展厅视察。采矿科技展示会每四年举办一次，今年 NMS 公司已租下了面积 14 万平方英尺的展厅，用以陈列自己的参展产品。

NMS 公司为这次展销会倾注了大量的人力和财力。在展示会开始前一个月，公司的筹备活动便已全面展开。公司一直在忙于准备参展机器设备，和顾客加强联系，并搜集新的广告素材。

在展示会上，公司运来了 29 件重型设备。并且让配送维修部门将设备组装起来。公司还指派了 100 多名员工在一个星期内把各个展台装好。这次参展的总费用

销售管理

高达557 000美元。其中，光在展览会开幕后第二天晚上举办的鸡尾酒会上，公司就花了27 000美元。

看到展厅里很不协调地放在棕绒毛地毯上的黄色采矿机，麦克豪坦先生心中不禁感叹起来。他再次对公司负责公关的副总裁说：“蒂姆，你真的认为我们这次参展有价值吗？国税局和我们都早已知道，这只是一场教育性质的展示会而已。在这里，我们什么也没有卖出。我们如果把这 55 万美元节省下来，我们的股东季报表上的数字肯定会增色不少；如果我们用这 55 万美元雇用更多的推销员，可能还会增加更多的订单，哪至于像现在这样一无所获呢？谁能确信我们花这么多钱参展是正确的呢？我们为什么不将这笔钱用于销售或促销活动呢？”

案例讨论题

1. 本案例中谁的观点有道理，为什么？
2. 谈谈销售业绩的评估与公司财务成本控制之间的关系。
3. 本案例中你认为销售业绩是应以活动还是结果为考查标准，为什么？

第十二章 销售人员的组织

销售组织是企业组织体系的重要组成部分，是企业充分发挥企业具有销售能力的各要素作用的基本保证。从人力资源管理的角度上，企业应致力于建立一种把人的问题与商品综合考虑的机制，它以发现问题、解决问题为导向，力图建立具有鲜明员工发展特性的、协调合作的组织体系。本章主要讨论销售组织的构建、销售组织的类型、销售组织的完善与改进等问题。

第一节 销售组织的构建

一、销售组织设置的基本原理

（一）销售组织的基本含义

1. 含义

组织是个人为实现共同目标而结合成的有机统一体。一个企业不管其人、财、物多么丰富，总是需要经过一定的组织活动才能产生综合效用。同样的道理，销售组织就是企业为了实现销售目标而将构成企业销售能力的人、商品、资金、设备、信息等各种要素进行有机整合并使其充分发挥效用的统一体。

在销售组织中，确保销售目标实现固然与商品的特征、资金保证度、服务、信息体系完善情况极为相关，而最终使销售活动能取得成功的关键因素还是销售人员的工作效果。访问和接待顾客、介绍商品性能、把握顾客需求、促进交易成功、提供售后服务和反馈市场和用户信息这一系列销售活动全得依靠销售人员的个人影响力、敬业精神、知识水平、推销技能、服务意识等。人力资源管理的专家们认为应致力于建立一种能把人的问题与商品问题综合考虑的机制。它以发现问题、解决问题为导向，力图建立具有鲜明员工发展特性的、协调合作的组织体系。因此，销售组织的最高管理者在构建销售组织时，必须对销售组织中的人这一特定群体予以足够的重视。

2. 群体机理

任何一个现实的人，都必须和群体打交道，必须和群体中的成员相处，群体将会对个体的行为产生重大影响。因此，群体对个人具有非常重要的意义。群体不是

个人的简单相加，它具有自己特定的心理和行为，所谓群体是指由若干个人组成的为实现目标利益而相互信任、相互影响、相互作用，并规定其成员行为的人群结合体。一个人群结合体必须有以下三个特征才能称为一个群体：

- (1) 有共同的目标和需要，这是构成和维持一个群体的条件。
- (2) 群体成员在行为上相互影响，相互作用，在心理上相互依赖，能够意识到对方也是群体中的一员。

有自己的规范和规则，作为这个群体的成员都有一定的责任和义务。

依照上述三点特征，销售组织中的人就构成了一个群体。一个组织的构建其最关心的是实现组织目标的效率和有效性。群体的凝聚力与士气恰好与这两者密切相关。在此有必要对群体的凝聚力与士气做些必要讨论。

1. 群体的凝聚力

群体的凝聚力是指群体对其成员的吸引力量，即群体成员愿意留在群体之内的愿望及他们愿意为群体承担义务的强烈程度。

一个高凝聚力的群体具体表现在以下几个方面：

- (1) 喜欢其他的群体成员。
- (2) 能通过群体成员的态度推断群体的凝聚力。
- (3) 群体能够帮助个人达到单独一个人无法达到的目标。

2. 群体凝聚力与工作效率

群体成员相互影响和成员之间的感情对于群体的工作效率起着重要作用。

图 12.1 是实验证明的凝聚力与生产率关系图。群体凝聚力对工作效率的影响受群体规范的影响。如果群体规范有利于促进生产，那么群体凝聚力越高，工作效率就越高；如果群体凝聚力是制约生产的，那么群体凝聚力越高，工作效率反而越低。

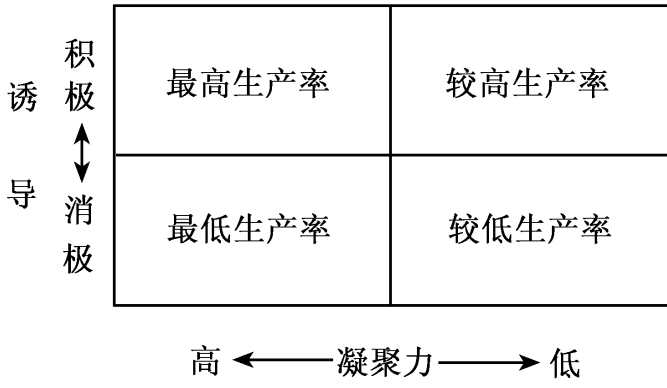


图 12.1 凝聚力与生产率关系图

3. 群体士气

士气是指一个团体的斗争意志或工作精神。许多心理学家对士气与生产率之间

的关系作了研究，发现这两者之间并不是对应的直线关系。实际上这两者之间存在以下四种组合：

- 高士气——高生产率
- 低士气——高生产率
- 高士气——低生产率
- 低士气——低生产率

如果在组织中只关心员工的需求，那么人际关系势必造成高士气、低生产率的局面；如果组织只注重组织目标而忽视心理需要，那么势必造成高生产率、低士气的局面，然而这种情况下的低生产率不可能长期维持。员工与组织的需求没有较好的结合，会终究导致生产效率的下降。

因此，如果要使销售组织既有高士气，又有高效率，就必须既考虑组织的目标，又考虑销售人员的心理需求，使两者达到较好的统一。

（二）销售组织的功能及特点

1. 销售组织的力量汇集和力量放大功能

寻求对个体力量汇集和放大的效应，是优良组织的两大基本功能。构成企业销售功能的要素有多个，各个要素又有其相对的独立功能，把分散的各个要素汇集在一起，形成互为依托，互相补充的统一体。销售组织的构建正是起到了这种力量汇集的作用，在企业不断发展，销售量不断增大的情况下，这种汇集作用的效应更加明显。正所谓单根纤维稍微给点力就会被扯断，将多股纤维拧成一股绳就能承担起千斤力。当然，组织的力量汇集作用并非像纤维拧成绳那么简单，销售组织是一个多元素组合的系统，它可能出现 $1+1=2$ ； $1+1<2$ ； $1+1>2$ 三种情况，然而组织设计者和管理者所追求的是 $1+1>2$ 的目标，即组织的力量放大功效。例如同是由碳元素组成的石墨与金刚石，由于其化学结构上的差异，前者松软润滑，后者坚硬无比。同理，人机一体的组织也同样会因为其构造上的差异而产生质量和效能上的差异，构建销售组织就要充分把握组织的放大功能，合理配置和有效利用各种资源，取得“投入”大于“产出”的经济效益。通过组织的力量汇集和放大功能所取得的效应，理论上称为合成效应，在实际操作中，主要是依赖组织完备的沟通渠道和通畅的信息交流，依靠组织成员的良好协调、合作和团队精神。

2. 销售组织的特点

销售组织作为经济组织有如下特点：

（1）销售组织的目标是通过各种销售活动，完成企业销售量，实现销售利润，提供令用户满意的售后服务，并努力扩大产品和服务的市场占有率，为企业发展创造需求条件。

（2）销售组织依据企业的商品特征、市场覆盖范围、流通渠道等因素构成不同的组织形式，可以是单一形式，也可以是复合形式。

(3) 销售组织从其运行来看, 资源构成要素是人、财、物、时间、信息、商誉等。其活动是按照企业的生产经营特点而分层次, 按程序, 靠合作进行的。组织活动就在于对各种资源的合理组织和充分利用。

(4) 销售组织是一个开放系统, 它与环境发生着广泛而又复杂的联系。销售组织必须适应企业的发展和环境的变化, 随时调整和变革自身, 为保证组织始终保持高的运行效率和自身的不断发展创造条件。

(三) 销售组织构造原则

不同的组织由于其目标、环境以及构成要素之间的差异, 其形式林林总总, 但其构建的基本原则都遵循下述几点, 销售组织也不例外。

1. 精简有效原则

精简有效指的是要精简机构, 提高效率。精简与效率是手段和目的的关系, 只有精兵简政才能提高效率。这里讲的精简有效, 包括如下含义: 一是组织应具备较高素质的人和合理的人才结构, 使人才资源得到合理而又充分的应用, 做到权责相等, 人尽其才, 避免浪费。二是要因事设人而非因人设事。三是组织结构应有利于形成群体合力, 减少内耗。

2. 统一指挥原则

统一指挥是组织理论的一项重要原则, 早期管理学者已明确提出用这一原则处理上下级之间的关系。现代企业虽然表现为经营组织结构的多样化和指挥系统分工复杂化, 具体化。但是, 统一指挥仍然不失为企业组织设计与管理的重要原则。贯彻统一指挥原则有以下要求:

第一, 统一指挥使上下级之间组成一条等级链, 它反映了上下级的权力、责任和联系渠道。从最上层到最基层, 这个等级链是连续的, 不能中断。

第二, 任何下级只能有一个上级领导, 他不应受到两个或两个以上的上级直接领导。因为多头领导会产生混乱和不一致。

第三, 上级领导不可越级进行指挥, 下级不可越级接受更高一级领导的指挥。

第四, 组织内部的职能管理系统和参谋系统, 同样也要执行统一指挥原则。他们对上级有权提出建议和意见, 对执行系统则起到监督、服务的作用。无权直接指挥执行系统的工作。

3. 管理幅度原则

管理幅度又称为管理宽度, 如同企业经营组织一样是个古老的问题, 它最早见于《圣经》中谈到摩西组织以色列人走出埃及的章节, 指的是经营管理者所直接而有效地管理其下层的人数客观上是有限的。传统组织理论肯定和提倡高耸结构 (管理层次多, 管理幅度小); 组织行为学派则竭力主张扁平式组织结构 (管理层次少, 管理幅度大)。无论怎样, 管理幅度是有限的, 组织设置必须遵循管理幅度原则。

4. 权责对等原则

现代组织理论认为，在管理等级链上的每一个环节，每一个岗位都应规定其相应的权力和职责，必须遵循权责对等原则。职权和职责是组织理论中两个基本概念。职权是人们在一定职位上拥有的权力，主要是人、财、物方面的决策权和执行权。职责就是承担任务的义务。

5. 分工协调原则

一般来说，企业规模越大，专业化要求越高，分工就越细。专业分工细分化的结果，造成专业之间的依赖性增强，协调就成了必不可少的任务。协调包括横向协调与纵向协调。其核心是服从系统和互利目标的沟通、协作或合作。贯彻分工授权和权责对等原则，加强管理的效益性和公开性以及合理监督，营造上下级之间直接沟通对话的机制，有利于搞好纵向协调。

改善横向协调，应注意做好如下两点：

(1) 使各项职能业务规范化，明确横向沟通流程，通过工作保障体系进行横向协调。

(2) 把职务相近部门加以合并，组成若干系统进行协调工作。

二、销售组织设置的影响因素

1. 商品特征

商品的自然属性和产销特点不同，应采用不同的销售组织。在构建销售组织时，首先要考虑所销售商品的性质和特征。产品的类型、用途、品质、体积、重量、时尚性、技术含量等都会对销售组织产生影响。

对于技术性强而又需要提供售前售后服务的产品，如耐用消费品，其销售组织与技术性弱，对售前售后服务要求低的产品销售组织有差异。

通用标准的产品，具有明确统一的规格和质量，用户波及范围广，而专业产品例如专用设备，特殊品种、规格的产品，批量小。因而在构建这两种产品的销售组织时其形式上也会有所不同。

2. 销售方式

企业销售产品的方式和策略直接影响企业的组织结构形式，企业采用直销形式，其销售队伍就必须庞大，组织结构就比较复杂，美国安利公司就是典型代表。采用人员推销、广告销售还是网上直销其组织结构是有差异的。戴尔（Dell）公司的用户可以通过电话、信件或因特网直接向公司定制电脑，而不需要经过任何中间商。这种情况下的组织结构特征就显得更加扁平。

3. 商品销售的范围

商品的销售范围不同对销售组织也有较大影响，有些商品受其本身商品特征的影响，就其企业的商品而言只能在有限的区域范围内销售（一些建材产品常有一定

销售管理

的销售半径)。这种情况下其销售组织的结构相对简单些。商品销售区域范围小,销售组织则相对简单些;商品销售区域范围大,销售组织则较复杂些。海尔电器销向全国,进军欧美,其销售组织就会不同于仅在国内销售家用电器的相关企业。

4. 商品销售渠道

商品从生产者手中转移到顾客手中需要经过一定的途径,即所谓销售渠道。销售渠道依据企业商品流通特征以及企业的自身条件等多种情况可以是单渠道、多渠道、长渠道、短渠道、宽渠道、窄渠道,不同的销售渠道会有相应的组织结构与其对应。

5. 环境变化

销售组织作为一个开放系统,它一定会与所处环境进行物质和信息的交流,因而销售组织在构建时一定要考虑外部环境的影响,使其与之相平衡。然而市场环境是处于变化之中的,特别是随着技术的进步,企业面对的销售环境的变化日益加剧,顾客主导、竞争激烈、变化快速就成了新的销售环境特征。企业的外部环境变化相应导致企业营销战略管理模式改变,随之而来的是实现销售目标的形式和方法也需调整,这必然影响销售组织结构发生变革。

三、销售组织设置的程序和内容

一种健全的销售组织结构应包括以下内容:一是部门结构,即部门的设置以及部门间的相互关系;二是职责结构,即销售计划的要求,确立工作任务、各部门的职责范围;三是职能结构,即销售组织结构中各种职位相互之间的关系;四是职权结构,即按职位、职责授予相应的权力,规定权力范围,明确相互关系。

设计健全的组织结构必须遵循如下程序:

(一) 确立目标,细分工作

实现销售计划拟定的目标,是销售人员面临的总任务。设立销售组织的第一步是确定所要达到的总目标。其目标是企业的总目标分解到销售部门的分目标,主要包括销售量、销售利润、市场占有率、客户服务满意度等。

设计销售组织结构首先要考虑的问题是如何将总目标细分为具体的任务,并在组织的管辖范围内横向分解到边,纵向分解到底,无一遗漏。这样组织中的每个人都知道完成总目标,自己该做什么,通过众人的努力去完成总体目标,这正是销售组织工作的精要所在。

对工作进行细分有利于实现销售工作的专业化,提高效率。由于专业化分工的特定优越性,它在现代组织管理中得到广泛采用。最初主要是生产领域实行专业化分工,后来,逐渐扩展到管理、营销等领域。销售管理专业化,已成为现代销售管理发展的一大趋势。但是,专业化分工也有一定限度,并不是越细分越好。分工过细一方面造成工作过分单调,影响工作人员的积极性和工作热情,另一方面增加组

织的协调工作量以及协调的难度，从而易抵消专业化分工带来的好处。国外近来兴起的工作扩大化和工作丰富化，就是对专业化分工过细的调整，因此我们在组建销售组织进行工作细分时应当把握一定的度，切忌走极端。

（二）进行销售岗位分析，组成相关部门

在工作细分的基础上，即可进行岗位分析，确定岗位和职务。一个岗位和职位至少应包括三个要素：（1）任务；（2）责任；（3）使用资源的权力。一个岗位职务的任务和责任，通常称为岗位责任。从销售组织结构设计的高度来讲，一个职务或工作岗位，就是销售组织结构大厦之中的砖，是组织设计结构中最基础、最关键的环节。

岗位分析将组织的总任务具体到每一岗位。为了便于管理，发挥整体优势，必须对这些具体的任务和工作岗位进行归类合并，形成若干部门，一般将相同或相似的工作和岗位归入同一部门，或按照其他一些特征进行归类。常见的划分部门的方法有：按职能组建部门，按产品组建部门，按地区组建部门，按顾客组建部门等。上述方法各有优势和不足，在具体操作中可根据实际情况，采用单一方法或几种方法并用。

（三）按照销售岗位配置人员

根据已经确定的部门和岗位情况，应当确定各类销售人员的需求量、任职资格等，以便选择和任用合适的人员承担相应的工作，有岗有人，有人有责，避免出现岗位空缺，影响组织的正常运营。

（四）明确职权关系

为了将各个职位、各个部门互相联结起来，并形成运行有效、信息通畅、协调方便的有机整体，必须确定适当的职权关系。所谓职权，就是组织所赋予的合法的职责和权力。在现代组织中主要存在着两种职权关系：一是上下级之间的职权关系，即纵向职权关系；另一种是直线与参谋之间的关系，即横向职权关系。建立纵向职权的关键问题是授权，也就是说将完成某项任务、履行某种职责所必需的权力授予下级。但是，授权不是随意的，应有一定的度和要遵守的程序。一般而言，授权有以下几种形式：

1. 充分授权

所谓充分授权，是指在下达任务的同时，将完成该项任务所需要的权力全部授予下属，允许下属自己决定行动方案，并自己创建完成任务的条件，即使失败，自己总结，以利于再次行动。这种授权方式能充分调动下属的积极性、主动性和创造性，并能减轻管理人员的工作负荷。

2. 不充分授权

不充分授权就是将完成一件任务所需的权力部分授予下属。

3. 弹性授权

弹性授权是指根据需要在完成一件任务的不同阶段采取不同的授权方式，它是一种动态授权，是充分授权、不充分授权几种形式根据具体情况的交替使用。

4. 制约授权

制约授权是指把某项任务的职权分解授予两个或两个以上的职位和部门，使其相互制约，避免出现疏漏。

组织内部除了纵向职权关系外，还存在着一种横向职权关系，即直线与参谋的职权关系。通俗的说，直线人员的职权是指挥，参谋人员的职权是筹划，在确定职权关系时，应对直线职权和参谋职权加以明确界定，避免含混不清。

5. 明确工作标准及考核程序

销售组织构建完毕后就进入运行阶段，运行效果如何，必须通过考核。因此，明确组织以及各部门、各人员的工作标准，并针对标准进行适时考核，对考核结果进行评估，从而提出组织改善的措施，这是使组织始终处于自主控制、自我完善状态的关键所在。

第二节 销售组织的类型

从组织理论的角度来说，由于构建要素和构建方式的不同，最终形成的组织框架结构可以表现出不同的形状：高耸形组织与扁平形组织。高耸形组织在外观形状上表现为高而瘦，扁平形组织则表现为扁而宽，这两种结构优劣如何，说法不一。传统组织理论肯定和提倡高耸式结构设计，而组织行为学派则竭力主张扁平结构设计，就销售组织结构形状而言，也不会脱离这两种形状特征，下面介绍四种常见的销售组织类型。

一、职能结构型销售组织

销售组织按照其各项职能，如销售部、计划部、推销部、售后服务部等来组建。职能结构型组织构建时首先要做好各种不同功能的归类，通常有两种归类的方法可供选择。按服务功能与计划功能归类，一般将销售、广告、销售促进、市场调研、顾客服务等归入服务功能类，而将产品、市场、顾客等归入计划功能类；按规划功能与沟通功能归类，通常将企划、市场调研归于策划功能，而将销售人员、广告、销售促进等归于沟通功能。图 12.2 是按销售活动的功能类型划分的职能型组织结构图。

这类销售组织较适宜企业规模大，销售网点多，商品品种多和销售人员要求较高的情况。

职能型销售组织的优点是：

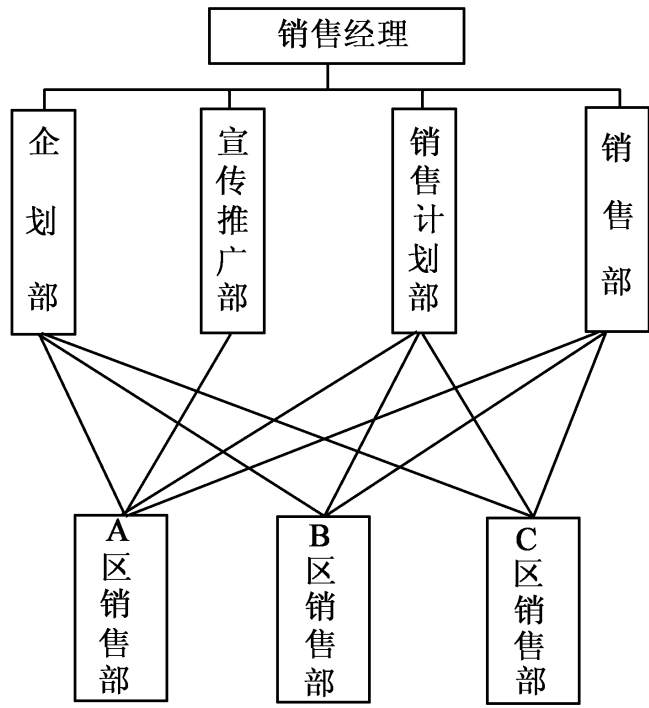


图 12.2 按销售功能类型划分的职能型销售组织

- 能够充分发挥职能型专业人员在组织中的作用。
- 能够有利于各种资源的合理配置。
- 销售活动分工明确，有利于培养专家。

其不足之处是：

- 由于组织功能的需要，人员配置较多，可能导致销售成本增加。
- 部门过多，协调工作量大。
- 销售活动缺乏灵活性。

二、区域结构型销售组织

对于那些销售区域跨度比较大，销售覆盖地理面积比较广泛的企业，按地区组建销售组织是一种较为常见的方法，图 12.3 描绘了按地区划分的销售组织。企业设一名销售经理，全面负责企业的销售工作，根据企业销售点的分布情况，将相邻的地区组合在一起，形成若干区域，区域销售经理负责本地区的销售工作并对销售总经理负责。

可以说在建立销售组织时不考虑地区因素而建立的销售组织是不存在的。无论采用何种形式，最终销售组织单位的分布都是根据地区因素而定的。

销售组织按地区分布构建，为了保证组织的效用和有效性，统一管理是必要的，组织一定要构建完善、快捷、通畅的信息渠道，特别要明确授权，以保证区域经理在其权限范围内的有效决策和指挥。

区域结构型销售组织的优点是：

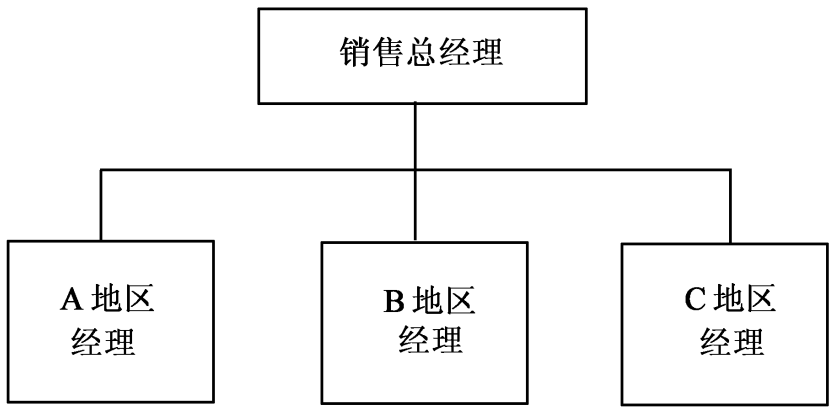


图 12.3 区域结构型销售组织

- 由于合理授权，有利于调动区域经理的积极性，易培养独挡一面的销售管理人才。
- 局部决策反应快，有利于提高顾客满意度，增强本企业商品的竞争力。
- 区域集中，人员集中易于管理和降低成本。

区域结构型销售组织的缺点是：

- 由于区域型销售组织是相对独立的，加上空间和时间上的限制，增强了总部的控制难度。
- 销售人员通常表现出通才的能力，专业性技能有限，增加了处理特殊专业性问题的难度。

三、产品结构型销售组织

当企业存在多种不同的产品线，且产品之间的差异性较大，随之而来的其商品的销售方法与渠道、推销技巧以及对销售人员的技能要求也有所不同，这种情况下，按照不同的商品或不同的商品群组建销售组织是十分有效的。产品结构型销售组织的具体特征是：在总部设立一名总产品销售经理，然后按每类产品分设一名经理，再按产品品种设若干产品品牌经理，每个产品经理负责几项具体的产品。如图 12.4 所示。

产品结构型销售组织最早为美国宝洁公司采用。1927 年该公司为生产的一种新的佳美牌香皂的销售不佳而困惑，于是派了一位年轻的经理纳尔·H. 麦克埃尔罗依专门负责这种产品的开发和促销工作。这种做法十分成功，很快在宝洁公司推广开来，此后，很多企业纷纷效仿宝洁公司组建产品结构型销售组织，尤其是生产食品、肥皂、化妆品以及化学制品等行业的企业。例如通用食品公司在其所属的邮购部，设立了若干独立的产品线经理，分别负责粮油、动物食品和饮料等。在粮油产品线中又分别设立若干品种经理，负责营养粮食、儿童加糖粮食、家庭用粮食和其他杂粮的销售。

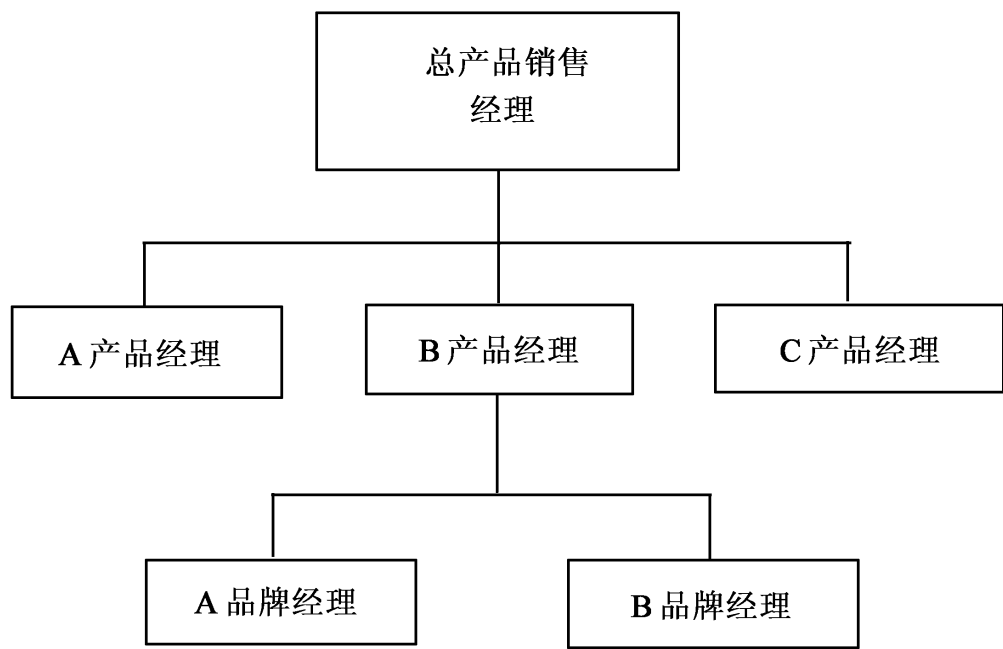


图 12.4 产品结构型销售组织

产品结构型销售组织具有如下优点：

- 产品经理更加贴近市场，能及时反映产品在市场中的信息，易于更好满足客户日益专门化和复杂化的要求。
- 产品经理各自负责销售自己所管理的产品，因而一些名气较小的产品不易被忽视。
- 容易实现销售计划，有利于生产与销售之间的调整。
- 较有利于将销售人员培养成为某一产品或产品线的专家。

产品结构型销售组织具有如下缺点：

- 由于多产品的需求，出现多名销售人员为同一区域同一顾客服务的情况，提高了成本，甚至还可能使顾客感到麻烦。
- 产品经理由于其销售活动的局限性，缺乏对其他推销技巧的掌握，综合应对能力减弱。
- 因产品经理的频繁更换，易助长他们的短期行为，影响企业营销活动的连续性。

四、顾客结构型销售组织

随着企业不断努力去争取有效服务于各种不同的细分市场，满足不同顾客的多种需求，这就给销售人员同时为大量的不同类型的顾客的不同需求服务造成困难。将顾客以不同类型进行分类，销售人员专门为同一类型的顾客服务成为理想选择，根据不同顾客对象组建的销售组织称为顾客结构型销售组织。如图 12.5 所示。

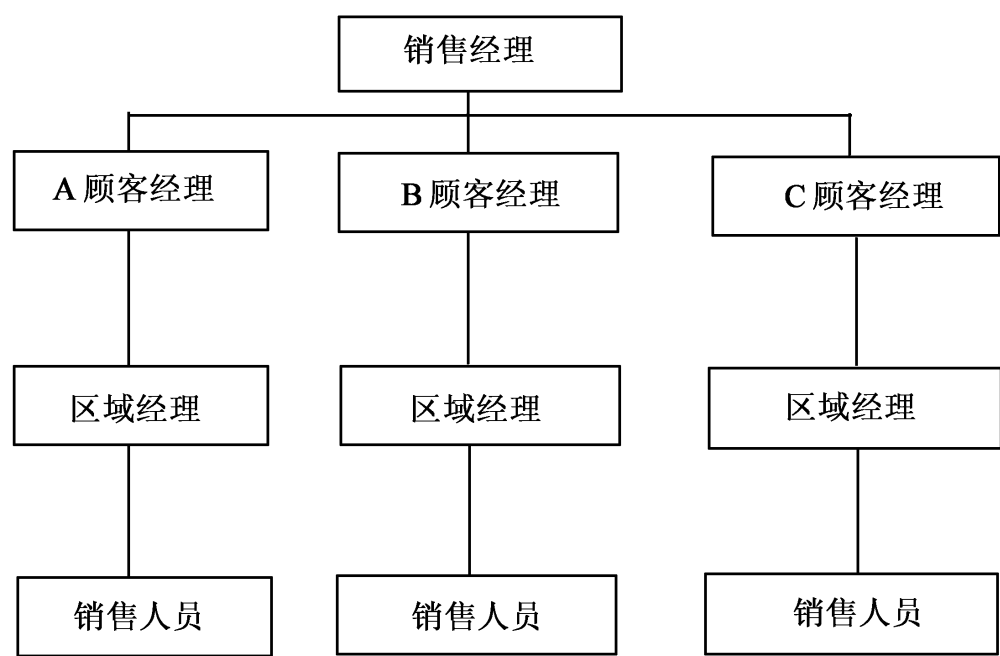


图 12.5 顾客结构型销售组织

顾客结构型销售组织的优点有：

- 能够更好地满足不同顾客的不同要求，有利于稳定老顾客，吸引新顾客。
- 销售人员更加接近顾客，加强了沟通效果，有利于收集信息，为改进或开发技术和产品提供了思路。

顾客结构型销售组织的缺点有：

- 服务面的扩大和市场的细分，容易造成各部门对人力、物力、财力资源的争夺（滋生本位主义），增加了管理的工作量。
- 顾客的多种需求易于干扰企业的产品开发和销售政策。
- 同一区域不同顾客的不同需求，易造成销售人员的重叠，提高了成本。

第三节 销售组织的完善与改进

一、销售组织运行绩效评估

（一）组织绩效评估的理论描述

在讨论销售组织的运行绩效评估时，有必要引用一些组织理论的学者们对组织绩效评估的理论描述。

美国学者 S. E. 斯肖尔对组织绩效作了这样的理论描述：“要充分评估组织的绩效需要考虑以下三种不同的标准层次：一是组织长期目标的实现状况；二是本身含有短期目标的执行情况，这些短期目标综合起来将确定组织的净总体绩效；三是

次级标准的实现情况，这些标准能及时反映朝向最终目标的进展或能反映达到成功的可能性大小。而这些目标可构成一个呈金字塔排列的层次结构：金字塔的顶部为‘最终’或‘最高’标准，即‘组织在一个长时期内以最佳方式使用其环境资源和机会以实现正式目标的过程中的净绩效。最高标准从来不能衡量（除了历史学家可能做到之外），但是可以作为低于这级标准的次级标准的评价基础’；金字塔中部为中级标准，‘即包含在最高标准之内的短期绩效的因素和方面’，金字塔的底部则是‘根据有关的理论和经验来衡量组织当前职能作用的标准，这些标准涉及到组织要较好地实现其中级标准的种种条件，这类变量包括能系统描述组织情况的因素以及与中级标准相关的次级目标和手段’”。值得重视的是，斯肖尔的这样一种三个层次的金字塔结构确实能够比较深刻地反映出组织的众多目标与标准之间的内在联系。处于最高层次的最高标准起着战略性的导向作用，处于金字塔中部的标准是较现实的、较易的，如销售量、生产效率、利润率等，而处于金字塔底部的标准则更具有基础特性。例如，他所列举的处于底部的软标准有：雇员士气、组织声誉、沟通效果、缺勤率、员工更换率、群体凝聚力、顾客忠诚度、公司自豪感、激励程度等。这些指标对于组织的绩效应具有长远的、深刻的影响。

以上描述基本上涵盖了组织绩效评估的内容。

（二）销售组织绩效评估的主要内容

1. 销售额

销售组织实际完成的销售额与组织的计划目标进行对比分析，得出两者之间差额，分析造成销售差额的原因及其各种原因对差额的影响度。

2. 市场占有率

销售额的高低并不能充分反映一个企业在市场竞争中的实力和地位，只有市场占有率才能反映企业在市场竞争中的相对地位和实力。

衡量市场占有率的方法有三种，具体评估时可作适当选择。

总体市场占有率，即企业销售额在整个行业销售额中所占的比率。

局部市场占有率，即企业的销售额在其直接服务的市场上所占的比率。

相对市场占有率，即本企业的销售额与最大市场占有率企业销售额相比较而得出的比率。

市场占有率分析不能仅仅停留在现状的分析，还应当对市场占有率发展变化的趋势加以描述。影响企业市场占有率变动的因素有：顾客渗透率、顾客忠诚度、顾客选择性以及价值的选择性，这些因素对市场占有率的影响可用下式表述：

总体市场占有率 = 顾客渗透率 × 顾客忠诚度 × 顾客选择性 × 价格选择性
式中：

顾客渗透率是指购买本企业产品的顾客占顾客总数的比率。

顾客忠诚度是指顾客从本企业所购买的产品量占这些顾客从其他同类产品的供

销售管理

应商那里所购买数量的比率。

顾客选择性是指本企业顾客的平均购买量与一般企业的顾客平均购买量的比值。

价格选择性是指本企业产品的平均价格与所有企业产品的平均价格的比值。

3. 销售费用率

销售组织为确保完成企业销售目标，其相应销售费用不应超过预算标准，因此，需要对销售费用率（销售费用与销售额的比值）进行分析。

销售费用率还可细分为人员推销费用率，广告费用率，促销费用率等。

4. 赢利能力

销售组织应评估各种产品、地区、顾客群、分销渠道和订单规模等方面的赢利能力，以便评价和调整销售组织的相应策略。

5. 销售效率

通过赢利能力分析，往往可以发现企业在某些产品、地区、分销渠道等方面的赢利能力的情况，而赢利能力不理想，常常又是由于推销、广告、促销等活动效率不高，费用过大所致。因此，对销售活动相关的效率分析有助于发现其中的薄弱环节。

除以上各主要指标外，对组织绩效的评估，还应注重沟通效果、群体凝聚力，激励程度等“软”指标以便把握组织内在的素质状态。

二、根据内、外部环境的变化及时改进组织

（一）内、外部环境的变化，促使销售组织与环境互动

企业营销管理战略是企业发展战略的重要组成部分，是由企业高层销售管理者为实现企业战略目标和任务而发现、分析、选择和利用市场机会的管理过程。销售组织的中层机构根据战略要求制定具体策略。下层机构从事具体的销售活动，通过规范的程序实现整体的运行控制。在环境状况相对稳定的情况下组织结构和运行模式一般情况下是相对稳定的。

20 世纪 90 年代以来，企业的销售环境的变化呈加速状态。从外部环境看，随着信息技术的发展，人类社会正步入知识经济时代。过去那种相对稳定状态条件下四平八稳的处事方法已经不适宜，变革成为时代发展的主旋律。顾客主导、竞争激烈、变化快速被称为 3C 特征的现代企业营销环境展现在我们面前。以标准化产品为代表的“大量生产，大量消费”时代已经结束，取而代之的是顾客需求日益个性化和多样化，市场已细分到单个消费者，每一个消费者就是一个微型化的市场，需要企业运用极限市场细分战略才能适应变化。应用技术能力的提高和市场信息的实时化，使市场进入障碍不断弱化，企业多元化经营，行业的互相渗透，使竞争变得异常激烈，并主要围绕技术、知识、信息、管理、形象、服务等无形因素进行，这

必定加剧了其可变性。

从企业内部看，从事销售活动的人员受教育程度越来越高，加上企业更加重视对人员的培训，使得销售人员素质有了较大程度的提高，加上现代观念的影响，必然促使他们自我发展意识的增强。由于他们与市场接触最直接也最密切，对环境变化最敏感，便于对实际发生的问题作出快速反应，因而增强组织对他们的授权变得十分必要。

新的环境条件使得企业的营销战略发生改变，由传统的战略制定与执行分离转向两者相互关联、互动互学。由高层管理者承担全部战略管理责任转向激发员工努力，上下层互动来共同完成战略构架，毫无疑义销售组织的结构也会随之发生相应变革。

(二) 保持组织不断完善和改进的准则

为了保证企业销售组织适应不断变化的环境条件，使组织能立足当前，着眼未来，以创造未来优势的战略观念来不断完善、调整和修炼自身，朝着适应创新、变革的方向发展，如下准则应予以重视。

(1) 定期进行组织绩效评价，及时发现组织的缺陷和问题，并适时提出改进措施。

(2) 学习和掌握预防性管理办法，首先要使得组织中每一成员都意识到任何问题和事故都会对我们大家产生危害。因此，应及时发现问题并尽快加以处理，避免造成大的损失，同时还应建立相应的工作程序，有利于问题的早期察觉和及时处理。

(3) 努力提高组织的凝聚力，创造良好的工作氛围，使组织成员产生归宿感，有利于激发其责任感和创新精神。

(4) 在组织内建立良好的批评与自我批评机制，广开言路。

(5) 组织内部的信息沟通系统必须始终保持通畅。

(6) 将关注顾客、关注对手、关注将来作为组织战略研究的基本点，使组织的变革与创新更有针对性和成效。

(三) 销售组织发展的新趋势

1. 团队销售

企业根据特定的销售问题和任务，从销售组织或其他部门抽调具有相应专业技能的人员，组建临时性的“销售团队”，接受决策层的授权，全权负责特定项目，直到任务完成。销售团队享有较大的决策权限，团队成员共同行动解决问题，在目标完成后即告解散。这种销售团队组建和解散容易、方便，有很大的灵活性，又可以避开传统的等级制度，打破部门隔阂和限制，直接从不同部门吸取具有不同技能的成员参与，团队成员知识互补，在共同的工作中相互学习，促进知识在企业内的横向流动和传递，使得不同知识和技能得以综合运用，提高解决复杂问题的能力和

顾客的满意度。

2. 厂商、分销商销售管理一体化

通过组织创新，把厂商需要与分销商需求结合起来，厂商与分销商改变传统的交易型关系，在互惠的基础上建立长期伙伴关系，厂商为分销商提供一系列比较全面的管理支持，使其与厂商保持较高的一致性和协调性，厂商帮助分销商以最佳的方式经营，共同确定交易目标、存货水平、商品陈列模式、销售培训要求和广告与促销计划。分销商由于利益纽带将其和厂商联为一体，使其在把企业的产品和服务有效传递给顾客的同时更加注重将来自于市场和顾客的信息反馈给厂商，加上管理上的一体化，利益上的一致性，分销商事实上成为了企业销售组织的一部分。

3. 销售组织更趋扁平化、柔性化

企业的销售管理战略是企业发展战略的重要组成部分，它是由企业高层销售管理者为实现企业战略目标和任务而发现、分析和利用市场机会的管理过程。

20 世纪 90 年代后，企业的销售环境的变化呈加速状态。从外部环境看，随着信息技术的发展，人类社会正步入知识经济时代。过去那种在相对稳定条件下四平八稳的处事方法已经不适宜，变革成为时代发展的主旋律。多变的环境增加了销售判断的复杂度。

从企业内部看，从事销售活动的人员受教育层次越来越高，销售作为一种高尚的、富有挑战性的职业，吸引了更多高素质的青年加入。

新的环境条件使得企业的营销战略发生了改变，由传统的战略制定与执行分离转向两者相互关联，互为一体。毫无疑问销售组织的结构形式也会随之发生相应变革。

复杂多变、激烈竞争的销售环境对销售组织提出了如下要求：

(1) 快速反应能力。即能根据市场及环境的变化迅速作出反应。决策敏锐，调整灵活，捕捉市场机会及时准确，能妥善规避环境风险。

(2) 适应能力强。对任何复杂的环境和变化情况能应付自如。

(3) 韧性好。有较强的复原力，能抗干扰和冲击，就像弹簧一样能从逆境中很快恢复过来，避免遭受不可弥补的损失。

为了达到上述要求，企业把注意力更多地转移到对终端市场的精耕细作上，变传统的销售主导型为顾客主导型。顾客既是销售工作的终点更是销售工作的起点。减少销售管理层次，促进上下联动成为销售组织的必然要求，销售组织设计更趋于扁平化和柔性化。

传统的企业销售组织更多的是按照科层制建立其等级管理链。这在一定程度上使与市场密切接触的下层销售人员囿于权限范围的限制，失去更多的及时应变的机会和缺乏自主创造的激励。新的销售环境下，需要更充分地利用基层员工的知识和智慧，减少中间层次，向员工进一步分权。

例如在传统情况下一个销售活动面向全国，按地区区域设置的销售组织中，销售部门就有一连串的等级链：全国销售业务经理→区域销售业务经理→地区销售经理→当地销售经理→一般销售人员。诸多的层级，既延长和阻滞了信息的传递，也容易产生信息在传递中的丢失或失真。同时，中间管理层次过多也会增大决策和行动之间的时滞。

随着信息和通讯技术的发展，电子邮件和共享数据库的出现使中层管理的作用逐渐减弱，也使简化销售层次成为可能。决策者可以随时了解一线销售动态，全程跟踪事态发展，听取一线人员意见，吸收其智慧，及时作出决策，还可以直接授权一线销售人员，处理各类现实问题，掌握市场主动权。

三、销售组织企业文化建设

（一）企业文化建设的意义

20世纪80年代初，美国波士顿大学坦利·M·戴维斯教授通过对日、美企业的相互比较发现，二者在管理特色上有着极大的不同。日本许多优秀企业成功的关键，并不单单得力于组织机构、行政技巧、方法手段乃至科学技术，更重要的是得力于反映企业传统和特色，根植于广大员工中的基本哲学、精神和驱策力。这一研究成果被戴维斯教授定义为具有管理特征的企业文化；它是以企业在长期生产经营实践中培植起来的独特的价值观为基础的思维和行为方式。

企业文化是为了保证企业的繁荣和发展而培养形成的一种集体文化，它既包括成文的硬件，也包括不成文的属于精神与思想范畴的软件。但最主要、最基本的还是属于精神和思想范畴的软件，例如企业共同价值观、经营理念、方针、思想、文化、质量意识以及营销策略等。

我国古代管理思想就包括重视集体共同意志的企业文化意识，在《孙子兵法·计篇》中，讲到了决定战争胜负的“五事”，即“道、天、地、将、兵”，而把“道”放在五事之首，可见其重要性。何谓“道”？孙子说：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”意思是，当上下一心，就可以出生入死，无所畏惧。我们建设企业文化的意义之所在，正是要使企业的全体员工，能树立起共同的目标和愿望并为之不懈奋斗。销售组织作为企业组织体系的重要组成部分，应当充分认识到企业文化的内涵和重要性，使企业文化在组织中扎根，为组织的发展注入巨大的内在力量。

（二）销售组织中造成企业文化影响力弱化的主要因素

（1）销售组织中的单位和个人，长期远离企业本部工作，独立意识强，企业对其控制相对易弱化，企业文化的渗透易受影响。

（2）销售组织的单位和个人，长期与各种类型的顾客群体交往，接触到各种不同群体的思想和文化意识，对本企业的思想和文化意识易产生干扰。

(3) 销售组织的销售目标较明晰，能准确分解到各个单位或个人，并且定量考核易实现，这较容易使其产生是因为我销售得好，才得到了金钱和荣誉的观点，而忽视了组织内其他要素对其的支持，会出现与企业共同价值观偏移的情况。

(三) 强化企业文化在销售组织中影响力的主要措施

1. 培养对企业总目标的共识

对企业总目标的共识是企业文化的要素之一。企业的总目标涵盖了企业的全部体系，是企业的理想追求。它将企业内部所有人的分散的物质利益与精神利益的追求，凝聚在总目标之下，激发人们献出智慧和力量，以求得社会利益、企业利益与个人利益的辩证统一。因此，努力培养销售组织中的每一成员对企业总目标的共识，使他们更加贴近企业整体，减少由于工作的地域差异造成的与企业整体的距离感，使他们能够脱离狭隘的小团体环境，从企业总目标的实现上去体现自我价值，从事业成功中获得物质利益。

2. 培养对企业价值观的认同

企业是不同思想认识、不同需求、不同工作动机、不同信念、不同性格的复杂人群集合体。根据企业的总目标，在激励与调节、思想诱导与意见沟通、协调相互利益的基础上，逐步树立起一套激励与制约企业群体行为的共同价值观是非常重要的，它是企业文化的核心要素。一个群体只有形成共同的价值观，才可以激发人们的惊人的意志力、竞争性和创造力，形成群体的巨大合力，造就事业的成功。因此，销售组织要努力培养每个成员对企业价值观的理解、认识，最终达到认同，真正与企业文化的主体融为一体。

3. 促进对企业共同行为准则的遵守

具有共同的行为准则是企业文化的具体要求。共同的行为准则，主要包括职业道德与规章制度两个方面，其内容有成文的、不成文的。一个企业的工作程序、工作守则、规章制度一般是成文的，它是体现与保证企业共同行为的规范。职业道德是反映职工对企业、对社会应尽的责任和为了企业的利益与个人利益的协调，职工之间自觉树立的忠于职守、诚恳待人的观念。共同的行为准则的功能表现为维护企业的根本利益与企业形象不被破坏。培养对企业共同行为准则的遵守对销售组织尤为重要，因为销售组织的成员作为企业的代表与顾客交往，销售人员的行为直接被看做企业的行为，例如“诚信”作为企业的共同行为准则，销售人员在实际工作中遵循了这个准则，不仅能有效地维护企业形象，客观上还起到了传播企业文化、扩大企业影响的作用。

本章小结

本章围绕销售组织设置的基本原理而展开，讨论销售组织的构建问题，阐述了

销售组织的功能及特点，明确了销售组织的构建原则主要有：精简有效原则、统一指挥原则、管理幅度原则、权责对等原则、分工协调原则。就销售组织的类型重点讨论了职能结构型、产品结构型、区域结构型、顾客结构型四种销售组织类型。最后讨论了销售组织的完善与改进，明确了销售组织绩效评估以及根据内、外部环境的变化及时改进组织的必要性。

思考题

1. 销售组织构建的主要原则有哪些？
2. 销售组织的主要类型及优缺点有哪些？
3. 销售组织的发展趋势是什么？
4. 销售组织企业文化建设的重要性是什么？

本章案例

把文化做成企业营销力

诚如营销大师所言，麦当劳、可口可乐对于消费者来说，其含义已不只是一种快餐，一种饮料，它们蕴含并象征着一种“勇于开拓、不断创新”的美国文化，这种文化是通过产品、品牌等企业要素表现出来的。从另一层面上也可以说是美国文化培育、丰富、造就了麦当劳、可口可乐这些属于全世界的大品牌。品牌与文化的相互渗透、相互包含往往是通过营销手段来实现的，并以此形成具有鲜明个性的企业文化。一般说来，企业文化指的是企业的理念、宗旨、价值观、管理制度、工作环境、职员言行举止及精神风貌等，其已成为一些企业的第一营销力，张裕公司就是颇具代表性的企业之一。

张裕公司成立于1892年，以产销葡萄酒为主，开创中国工业化生产葡萄酒之先河。经过100多年的发展，其仍为国内葡萄酒业的领头雁，产品国内市场占有率连续5年保持在20%左右，足见其品牌底蕴的丰富，营销功底深厚。在西方，葡萄酒文化异常丰富，葡萄酒已成为西方文化的最深层，表现在产品与品牌上，就是它的文化底蕴；表现在市场与营销上，就是它的文化亲和力。在中国，葡萄酒显然没这么幸运，这注定葡萄酒企业有更长的路要走。

文化理念成为企业原动力。与大多数民族企业一样，张裕公司的诞生也源于创始人张弼士“实业兴邦”的爱国情怀。当时国门已被打开，洋人、洋货、洋教蜂拥而至，国力渐衰，南洋华侨张弼士毅然回国，从南到北考察了大半个中国，最后确定在烟台建立张裕葡萄酒厂，成为葡萄酒行业工业作业代替手工作坊的先驱，此举

在全国引起极大反响，得到了社会各界的热烈支持。民主革命先驱孙中山、爱国将领张学良先后躬亲张裕公司，并留下了宝贵的题词。江泽民总书记的题词文化内涵颇丰：沧浪欲有诗味，酝酿才能芬芳，也寄托了新一代领导的殷殷关怀与期待，这一切，都与张裕公司的“爱国”理念有关。

理念文化作为企业原动力在不同的时代被赋予不同的形式与内容。张裕公司创立之初目的是发展民族工业，抵制洋货，现在延续演绎为为国家创利税，为消费者提供良好的产品与服务。其作用力主要体现在：（1）引发企业创建推动力（如投资建厂）；（2）改善企业发展外部环境（如得到政府重视）；（3）让消费者产生认同感；（4）统一企业内部职工价值观念，提高团队战斗力；（5）有利于树立企业形象，提高产品档次，开拓市场。

企业文化体现生活新主张。张裕公司始终认为葡萄酒市场的培育其实就是建立一种消费文化，它的核心在于健康、天然和时尚。这需要长期的文化渗透，需要企业的耐心和细致，张裕一直采用各种形式（如专栏、讲座、电视专题、葡萄酒文化手册等）启蒙消费者，力图把市场蛋糕做大，做市场的过程就是建立文化认同的过程。为此张裕公司建立了葡萄酒文化博物馆。

一个产品包含、代表着企业的品牌、企业的文化、企业的思想，由此消费者可以鉴赏产品，可以体味品牌，可以权衡公司的价值观，这就从生理、心理、感情、思想等多方面给消费者一种综合体验。葡萄酒最需要文化的心理支持，有些专家认为葡萄酒的价值是四分文化、四分原料、两分工艺，技术、设备、原料都可以引进，但文化买不来，也无法模仿。中华人民共和国成立初期，张裕成为中国葡萄酒的摇篮，张裕葡萄酒大学培养的大批人才，成为中国葡萄酒业的脊梁。张裕引进西方技术、葡萄品种的同时，也引进了西方的一种文化，《葡萄酒文化与张裕产品》手册也表明，张裕是把葡萄酒文化放在首位的。

传播文化就是开拓市场。由于张裕公司对葡萄酒文化的提倡及对现代生活的独特理解，使他们致力于推广这种文化、这种生活。从社会传播角度来看张裕的宣传活动大都可以划入公益行动。例如从1997年起，张裕葡萄酒百年文化巡回展，一方面普及葡萄酒知识，启蒙葡萄酒消费，一方面展示百年张裕所代表的东方葡萄酒文化。从市场角度来看，他们所进行的市场推广，并不只是通常意义上的抢占市场，还是创造市场，即不仅分蛋糕还要做蛋糕。因为中国人均年消费葡萄酒不足0.3升，与世界人均水平6升差距很大。目前阻碍葡萄酒普及性消费的主要因素是价格与观念。价格受供求规律的制约最终可以跨越，但观念就困难多了，因为观念的转变必须从文化上突破，张裕的目标是通过对葡萄酒文化的经营，最后把张裕做成东方葡萄酒文化的象征，把张裕做成世界级葡萄酒品牌。

企业将自身的理念文化、行为文化、物质文化、制度文化等各种文化通过整合

营销有效传递给社会，其中理念文化是核心。张裕的理念文化包括张裕的价值观、道德观和它“爱国、敬业、优质、争雄”的企业精神。

案例讨论题

1. 从张裕公司的实例中，如何理解企业文化建设对企业组织建设的有利作用？
2. 企业文化建设对企业营销力的促进作用表现在哪些方面？

第十三章 销售区域与销售渠道管理

销售区域设计与管理是企业销售组织战略得以实施的关键因素。合理的销售区域设计不仅可以节约销售成本，还可以节约销售人员的时间，提高销售人员的效率。同时企业的管理层必须学会如何设计销售区域和分配销售时间，以及如何来较好地管理销售区域。

销售渠道管理是企业管理的重要内容，如何建立和完善销售网络，既关系到企业产品能否顺利地出售给消费者，又关系到企业能否在市场竞争中取胜。在后面的几个小节中主要讨论销售渠道的作用、渠道成员的类型、销售渠道的设计与开发以及如何管理销售渠道等内容。

第一节 销售区域管理

一、销售区域的含义

销售区域也称为销售辖区，是指在特定的地理范围内及给定的一段时间内，分配给某个销售人员、一个分销点或者是某个分销商的一群当前及潜在的顾客的总和。这个概念强调的是顾客而不是地理范围。为了理解好销售区域这个概念，我们必须明白市场是由人而不是地理区域构成的。市场不是以平方公里而是以人口数量乘以其购买力来计算的。

二、建立销售区域的目的

（一）可以全面的覆盖市场

如果给每个销售人员分配一个固定的销售区域，并且不准其到其他区域销售，那么销售人员会致力于开发自己的区域市场，从而不会担心出现“前人栽树，后人乘凉”现象。

（二）有助于提高销售人员的士气和效率

当销售区域建立好了之后，销售人员会认识到他要对自己的区域的结果负完全责任，他们就会更好的致力于提高工作效率，安排好访问路线等。

（三）有助于降低销售成本

把销售成员固定在一个范围内，就会节省他们东奔西跑的时间和费用。

(四) 有助于销售队伍的控制和评价

划分销售区域就会给管理层一个有效的控制机制。

(五) 有助于提高访问质量，改善客户关系

销售人员一旦与客户建立起互相信任的关系，企业也就留住了客户。

第二节 销售区域的设计

一、销售区域设计的基本原则

设计销售区域的目的是使所有的区域在销售潜力和销售人员的工作负担上都相等。在销售潜力相等的时候，评价和比较销售人员的业绩就会变得容易。销售区域的设计应该遵循以下四个基本原则：

(一) 公平合理原则

销售区域的设计的首要原则就是要公平合理，使每个销售人员的机会均等。这一原则有两个含义：所有销售区域应该具有大致相同的市场潜力；所有销售区域的工作量应该大致相等。

(二) 可行性原则

这个原则的具体含义如下：首先销售区域市场要有一定的潜力；其次销售区域的市场覆盖率要高；再次销售区域的目标应该具有可行性。

(三) 挑战性原则

销售区域的设置应该有挑战性，使销售人员有足够的工作量，同时使每个销售区域要有足够的销售潜力使销售人员通过努力工作取得理想的收入。

(四) 目标具体化原则

销售区域的目标应该尽量数字化明确，容易理解。销售主管要尽力使销售人员懂得自己要达到的目标，并尽量使目标数字化。

二、设计销售区域的步骤

销售区域的设计可以采用不同的设计步骤，但是公司的区域结构受到市场潜力和要求的工作负荷以及销售队伍的预计销售前景的影响。销售区域的设计包括以下几个步骤：划分控制单元；确定顾客的位置和潜力；确定基本销售区域；分配区域销售人员；制定区域覆盖计划；评价销售区域设计的效果。

(一) 确定销售区域的基本控制单元

设计销售区域的时候，第一步就是要确定作为区域边界基础的地理基本控制单元。常用的控制单元是省、市、县等行政区域或者是邮政编码区域单位。典型的销售区域可由几个控制单元组成，如一个区域可能由四个州组成，另外的一个区域可

销售管理

能由三个市来组成。控制单元要尽可能的小一点，这样做主要是由于以下两点：小的控制单元有助于管理层认识到销售区域的销售潜力；小的控制单元有助于管理层进行区域调整。

(二) 确定顾客的位置和潜力

管理层应该在所选的控制单元中确定现实顾客和潜在顾客的分布和购买潜力。应该在销售记录中指出每个销售区域的现实顾客分布。识别顾客后，管理层应该评估公司期望从顾客那里得到的潜在业务量。然后，管理层就可以按照潜在利润的大小来对顾客分类。这一步也为确定基本区域提供了必要的材料。

(三) 确定基本销售区域

销售区域设计的第三个步骤是确定基本销售区域。这一步可以采用的方法有两种：合成法和分解法。

合成法又叫做自下而上法，是根据销售人员预计的拜访次数，把一些小区域合并成为较大的销售区域，以便使每个销售人员的工作负担相等。合成法特别适合于消费品厂商或者实行密集分销的公司。

分解法又叫做自上而下法，根据销售潜力把整个市场分解成为近似相等的细分市场，以便使各个区域的销售潜力相等。分解法特别适合于工业品厂商或者实行选择分销的公司。

1. 合成法

把基本的控制单元合并成为销售区域可能需要几个变量，例如顾客的消费类型，拜访频率，每个控制单元的拜访总数，销售人员的工作负荷能力等。合成法的步骤见图 13. 1。

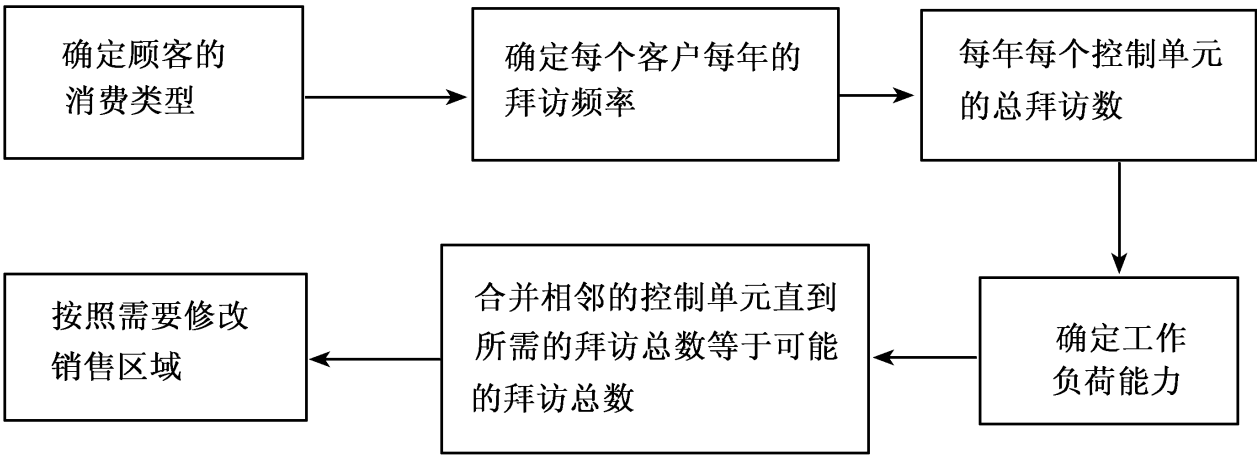


图 13.1 销售区域设计的合成法

(1) 确定顾客的消费类型。管理层可以根据以往的销售数据把顾客划分为若干类，以便于确定每个顾客的拜访频率。

(2) 确定最优的拜访频率。管理层应该确定每个顾客的最优拜访频率。拜访频率受许多因素的影响，如销售潜力，产品性质，顾客购买习惯，竞争特性和顾客访问成本等。因此拜访频率取决于顾客的可赢利性。

最优的拜访频率的具体数值可以由管理层来判断确定或者由计算机模型计算出来。

(3) 确定每个控制单元的拜访总数。每个控制单元的拜访总数等于控制单元中客户的数量乘以该客户的拜访次数。

(4) 确定工作负荷能力。销售人员的每天拜访的平均次数乘以一年的拜访天数就可以得出这个销售人员的工作负荷能力。销售人员的有效拜访次数又会受到两个因素的影响：一个因素是一次访问的平均时间，另外一个因素是相邻两次访问中间的旅途时间。

(5) 将相邻的控制单元组合成为销售区域。这一步要求把足够数量的相邻区域控制单元组合在一起，一直到那些控制单元中一年中需要的拜访总数等于一个销售人员所能进行的拜访总数（即为前面所说的工作负荷）。有时候需要把一个控制单元分为几个部分，因为要使拜访总数和一个销售人员的工作负荷相等在实际应用中常常会存在困难。

(6) 根据需要修改销售区域。要保证市场潜力和工作负荷两个指标在所有的销售区域的均衡，对初步设计方案进行调整是很有必要的。虽然这种调整对于管理层来说是有一定难度的，但通过努力却可以得到比初步设计更好的方案。

2. 分解法

分解法适合于独家分销或者是销售工业品的公司。其步骤如图 13.2 所示。

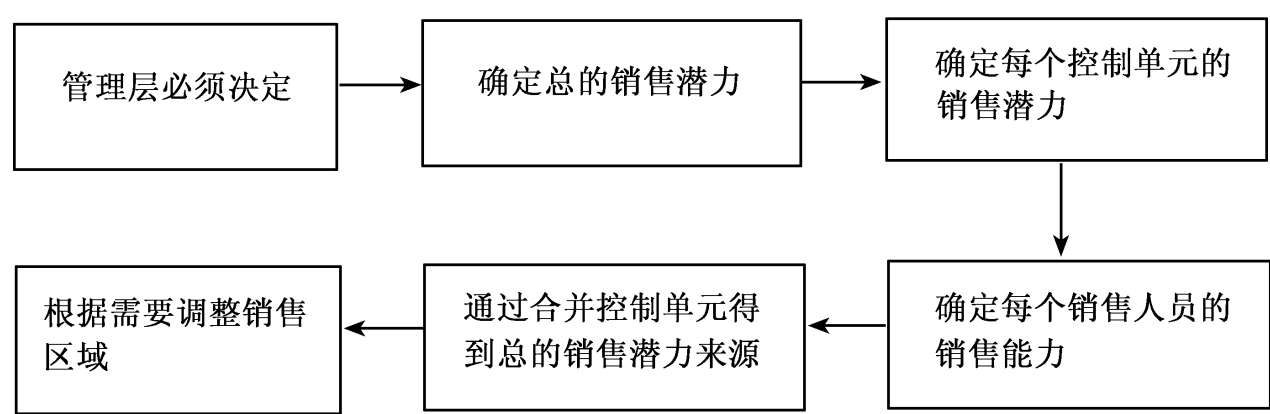


图 13.2 销售区域设计的分解法

这种方法具体步骤如下：

- (1) 确定总的销售潜力。这一步就是要确定公司的总的预期销售量。
- (2) 确定每个控制单元的销售潜力。企业管理层可以采用某种方法来把总的销

销售管理

售潜力分配到各个控制单元中去，从而可以得到每个控制单元的销售潜力。

(3) 确定每个销售人员的销售能力。为了达到赢利的目的，管理层必须确定每个销售人员必须完成的销售份额，这就涉及到了销售人员的销售经验和成本分析等。

(4) 确定销售区域。这一步主要是要分解总体市场，使得每个销售人员拥有相等的市场潜力。因为每个区域的控制单元的销售潜力已经确定，管理层需要做的就是为每个销售人员分配足够数量的相邻单元。在这里区域潜力应该等于或者大于每个销售人员的销售能力。

(5) 根据需要调整销售区域。

(四) 分配区域销售人员

销售人员一旦确定，管理层就可以把单个销售人员分配到各个地区。到目前为止我们一直假设销售人员的销售能力没有差异，每个人在任何区域的表现都一样。然而事实上是不同的销售人员在销售能力和工作效率方面存在着明显的差异。在任何一个销售队伍中，销售人员的工作效率都可能不同，他们在销售经验、技巧、年龄、身体状况、能动性等方面都会存在差异。一个销售代表可能在一个区域获得成功，但在另一个区域却可能遭到失败，即使这两个区域的销售潜力都是一样的。举例来说，如果销售区域内的顾客大多数是文学家、艺术家，那么具有文学、艺术修养的销售人员的工作效率可能会更高一些。

实际上对于销售人员的分配，因为其对象是个体素质差异显著的销售人员，故而涉及到微妙的管理艺术问题，并不是单纯依靠历史数据和计算模型就能够解决问题的。在实际操作中，将会有很多困难。因为销售区域的设计和销售队伍的建立都不是短期内可以完成的，都是随着企业的发展而成长壮大起来的。在企业建立之初，由于没有可靠的数据资料，便难以制定出销售区域销售队伍的精确方案。另外，在企业的发展过程中还存在新旧更替的问题。例如，假如企业已经建立了一支稳定的销售队伍，每个销售人员都在自己的销售区域中工作，此时如果需要重新设计销售区域和配备销售人员，那么如果新旧方案差异较大，那么实施起来将会遇到很大的阻力。

在实际应用中，许多企业将销售区域划分为大、中、小三种规模，将小区域分配给缺乏经验的销售人员，中等区域分配给有经验的销售人员，而将大区域分配给经验丰富、技巧成熟的高级销售代表。这样做既可以调节上面所说的销售人员的差异，又可以给管理层管理销售队伍带来便利。需要说明的是，这种做法并不是对销售区域设计方案的否定，同等规模的销售区域仍然有同样的要求，所以在大、中、小规模的区域设计中仍然要用到以上所说的方法。

(五) 调整销售区域

公司和市场都是不断变化的，这样区域结构就有可能变得不合时宜而需要做

出调整。在实际中经常出现的情况是销售区域潜力增长的过于迅速以至于销售人员只能做表面的维持工作，而不能进一步地开拓市场。在使用过时的销售潜力指标的时候，一个地区的销售业绩就会给人以误导。例如，在一个销售潜力快速增长的区域里面，某个销售人员的销售额在2年里面增长了50%，这在全公司而言是增长水平最高的。管理层因此而嘉奖了该员工，但是，实际情况却并非如此，这个销售人员的工作可能做得很糟糕，因为两年的时间里面，该销售区域的销售潜力增长了100%或者更多。实际上由于该销售区域的迅速变大，该公司已经开始失去原先的市场份额。有时候，销售任务也会发生变化。比如说顾客要求要有越来越多的附加值服务，这样销售人员的销售时间就变得少了。原来的销售区域的工作量便发生了变化，管理层可以缩小销售区域，并且增加新的销售人员，以便达到对原来的销售区域做出调整的目的。

另一方面，销售区域可能因为变小而需要调整。公司和市场的变化有可能使销售区域变小，这就可能造成区域侵犯的现象。例如，某公司在武汉派驻了3名销售人员，分别负责武昌、汉口、汉阳，后来由于各个方面的原因，这三个地方的销售潜力开始变小，这样销售人员为了提高自己的销售业绩，就会越过自己的边界到别人负责的区域里面进行销售，这样区域侵犯就发生了。区域侵犯往往会给公司带来很多负面效应，如增加成本、降低效率、降低士气等。当发生区域侵犯的时候，进行区域调整就显得越发重要了。

(六) 制定区域覆盖计划

在建立销售区域和配备销售人员后，管理层应该为每个销售人员制定区域覆盖计划。实际上，管理区域覆盖也就是管理销售人员的时间。总的说来，区域覆盖的管理工作包括两个主要任务——为销售人员规划销售路线和合理安排时间。

1. 为销售队伍规划销售路线

所谓销售路线是指每天或者每月巡回拜访销售区域内客户的路线。一旦划分销售区域后销售人员必须对自己区域内的客户加以有效管理，依据各个客户的重要程度的不同，任务的不同等来安排销售拜访。一个销售人员一般负责多个客户服务。客户散布于销售区域内，设计一条从起始点开始经过当天所有的要拜访的客户又回到起始点的访问路线，可以节约时间，降低成本。一般而言，制定科学的销售路线并认真加以执行具有以下作用：

(1) 为客户提供定期、定时、定点的服务。

(2) 可以掌握每一经销商零售店的销售趋势与销售量的变化，进而可以制定未来的销售计划。

(3) 可以作为新产品上市及实施促销活动而设立销售点的选择依据。

为了进行路线规划，应该把当前顾客和潜在顾客用点在区域地图上注明。然后必须确定每个客户的拜访频率，在做完这些工作以后实际的路线规划就容易多了。

销售管理

常用的销售路线有几种基本模式：直线模式、苜蓿叶型、圆周型和跳房子型等。

在设计销售路线时要注意以下几点：

(1) 每条销售路线的设计以销售人员能够照顾到为原则，销售人员依此销售路线来逐一拜访客户。

(2) 销售人员的销售区域的分配和销售路线并不是一成不变的，而是根据市场的变化和公司的实际销售状况的变化而变化的。

(3) 要经常整理销售区域内的客户资料，以便进一步确定拜访顺序和拜访周期。

另外，计算机在这一方面可以得到很好的应用。人们已经设计出了大量的计算机模型，用来帮助管理层确定一条通过区域的时间及成本最小化的路线。

2. 合理安排时间

销售区域的时间分配就是指销售人员如何支配时间，如何更好地利用时间来完成销售区域内的销售活动。时间的浪费代表着销售成本增长、销售效率下降等一系列问题。在实际的销售工作中销售人员用于业务洽谈的时间正在减少，花在路途以及客户寻找、撰写文书等的时间正在增加。因此对销售人员的销售时间进行有计划的管理很有必要。为了更好地管理销售人员的时间，我们应该做到以下几点：

(1) 制定月、周、日计划。制定出销售人员每一天、每个礼拜、每个月的访问计划，以便于他们按照计划开展销售活动。

(2) 对客户进行分析。首先销售人员应该确定哪些人是当前客户，哪些人是潜在客户；其次销售人员要客观地估计他们的销售潜力。要根据客户的购买潜力来制定自己的销售计划。

(3) 管理层应该对销售人员的销售工作给予更多的帮助。如帮助他们搜集客户资料，安排销售宣传等。这样就可以节约销售人员宝贵的时间，自然而然地也就提高了工作效率。

(4) 另外在具体地工作中要充分利用计算机来为销售工作服务。销售路线的确定、销售频率模型的制定、客户销售潜力分析等工作都可以由计算机来进行分析和计算。

第三节 销售区域管理策略

所谓的销售区域管理策略，是指将销售区域管理的各个方面作为一个整体来加以考虑，从而制定出完整的战略计划以指导销售活动的展开。对大多数的企业而言，一夜之间占领所有的目标市场是不可能的。因此做好销售区域管理是很重要的，关系到企业的生存和发展，必须注意以下几点：

一、正确认识和划分销售区域

我国是一个幅员辽阔的国家，各个地区的自然条件、风土人情、经济文化水平等各个方面都存在着很大的差异。另外我国还是个发展中国家，有着特殊的二元经济结构，城市和农村相比有着巨大的差异。根据我国的上述特点，一般销售区域可以按如下标准划分：

(1) 以离企业所在地的远近为依据可以划分为本地市场、周边市场和外地市场。本地市场即以企业所在地为中心的销售区域，其范围依据企业的大小而定；周边市场即与本地市场相邻、市场特征相似的区域市场；外地市场即除了本地市场与周边市场之外的其他销售区域。

(2) 以市场特征的相似或者相近为依据可以划分为东北市场（黑、吉、辽、蒙）、西南市场（云、贵、川、渝）、华东市场（苏、浙、皖、沪）、华南市场（粤、琼、闽、桂）、中南市场（湘、鄂、赣、豫、陕）等。

(3) 根据我国二元经济特点可以划分为农村市场和城市市场。其中，农村市场可按上述区域特征进一步细分，城市市场也可按照以上标准进一步细分。

二、确定目标销售区域

在企业依据一定的标准划分、设计好销售区域后，就要根据对这些销售区域的认识和了解，结合自身企业的营销资源状况，确定即将进入的销售区域。企业确定要进入的销售区域也叫做目标销售区域。在选择目标销售区域的时候，要考虑以下因素：

(1) 各销售区域市场容量及潜力。

(2) 地理位置。一般来说企业对本地市场及周边市场比较熟悉和了解，容易控制和管理，是上上之选。

(3) 各个销售区域的竞争状况。各个销售区域的市场竞争激烈程度是不一样的，一般应本着先易后难的原则，从市场的缝隙入手，逐步发展自己的企业。

(4) 企业的自身资源状况。除了要考虑各个销售区域的市场特征之外，还要考虑企业自身的竞争优势，因地制宜，量力而为。

总之，企业要根据市场的实际情况和自身的竞争优势来选择目标销售区域。各个销售区域对企业的重要性是不同的，所以，在确定目标销售区域之后还要将各个区域的重要性排出优先次序：首先将存在现实需求与潜在需求的所有销售区域找出来，确定为首选区域，其余区域作为备选区域；其次，在首选区域中将企业目前营销能力所能达到的区域作为目标销售区域；再次，在目标区域中本企业存在局部优势的区域确定为重点区域；最后，将重点区域中的重点即企业当前的基础区域确定为关键区域。这样，各个销售区域的优先次序从低到高依次为：备选区域→首选

区域→目标区域→重点区域→关键区域，各个销售区域的重要性决定了企业分配自身营销资源的顺序。

三、目标销售区域的开拓战略

目标销售区域的开拓战略包括对销售渠道的选择、中间商选择以及开拓速度与节奏的把握等问题。销售渠道在后面会有专门的论述，下面我们来看看如何来把握市场开拓的节奏与速度。

市场开拓要求企业目光敏锐，反应迅速，同时要考虑企业自身实力和可持续发展的要求。一个好的企业在开拓市场的时候是十分谨慎的，往往是成熟一个发展一个，巩固一个。比如可口可乐 1985 年在上海设立第一家合资企业时，将经销商严格锁定在江、浙、沪三个地区，直到 12 年后才开始在东北设厂。

与此相反，缺乏严密的组织部署，逞一时之勇盲目冒进的企业，其生命力是很难长久的。一些企业“井喷”式的发展，不久之后“雪崩”式的倒塌的例子就是明证。如美国的柯维特连锁店，以及国内红极一时的三株、巨人、爱多等公司就有类似经历。所以，企业开发市场的速度和节奏既不能太慢，又不能太快，而是应该在企业的控制范围内。

四、区域市场的维护与巩固

创业容易守业难，企业挤进某个区域市场已经很不容易了，维持住稳定的市场份额更是难上加难。一般说来潜在危险可能出现在人（销售人员、客户、经销商、代理商等）、财（货款回收、价格制定）、物（商品的存储、运输、调剂、配送等）管理的各个环节。近年来，我国企业在这方面也出现了一些问题，主要有对销售队伍的管理和控制问题、铺货与窜货、货款回收困难等问题。

第四节 销售渠道的构成

我们知道，企业把产品生产出来之后，并不能立即销售出去，需要通过一定的方式或者渠道才能将产品送到消费者手中。这是因为生产和消费之间存在时间、空间、数量、所有权等方面的缺口，为了弥补这些缺口，就要通过销售渠道的方法来解决。所谓的销售渠道就是指“某种产品和服务从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人”。一般而言，它主要包括处于销售渠道起点的生产商、中间商以及处于销售渠道终点的最终用户。销售渠道不仅可以通过在适当的地点、用适当的价格提供适当数量和性质的产品来满足需求，而且还可以通过销售中介机构的促销活动来刺激需求。在现代的市场经济中，绝大多数的生产厂商都是通过各种不同的销售中介机构将其产品出售给工业

用户或者最终消费者的。

一、销售渠道的作用

(一) 提高销售效率

良好的销售渠道既有便利于制造商、中间商、辅助商的一面，又有便利于消费者和用户的一面。对于制造商、中间商、辅助商来说，它们获得了市场效率、信息交流、资金流通和产品易于接近消费者的便利性；对于消费者或者用户来说，他们获得了时间、空间、数量、服务及商品类别上的便利性。良好的销售渠道的核心应是为消费者提供便利，以便使自己的产品可以更好地获得消费者的注意。

(二) 扩大市场覆盖 降低销售成本

良好的销售渠道可以扩大企业的市场覆盖面、市场覆盖率，提高企业的市场占有率。销售渠道通过销售中介机构的合理分工与协作，通过产权控制、契约关系、管理支持等多种形式来强化成员之间的交易关系，从而大大减少了产品销售过程中的交易次数，并且简化了交易程序从而达到了降低销售成本、提高销售速度的目的。

(三) 提高了企业承担风险的能力

销售渠道的形成使销售中介机构分别承担了原有的风险，例如市场开拓风险、仓储风险、运输风险、资金风险等。在销售渠道的运行过程中，不同的销售中介机构通过资金融通、信息沟通、物流调配、分工协作、优势互补，形成一个共存共荣的利益共同体。这样既增强了整体抵御风险的能力，又降低了各自承担的风险，达到了风险同担、利益共享的目的。

(四) 形成综合竞争优势

销售渠道通过提高销售效率、扩大市场覆盖、降低销售成本以及提高风险承受能力等作用，从而形成了综合竞争优势。销售渠道是企业的无形资产，它对企业的贡献并不亚于有形资产。然而国内的企业却不把辛辛苦苦建立起来的销售渠道当回事，跨国公司却视之若宝。它们往往通过兼并、合资的方式，享用国内一些名牌企业已有的销售渠道，很轻松的就可以将自己的产品打入国内，这在日用化工用品行业尤为多见。

二、销售渠道的构成

在销售渠道中，包含着相互联系的组织和个人，这些组织和个人主要包括生产商的销售机构、代理商、批发商、零售商以及最终用户等，它们是销售渠道的主要成员。现在分别介绍如下。

(一) 生产商的销售机构

生产商的销售机构是指生产商自己的销售分支机构及销售办事处，包括各级分

销售管理

公司和子公司。它们主要负责本企业销售渠道的建立和管理，具体地说有以下几个方面的任务：负责本企业销售渠道的设计和决策工作，寻找中间商，建立起友好合作关系，促使它们积极销售本企业的产品以及协调好企业与中间商、中间商与中间商之间的关系等；另外它还负责建立自己的销售渠道，这主要是针对那些大型企业，它们拥有强大的经济实力，在销售工作中的控制能力也较强，因此有能力胜任这一工作。

(二) 中间商

中间商是指商品或者劳务由制造商传递给最终消费者的过程中所使用的中间成员，它们构成了销售渠道的主体。中间商主要包括代理商、批发商、零售商和辅助商等。

1. 代理商

代理商是相对于经销商而言的，它是指企业以代理人的身份，以代理企业的名义从事商品经营活动，其经营风险由被代理的厂商承担。代理商只是收取一定的代理费。与其他销售方式相比，代理制适合于运作大市场，其铺货快，占领市场速度快，回款快，风险程度低，相对成本低。代理商可以划分为独家代理与多家代理、总代理与分代理、佣金代理与买断代理等。

2. 批发商

批发商是指为了进一步加工和转售而进行大宗商品买卖的商业企业，它们处于商品流通的中间环节，服务对象是生产企业和零售商。批发商通过向生产企业购进商品，利用自己的销售网络把产品销售出去。它们最大的特点是货物吞吐量大，但品种单一。在商品流通过程中起着连接生产和销售、存储商品的重要作用。

3. 零售商

零售商是指将商品以零售价格卖给最终消费者的企业，是商品流通的最终阶段。一般而言它们服务的对象是最终消费者；既出售有形商品，也出售无形商品比如说服务等；消费者的购买行为多表现为零星、分散和重复性；在经营方式上呈现多种形式，如百货商场、专卖店、超级市场、便利店以及电视购物、电子商务、邮购等。

4. 辅助商成员

商品由生产商的工厂里面生产出来，通过整个销售渠道，最后到达消费者手中。这个过程中需要方方面面的配合与合作，除了上述成员之外，还有其他一些成员，包括广告商、运输商、咨询商、银行等。

(三) 最终用户

最终用户是指所有对商品或者服务的使用价值进行了利用的成员，他们不再将商品或者服务进行完整的转售。同时他们也是物流终点、付款流起点，包括一般消费者、组织购买者和政府采购者等。

第五节 销售渠道的设计与开发

设计渠道系统需要分析消费者的服务要求，渠道设计除了需要考虑建立渠道的目标和限制，确认主要可行的销售渠道外，对于各渠道成员也需要加以评估。

一、影响销售渠道设计的因素

在销售渠道设计的过程中会受到许多因素的影响，主要有：消费者的消费需求、产品特点、生产状况、市场情况，等等。

(一) 消费者的服务需求

1. 数量多少

消费者要购买一个单位还是多个单位？数量越少，销售渠道所提供的服务水准就越高。

2. 市场分散化

消费者想在附近商店购买还是要坐车、到远一点的地方购买，或者是邮购。渠道越是分散，提供的服务就越多。

3. 等候时间

消费者是要马上送货，还是愿意等待？越快的送货意味着渠道服务越好。

4. 产品多样性

消费者喜欢多样的组合还是专一的产品？渠道提供的组合越多，服务水平越高。

5. 后续服务

消费者需要更多的附加服务（如送货、信誉卡、修理、安装、保修），还是愿意从别处获得这些服务？附加服务越多，渠道的服务水准越高。

因此，设计者应该了解消费者所需要的服务标准，以设计出有效率、高服务水准的渠道，没有必要的资源和技术，要提供良好的服务是不可能，也是不切实际的。但是，提供高水平的服务将导致渠道的成本增加，对消费者而言意味着价格将提高。所以决策者必须在消费者的服务要求、符合需求的成本和可行性，还有消费者对价格的接受能力三者之间达到平衡。

(二) 产品特点

鲜活易腐产品应该尽量减少中间环节，采取最短的渠道，尽可能不经过批发环节，由生产者自销或者直达零售商店，最多只经过一道批发环节。

技术性强的产品，特别是使用面窄的或者专用的设备，易于生产者和消费者直接见面，尽量减少中间环节。

单位面积大或者重量大的产品最好由生产者直接销售或者通过中间商的样品间

销售管理

接销售。

单价的高低也对销售渠道的选择有影响，单价高的贵重产品可由生产者自销，或者只通过零售商。单价低的商品如香皂、牙膏等则必须经过批发环节。

产品生命周期的不同阶段对销售渠道的要求也有所不同。处于介绍期的新产品、新品牌往往需要生产者自己派人开拓市场，打开销路；处于成熟期的产品，大批量的投放市场，则需要通过中间环节。

某些具有传统特色的产品，如特殊风味的食品、工艺品等，宜采取自产自销的经营方式。

(三) 生产情况

生产的集中和分散程度影响渠道类型的选择。生产在时间或者地理上比较集中，而消费分散的产品或生产分散、消费者集中的产品，必须有中间环节；反之，生产和消费者都集中的产品，可以减少或者不要中间环节。

生产力布局的变化，会改变产品的流向，引起渠道的宽度和长度的变化。

生产者的产品组合情况，即产品线的长度和深度也影响销售渠道的选择。一般而言，产品线长而深的产品，适合宽而短的渠道。

生产者本身的规模、能力、信誉等也影响到渠道的模式，因为这涉及到生产者能否控制销售渠道，能否给中间商带来利润等。

(四) 市场情况

市场潜力和购买力的大小以及零售商规模的大小，与渠道的选择密切相关。在购买力高的大城市里，大百货商店、超级市场、连锁商店，可直接从生产企业进货，采取最短的渠道；反之，购买力低的地区，则必须通过批发环节来开展销售。

出于市场竞争的需要，企业有时选择与竞争者相同的渠道、相近的地点；有时则故意避开竞争者常用的渠道，别出心裁，一反常规，开辟新的渠道。

经济形势的变化引起市场需求的变化，也影响销售渠道模式的选择。在经济发展迅速、市场繁荣、需求上升时，生产者会考虑增加销售点，扩大销售网络，而在经济萧条、需求下降时，则需要减少流通环节，以降低成本和售价。

(五) 有关法律和规定

企业在选择销售渠道时，要遵守所销售地区和国家有关法律和规定，使用合法的中间商，采用合法的推销手段。否则，将受到法律的制裁。

二、销售渠道类型的选择

销售渠道类型的选择是建设销售渠道时必须考虑的重要问题。从不同的角度来看，可以分为以下一些类型：

(一) 直接渠道和间接渠道

企业首先要考虑的问题便是选择直接渠道还是选择间接渠道。

直接渠道是指生产企业不通过中间环节，直接将产品销售给消费者。直接渠道是工业品分销的主要方式。例如，大型的生产设备、专用工具及技术复杂需要专门技术指导的产品，大都采用直接渠道这种方式。直接渠道的主要优点是中间环节少，流通成本低。

间接渠道是指生产企业通过中间商把产品传送到消费者手中。间接渠道是消费品分销的主要形式，如化妆品、日化产品、家用电器等。其主要优点是市场的扩张能力强，可加大商品的覆盖程度。

（二）长渠道和短渠道

销售渠道的长短一般是按照流通环节的多少来划分的，具体而言包括以下四层：零级渠道，由生产商直接出售给消费者的渠道；一级渠道，由生产商通过零售商再到消费者的渠道；二级渠道，是生产商→批发商→零售商→消费者，或者是生产商→代理商→零售商→消费者的渠道，多见于消费品分销；三级渠道是生产商→代理商→批发商→零售商→消费者的渠道。

（三）宽渠道和窄渠道

销售渠道的宽窄取决于渠道的每个环节使用的同类型的中间商的数目的多少。企业使用的同类中间商多，产品在市场上的销售面广，称为宽渠道。如一般的日用商品（毛巾、牙膏、电器等）由多家批发商经销，又转卖给更多的零售商，能大范围地接触消费者，大批量地销售产品。与此相反，企业使用的同类中间商少，分销渠道窄，称为窄渠道。它一般适合专业性强的产品或者贵重耐用的物品，由一家中间商统包，几家经销。窄渠道使生产者容易控制销售，但其市场的分销面却受到限制。

（四）单渠道和多渠道

当企业的全部产品都由自己直接所设的销售部门销售，或者全部交给批发商经销时，称为单渠道。企业在本地区采用直接销售，在外地采用间接渠道；在有些地区独家经销，在另外一些地区多家分销等，都可以称为多渠道。一般而言，对消费品市场采用多渠道，对生产资料市场采用单渠道。

第六节 销售渠道的管理

一、销售关系的管理

（一）生产企业与中间商的关系

在分析生产企业与中间商的关系时，营销策划者要明白，不同的制造企业，它们与中间商的关系不尽相同，但是大体上可以分为合作、合伙与配销规划等3种类型的关系。

1. 合作式关系

大多数生产企业采取威胁利诱或者胡萝卜加大棒式的做法，来促使中间商与它们合作。它们会使用积极的激励因素如较高的利润、交易中的特殊照顾、奖金等额外酬劳，或者有时候使用消极的方法，如减少利润、推迟交货或者解除约定等方法来促使中间商与它们合作。以上方法都有利于调动中间商的合作积极性。

2. 合伙式关系

经验丰富的企业则会想方设法与中间商建立长期的合作关系。生产企业要与中间商共同考虑和实施诸如市场覆盖率、产品需求量、市场开发、招揽客户、技术指导与维修、市场信息等方面的工作。

3. 配销规划式关系

即生产企业与中间商一起来建立一套有计划的、实行专业化管理的、垂直的经营系统，把生产企业与中间商的需求结合起来，这是一种最先进的关系。生产企业在市场营销部门内部设立一个中间商关系规划部门，主要负责了解中间商的需要并根据这个来制定销售计划，以帮助每一个中间商尽可能以最佳方式经营。这个部门与中间商共同规划经营目标、存货水平、场地与形象化的经营计划、销售人员的培训要求，以及促销计划等，其目的在于把中间商首先从购方获得利润的想法，转变到认识它们是复杂的垂直经营系统的一部分，并据此从销售中获得一定利润。

(二) 激励中间商

为了使中间商尽职尽责地销售产品，生产商有必要对中间商采用一定的激励措施。生产商对中间商的激励，可以从以下几个方面考虑：

1. 开展促销活动

生产商通过开展促销活动，如广告宣传、商品展示、人员促销等，来帮助中间商销售产品。

2. 提供市场信息

企业可以通过各种形式向中间商提供各种市场信息，使中间商做到心中有数，帮助中间商来制定销售计划。

3. 进行资金融通

企业可以采取先提货、后付款的方式对中间商给以资金方面的帮助。

4. 与中间商建立长期伙伴关系

通过长期的伙伴关系，达到企业与中间商双赢的目的。

(三) 销售渠道的冲突管理

在一个销售渠道内或渠道与渠道之间都会发生不同程度的合作和冲突。渠道合作一般是指渠道内不同的成员公司，为了共同的利益而彼此联合在一起，互相补充，满足彼此的需要。它们合作的结果所产生的利益通常大于各自分头干所产生的利益之总和。但是，由于渠道是由不同的独立企业组合而成的，这些企业有着各自

的利益追求，所以渠道成员之间的关系特征更多地表现为冲突，而不是合作。冲突是经常的，而合作是偶然的。或者可以这么理解，合作乃是通过有效的控制，消除了成员之间的冲突而产生的结果。销售渠道的冲突可以分为三种类型：

1. 垂直冲突

它是指同一渠道上的前后环节之间的不协调与冲突。如生产商与批发商、批发商与零售商之间的矛盾。这种矛盾与冲突可能来自于渠道成员之间的目标差异，或者是由于企业的计划存在错误。

2. 水平冲突

它是指同一销售渠道上的同一层次中间商之间的矛盾与冲突。如零售商之间为了在市场竞争中取得优势地位而互相降价，以期望战胜对方。

3. 交叉冲突

它是在销售渠道中不同环节和层次之间的矛盾与冲突。如何解决这些矛盾与冲突，是销售渠道管理所要考虑的问题。这里要注意一点，销售渠道管理的目的并不是完全消除渠道成员之间的矛盾，而是要合理设计和经常检查渠道成员之间的关系，确立渠道成员的共同目标和合作价值观，允许、鼓励成员之间的竞争，但是要加以控制，防止冲突激化。一般来说，解决渠道冲突要注意以下几点：

(1) 加强合作意识，树立共同的价值观。这是消除冲突的基本方法。要获得销售的成功，渠道的管理者和渠道成员必须认识到销售渠道是一个有机整体，一个成员的活动通常会影响到其他成员的目标的完成。如果成员之间互相支持，则销售效率就会很高，反之，则销售效率会很低。

(2) 渠道的管理人员要随时注意渠道潜在矛盾的发生，及时加以解决。

(3) 设计解决冲突的策略。如让渠道成员分享管理权，提高渠道成员的满意度；既可以通过讨价还价，说服加协商的办法；还可以利用奖惩的办法来促使渠道成员服从自己的决定。

(4) 除了以上的方法外，渠道成员要相互沟通，这是良好合作的前提和基础。

二、销售渠道的评价

(一) 销售渠道的评价标准

企业在设计销售渠道时，要对可供选择的渠道方案进行评估，根据评估的结果选出有利于实现企业长远目标的渠道方案。评估的标准主要有三个方面：一是渠道的经济效益；二是企业对渠道的控制能力；三是渠道的适应性。

1. 经济效益方面

经济效益方面主要考虑每一条渠道的销售额与成本的关系，即一方面考虑自销和利用中间商哪种方式的销售量大；另一方面要比较两者的成本。一般来说，利用销售代理商的成本较企业自销的成本低，但是当销售额超过一定水平时，用代理商

销售管理

的费用则会越来越高。因此，规模较小的企业或企业在销售量小的地区，利用销售代理商较合算，当销售额达到一定水平后，则宜于设立自己的分销机构自销。

2. 控制力方面

在企业对销售渠道的控制力方面，自销当然比利用销售代理商更有利。因为代理商是独立的商业机构，主要关心的是能为它自身带来最高收入的顾客，而不是某个企业生产的产品。而且，代理商也不一定能够完全有效地掌握企业产品的技术细节。

3. 适应性方面

在渠道的适应性方面，主要是与销售代理商签订长期合约时要慎重从事。因为在签约期内不能根据需要随时调整渠道，将会使渠道失去灵活性和适应性。所以涉及长期承诺的渠道方案，只有在经济效益和控制力方面都十分优越的条件下，才可以考虑。

(二) 销售渠道的评价内容

1. 对渠道成员的评价

销售策划者在对销售渠道成员进行考评分析时，主要参照以下标准进行：销售定额完成情况；平均存货水平；向顾客交货时间；产品损坏、遗失及处理状况；在本企业促销、培训计划中的合作程度；顾客对其服务的满意程度等。对于表现好的中间商要给予鼓励，对落在后面的中间商要进行鞭策。

2. 销售渠道的分销效率评价

对销售渠道的分销效率的评价主要是针对企业的存货水平、仓库位置及运输方式进行分析和评价，通过评价可以达到最佳配置，并寻找最佳的运输方式和路径，一般可以采用定量分析的方法来进行。

3. 销售渠道的促销效果评价

对销售渠道的促销效果评价主要是通过测定广告的效果来进行的。广告的效果的评定主要看广告活动对购买者知识、感情与信心的影响，包括沟通效果和销售效果两个方面。沟通效果的评定可以通过广告测试效果的方法来进行，常用的方法有直接评分、组合测试、实验室测试等。销售效果的评价主要看广告实施后产品的销售量是否发生了变化，企业的知名度和商品的品牌认知度是否提高。

三、修改销售渠道

销售策划者不仅仅要对销售渠道运行情况进行策划，而且还要对其修改情况进行策划。当消费者的购买方式发生变化、市场扩大、产品进入生命周期的成熟阶段、新的竞争者兴起和创新的经营策略出台时，必须对原来的销售渠道进行修改。通常对销售渠道的修改主要通过三个层次进行，即增加或剔除个别的渠道成员；对销售渠道进行改进；拟订全新的销售渠道。

1. 增加或剔除个别的渠道成员

企业销售策划者要进行定量分析，看用与不用该中间商将会对企业的销售额产生什么样的影响。通常增加或者减少某些中间商的时候，可能会对销售渠道中的其他成员产生影响。这种影响表现在如果减少某些落后的中间商，那么整个渠道的利润可能会增加，另一方面，也会对其他中间商的销售费用产生影响，每个中间商的销售费用会增加。因此，做这类决策的时候，一定要有全局意识，从整体利益出发来考虑。

2. 对销售渠道进行调整

对销售渠道进行调整主要是通过调整销售渠道的长短、宽窄、中间商的类型，增加或减少某些销售渠道等方法来实现的。通过修改销售渠道的各个要素，来完善销售渠道，实现对销售渠道的调整。

3. 拟订全新的销售渠道

企业经营产品都有生命周期，在不同的周期阶段，其特点不尽相同，没有任何一种销售渠道在某个产品的整个生命周期内都是富有成效的。早期采用者可能愿意通过增值高的渠道来购买，但是后来采用者愿意转向低成本渠道购买。

本章小结

在销售区域这一部分我们主要讨论了销售区域的重要性及好处、销售区域的设计方法和设计步骤、销售区域的战略管理等内容。

销售区域也称为销售辖区，是指在特定的地理范围内及给定的一段时间内，分配给某个销售人员一个分销点，或者是某个分销商的一群当前及潜在的顾客的总和。良好的区域设计可以正确地获得全面的市场覆盖，有助于提高销售人员的士气和效率，有助于降低销售成本，有助于销售队伍的控制和评价，有助于提高访问质量和改善与客户的关系。

销售区域的设计一般分为几个步骤：划分控制单元；确定顾客的位置和潜力；确定基本销售区域；分配区域销售人员；制定区域覆盖计划；评价销售区域设计的效果，划分控制单元。销售区域的战略管理主要讨论了正确认识 and 划分销售区域，确定目标销售区域，目标销售区域的开拓战略，区域市场的维护与巩固等几个方面的问题。

销售渠道就是指某种产品和服务从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。它具有提高销售效率、扩大市场覆盖、降低销售成本、提高企业承担风险的能力、形成企业综合竞争优势的功能。销售渠道是由生产者的销售机构、中间商、最终用户组成的，其中中间商包括代理商成员、批发商成员、零售商成员、辅助商成员。这些渠道成员在销售渠道的

运行过程中的地位和作用是不相同的。

只有知道了影响销售渠道设计的因素以及各种销售渠道的类型之后才可以设计和开发销售渠道。一般来说，影响销售渠道的因素主要有消费者的服务需求、企业的产品特点、企业的生产情况、市场情况、有关法律和规定等。销售渠道的类型主要有直接渠道和间接渠道、长渠道和短渠道、宽渠道和窄渠道、单渠道和多渠道等。销售渠道的管理主要包括销售关系管理、销售渠道的评价、修改销售渠道等内容。

思考题

- 1. 建立销售区域具有哪些好处？
- 2. 建立销售区域要遵循哪些步骤？
- 3. 销售区域的管理主要包括哪些内容？
- 4. 什么是销售渠道？它的主要成员有哪些？
- 5. 影响销售渠道设计的因素有哪些？
- 6. 销售关系管理主要包括哪些内容？
- 7. 如何对销售渠道进行评估和改进？

本章案例

以新近上市的海南伊人生物技术有限公司（下称伊人公司）生产的“伊人净”在上海地区的销售渠道为例，结合具体情况分析如下：

1. 伊人净的产品特性

伊人净是泡沫型妇科护理产品，剂型新颖，使用方便，但与传统的洗液类护理产品不同，首次使用需要适当指导，因此以柜台销售为好；且产品诉求为解决妇科问题，渠道应尽量考虑其专业性，如药店和医院。

2. 上海地区与健康相关产品的渠道分析

药品、食品、保健品和消毒制品统称为健康相关产品，目前主要的销售渠道为药店、商场、超市（含大卖场）和便利店。其中药店多实行柜台销售且营业员有一定的医学知识，目前药店仍然是以国有体制为主，资信好，进入成本低，分布面广。商场、超市和大卖场近几年来蓬勃发展，在零售中处于主导地位，销量大，但进入成本高，结款困难且多为自选式销售，无法与消费者进行良好的沟通。便利店因营业面积小而以成熟产品为主。

3. 未来两年渠道变化趋势分析

目前各大上市公司和外资对中国医药零售业垂涎欲滴，医药零售企业也在不断

地作变革，加之医保改革使大量的药店成为医保药房，药店的相关产品的零售地位将会不断提高，其进入门槛也会越来越高，比起日渐成熟的超市大卖场而言发展潜力巨大。

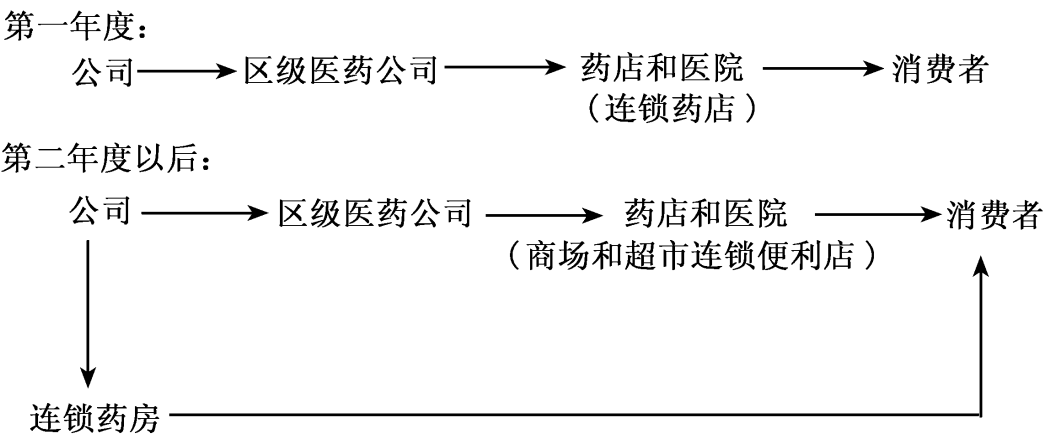
4. 伊人公司的营销目标

随着上海经济的快速发展，收入的不断提高，人们的观念也在不断更新，对新产品更易于接受，伊人公司希望产品能够快速进入市场，成为女性日用生活的必需品，像感冒药一样随处可购买，从而改变中国女性传统的清水清洗和洗液清洗的习惯。最终，像卫生巾取代卫生纸一样成为妇科护理市场的主导产品。这个过程需要很大的广告投入进行引导和时间积累，而在公司成立初期大量的广告费和经营费意味着高度的风险。相关人员的口碑传播可能比较慢，却是一种更安全和低投入的方式。努力使相关人员如营业员推荐和介绍本产品是优先考虑的方式。

5. 伊人净上海地区的渠道结构及评价

根据以上分析，伊人公司在上海建立了如下的渠道策略：

分步完善渠道结构，优先发展传统国有医药渠道，在有限的广告中指定仅在药店销售，保证经销商的合理利润。在产品成熟后发展常规渠道。渠道结构如下：



案例讨论题

在伊人净的销售渠道设计过程中，主要考虑了哪些因素，采用了哪种类型的销售渠道？

第十四章 客户管理

在企业通过市场定位找到自己的目标客户后，就要对这些客户进行有效管理，留住客户并吸引他们重复购买。企业应对客户进行科学有效的管理，建立客户资料卡，有效处理客户投诉，发展与客户的长期关系，从而增加企业的销售额，提高市场占有率。

第一节 客户资料卡的运用

一位毕业于美国名校的年轻律师，刚打完第一场官司并胜诉后，得意洋洋地向同样担任律师的父亲炫耀：“老爸，这种案子在我手上几天就解决了，哪像你花了四年还没结案？”他父亲回答道：“儿啊！你知道你大学昂贵的学费是从哪里来的吗？”

这显然是过去那个年代的笑话。在现在这种竞争激烈的时代，如果没能满足顾客的需求，就会立即遭到撤换的命运。客户是企业利润的源泉。在现代市场经济条件下，客户及其需要是企业建立和发展的基础。如何更好地满足客户的需求，是企业成败的关键。如今，“使顾客满意”已成为现代企业的经营哲学，以客户为中心的新的经营方式正在得到广泛的认同。在现代激烈竞争的环境下，适应客户的需求，是竞争的关键。因此，现在想要长久地留住客户，可不能再过去那种拖延战术或是敷衍两句就行了，必须在观念上彻底改变，重视对顾客“终身价值”的开发。

事实上，已经有不少企业试图评估出顾客的终身价值，比方说对福特汽车公司而言，从你选购一辆汽车开始，他们便预估你将会带来至少 30 万美元的价值。想想看，当 30 万美元送上门时，我们能不赶快把顾客奉为上宾，提供无微不至的服务吗？虽然福特汽车公司因为重视顾客，以客为尊而成功，但遗憾的是，大多数人或公司，却只为眼前的短期利益而丧失长期的可观利益。根据日本知名企管顾问角田识之的研究，一般交易活动中买卖双方的情绪热度呈现出两条迥然不同曲线，营销人员从接触顾客开始其热忱便不断升温，到签约时达到巅峰，此后便一路下滑，等交了货、收完款后更是急剧降温，售后服务就别提了。然而顾客的情绪却是逐渐上升，但总是在需要服务的时候，才赫然发现两者的落差，求助无门。两条曲线之

所以有如此的“剪刀差”，就是卖主太过于短视而近利，反而忽略了长远的顾客终身价值。此时顾客固然是悔不当初，但这对企业而言，其实更是个难以弥补的伤害。

所以，当我们要追求企业的发展，尤其希望能建立永久经营的事业时，我们就必须把眼光放远，不但要重视顾客的眼前价值，更需要进一步来创造、提高顾客的终身价值。

了解客户和了解产品一样重要，而了解客户只有从点点滴滴收集信息做起。请相信一条原则，就是：如果销售只是让出价最低的人成交，那么世界上就不需要营销人员了，只要电脑就够了。决定销售能否成功的关键不在于投机取巧，而在于人。因此，价格战决不是惟一的竞争策略，更不是最佳的。

为了更好地了解客户，就必须使信息系统化，将有关客户公司、个人、家庭、过去、现在、将来的情况整理成表格，销售人员的任务就是在与客户的接触过程中尽量获取这些信息。

一旦这些信息被收集整理出来，那么公司将会得到以下好处：第一，任何营销人员都能在别的营销人员的基础上继续发展与客户的亲密关系，而不会导致营销人员一旦离开公司业务就中断的情况；第二，营销人员能够凭借这些资料做出一些令客户感动的事情，如在客户生日时主动打电话问候。

在计算机日益普及的今天，大中型企业一般不再用纸质的客户资料卡，而是改用数据库来管理日益庞大繁杂的客户资料，就如企业用数据库来管理超市商品的进销存一样，其好处也是显著的，如更快捷、更有效率。但是，其本质与客户资料卡是一样的，如果输入的是垃圾，输出的一定也是垃圾，不要指望数据库能提供高质量的资料，除非你提供丰富、真实和及时更新的信息。数据库仅仅是一个工具，要其发挥作用必须从企业战略上加以重视。

一、客户数据库

客户数据库是企业内部最容易收集到的营销信息，是企业决策的重要信息。信息技术的广泛使用为企业建立客户数据库打下了良好的基础。客户数据库可以容纳很多详尽的信息，通过有效使用此类数据库，公司可以更好地了解客户的需求，然后再按客户需求设计产品、提供服务，从而加强与客户的关系。此外，数据库信息可以令企业与客户产生直接而具体的沟通，或一对一的沟通。

二、客户数据库的内容

客户数据库不仅仅是通讯录，而且还是一个客户的资料宝库。它包括：（1）储存有关每个客户喜欢什么和不喜欢什么的信息；（2）人口统计资料 and 生活方式资料；（3）购物基本情况，如购买频率、最近一次购物的时间、花钱多少、商品等

销售管理

级、所需要的服务、付款记录、公司与客户联系情况（如联系时间、建议提供的产品和服务种类及价格、付款条件）、客户与公司联系的情况（所需信息和提出的意见）等，这方面的内容是根据每个企业不同的具体情况而确定的。

三、如何获取客户信息资料

我们每日每次与客户接触时，就产生了这些资料的原始记录，包括：（1）销售日记；（2）促销活动中客户的资料；（3）使用会员制收集到的客户资料；（4）产品售后服务维修记录；（5）客户服务部的投诉等。注意从细微处收集信息，并不断积累和更新，这样的资料才能为决策所用。

四、客户数据库在营销决策中的价值

通过对客户数据的精细加工可以得出非常有用的决策信息。一个客户到一家公司购物的次数越频繁，就说明这个客户的“价值”越大。公司销售人员在数据库营销的导向下，将更加科学地管理客户，而不是传统的上门推销。可以据此决定寄发广告、订立收付款计划、对信用度进行分类、决定佣金折扣等。在新产品导入时，经由客户数据库，企业可以进行产品市场测试。现有产品的营销也可以使用数据库进行检验，以确定最优营销组合。利用客户数据库还可实施旨在加强客户关系的各种促销活动。总之，企业要牢记客户数据库不是一些无关紧要的数据，而是重要的公司资产，能否正确、有效使用它们将决定公司的成败。

第二节 客户管理内容及原则

在一家著名的超市，一位年轻妇女询问营业员，在哪里买得到针线，营业员对此很不屑，并且在态度上很明显地表现出来，结果导致年轻妇女愤然走出这家超市，并发誓再也不踏进这家超市半步。后来有位经济学家按照这个案例估算了一下，假如这位女性一生都在这家超市购物，将会带来多少销售收入。结果令人大吃一惊，居然高达 40 万美元。

当一位业务遍及全球的经理刚从巴黎飞往曼谷，并下榻与他在巴黎入住的同一间连锁酒店时，他在卫生间发现了他最喜欢的牌子的古龙水，而这个信息是他刚离开酒店上飞机前才不经意告诉酒店的，你能想像他今后一定会乐意继续入住这家连锁酒店。这就是客户管理的影响所在。

一、客户管理的内容

那么，客户管理主要包括哪些基本信息呢？就像客户本身是复杂多样的一样，客户管理的内容也应尽量完整。归纳起来主要有以下几项：

（一）基础资料

即客户的最基本的原始资料。主要包括客户的名称、地址、电话、所有者、经营管理者、法人代表及他们个人的性格、兴趣、爱好、家庭、学历、年龄、能力、创业时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业务、资产等。这些资料是客户管理的起点和基础，它们主要是通过销售人员进行客户访问时搜集来的，也可以通过报纸、杂志、公报等公开信息查阅得到。

（二）客户特征

主要包括服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方向、经营政策、企业规模、经营特点等。

（三）业务状况

主要包括销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其他竞争者的关系、与本公司的业务关系及合作态度等。

（四）交易现状

主要包括客户的销售活动现状、存在的问题、保持的优势、未来的对策、企业形象、声誉、信用状况、交易条件以及出现的信用问题等方面。

二、客户管理的原则

在客户管理的过程中，需要遵循以下原则：

（一）动态管理

客户是多层次、多类型的，客户同时又是变化的。因此，客户档案建立后，就应当及时维护和更新。针对客户情况的不断变化，要对客户的资料加以调整，剔除过时的或已经变化了的资料，及时补充新的资料，对客户的变化进行跟踪，使客户管理保持动态性。另一方面，要注意对客户的筛选，留住大客户，淘汰无利润或无发展潜力的客户。

（二）突出重点

突出重点，第一是要加强对重点客户的管理。销售人员要通过客户资料找出重点客户。重点客户不仅要包括现有客户，而且还应包括未来客户或潜在客户。这样可同时为企业选择新客户、开拓新市场提供资料，为企业进一步发展创造良机。

第二是应建立不同的客户档案。客户购买企业产品后有两种情况：一是再销售；二是自己直接使用。因此要将客户区分为两类，建立两种“资料卡”加以管理，即针对销售店的“经销商资料卡”和针对使用客户的“客户资料卡”，以免主次不分，从而造成管理缺陷而降低了管理绩效。

第三是对不同类型的客户应采用不同的销售策略和管理办法。因为企业的资源有限，应将有限的资源用在最有效益的客户身上。销售管理的重点也应放在大客户身上。

(三) 灵活运用

客户资料的收集管理，目的是在销售过程中加以运用。所以，在建立客户资料卡或客户管理卡后，不能束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给销售人员及其他有关人员，使他们能进行更详细的分析，使死资料变成活材料，提高客户管理的效率。营销人员在开展客户管理工作时应分析每次预订、每次销售的情况，注重改进销售质量，更好地为客户服务，稳定和发展与客户的长期交易关系。

第三节 客户管理分析的方法

MBNA 公司是美国信用卡业中的佼佼者，它在挑选合适的顾客实践方面为我们提供了有益的借鉴。当时，许多信用卡公司大肆邮寄广告，或者在超市收款台旁放置大量的空白申请表格，结果这些公司吸引了大量风险高、忠诚度低的非赢利顾客，而 MBNA 对自己的顾客根据职业和亲合组织进行了细分，发现职业是教师的人们，无论使用何种信用卡，往往从一而终，轻易不换服务商。会计师、护士、工程师、其他许多类别的专业人士也多表现出相同的忠诚度。MBNA 公司获取顾客的策略便是尽可能多地吸收上述顾客。早在 20 世纪 70 年代，其竞争对手不加区别地向数以百万计的家庭寄送申请表的同时，MBNA 公司已经把注意力放在了获取合适的顾客，而不是顾客的数量上。而且，该公司不仅先把最好的顾客群体挑走了，还有本事从每个群体中把最有利可图的个体顾客也给筛选出来。由于顾客总数是有限的，对顾客的竞争便是一场得失所系的赌博。由于 MBNA 公司采用了高明的策略，市场经它一梳，其竞争对手几乎再无几个有利可图的顾客了。因此，该公司在获得稳定的高额利润的同时，也获得了竞争优势。

一、客户分析

满意的顾客能为企业带来收益，但首先企业要付出。单纯的精益求精的客户服务，有时并不能带来想像中的利润。道理很简单，每一个客户、每一个客户群的增加对企业来说都是有代价的，在任何服务项目的背后，都隐含着企业的投入。所以企业应对客户进行分析，进行慎重的选择，适当限制客户范围以提高经营效率。客户不是越多越好，而是越准确越好。

迈克尔·波特从产业的角度对客户选择进行了分析，并把客户选择作为一个关键的战略变量。他指出一个产业面临的客户群很少是同类的，不同客户可能要求不同的服务水准，期望着不同的产品质量和耐用程度，需要从推销材料中取得不同信息，以及由于获取、发展和维持关系的不同而有不同的价值。由于这些不同之处，客户选择或目标客户的选择就成为非常重要的变量。只要有可能选择，公司就应向最可能赢利的客户推销产品。

菲利普·科特勒认为一个有利可图的顾客就是能不断产生收入流的个人、家庭或公司，其收入应超过企业吸引、销售和服务该顾客所花费的可接受范围的成本流。著名的80/20规则认为：在顶部的20%顾客创造了公司80%的利润。威廉·谢登把它修改为80/20/30，其含义是“在顶部的20%顾客创造了公司80%的利润，但其中的一半给在底部的30%非赢利顾客丧失掉了”。可见每个公司都会在某些顾客身上损失金钱。因此，一家公司不应该追逐和满足每一位顾客，应“剔除”其最差的顾客以提高利润，明确“我选择谁做我的客户”，“我不再将谁作为我的客户”等问题。当价值转移到一个新客户群的时候，企业就应该改变自己的目标客户。

如果一个企业拥有了太多的非赢利顾客，那么企业的赢利能力必然下降，从而导致企业的竞争能力、服务水平的下降，这必将影响忠诚客户的价值，导致忠诚客户的不满和流失。这又导致企业利润的下降，于是形成了一种恶性循环。

瑞典银行组织选择客户的实践同样为我们提供了很好的借鉴。几年前，在瑞典银行体系进行调整时，由10家小银行合并而成的瑞典最大的银行——瑞典银行组织顾客满意度水平很高，但却没有赢利。在研究了顾客的存贷行为并将收入、利润同成本比较后，瑞典银行组织发现80%的顾客并不具有可赢利性，而他们对从银行获得的服务很满意。另一方面，20%的顾客贡献了超过银行100%的利润，却对银行的服务不满意。所以，银行系统就投入一些新的资金来改善对可赢利顾客的服务。在这一过程中失去了一部分顾客，而同时利润开始攀升。失去的顾客基本上是那些最不具赢利前景的顾客。同时，那些为银行带来利润的顾客惊喜地发现了这种变化，并增加了与银行的业务往来。

二、客户选择管理的标准

为了进行客户选择，明确适当的标准是很重要的。

迈克尔·波特站在产业的角度为客户选择提供了四种标准：

（一）相对于公司能力的购买需求

客户特定的购买需求要与该企业的相对能力匹配，这种匹配使企业与其竞争对手相比获得了最高水准的产品差异化，最好地满足客户的特殊需要，使公司加强自己的竞争优势。

（二）增长潜力

客户的增长潜力对企业具有重要意义，客户的增长潜力越大，他对公司产品需求的稳步增长的可能性就越大。

（三）结构地位

包括：固有砍价实力和运用这种砍价实力要求压低价格的意向。这两者可以并存也可能分离，因企业的不同而变化。它们对企业的赢利能力具有重大的影响。

表 14.2 所示。

表 14.2 四客户的标准得分

指 标	A	B	C	D
1. 对此产品（或服务）有较大的需求迫切性	5	4	3	5
2. 对此产品（或服务）需求量较大	5	3	2	5
3. 有经济实力	4	5	2	4
4. 有及时付款的能力	3	4	2	4
5. 有良好的合作声誉	4	2	2	5

那么这些客户的加权平均分为：

A： $5 \times 5 + 4 \times 5 + 3 \times 4 + 2 \times 3 + 1 \times 4 = 67$

B： $5 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 5 + 2 \times 4 + 1 \times 2 = 57$

C： $5 \times 3 + 4 \times 2 + 3 \times 2 + 2 \times 2 + 1 \times 2 = 35$

D： $5 \times 5 + 4 \times 5 + 3 \times 4 + 2 \times 4 + 1 \times 5 = 70$

通过以上分析，客户的最佳顺序为：D、A、B、C。

由此可知，D、A 两客户可作为企业的目标顾客，企业可针对此两客户采取营销措施，充分满足他们的需求。最后，以顾客为中心的公司寻求顾客满意度，但未必追求顾客满意最大化。

我们把顾客纳入我们的视野的同时不要忘记公司的利润目标，毕竟除了顾客之外，公司还有雇员、供应商、股东等许多利益攸关者。我们应遵循这样一种理念：在总资源一定的限度内，公司必须在保证其他利益攸关者至少能接受的满意水准下，尽力提供一个高水平的顾客满意度。

总之，客户是企业最重要的资产，满意的客户是企业利润的源泉。我们应树立顾客导向的经营思想，把客户放在最重要的位置，充分满足他们的需要，提高客户的忠诚度。但同时也应该意识到每一个客户、每一个客户群的增加对企业来说都是有代价的，我们必须考虑每一个客户、每一个客户群为企业带来的长期价值以及争取和服务这样一个客户所需的成本，找出最适合自己的客户，真正为自己的目标客户带来超出他们期望的价值。

四、客户管理分析的流程

(一) 整理资料

这一部分工作在管理客户数据库时就应该完成。

(二) 划分客户等级

依据客户的表现，如销售额、回款率等指标对客户进行分级，或根据上节介绍的方法进行评级，找出对企业有重要意义的核心客户，这部分应与企业营销战略中的目标客户一致。

(三) 对不同客户进行相应的服务

如确定信用额度、确定访问计划、派发宣传资料等，注意这些活动应根据资料变化不断调整。

第四节 客户投诉

从某种意义上说，恰当地处理投诉是最重要的售后服务。一个企业不应该一方面花费数百万美元用在广告和促销活动上以达成交易和建立顾客忠诚度，另一方面却又对顾客的合理投诉置之不理。有效处理投诉的重要方法是拥有一个有效的投诉处理制度。

国外权威统计表明，即使有劣质服务，不满意的顾客中也仅仅有 5%~10% 的顾客会投诉或可能投诉，多数顾客会到其他地方购买，甚至于会告诉其他人不要到有服务缺陷的企业购物。为什么顾客不愿意投诉呢？调查表明有四种关键原因：(1) 顾客认为企业不会理睬顾客的投诉；(2) 顾客不想面对与服务缺陷相关的个人责任；(3) 顾客对其权利和企业责任不了解；(4) 顾客认为投诉会花费过多的时间和精力，成本太高。另外，顾客会担心在未来的服务中受到不公正的对待。如在医疗行业中，有些顾客不愿意投诉是因为顾客担心当他再次就诊时，服务质量会更为低劣。

处理顾客的投诉是客户管理的一项重要内容。出现顾客投诉并不可怕，问题是如何正确看待和处理顾客的投诉。一个企业要面对各式各样的顾客，每天进行大量复杂、繁琐的销售业务，要使每一项业务都让每一位顾客感到满意是很难的。因此，销售人员要加强与顾客的联系，倾听他们的不满，不断改正推销业务中的错误与不足，弥补和挽回给顾客带来的损失，维护企业的声誉，提高产品品牌的知名度，为不断巩固老客户、吸引新顾客而努力。

一、顾客投诉的种类

在销售业务中出现的顾客投诉主要表现在以下几个方面：

(一) 产品及其质量方面的投诉

顾客对产品质量的投诉，主要包括产品在质量上有缺陷、产品规格不符、产品技术规格超过误差标准、产品故障、产品品牌、产品式样、花色品种以及产品包装等方面内容。

(二) 买卖合同投诉

买卖合同投诉主要包括产品数量、等级、产品规格、交货时间与地点、交易条件、结算方式与原买卖合同的有关条款不符等。

(三) 货物运输投诉

货物运输投诉主要包括产品在运输过程中发生超过规定的损坏、丢失和变质或因包装、装卸不当而造成的损失等。

(四) 服务投诉

销售服务有着丰富的内容，既有业务技术方面的服务，也有满足顾客心理需要的服务。顾客在这些服务项目上都可能产生不满，进而投诉。对销售服务的投诉具体包括对质量保证的投诉，对安装、调试及检修等现场服务的投诉，对产品供应服务的投诉，对技术培训服务的投诉以及对满足心理需要服务的投诉等。

二、处理客户投诉的流程

在处理投诉时，销售人员应记住，优异的销售业绩和利润来自于满意顾客的重复购买，这多于新顾客的购买。进行第一次交易的成本几乎总是高于重复销售的成本。正确地处理投诉是提供给销售人员一个向顾客重复推销产品和宣传公司的机会。因为非常难缠的投诉者毕竟是少数，当一位顾客确实有抱怨，销售人员和公司应该努力处理，直到顾客满意为止。当发生顾客投诉时，销售人员都应该从顾客的角度考虑问题，不能推诿搪塞，更不能责怪顾客，要本着有效化解纠纷和抱怨的原则来处理问题。

(一) 认真倾听顾客的抱怨

当顾客对企业产生抱怨或投诉时，其情绪一般都比较激动，接待人员要冷静，认真地倾听顾客的不满，不要作任何解释，要让顾客将抱怨完全发泄出来，使顾客心情平静下来，然后再询问一些细节问题，确认问题的所在。

在有机会倾诉他们的委屈和愤怒之后，顾客往往会感觉好多了。重要的是销售人员要让顾客充分地解释问题而不要打断他。打断只会增加已有的愤怒和敌意，并且使问题更难处理。一旦愤怒和敌意产生了，说服劝导更难，几乎不可能找到双方皆满意的解决办法。此外，销售人员还必须同样宽容、开诚布公地对待那些很少表明他们的愤怒、较少冲动但也许有着同样深的敌意的顾客。

处理投诉的难易程度深受销售人员在争论之初所创造的气氛的影响。一位满意的顾客希望销售人员充满同情心和友善。在没有打断对方和仔细地倾听之后，销售人员应该随即对顾客所体验到的任何不方便和委屈，表示自己的关心和歉意。在倾听时，要运用一些肢体语言，表达自己对顾客的关注与同情。例如，目光平视顾客，表情严肃地点头，使顾客充分意识到推销员在默认他的问题。

(二) 同情顾客的遭遇

在倾听了顾客的抱怨以后，要站在顾客的立场来看待、处理问题，即支持顾客的观点，使顾客意识到推销人员或企业非常重视自己，他的问题对企业来说很重要，企业管理层将全力以赴来解决问题。对有关问题的问讯，语言要尽显婉转，不要使顾客产生被审问、被怀疑的感觉。例如：“非常抱歉，我对事情的整个过程不了解，请您复述一遍好吗？”

(三) 真诚地道歉

不论责任是否在企业，管理人员都应该以“顾客永远是对的”为原则，真诚地向顾客道歉，并感谢他们发现了企业经营中存在的问题，必要时还可以聘请他们做企业的顾问，请他们参与企业的经营活动。对企业而言，如果没有顾客的投诉或抱怨，常常认识不到自身的不足与问题，也难以有效完善其经营管理活动。因此，正确地处理顾客的投诉与抱怨，也是企业的一种公关途径。以顾客为鉴，可以了解目标市场的需求趋势，洞察自身的不足与缺点，调整自己的经营策略，为企业在激烈的市场竞争中赢得优势。

(四) 提出解决方案

对客户的投诉与抱怨，企业管理层应该提出解决方案。在制定解决方案时，要考虑以下问题：

1. 了解并掌握问题的关键所在，分析发生问题的严重性

通过倾听顾客对抱怨的阐述，来判断问题的严重性，了解顾客对企业的期望。例如，顾客对购买了不新鲜或变质的食品进行投诉，就必须了解顾客是否已经食用，食用的数量有多大，给顾客造成的危害程度，顾客希望企业给予怎样的赔偿，赔偿金额是多少等。

2. 确定责任归属

有时顾客投诉的责任不一定在销售部门，可能是生产厂家造成的，也可能是顾客自己的缘故。例如，顾客没有看包装上的说明而将产品生食，造成肠胃不适，误以为是产品质量有问题；罐装饮料中有异物等。如果责任在生产厂家，销售部门要协助解决；如果责任在顾客，企业要有使客户信服的解释；如果责任确实在销售部门，在合理的范围内，应该给顾客一个满意的解决办法。

3. 按照企业既定的办法与规定处理

在产品销售过程中，发生顾客投诉与抱怨的情况是难免的，企业对此一般都事先制定了处理办法与规定。事件发生时，对于常规的抱怨，可以遵照既定的办法处理，如退换产品等；例外事件发生时，要遵照既定的原则进行处理，同时要有一定的弹性，使双方都能够满意，因为例外事件影响较大，一经媒体曝光会造成难以估量的损失。

4. 明确划分处理权限

企业要视顾客投诉或抱怨的影响程度（或危害程度）来划分处理的权限，如产品退换，销售人员就可以办理；对顾客的赔偿问题则必须由销售管理人员或其他管理人员来处理。顾客投诉和抱怨一旦发生，根据其影响的程度的大小来确定处理人员，可以使顾客的问题迅速得到解决，为企业赢得主动地位。

5. 与顾客协商处理方案，使他们同意处理方法

通常情况下，顾客的要求与企业的应允会有一定的差距，这就需要对顾客做耐心的说服工作，使顾客从实际出发，抛弃不切实际的想法，冷静地坐下来共同协商处理问题。

为了帮助公司提出一个公平合理的解决办法，销售人员必须获得下列信息：顾客索赔的金额、顾客索赔的频率、顾客账户的规模、顾客的重要程度、所采取的行动对顾客和其他顾客可能的影响程度、销售人员在处理其他索赔时的经验以及特定的索赔信息。在检查了所提供的信息之后，公司的解决方案可采取以下形式：

- 产品完全免费退换
- 产品完全退换，顾客只支付劳动力和运输费用
- 产品完全退换，由顾客和公司共同承担相关费用
- 产品完全退换，由顾客按折扣价格支付
- 顾客承担维修费用
- 产品送往公司的工厂再作决定
- 顾客向第三方索赔

尽管顾客故意制造虚假索赔的事件是少见的，但当销售人员相信该错误既不是本公司造成的，也不是本公司的其他部门（如运输代理公司）的错误造成的，销售人员仍然应该给顾客一个挽回面子的机会，通过建议追究另一方的责任来进行非正规的处理。销售人员可以说：“也许维修人员没有做到……”已经发现是自己弄错了的顾客通常会抓住这个机会放弃索赔。如果出现这种情况，销售人员应将此记录保存在这位顾客的档案中，并尽力维持与顾客的良好关系。

要注意的是，顾客非常看重公司对投诉的及时反应。销售人员应该避免去指责运输部门、安装人员或公司中的其他一些人，不满意的顾客不会欣赏公司内部人员互相推卸责任。销售人员有责任解决问题而不作任何对公司形象有消极影响的评论，因为拖延和推卸使顾客感到困惑、为难，销售人员应该尽一切可能加速反应或从公司得到行动方案。处理投诉的时间如果拖延得太长，公司将失去留住顾客的机会。还要注意的，在任何情况下，销售人员都不应该一味迎合顾客以至于顾客和公司发生利益冲突。仅仅迎合顾客并不能建立起友谊，反而可能导致顾客失去对销售人员和公司的忠诚。任何涉及最终决策的问题应该在公司和销售人員之间处理，而无须顾客的直接参与。已经决定的行动应由企业以一种果断、有说服力的方式传

达给顾客。

（五）执行处理结果

处理方案一经协商同意，就要尽快执行。首先要拟订有关协议，协议的顾客方面的签字者必须是当事人，或者是当事人委托的代表；企业方面签字人必须是法人代表，或者是法人代表委托的有关人员。如果顾客的投诉已被新闻媒体报导过，要将处理结果及时通报给有关媒体，这不仅能够澄清视听，而且可以从正面树立企业的形象，扩大企业的知名度。

前面讲过，只有 5% 到 10% 的顾客选择投诉，那么，如何鼓励顾客投诉，以维持顾客较高的满意度和忠诚度，并从顾客投诉中了解顾客对产品和服务的意见，及时掌握顾客的要求和希望，将这些信息迅速反映给设计、生产等部门，有针对性地不断进行改进是一个重要问题。这可从以下几方面进行改进：

1. 确定服务标准

顾客对其应获得的服务水准不了解，因此当顾客不满意时，他们也不会提出投诉。跨越这种障碍的一种有效方式是确定服务标准，通常表现为服务担保或承诺。如在美国，联邦快递承诺“绝对、肯定于第二天上午 10:00 送达”，这样顾客会很清晰地了解其应获得的服务水准。

2. 传播服务补救的重要性

企业可以通过口号等形式（如海尔的服务宗旨“用户永远是对的”）向公司员工表明，员工应勇于承担劣质服务的责任，解决顾客困难。

3. 告诉顾客如何投诉

有些公司明确地向顾客表明如何投诉。如加拿大银行 SCOTIA Bank 在其分支机构中放置了小册子，说明投诉的五个步骤，顾客最初应向谁投诉，若不满意还可向谁上诉，小册子中还有一位副总裁的电话号码。这些措施鼓励了不满意的顾客进行投诉，并且向员工传达了其对服务补救的重视。

4. 利用热线电话和因特网等为顾客投诉提供技术支持

越来越多的企业使用免费电话呼叫中心处理顾客问题以及顾客投诉。与书面联系相比，电话服务更方便，服务补救的成本更低，更易于传递情感。与面对面的投诉相比，多数顾客觉得电话投诉感觉更自然。国内的海尔、春兰、小天鹅等多家公司已在全国各地设立了投诉电话和 24 小时热线服务电话。另外如美国的通用电气公司（GE）每年为开办一天 24 小时、一年 365 天的通用电气回复中心而花费 1 亿美元。它每年要处理 300 万个电话。GE 的所有产品上都印有 800 免费电话，鼓励顾客遇到困难时，直接向公司寻求支持。通过公司数据库中的顾客和产品资料，回复中心能迅速分析和解决问题，从而提高了反应速度。

本章小结

留住一个客户的费用比新开发一个的费用要低得多。为了稳定客户，许多公司加强了对现有客户的管理，因此，客户管理成为现代企业销售管理的一项重要内容。客户管理涉及客户的基本资料、交易状况和业务关系的管理，客户管理应当遵循动态管理、突出重点和灵活运用原则。

要根据企业的战略对客户进行有效选择，通过加权平均法等方法对客户进行区分，通过分级管理以提高销售效率。

企业要注意客户投诉的处理，恰当地处理投诉是最重要的售后服务，有效处理投诉的重要方法是拥有一个有效的投诉处理制度。

思考题

- 1. 客户管理的目的是什么？
- 2. 如何对客户进行分级管理？
- 3. 如何有效处理客户投诉？
- 4. 对客户管理要注意哪些问题？

本章案例

1.4 亿元圈住一个富有阶层

2001 年初，有媒体报道摩托罗拉汽车电话的中国区总代理北京心力源源公司(原富达中天，下称心力源源) 在一季度送出 1 万台摩托罗拉 LA8989 型汽车安全电话，每部价值13 800元，总价值高达 1.4 亿元人民币。这当然不是一个小数目，但心力源源的总裁孙良却有自己的想法。此次活动中消费者可以到北京三联汽车技术服务公司太阳宫分厂现场监督赠送电话安装。全国的排气量 2.0 以上的车的车主，包括公务、商务及个人汽车，都可签订赠送协议，得到法律的保护。消费者要履行的义务是将自己目前的保险交到平安保险公司投保。

孙所赠的这款电话在欧美也还处于上市初期，一些国际品牌如劳斯莱斯、奔驰、宝马、凯迪拉克等都在其经典车型上安装。它不像现在的车载电话只是一个扩音器，而是真正的汽车通讯工具，具有声控免提功能、过滤背景杂音的 DPS 数字系统，由于天线放置在车外，不会对车内的精密仪器如安全气囊、ABS 系统产生干扰，同时也避免了对人身的辐射。语音识别呼出、五方通话、切换数据功能用于

传真等即可形成移动办公室。孙良打算把它做成继手机、笔记本电脑、掌上电脑之后的又一时尚消费品。

这么值钱的东西应该不会是真的白送，但它却不是商家采用某种手段欺骗消费者。对于这一点，孙良憨笑道：“我当然不会白送，只不过换了一种做市场的方式，也就是所谓的整合营销。”

据记者了解，孙的这个庞大赠送计划的实质在于，心力源源与平安保险公司达成协议，作为保险兼业代理可以从保险公司取得8%的返利，同时心力源源要求获得赠送电话的用户将自己的保险交给心力源源代理3年，这样，用户没有任何损失，而心力源源获得了3年的代理费收入，占领了一个市场，还节省了一大笔广告费。用户投保都有一种心理惯性，如果心力源源的服务做得好，3年后用户很可能续保，同时心力源源有了一个稳定的用户群，以后产品的升级换代、售后服务等都可以做。

业内人士都知道，以消费者为导向是一次整合营销传播的出发点，也是一次整合营销传播的终结点。现今大多数的企业仍采取一种由内而外导向的规划模式，他们所寻找的是“我们想要的是消费者”，而不是“消费者想要的是什么”。这种营销及传播方式，造就了今天市场上许多不知名的产品及品牌。心力源源的目的是要建立一个以消费者为核心的循环，形成持久和稳固的营销关系。

孙良的整合营销战略初级阶段是将汽车电话和保险两个产品拴在一起行销，短期目标是送出3万台汽车电话，虽然赔了不少钱，但使得未来消费者知道什么是真正的汽车电话，知道安全是它的核心价值，并对这个市场的第一引进者心力源源公司产生极大好感，产生一定的品牌忠诚度，做中国汽车通讯的老大是赠送1.4亿元的目标回报。

孙良认为，在这里营销不再是一次性交易，而是顾客关系的持续和巩固。服务不只是到售后才有，它应先于销售而存在。最简单的例子是，汽车生产商要在顾客实际购买行为发生前两年，就开始与潜在用户沟通，免费提供产品最新信息，进行消费者教育。这无疑会赢得用户。但同时意味着企业不仅管理产品生命周期，还要管理顾客生命周期。

但问题是，它一定要能够吸引真正的目标消费者才能成功。

值得注意的是，心力源源一直强调接受赠机的顾客需要填一份个人资料表，这份资料将是心力源源未来整合营销的核心。

事实上，在进入新世纪门槛的时候，中国已经能够或者已经孕育了一个新贵阶层。他们需要将高贵张扬，需要拥有尊贵享受。可以断言，一个与事业同辉的奢侈品市场将要从这个群体中出现。在这个市场中，一个日益壮大的阶层和他们逐渐彰显的需求便构成了一部戏剧主要的情境因素。

这个阶层主要是些什么人呢，孙良对此做过充分的调查：1997年以前，别墅

购买者中，持国外护照人士占了绝大部分，仅有 3 成左右为国内客户。而近年来，主要是 IT 业、金融业新贵的形成，使得别墅购买者中国内人士占了多数，甚至超过了国外人士。仅在个别高档别墅小区中，一些欧美等国的外企代表、使馆官员和来华经商人士等仍占着较大比例。

孙良瞄准了这个顾客群后可以做一系列整合营销。如办杂志送给汽车电话的顾客，从广告费中得到收益，并做这个杂志广告客户的产品代理，或者给产品免费做广告，而从产品代理中获得收益，还可以把汽车电话和加油站拴在一起，从加油站得到返利。以此类推，可以和航空公司合作，可以和旅行社合作，可以和酒店合作。

而在每一次营销过程中，消费者都会填一张详细的个人资料表，如此一次次循环往复，心力源源的资料库将获得越来越详细、越来越准确的消费者资料，也就能够更好更有效地发展针对消费者的整合营销传播，从而实现真正的个性化关系营销。循环的本质，正是整合营销传播的真正价值之所在。保时捷公司为推销其新款汽车向每位车主寄发一张独特的海报，画面上是一部保时捷新车，车牌上印有车主的名字。车主们收到这一海报十分惊喜，因为这是完全属于他自己的礼品。保时捷公司绝妙地执行了一个消费者导向策略，由寄发个人海报为起点，保时捷公司利用赛车活动、电视、杂志广告和报纸附页，进行了一系列的整合广告活动，其中一项活动是将购保时捷汽车车主的姓名刻在保时捷车内的底盘上甚至向车主赠送有其姓名的车牌。这一系列的活动牢牢地将车主和保时捷联系在一起，并极有成效地发掘了潜在消费者。

孙良说，从潜在的顾客到使他们成为真正的顾客这段时间，是远比一个 30 秒广告的视觉移动漫长得多的过程，这个过程需要潜在顾客从第一次接触产品开始，慢慢地对产品建立信心。急于求成者通常犯有两个错误：过分依赖产品印象和知名度广告及把所有的精神与金钱都集中在前期。

“过去高档奢侈品的主要消费市场在欧洲，然后是日本，但未来确凿无疑地是在中国内地。”孙良有这个耐心，他可以赔上 3 年的时间来换取一个市场和消费者的信任。

菲利浦·科特勒说过，“营销并不是要一味地推销自己已经拥有的东西，而是要为客户创造真正的价值。”只有让别人合算，生意才能长久。本质上“整合营销是企业通过与重要的顾客建立有特定价值倾向的关系而对‘顾客认可的价值’的整合”。

案例讨论题

1. 心力源源公司对客户的开发能否成功，为什么？
2. 心力源源公司在客户管理中还需要注意哪些方面？

第 四 编

销售人员的管理

第十五章 销售人员的招聘与选拔

一个成功的企业，必然有一支优秀的销售队伍，这已是不争的事实。销售人员的优秀与否，直接关系到企业的兴衰成败。“酒好不怕巷子深”在今天的销售环境下已不完全适用；取而代之的是“酒好还得好吆喝”。谁来“吆喝”，销售人员无疑是主力军，因此，发现、吸引、招聘与选拔优秀销售人员成了企业赢得销售成功的一半。

第一节 优秀销售人员的基本特征

要相千里马，先知何谓千里马，众多专家学者均对优秀的销售人员的特征进行了多层面的描述，归纳起来主要表现在品质、技能、知识三方面。

一、品质

（一）诚信

以诚待人，以信取人历来是商家赢得顾客信赖的法宝。海尔集团对质量和服务的承诺，并以一丝不苟的实际行动履行诺言，这使它在对手如林的市场竞争中立于不败之地，真正使顾客感悟到其“真诚到永远”的理念。

销售人员讲求诚信，既能反映出其品质的闪光点，又能树立企业的良好形象。销售人员在推销产品和服务的活动中，与众多的顾客进行面对面的交往，他不仅在推销产品和服务，同时还在推销自己的人品和诚实。吉拉德说：“诚实是推销之本”，因此销售人员的一言一行，一举一动都在勾画自己在顾客心中的形象。讲诚信必须恪守讲真话、办实事、负责任的行为准则。

语言是信息交流、思想沟通的工具。销售人员访问客户，介绍企业和商品，参加各类促销和公关活动等均少不了要说话，和谐的语调给听者美的享受，更重要的是要讲真话，不讲假话，这能使听者产生信任感，缩短二者之间的距离，增进互相之间的了解，建立起互相信任的友好关系。这有利于双方交易的成功，增强顾客对企业产品的忠诚度。

在与顾客交往过程中，销售人员一定要多为顾客着想，多做些方便顾客的实事，使他们真正感到买你的产品方便、放心。站在对方的角度上考虑问题，外国学

销售管理

者称其为移情 (empathy)，说这样做有利于建立相互之间的信任关系。中国人常说的与人方便，于己方便也是同样道理。

讲信用、负责任就是赢得信誉，信誉已成为企业竞争制胜的极其重要的手段。负责任就必须守承诺。承诺不仅有明确的承诺，如合同、协议，而且有隐含的承诺。如推销出一个合格产品就是承诺了对商品所要求的质量负责。守信不仅要信守书面的、口头上的承诺，而且要信守隐含的承诺。

(二) 自律

严于律己，宽以待人是中国的做人美德，这样的品质过去、现在和将来均会被人称道。在销售活动中销售人员要自觉抵制各种违法违纪的诱惑。作为公民自觉守法，作为员工自觉守规，自律体现的是一种自强的精神，自尊、自爱的风范。它会为你赢得企业的信任、顾客的尊重、事业的成功。廉洁奉公，不谋私利是自律的具体表现，它看似简单，真正做到是非常不易的，它需要长期的思想、道德、情操的培养，需要一种精神上高质量的追求作依托。

(三) 自信

自信是追求成功的必备的品质，自信是建立在对自己客观认识的基础上的，是对自己工作能力的一种认可。“世上无难事，只要肯登攀”，“有路就有丰田车”，都表达了一种自信。销售人员的工作常处在多变的环境，人处在陌生的环境中，常需要多一点自信来支持。你如果没了自信，会使你不战而败，自信还表现在对区域、对产品的自信。

(四) 豁达大度

销售人员要与各类不同经历、不同性格的顾客交往，要敢于交往，要善于交往，要热情相待，平等交往，豁达开朗，平易近人，使顾客产生亲切感，建立自己待人接物的亲合力。

处理顾客抱怨就必须表现出豁达大度。抱怨是不满意的表露，顾客对购买产品的抱怨，往往产生于需求与满意的矛盾之中。顾客的目的没有达到，顾客的愿望没能实现，就可能通过行动表达对企业的不满，有时甚至情绪过激。这时一定要站在顾客的立场上，充分理解顾客的抱怨，及时处理存在的问题，对顾客的过激言行要宽容大度，热心疏导，这样不仅无损于你的尊严，反而能升华你在顾客心中的形象。

(五) 坚韧性

兔子和乌龟赛跑的故事，是一个浅显而普通的童话故事。它说明了只要你不畏艰难，坚持不懈就能赢得胜利。

现实生活中没有永远的一帆风顺，销售人员面对的是复杂多变的环境。困难无时不在，挫折经常困惑着你，只要你具备敢于直面困难、不畏挫折、不懈努力的坚韧精神，困难就会在你的面前低头。

推销活动中被拒绝是常有的事，经常不能说服一位准客户接受你的产品和服务时，不要退缩，你能从这些挫折中得到教训从而学会如何克服它们，最终你会获得成功。

（六）进取心

进取心反映了一个人对希望的追求，对成功的欲望，它是一种自我激励和鞭策。有道是“不想当将军的士兵不是好士兵”，同理“不想搏击成功的推销员不是好推销员”。

进取心表现的是一种个人竞争力。敢于追求更高的销售目标，敢于承担最困难的销售任务，敢于涉足全新的销售领域。销售人员要遇到挫折不气馁，取得成功不满足，始终保持不断进取的上进心。

二、技能

（一）观察分析能力

善于观察是认识事物的开始，在观察的基础上认真分析使你有机会把握事物的本质，观察分析能力是销售人员的必备技能。

当一位销售人员推销某件产品时看到对方显出稍有不快的神色，此时解开对产品的不解和疑惑就是你的工作要点，同时留心观察对方的手势、眼神是否在表示某种意识，仔细分析，并请顾客自己试验产品的性能。通常情况下，顾客对产品推销的反应都是从半信半疑直至有试用的意愿。分析顾客此时的心理活动，销售人员除了介绍产品的特点外，还应把那些令对方感兴趣的话题加以扩展，使推销活动变成一次轻松愉快的交流。

观察分析能力取决于个人的阅历、知识、个性、社会经验等多方面，但重要的是你对各种知识的不倦追求，有了知识作基础就可能提高观察分析能力。所谓“一览众山小”，是因为你站在泰山顶。诸葛亮敢应诺“借东风”，全凭其天文、气象知识的深厚功底，通过对当时情况的认真分析，演绎出火烧赤壁、大败曹军、以少胜多的辉煌战例。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，道出的是观察事物要全面仔细、切忌片面的道理，销售人员就要学会从细微处着手，全面观察，捕捉机遇，敏锐判断，灵活处理。

（二）应变能力

某推销员当着一大群顾客推销钢化玻璃酒杯，他先是向顾客进行商品介绍，接着开始示范表演，就是把一只钢化玻璃杯扔在地上而不碎，以示杯子的经久耐用。

可是他碰巧拿了一只质量不过关的杯子，猛地一摔，酒杯“砰”地一声碎了。这样的异常情况在他的推销生涯中还未曾有过，真是始料未及，他自己也感到吃惊，而顾客更是目瞪口呆。因为他们信服推销员的说明，只不过是再验证一下。

面对如此尴尬的局面，推销员灵机一动，他压住心中的惊慌，反而对顾客笑笑，用沉着而富有幽默的语气说：

“你们看，像这样的杯子我是不会卖给你们们的。”

大家一听都轻松地笑了，场内的气氛变得活跃了。推销员乘机扔了几个杯子，都取得了成功，一下子博得了顾客的信任，销出了十打酒杯。更富于喜剧效果的是，对于推销中的那个“失误”，顾客都以为是事先想好的，砸碎杯子只是“抖包袱”，吊吊大家胃口而已。

由上例可见，应变能力对销售人员是何等必要。

社会环境是不断变化的，每一因素的变化都会对推销产品产生重要的影响。竞争的加剧，会增加新对手。社会环境的复杂性和企业面临情况的多变性，都要求销售人员具有适应变化的能力与技巧。

销售人员在日常工作中的应变能力还表现在要随时应付可能发生的顾客异议和突发事件上。在推销实施过程中并非一帆风顺，它有顺利发展的时候，也有遇到困难的低谷时期。销售人员灵活应变能力要求在顺利时能审时度势，把握时机扩大战果，遇到障碍时，冷静以对，想方设法寻求解困机遇和对策。

（三）社交能力

在社交场合，常常可以看到一些人一旦与他人相识，便能很快找到彼此共同感兴趣的话题，很善于与交往对象打交道，双方经过交谈加深了互相了解，彼此留下了良好的印象。另有一些人，见了别人后只会平淡地寒暄几句客套话然后就不知所措了。这两种人的差别在于社交能力的强弱，缺乏社交能力的人，往往只会画地为牢，在自己与他人、与周围环境之间形成一道心理屏障。一个从事推销工作的人必须具备较强的社交能力，在任何场合都能应付自如，相机行事。社交能力是衡量一个销售人员是否适应现代开放社会和做好本职工作的一条重要标准。销售人员要善于与各界人士建立亲密的交往关系，而且还必须懂得各种社交礼仪、各种宴会礼节、公共场合礼节。在与顾客洽谈过程中，往往有些问题在正式谈判场合不能得到解决而在社交场合都能解决。

从某种意义上说，推销人员应是社会活动家，他必须视整个社会为自己工作的天地，具备与各式各样的人交往的能力。善于交际除了具有经验和阅历外，还要占有大量的信息，寻找一个双方都感兴趣的话题，在自己的周围吸引一批忠实的听众朋友。熟练的销售人员不能满足于只给对方留下热情非凡的印象，道别后就结束一切交际，而应该是一旦结识了新朋友，就需要不断巩固这种交往关系，使之常新，并成为永久朋友。一些富有经验的销售人员在收到别人的名片后就着手建立一个档案，记下以后双方交往的情况，定时检查总结。

（四）组织能力

销售人员的组织工作能力具体表现在一系列销售活动中，要通过策划、安排形

成有序合理的时间序列链和事物序列链，使整个活动的运行能够有条不紊，充分发挥效能。

销售工作中常开展产品推介会、商品展销会、用户联谊会等大型活动，这需要销售人员有良好的组织才能。要把握好为什么要做 (why)、在什么地点 (where)、什么时间 (when)、做什么事 (what)、何人参加 (who)、如何做 (how)，即 5w1h。

此外，如何处理信息，安排时间和日常工作都反映出销售人员的组织能力。安排得好，工作条理清晰，故障率低，个人、顾客双方满意；反之杂乱无章，又忙又乱，会严重影响工作的有效性。

(五) 沟通能力

沟通就是将信息从一个人或一个小组传递到另一个人或另一个小组的过程。沟通是一个双向的过程，包括积极地聆听和清楚地陈述。销售人员必须具备良好的语言表达能力，与顾客交往，介绍企业与产品信息都需要语言陈述，清晰、简明、机敏、生动、有趣反映了你的语言技巧。正如日本松下幸之助所言：“培养销售人员使其具备一套完整合适的应对辞令，那就如虎添翼，一定能够达到销售的目的。”如果语言表达能力差，往往会人为地在自己与环境、与顾客之间设置沟通屏障，这显然对销售工作是极为不利的。

善于聆听顾客的谈话，通过聆听准确了解和掌握信息，从而促进与顾客的有效沟通。有的优秀销售人员曾说过，他通过聆听比通过讲话卖出了更多的商品。

做到积极聆听，应把握好以下几点：

(1) 要努力用心倾听，去了解顾客的想法和要求。

(2) 要耐心地听，无论是不同的观点，还是不堪入耳甚至使人恼怒的话，都要让顾客把话说完，切不可粗暴地打断顾客，因为耐心地倾听是销售人员对顾客尊重的表示，它有利于拉近推销人员与顾客之间的关系。

(3) 要有积极的回应，要使自己的倾听获得良好的效果，不仅要潜心地听取，而且还要有反馈性的表示。随对方表情而变化自己的表情，并用简单的肯定或赞赏的词语适当地插话等。

(4) 要搞清楚顾客说话的真正含义，推销人员在倾听顾客说话时，必须摸清顾客真正的意图，如果只听其话语的表面意思是远远不够的。倾听顾客谈话时，要能控制自己的感情，不要总想占主导地位，一个总想表现自己的销售人员是不会很好地倾听对方谈话的。

为了有效地倾听顾客的谈话内容，销售人员应恰如其分地表达其倾听的反应，倾听反应是听者在别人谈话时所做出的反应。做出适当的倾听反应，可以表示听者正在倾听对方谈话，听者也可以通过倾听反应了解对方的意图，并可以把谈话引到自己所期望的话题上去。

三、知识

(一) 企业知识

销售人员要熟悉本企业的发展历史、企业规模、经营方针、规章制度、企业在同行中的地位、企业产品种类和服务项目、定价策略、交货方式、付款条件及付款方式等情况。

在推销前，你首先是向顾客介绍你的公司，所以，对上述各种情况，你都应了如指掌。尤其当你想和陌生的顾客之间建立信任感的时候，公司的信誉更能发挥作用。顾客很可能不熟悉你，但他肯定熟悉那些著名公司的名字，要懂得公司的良好声誉可以减轻顾客对陌生销售人员的疑虑，而这种疑虑一旦消失，你就少了一个可能出现的障碍。推销了公司，也就是在推销自己。如果你代表的是一家名不见经传的公司，那你就必须依靠自己的本事集中精力去建立起良好的信誉。你得充分利用自己的优势向顾客展示你公司的特点，处理得当，你的公司可能得益于你的技巧和策略而出名。

(二) 产品知识

推销人员要了解产品的情况、用途、价格、使用方法、维修、保养及管理程序等方面的知识，了解市场上竞争产品的优劣情况。

要想成功地打动顾客，再好的口才也不及性能优越的产品本身，销售人员的责任就是如何将这些优越性以最吸引人的方式或语句表达给顾客，因而销售人员自己应先对所推销的商品有一个正确的透彻认识。以创建于 1886 年拥有百年历史的雅芳公司为例，这个业务遍布五大洲 120 多个国家和地区，营销代表逾 200 万，年销售额达几十亿美元的公司，对其推销员（即为人熟知的“雅芳小姐”）有一条不成文的规定，每个推销“雅芳”产品的人都必须是“雅芳”产品 100% 的用户，这并非强制性扩大自己的销量，而是经营者、生产者都懂得真正认识商品、了解其性能的重要。切身体会无疑是销售人员最具说服力的底牌，只有亲身试用，从一个消费者的角度去品评自己的产品，才会获得最可靠的第一手资料，才会对产品真正拥有信心，并把这种信心带到每一次推销中，用这种信心去感召每一顾客。也只有真正了解了商品，才会对顾客所提出的与商品本身紧密相关的问题心中有数，应对自如。

当然，了解产品并不意味着一味地“扬长避短”，优点自当褒扬，短处也当坦然正视。在推销中不要怕承认自己产品或服务的缺点，拒绝接受顾客的反対意见常会使推销工作毁于一旦，因为固执己见的销售人员往往会使顾客也固执起来，经验证明即使你反对顾客毫无根据的意见顾客也是不相信你的。

(三) 市场知识

销售人员是企业通往市场的桥梁，他们直接与市场、消费者接触，能及时、准

确地捕捉市场信息。他们是企业收集市场信息的重要途径，是企业情报最直接的来源之一。

销售人员应注意收集的信息包括：

(1) 消费者信息：关于现有购买者的特征、经济状况及变动情况；不同地区、不同民族的消费习俗和需求特征；购买者的购买动机、购买习惯、购买频率及每次的购买数量，以及消费偏好。

(2) 市场供求信息：现有市场需求量、销售量、供求平衡状况；市场上对所推销商品的最大潜在需求量；国内外市场需求的变化和发展趋势等。

(3) 商品经营效果信息：关于企业经营过程中所采取的各种营销策略，如产品包装的改变、价格的变化、消费渠道的变化等。

(4) 竞争对手的信息：竞争对手在市场中的地位，竞争产品的更新状况，销售价格，分销渠道及网点设置，竞争对手的促销手法的变化等。

销售人员在推销过程中有意地收集各种情报信息，加以整理、分析，及时反馈给企业，使企业能够把握市场的主动权，提高企业对市场变化的敏感度。

(四) 顾客知识

“顾客是上帝”，这是企业信念。销售人员应善于分析和了解顾客的特点，要知晓有关心理学、社会学、行为科学的知识，要学会把握不同层次、不同地区、不同民族、不同年龄顾客的消费习惯，把握顾客的购买动机、购买条件、购买决策等情况。针对不同顾客的不同需求心理，采取不同的推销对策，获得顾客、企业双赢的销售效果。

(五) 法律知识

每当销售人员做成一笔买卖，从法律上讲，买卖双方同时享有一定的权利并承担相应的义务，亦即双方当事人产生了法律关系。因此，销售人员应了解经济行为是否具有法律效力的原则界限；签订合同的基本原则，合同签订、变更和解除的法定程序；违约责任及其认定；合同的鉴定和公正；代理与担保；以及发生纠纷时仲裁和诉讼程序等。此外还有产品质量、税收、消费者权益等方面的法律法规。

第二节 招聘计划及准备

一、确定招聘人员数量

要准确把握销售人员的需求量必须认真做好调查分析工作。在此基础上进行人员需求的预测及计算。

(一) 人员需求的预测方法

1. 现状分析法

现状分析法假定目前销售人员的配备比例和人员总数完全能适应预测计划期内人员需求。人员缺额的产生完全取决于人员的晋升、降级、退休和离职等情况的发生，所以，人员需求的预测就相当于对人员晋升、降职、退休和离职等情况的预测。人员的晋升、降职、退休一般是可以准确预测的；人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病（无法工作）等情况，所以离职则较难准确预测。主要依据对历史资料的统计和比例分析，统筹考虑现行环境条件进行预测。

2. 经验预测法

经验预测法，顾名思义就是依据以往的经验推测销售人员的需求量。通常依据以往的销售额与销售人员的配置以及不同销售区域、产品品种等对销售人员的配置需求等来进行预测。这种方法不适宜企业的发展出现方向性变化或企业环境发生大变化的情况。

3. 定员法

定员法适用于大型企业和历史久远的传统企业。由于企业的技术更新和发展非常稳定，所以对销售人员的需求也是相对稳定的。在实际应用中，有岗位定员法、比例定员法和效率定员法几种方式。

4. 模型法

模型法是通过数学模型和计算机模拟测试对销售人员需求情况进行预测的一种方法。模型法首先要根据企业自身和同行业其他企业的相关历史数据，通过数据分析建立数学模型，根据模型去确定某些财务指标增长率与人员数量增长率之间的关系，这样就可以通过企业的经营计划预测销售人员的变化情况。

（二）三种主要销售人员需求量计算方法

1. 平均销售额法

依据预测的销售额，然后估计每位销售人员的年均销售额，通过计算得出所需销售人员的数量。用数学公式表达为：

$$n = s / p$$

式中， n 为下年度所需销售人员数目， s 为下年度计划销售额， p 为销售人员人年均销售额。

例如，某企业预计下年度的销售额为2 000万元，销售人员人均年销售额为100万元，依上式可得，下年度大约需要20名销售人员。

此方法比较简单，但存在如下缺陷：

（1）没有考虑销售人员的能力差异和各销售区域市场差异以及不同区域或产品的竞争程度差异。

（2）没有考虑利润目标，销售人员数是根据销售额而不是目标利润来计算的。

2. 工作量法

工作量法是根据销售人员承担的工作量来计算销售人员的方法。其步骤是假设所有的销售人员能承担相同的工作量。其计算步骤如下:

(1) 编制企业所有客户的分类目录通常以每个客户的购买额作为分类标准,用ABC分类法对客户进行分类排序。企业根据自己的实际情况选择判断标准,将大客户归入A类,中等客户归入B类,小客户归入C类。例如,某公司有客户1800家,按ABC法分类如下:

A类(大客户和极有潜力客户): 300家

B类(中等规模及中等潜力客户): 600家

C类(小客户): 900家

(2) 确定每类客户的访问次数及时间

A类: $24 \text{ 次} \times 60 \text{ 分/次} = 1440 \text{ 分} = 24 \text{ 小时}$

B类: $12 \text{ 次} \times 30 \text{ 分/次} = 360 \text{ 分} = 6 \text{ 小时}$

C类: $6 \text{ 次} \times 20 \text{ 分/次} = 120 \text{ 分} = 2 \text{ 小时}$

(3) 计算出年工作量

A类: $300 \text{ 家} \times 24 \text{ 小时/家} = 7200 \text{ 小时}$

B类: $600 \text{ 家} \times 6 \text{ 小时/家} = 3600 \text{ 小时}$

C类: $900 \text{ 家} \times 2 \text{ 小时/家} = 1800 \text{ 小时}$

总计 12600 小时。

确定该公司人员每周工作40小时,每年有效工作时间48周,这样每个销售员的年工作时间为 $40 \times 48 = 1920$ (小时)。考虑到销售员用于访问的时间占其总工作时间的40%,则 $1920 \times 40\% = 768$ (小时)。

(4) 计算销售人员数目:

$12600 \div 768 = 16.4$ 人

调整为16(人),即该公司的现有工作量需16位销售人员完成。

3. 边际利润法

它通过考察每增加一位销售人员所带来的销售额的增量,成本的增量以及企业利润的增量来确定销售人员的最佳配置数。使用此法必须首先明确下述数据:

边际销售额: 每增加一名销售人员所增加的产品销售额。

边际销售成本: 每增加一名销售人员所增加的销售成本。

产品成本: 每增加一名销售人员所增加的销售额对应的产品成本。

边际利润法按下述步骤计算:

第一步,建立数学模型。它是通过大量统计数据所得出的一条回归曲线,以销售额为因变量,销售人员数目、产品价格和产品组合为自变量。

第二步,依照上述函数求出不同区段的边际销售额。

销售管理

第三步，依据企业有关财务数据求出对应边际销售额的产品成本。

第四步，根据边际销售额与产品成本差求出边际毛利。假设某企业的数据如表 15.1 所列。

表 15.1 边际毛利计算表

销售员数目的变化	边际销售额（元）	销售产品的成本（元）	边际毛利（元）
50～51	500 000	300 000	200 000
60～61	350 000	210 000	140 000
70～71	275 000	165 000	110 000
71～72	260 000	156 000	104 000
72～73	247 000	148 000	99 000

已知增加一名销售员的边际成本等于该销售员所占固定成本和边际销售额中的佣金之和。设每个销售人员的固定成本为75 000元，而佣金为销售额的 10%，则边际成本计算结果见表 15.2。

表 15.2 边际成本计算表

销售员数目的变化	边际销售额（元）	边际成本（元）
50～60	500 000	125 000
60～70	350 000	110 000
70～71	275 000	102 500
71～72	260 000	101 000
72～73	247 000	99 700

用边际毛利减去边际成本即可得出边际净利润，见表 15.3。

表 15.3 边际净利润计算表

销售员数目的变化	边际毛利（元）	边际成本（元）	边际净利润（元）
50～51	200 000	125 000	75 000
60～61	140 000	110 000	30 000
70～71	110 000	102 500	75 000
71～72	104 000	101 000	3 000
72～73	99 000	99 700	- 700

当边际净利润大于零时，说明增加销售人员可以增加企业净利润；当边际净利润小于零时，说明增加销售人员反而降低了企业净利润；当边际净利润等于零时，说明销售人员的配置数为最佳。

二、岗位分析及岗位描述

(一) 崗位分析

岗位分析是对组织中某个特定工作岗位的目的、任务、责任、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集和分析，以便对该工作岗位的任职作出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件和人员的过程。

如果招聘者不知道胜任某项工作必须的资格条件，那么员工的招聘和选择将是毫无目的的。如果缺少适时的工作描述和任职说明，就会在没有一个清楚的指导性文件的情况下去招聘、选择员工，这样做的结果将会是很糟的。通过工作分析能够明确地确定各项工作的要求、责任，掌握工作的静态的特点，提出任职人员的心理、生理、技能、知识和品格要求。在此基础上确定任用标准，招聘工作就有了明确的选择依据，就可以通过素质测评等工作，选拔和任用符合工作要求的合格人员。

(二) 岗位描述

对岗位做好分析界定后，下一步就是对其做详细描述。工作描述具体说明了某项工作的物质特点和环境特点，主要解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。见表 15.4。

表 15.4

工作说明书范例

职位名称：销售代表	工作编码：0125
编制部门：市场营销中心商业用户部	编制日期：1999 年 7 月 18 日

1. 职能

促进和完成办公室系统及其关联设备、纸张、辅助产品以及其他产品在指定地区内的销售。

2. 主要活动

为达到销售产品的目的，在指派的地理区域内，建立和维护本公司与顾客间的亲密关系。

三、招聘渠道

(一) 内部招聘

内部招聘是由公司根据空岗情况对内发布招聘信息，由内部职工自行申请竞岗或者推荐其他人应聘。许多规模较大、员工众多、人才资源较丰富的公司常采用这

销售管理

种方法。

内部招聘有如下优点：

(1) 能较全面地了解拟聘人员的技能、素质等情况，提高招聘工作的有效性，同时，可以降低招聘过程中的费用支出。

(2) 应征者对公司情况及所担负的工作较熟悉，上岗速度快，有助于减少培训和适应工作的时间。

(3) 形成了内部的人才流动，有利于乐于从事销售工作的员工进入销售队伍，对于提高公司的凝聚力有帮助。

但是，内部招聘也存在其弊端，容易形成“帮派”、小团体以及由于“近亲繁殖”所带来的不良结果。

(二) 外部招聘

1. 人才交流会

我国各地都经常举办定期和不定期的人才交流会，用人单位可花费一定的费用在交流会上摆摊设点，通过用人单位与应聘者的面对面双向交流，沟通双方的情况，做到互相初步了解。该方法直观、明了、见效快。

2. 广告招聘

这种方法是通过广播、报纸、电视和行业出版物等媒介向公众传递公司的招聘信息，目前国内一般中小型公司或刚成立的公司，大都依赖于报纸广告招聘员工。国外或大型公司的员工约有 20%~40% 是通过报纸广告招聘来的。在决定广告的内容时，公司必须注意维护和提升公司的对外形象。广告的内容不仅应明确告诉潜在的求职者公司能够提供什么职位、对应聘者的要求是什么，而且广告应有吸引力，能够激起大众对公司的兴趣。另外，广告还应告诉求职者申请的方式：亲自申请、电话申请、书面申请还是运用电子邮件来申请？这些都应在确定广告内容时予以充分注意。

3. 职业介绍所

职业介绍所也可以用来招聘销售人员。在我国，职业介绍所掌握的待聘人员，大多数为素质不高的人员，因此这类职业中介机构一般只运用于招聘从事零售店销售、上门推销之类的简单工作的人员。国外也有一些职业中介机构，专门为那些需要特殊素质的销售人员的公司寻找应聘者。在职业中介发达的社会，职业中介机构能为招聘单位提供许多有价值的专业化服务，减少销售经理必须为招聘工作付出的时间和精力。

4. 校园招聘

高等院校或中等专业技术学校往往是招聘销售人员的另一个常用渠道。

大学毕业生与没有受过高等教育的同龄人相比，通常会具有更强的社会适应能力，高等学历至少能反映一个人具有逻辑思维、有效计划以及理性沟通的能力。但

是，大学毕业生也存在没有推销经验、容易“跳槽”等缺陷，因此，从高等院校招聘销售人员，往往需要花费大量时间和精力去吸引兴趣较大的毕业生。

中等专业技术学校的毕业生，年龄小，可塑性强，经过认真培养和精细雕琢，也可以造就出优秀的销售人员，不足之处是他们的知识面比较窄，所需培养周期较长，训练费用较高。

5. 业务客户和其他公司人员

客户中的雇员也是招聘选择的对象，他们一般具备从事本公司销售工作的知识和条件。例如零售店的雇员，他们既熟悉本公司的产品，又懂得零售店的原则和程序，他们可能是本公司推销产品的理想人选。同样客户也能为公司招聘提供有用的线索。他们不仅与本公司打交道，还与其他供应商或非竞争对手公司有联系，知道哪些销售人员能力强，甚至还知道哪些销售人员正在考虑跳槽。

对是否从竞争对手那里聘用销售人员应持谨慎态度。一方面，他们非常熟悉产品和市场，又很有经验，不需培训，同时还能带来一部分客户；另一方面，要想让他们完全抛弃原有公司的文化而接受新公司的文化或管理制度有一定的困难。况且挖竞争者的人才，存在一定的道德障碍，使公司形象受到影响。

6. 猎头公司

猎头公司又称“经理搜寻公司”，他们掌握了高素质人才信息并与高素质人才密切联系。由这类公司推荐的人才一般都是具有丰富经验和不菲业绩的销售人员或销售管理人员。

7. 网上招聘

由于信息技术和因特网的发展，越来越多的人才招聘网应运而生，例如，深圳南方招聘网、上海人才招聘网、北京人才招聘网等。企业通过网站招聘销售人员不失为一种可取的途径。

第三节 招聘过程及录用

一、招聘原则

为了使销售人员的招聘工作取得满意的效果，在招聘过程中应当认真遵循下述原则：

（一）因岗配人原则

所谓因岗配人，就是人员的招聘应以工作岗位的空缺和实际工作的需要为出发点，以岗位对人员的实际要求为标准，选拔录用销售人员。因为人员雇用的目的是谋求个人与岗位之间的有效配合，因此，只有从实际的岗位需要去选聘合适的人才，才能实现这一目标。

(二) 量才录用原则

量才录用就是根据对应聘者的测评成绩，从中选择优秀者安排到合适的岗位。量才录用是招聘成败的关键之一。任人为贤，尽量把每个人安排到适合的工作岗位上使其聪明才智得到充分的发挥，这一点对任何一个组织都是重要的。“量才”的依据是对应聘者的全面测评结论。

(三) 全面考核原则

所谓全面考核，即指对应聘者的德、智、体等各方面进行综合观察和测试。销售人员的“德”决定着劳动能力的使用方向，制约着劳动能力的发挥。“智”主要指一个人的知识、技艺和能力，对“智”的考核不仅指对知识技能的测试，还应包括对智力、人格等方面的测试。对“智”的考核是全面考核的重点。“体”是指销售人员的身体素质。体质是智力得以发挥的生理基础，对“体”的考核是其他一切考核的前提。

(四) 公平竞争原则

所谓公平竞争原则，指将招聘单位、招聘种类和数量、条件、方法、时间、地点等信息通过适当的方法加以公开，告之于众，形成公平竞争的局面，达到广招人才的目的。贯彻公平竞争原则，使整个招聘工作更具公开化，防止不正之风，努力为有志之士、有才之人提供平等竞争机会；同时还可以吸引大批的应聘者，扩大了选择范围，提高了招聘工作的质量。

(五) 程序化、规范化原则

人员招聘还必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定选拔和聘用程序，是招聘到优秀人员的重要保证。

二、招聘程序

销售人员的选择，既是公司人力资源管理的重要环节，也是销售人员招聘过程的最后步骤。一般情况下，销售人员的选择要通过填写申请表、面试、测试、调查、体检等步骤，图 15.1 是一般的选择程序。

(一) 填写申请表

要求求职者填写申请表是最快获得应聘者有关资料的最好办法，其所提供的信息一般包括教育、以前的工作经历、爱好、技能等。一份填写完整的申请表可以为招聘者提供如下信息：

第一，通过申请表所反映的资料，可以对应聘者的有关资料作出一定的判断。第二，可以对应聘者以前的发展及成长情况得出初步结论。第三，通过应聘者在申请表中所显示出的工作经历，可以看出其是否经常变换工作，以判断其工作的稳定性。

因为申请表所反映的资料对招聘者对申请人的能力、资历的判断都有极其重要

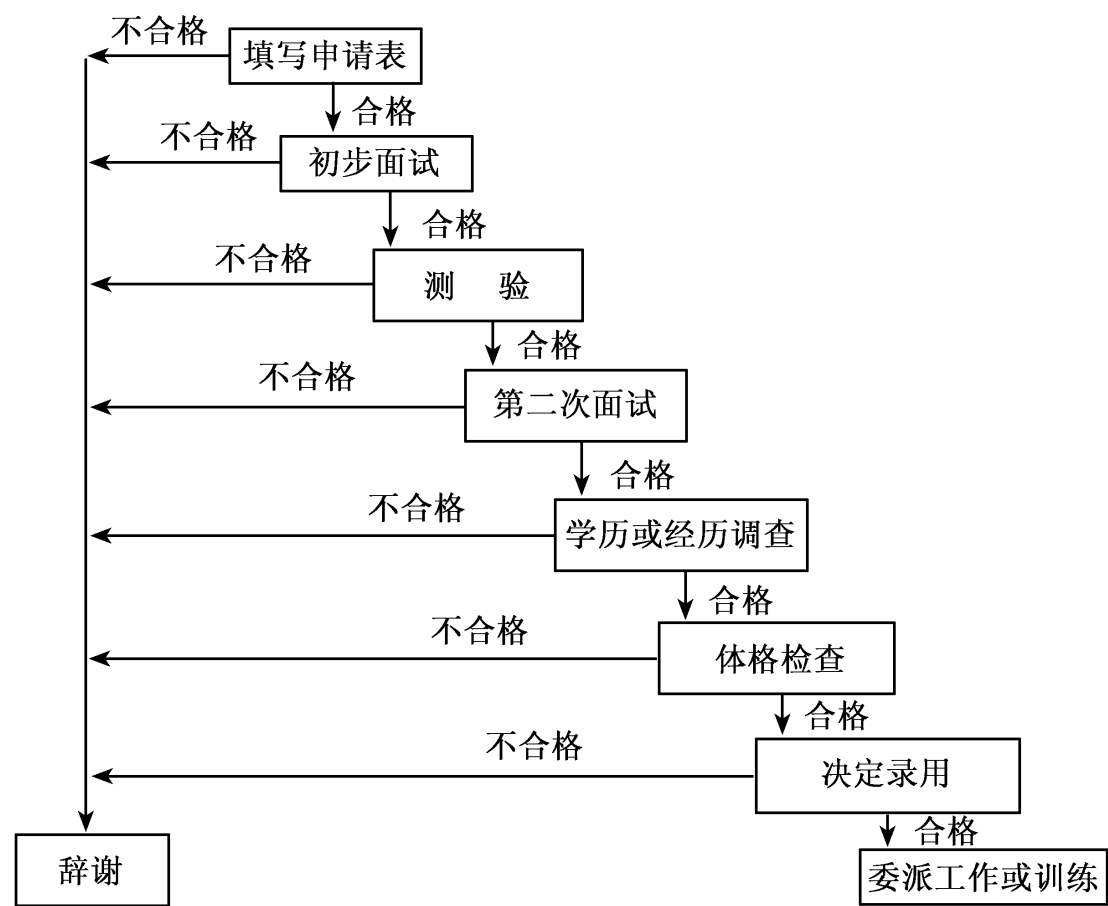


图 15.1 人员招聘选拔程序图

的作用，所以申请表的设计一定要科学、认真，以便能全面反映所需要的信息。一般说来，申请表应包括下列全部或部分内容：

所申请的职位和工作性质。

个人资料：姓名、通讯地址、联系电话、年龄、性别、婚姻状况、出生地、健康状况及病史、兴趣爱好、专长等。

教育情况：学校、专业、学位。

学术及专业活动情况：学术成果、参加何种学术团体。

技能：技能证书、进修培训经历。

工作简历：单位、职位、主要责任、收入、离职原因等。

个人要求：薪酬、住房、休假等。

(二) 面试

1. 面试的作用

面试是销售人员招聘实践中使用最广泛的方法，也是整个选拔工作的核心。事实上没有哪个销售人员是不经过面试就被录用的，也没有更令人满意的替代方法。面试的主要作用如下：

第一，依据申请表上的资料，可以询问更多的情况。对申请表上应聘者所填内容，如果有不清楚和令人怀疑之处，均可在面试过程中加以讨论和验证。并且可以

借此机会了解申请表中没有反映、考官觉得值得了解的更多情况。

第二，面试同时也给公司提供一种向应聘者“推销”职位和公司的机会，使应聘者了解工作概况、报酬、提供培训和发展机会的可能性，以便做出更合理的选择。

第三，可以更直接地了解应聘者的体貌特征、性格特点、对事物的分析判断能力、口才和社交技巧等。

第四，通过应聘者的表现，判断他未来可能的工作表现。通过双方面对面交谈，应聘者正在展露自己的推销技巧，这有利于对他未来在销售工作方面的能力进行准确预测。

2. 面试的方法

总体上看，面试的方法分为两种类型：结构型方法和非结构型方法。

(1) 结构型面试方法。在结构型面试中，每一个应聘者被询问一组预先准备好的相同问题，这种方法对无面试经验的考官来说是再好不过的事。标准化的提问，可以指导面试比较全面地涉及与销售工作有关的问题，而且询问相同的问题，能容易地比较出各个应聘者的优缺点。通常采用标准化面试评价表对应聘者的总体印象进行打分。

结构型面试不足的是，主考官可能机械地掌握已准备好的提问，易导致不能发现应聘者潜在的优点和缺点。

(2) 非结构型面试方法。在非结构型面试中不是预先准备好要提的问题，而是让应聘者围绕主题自由发表意见，面试考官只是引导谈话不离开主题。这种方法的优点是，可以通过让应聘者自由发表意见洞察其个人特征和动机。

采用非结构型面试方法，需要主考官具有一定的经验和洞察力。由于在非结构型面试中没有一套事先准备好的问题，面试考官可能忽略或忘记某些重要内容，或对不同的回答难以比较。

3. 面试中可能出现的不良影响

(1) 光环效应。这是指主考官由于个人的喜好，或受面试者的吸引，从而对应试者持肯定态度，对他们回答的问题采取很宽容的态度，失去对客观答案把握的准确性。

(2) 触角效应。与光环效应相反，主考官对应试者不喜欢的态度，常常表现为用超出常规的严格来对待应试者，这同样会使面试失去客观准确性。

(三) 测试

在面试合格的基础上，对应聘者进行有关方面的测试是必要的。最常见的测试有：智力测试、能力测试、人格测试、成就测试。

1. 智力测试

智力测试主要用来测试应聘者的思维能力、学习能力和适应环境的能力，测验

的对象不是智力本身，而是个人表现的外部行为。智力测试根据其测试内容，可分为综合智力测试和专门智力测试。综合智力测试是用来测量应聘者的综合智力高低的，它应包括对应聘者的理解力、思维能力、记忆力、判断力以及学习能力等的测试。当公司对销售人员有某些智力方面的特殊要求时，可以使用专门智力测试来评价应聘者，如学习速度、数字能力、逻辑思维能力或语言表达能力等。

2. 能力测试

能力测试是用来针对销售人员的工作岗位需要的特殊能力进行专门测试的。例如，测试观察分析能力、应变能力、社交能力、组织能力、沟通能力等。

3. 人格测定

对人格这样一个术语，心理学界还没有取得统一的定义。但是，人格可以说是人的个性中除能力以外的部分的总和，包括需要、动机、兴趣、爱好、感情、态度、性格、气质、价值观等。人格测试评估各种人格特点，力求受聘者的性格特征与工作要求匹配。例如销售人员需要果断、外向以及较强的社交能力。

4. 成就测试

成就测试是用来测定一个人在一般情况或是某一特殊方面经过学习或训练后实际能力的高低，一般采用笔试和现场操作的方式进行。

(四) 录用

经过面试和测试，依据招聘计划决定对合格者的录用。录用必须严格依据考核结论和录用标准，决不可为完成招聘计划而降低标准，择优录用是招聘的关键。

正式录用时，一般要通过体检。企业应依据劳动法等法规与录用人员签订劳动合同，以明确双方的责、权、利关系。录用后应做好岗前岗中培训。

本章小结

选拔和招聘合格销售人员是企业取得销售成功的基本保证。一个优秀的销售人员应具有良好的品质、优秀的技能，掌握企业知识、产品知识、市场知识、顾客知识和法律知识。

对销售人员的招聘应做好计划工作。合理地预测人员需求，做好需求岗位的分析 and 描述；招聘与选拔可采用内部招聘与外部招聘两大途径；招聘程序一般包括填写申请表、面试、测验、学历或经历调查、体检、录用等环节。

思考题

1. 优秀销售人员表现出哪些特征？
2. 需求预测、岗位分析与描述在销售人员招聘中的作用是什么？

3. 试述销售人员的测试方法。

本章案例

联合利华（中国）有限公司 1998 年校园招聘实例

一、公司简介

联合利华公司是全球最大的消费品企业之一，有1 000种以上成功品牌行销全球，产品涉及食品、清洁用品和个人用品等，在全球 90 多个国家和地区有 500 多家分支机构，拥有近 30 万名雇员。以总销售额计算，居全球最大的工业公司第 35 位，1996 年，净利润居全球第 33 位。

在中国，至 1997 年底，联合利华已投资 2.7 亿美元，拥有5 700 名雇员，350 多名本地经理。中国联合利华集团包括一家控股公司，即联合利华（中国）有限公司，总部在上海，下属 11 家合资子公司，包括上海联合利华有限公司、和路雪（中国）有限公司、上海旁氏有限公司、上海联合利华牙膏有限公司、广东利顿有限公司等，分别生产和销售许多中国人熟悉的品牌产品。

作为控股公司的联合利华（中国）有限公司，其人力资源部肩负着帮助自身及其下属子公司招募人才的责任。

二、联合利华公司怎样去吸引人才

同其他跨国公司一样，联合利华公司每年都要到上海几所高校去吸纳一批刚出校门的优秀人才。在目前这一对人才日益重视的时代，每年都有几十家，甚至上百家的著名公司到复旦、交大等高校开招聘会，以其强大的事前宣传、鼓舞人心的现场效果、公司在国内外的高知名度以及优厚的待遇吸引最优秀的人才，比如麦肯锡公司、波士顿咨询公司、汇丰银行、宝洁公司等。如何在众多公司中脱颖而出，招聘到最优秀的人才，又怎样才能保证招到的就是适合公司的人才？联合利华（中国）有限公司人力资源部在这个问题上颇费了一番脑筋。1998 年上半年，公司管理层多次开会讨论，并向外部专家咨询。大家反复讨论后认为，要获得更大的影响力，必须占得先机，以别出心裁的方式，在高校中树立起更好的公司形象。在各种可选方案中，最后决定开展暑期商业夏令营（Business Camp）活动，招收对象为即将开始找工作的本科三年级与研究生二年级学生。

联合利华公司首先选择了上海最著名的两所高校——复旦大学与上海交通大学作为首次商业夏令营的人才基地，并与复旦管理咨询公司合作，请其代为处理在高校中的许多事先准备工作。活动预算为 50 万元。公司方参加人员组成为：由联合

① 胡君辰．人力资源开发与管理教学案例精选．上海：复旦大学出版社，2001：79

利华（中国）人力资源部牵头，担任协调工作，从各个合资子公司挑选出一些同样是刚走出校门，年轻而有活力的员工，共同组成商业夏令营活动筹备小组（BC Team）来组织这次活动。招聘计划大致如下：

项 目	时间安排
前期宣传	4 月底～5 月上旬
高校演讲会	5 月中旬
申请表格回收	5 月下旬
筛选过程	6 月
夏令营前期准备	7 月初～8 月中旬
商业夏令营正式活动	8 月下旬
营员面试	10 月上旬

三、商业夏令营的具体操作过程

1. 前期宣传

从 1998 年 4 月下旬开始，联合利华公司便开始在复旦、交大的各教学楼、寝室楼张贴商业夏令营活动的宣传海报，海报制作精美，以大幅“U”型联合利华标志作为画面主题，形成视觉冲击，再用简明而富有鼓舞性的几句话介绍商业夏令营活动的即将开展、时间安排以及获取更多信息的方式。同时在两所学校设立专门的咨询点，并在联合利华的网页上辟出专版介绍具体情况。

2. 演讲会

1998 年 5 月中旬，两次准备充分的演讲会分别在复旦和交大的大型会议厅举行。以复旦为例，演讲会于 5 月 20 日（星期五）晚上在李达三楼二会议厅开展。在入口处，每个前来的学生可拿到一份联合利华公司的介绍材料和一面商业夏令营活动的宣传小旗，厅内四周挂满这种小旗，出席的联合利华人员都穿着有公司标志的茄克衫，令人无处不感到联合利华的存在。会议主持人首先介绍了联合利华公司在世界以及中国的发展情况，接着介绍了商业夏令营活动的宗旨、内容和安排，强调这是一次为提高学生商业素质而举办的活动。会上公司人力资源总监用英语发表了幽默、热情、极富感染力的演说，并接受了学生们的提问。

值得注意的是，在前期宣传材料和演讲会发表中都没有提到与招聘员工有关的任何信息。出门时，参加学生领取了申请表格。

3. 筛选营员。

(1) 申请表格。联合利华设计的申请表格（Application Form）为全英文格

式，涵盖的内容很多，包括学习经历、英文水平、在校荣誉、社会活动以及兼职或实习经验，还有开放式问答，涉及大学生生活成功与失败的总结，未来前景的展望，以及对其他各种问题的看法，等等。5月底表格回收，6月初开始进入营员筛选过程。参照联合利华公司对高素质人才的要求，每份表格被打分数，公司设计的评分标准强调学生的英语水平、学习能力、社会活动能力以及对问题的独到见解。达到一定分数的申请者可进入下一轮筛选。

(2) 智商测试。笔试的内容是智商测试 (IQ Test)，以选择题的形式，共分三部分，两部分为图形题，一部分为数字题，各需在 20 分钟内完成。按正确与否的计分结果，选出前 100 名申请者。

(3) 小组讨论。笔试之后紧接着便是小组讨论 (Group Discussion)，每组 10 人左右，组成一个董事会，每人面前放有姓名牌。在自我介绍之后，组员被发给一个案例，描述了模拟所在公司的情况、问题，要求组员在 40 分钟内，以自由选择的身份提出解决方案，包括财务、营销、生产、人力资源等方面，公司派出 7~8 人的评委团，在小组外围旁听、记录，给每个组员写出评语，选出那些更具有领导才能、创造性思维、组织能力的申请者。

(4) 个人面试。通过前面几关进入最后一轮——个人面试 (Face to Face Interview) 的还有 50 人左右，对每个申请者，公司安排两名经理人员与其进行直接面对面交谈，根据其申请表上对自己的描述，一个经理有针对性地问其对某些事物的看法，另一个经理则全面进行记录与评价。在这个过程中可看出申请者的英文口语水平、反应速度、逻辑思维、表达能力以及他的某些性格特征、观点，从而择优录取出更符合公司要求的 25 人，作为商业夏令营的正式营员。6 月底，筛选过程结束。

由于 6 月份大三/ 研二学生仍在校学习或进入实习阶段，所有面试笔试都放在周末进行，公司负责这一项目的员工不免多加几次班。同时，每一轮筛选之后，联合利华公司都会用公司特制的信封、信笺寄发正式的回复信给申请者，或婉言拒绝或诚意邀请，不会令其久等结果而不至。

4. 夏令营前期准备

为了使首次夏令营更有特色，项目组一千人马从 7 月初开始就紧锣密鼓地筹备起来。设计流程，排演节目，邀请高层经理、主管参加，等等。在多次头脑风暴与专家咨询之后，一系列有创意的活动进入准备阶段，公司将给营员们带来一次又一次的惊喜。

5. 商业夏令营

8 月 24 日，为期一周的联合利华商业夏令营在龙柏饭店开幕了。首先发给营员联合利华的营服、包以及各种产品，然后开始了在夏令营的生活。公司为营员安排的活动包括：

(1) 生产线参观。20多名营员在公司员工的陪同下，参观了洗发水、洗衣粉的生产过程，观看了全面介绍公司的录像，还学习了洗发水的制作过程。

(2) 学习商业知识。由公司资源管理人员讲解商业中实际会遇到的问题与解决方法。

(3) 实战。模拟公司经营。营员被分成几个小组，由各个经理人员作指导，成立了不同的虚拟公司，组织者为各公司设置了很多难题，各公司要解决产品设计、广告、财务、谈判等问题，以及应付各种突发情况。在这个过程中每个组员都必须精力高度集中，充分发挥各自能力，才能使自己公司的业绩领先于其他公司。

(4) 体育比赛。在紧张的实战过程中，为了缓解营员紧张的神经，筹备小组中有各种体育特长的成员组织了一连串比赛，让营员与他们比试乒乓球、篮球、游泳等趣味项目，可惜营员代表屡战屡败，不禁惊讶于联合利华员工的多才多艺。

(5) 广告之夜。各小组为了让自己的产品销路更好，都精心准备了广告。联合利华派出的指导为他们提供所需的各种材料、设备，让他们充分发挥想像力。表演过程趣味横生，一个个广告既具创造性，又有幽默中的震撼效果。结束时，评委评出了广告大奖和最佳广告创意奖。

(6) 颁奖晚会。最后的颁奖会除了颁发前面比赛中角逐出的各种奖项外，还当场投票评选出一系列之“最”，包括“笑起来最像花朵的人”、“最有领导才能的人”、“最可爱的人”，等等，甚至还有“腿最美的人”。过程中还穿插了联合利华员工的节目表演，将整个晚会推向幽默与活力的高潮。

短短的几天中，营员们还进行了自制洗发水比赛、寻宝活动等，各种活动举不胜举。据参加的同学说，整个过程中，每个营员都学到很多，充分表现了自己；而联合利华的公司氛围、员工素质给他们留下了深刻的印象；营员间、营员与公司员工间的各种交流使彼此建立了深厚的感情。联合利华还将活动过程录制成光盘发给每个营员保存。

6. 正式招聘

当商业夏令营结束的时候，当营员对公司有了深刻了解而公司也对营员有了充分认识之后，组织者宣布，在9月或10月份，联合利华将邀请大家参加公司的招聘面试，并对面试合格者发就职邀请函，请愿意加入联合利华的同学到时参与。

10月，面试如期举行，所有营员都前来参加。接着，公司向选出的人发出邀请函。后来的结果是，这些收到邀请函的同学大多成为了联合利华的正式员工。即使是落选的那些人，也成了联合利华的义务形象宣传员。

注：1998年笔者作为一名本科三年级学生，亲身参与了此次联合利华商业夏令营筛选活动，本案例便是根据笔者的亲身经历和向其他同学以及联合利华公司员工进行采访之后整理而成的。

案例讨论题

1. 招聘有哪几种渠道，联合利华公司的招聘属其中哪种，这种渠道有何优缺点？
2. 联合利华公司的招聘方式与一般公司有何不同，这种方式有何好处？
3. 联合利华公司本次商业夏令营活动操作过程中有何可取之处？有何需改进之处？请点评。

第十六章 销售人员的培训

一位学者说过这么一段话：“越来越多的人认为培训正在成为企业极其重要的一项活动，它正在紧紧扼住我们的脖颈，如果意识不到这一点那只会带来窒息。”销售人员的培训是企业培训工作的重要组成部分。充分认识销售人员培训的意义和作用，把握规范的培训程序和合适的培训方法并注重培训效果的考核与评价是本章讨论的重点问题。

第一节 培训的作用及内容

一、培训的意义

（一）培训是企业发展的必然要求

企业培训是指企业组织创造一种学习环境，力图在此环境中，使员工的价值观、工作态度和行为得以改变，从而使他们能在现在或未来的工作岗位上的表现达到组织的要求，并为组织创造更多的利益。培训的目的是为了在激烈的竞争中保持人才优势，为提高企业的核心竞争力提供人力资源保证。现代人力资源的理论认为企业员工的智力、技能、经验与品质是企业人力资源质量的重要组成部分。提高员工的智力水平、专业技能、道德品质，已经成为企业生存和发展的关键所在。当前市场经济的竞争说到底就是人才的竞争，成功的销售依托于优秀的销售人员。知识和技术快速发展，信息网络高度发展，要使企业能够跟上这快节奏的步伐，必须加强员工培训。

（二）培训的特点

销售人员的培训是企业员工培训的一部分，在性质上属于成人教育、继续教育或终身教育范畴，在用途上有直接应用的要求。具体而言有以下特点：

1. 培训对象的复杂性

我们培训的对象是企业中的销售人员，他们在年龄、学历、特长、阅历、信息、价值观、兴趣、习俗、精力与时间等方面都存在着差异。这种差异决定了他们学习动机的复杂性、兴趣指向的多样性，决定了他们具有不同的知识和技术学习的要求。

2. 培训内容的针对性、实用性

成人具有多重社会角色，他们对家庭、企业和社会都负有习俗的或法定的责任。这些责任要求他们付出巨大的精力和用去大量的时间，而企业对员工的培训主要是针对员工和企业发展的需要和现实存在的不足，这就决定了培训的内容必须有针对性、实用性，以便能节省时间和精力，在对员工的提高有帮助的基础上尽量降低培训成本。

3. 培训形式的灵活性和多样性

培训既要考虑员工特点和环境条件的变化，又要联系企业的发展战略。这就要求灵活地选择形式，制定计划和调整内容。不仅要有相对的稳定性，而且更要注意弹性和灵活性，做到反应迅速，适应性强。在培训方法上可以更侧重于启发、讨论和研究，以充分发挥他们的主动参与精神、已有的工作与生活经验、与生理和心理成熟相适应的理智水平等。灵活性本身也意味着多样性。

4. 培训工作的长期性和速成性

知识经济时代，科学技术日新月异，激烈的竞争、多变的环境、新情况和新问题层出不穷，要求人们接受继续教育和终身培训，这就决定了培训的长期性。作为销售人员，他们有工作和学习相互矛盾的问题，通常要求培训的周期短，具有速成性的特点。当然将长期性与速成性有机融合起来会取得良好效果。

5. 培训教学手段将更趋多样化

近 20 年来，我国培训手段出现了多样化的趋势。20 世纪 70 年代末 80 年代初，电化教学被引进到培训教学中，打破了课堂授课的单一模式。20 世纪 90 年代以来，随着视听技术和电子计算机技术的新发展，课堂教学手段更加丰富多彩。随着信息技术的飞速发展，远程教育、模拟教学等更加先进的教学手段将会用于培训教学中。

(三) 培训的意义

1. 提高企业员工的素质

英国科学家詹姆斯·马丁预测：人类科学知识在 19 世纪中每 50 年增长 1 倍，20 世纪中叶每 10 年增长 1 倍，20 世纪 70 年代每 5 年增长 1 倍。目前，专家估计每 3 年增长 1 倍。因此企业只有加强员工的培训，加速知识的更新，才能保证员工素质满足时代发展的要求。

2. 提高企业竞争力

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争，企业员工素质决定了企业的竞争优势。通过培训，在提高员工素质的基础上，也培养了他们的创新能力，激励员工不断捕捉市场需求，扩大企业产品的市场占有率。经过培训的员工往往能够掌握正确的工作方法，其直接结果必然是促进工作质量的提高。这有利于提高顾客对企业产品的忠诚度。

3. 有利于稳定企业员工队伍

从企业来看，企业为了培训员工，提供了优越的条件，花费了一定的成本，所以在一般条件下，不会随意解雇这些员工，为防止他们离去给企业带来的损失，总会千方百计留住他们。

从员工来看，他们把参加培训、外出学习等当做是企业对自己的一种奖励。员工经过培训，素质、能力得到提高后，在工作中表现得更为突出，就更有可能受到企业的重用，如获得晋升，这必然增强员工对企业的归属感。

二、培训的原则

（一）激励原则

现代管理把培训看做是一种激励的手段。销售人员通过培训能提高自身素质和各种技能，从而使得其业绩提高，创造新的发展空间，这样他们就会乐意参与和支持组织的培训计划。

（二）长远发展原则

要正确认识智力投资和人才开发的长期性和持续性。要用以人为本的经营管理理念来搞好销售人员的培训。企业及其各级管理人员必须确立从长远发展和企业根本来考虑问题的思想，摒弃急功近利的意识，坚持长期发展的原则。

（三）因人施教原则

由于学历水平和身份背景不同，销售人员的学识水平有高有低，参差不齐，培训者必须根据受训者的智力、经验、职务等方面的不同来安排、调整培训内容、方法和进度，从而使受训者各有所取，均能提高。

（四）理论联系实际，学用一致原则

销售人员的培训与普通教育、学历教育的根本区别在于它特别强调针对性、时间性，并特别讲求实效与收益或潜在的收益。企业发展需要什么，销售人员缺少什么理论和技能，销售人员发展需要什么，培训就要及时准确地予以体现和实施。也就是说，培训必须强调理论联系实际的原则和学用一致的原则。销售人员所学的东西与现实工作联系紧密，销售人员就会认真地去学，并把它应用到自己的实际工作中去，这样学习对销售工作有帮助，易于产生积极效果。

（五）效益原则

销售人员培训不仅考虑投入或产出多少，更重要的是考虑投入产出平衡后的问题。因为这有一个效益原则，即投资效益问题，总的来说产出应高于投入。

（六）持续培训的原则

销售培训必须持续进行，因为公司的产品、技术、市场和顾客都在不断变化，一次培训并不能满足变化的要求。终身培训已经逐步成为企业员工培训的新趋势。

三、培训的作用

销售人员的销售技能不是天生就有的，而是后天通过培训和实践获得的。销售培训的目的是培养销售人员的素质和能力。具体作用可表现在如下几个方面：

（一）增强销售技能，提高业绩水平

对销售人员进行培训的基本目标之一，就是向参训人员传授销售技能，以提高他们的销售业绩。再好的产品，不同的销售人员推销会产生不同的效果，这就反映出两人之间的技能差异，培训正是要把好的销售技能在组织内进行合理传授。通过销售培训，新的销售人员可以在很短的时间内掌握老销售人员的技能，从而缩短了新销售人员“成长”的时间，使销售经验能成为大家共享的资源。同时，随着环境的不断变化，科学的方法和手段也不断融入销售技能之中，销售人员要保持自己销售技能不落伍，培训是十分有效的。

（二）提高销售人员素质，维护企业形象

销售人员接触顾客，推销产品，其代表的是整个企业的形象，顾客会从销售人员的知识、素质以及言谈举止中，去判断他所代表的企业及其产品。优秀的销售人员具备较高的素质，能对顾客产生良好的人格影响力，易赢得顾客的信任和尊重，从而能在顾客心目中塑造良好的企业形象；反之，素质低劣的销售人员，有可能会做出一些危害企业利益的事，如不适当的承诺，缺乏诚信，贿赂顾客等，这必然会损害企业的形象和利益。因此通过培训提高销售人员的素质，对企业树立形象、获取更大利益的作用是十分明显的。

（三）提高销售人员的自信心和独立工作能力

销售工作面对各种不同类型的顾客，出现挫折甚至遭到羞辱是经常可能的，销售人员必须具备坚强的意志和非凡的耐心，能够忍受孤独的压力，用超乎寻常的自信和独当一面的工作能力去克服困难取得成功。有些销售人员面对各种困难的挑战，可能会缺乏自信，感到自卑和恐惧，特别是那些刚走出校门没有工作经验的新人，甚至会对自己的职业选择产生怀疑。因此，企业对这些人员的培训是不可缺少的，通过培训让他们充分了解销售工作的特点，正确地对待经常会出现的挫折以及克服这些挫折可能带来的孤独感和屈辱感的方法，树立他们的自信心和提高独立工作的能力。

（四）稳定销售队伍

培训可以使销售人员提高素质、自信心和独立工作能力，这必然会提高他们的销售业绩，增加个人收入并产生成就感。这将大大提高他们对企业的归属感，降低他们的离职率，保持企业销售队伍的相对稳定。

（五）培养创造力，改善与顾客的关系

企业的产品能否最大限度地给顾客带来效用，使顾客满意，有赖于销售人员是

否具有服务顾客的创造力，是否具备现代营销知识，是否掌握销售理论、技术、方法以及各种必要的新知识。

如果销售人员能够充分发挥创造力为顾客服务，使顾客满意，他与顾客的关系就能长久稳定。特别是当销售人员能熟练、迅速地排除异议，帮助顾客解决问题时，那么顾客的忠诚感就会很快形成。

四、培训的内容

销售培训的内容涉及面较广，主要根据培训的具体要求而定，下述内容是培训中通常要涉及的：

（一）思想品德培训

思想品德教育主要是指对销售人员进行思想素质教育、推销道德教育和荣誉感教育，以增强其事业心和自信心。同时，还要进行全心全意的高质量服务的教育和遵纪守法教育等，通过培训提高销售人员思想觉悟和职业道德水平；树立理想和坚定信念，充分认识推销工作在不断满足人民物质文化需要中的使命和责任，增强使命感和责任感。

（二）企业知识培训

企业知识的培训主要是针对新招聘的销售人员而言的，让他们了解公司的历史和成就，公司现有的地位和发展目标、组织结构、财务状况、企业理念、主要商品的推销情况和推销策略、本企业的公共关系策略以及其他一些有关政策，从而尽快消除新招聘销售人员的陌生感，提高他们的推销信心。

（三）产品知识

销售人员必须对本企业的产品有全面深刻的了解，产品知识培训可能涉及企业所有产品线、品牌、产品属性、设计制造过程、产品用途、产品结构、产品的质量、使用材料、产品的包装、产品价格、产品损坏的普遍原因及其简易维护、修理方法以及竞争产品在价格、构造、功能以及兼容性等方面的知识。销售人员全面掌握了产品知识，就能有效地向顾客准确地说明本企业的产品能满足他们哪些方面的需求，能熟练地解释和回答有关产品方面的疑问，实事求是地把竞争者的产品同本企业的产品进行比较，同时也能使顾客了解产品的操作和使用方法，从而提高顾客对产品的购买兴趣。

（四）市场知识

主要是指培训销售人员寻觅、选择及评价未来顾客的途径与方法；约定、接洽、准备及注意实效的技能与方法；了解有关经销商的职能、问题、成本、利益和本企业商品的市场占有状况及市场开发战略，同时，还应当了解顾客在经济高涨和经济衰退时期会有不同的不同购买模式和特征。

(五) 顾客知识

在竞争的环境里，销售人员必须以顾客为导向才能成功，因此，培训销售人员了解顾客是必须的。每个顾客的重点和问题都不同，销售人员要能够识别他们并作出相应的反应；研究顾客类型、购买心理过程，学习如何鉴别和适应不同类型顾客的要求，以及如何对他们的要求作出反应；另外要了解本企业顾客的基本情况，包括顾客的地区分布、采购政策、购买动机和模式、经济收入以及习惯偏好。

(六) 销售技巧

这是对销售人员培训的一项关键内容，通过推销技能培训，销售人员要掌握推销时的仪表和态度，应具备的服务精神和工作技能。对下列推销过程的主要步骤设计培训方法和内容是必要的。

1. 识别潜在顾客

识别潜在顾客是销售人员对客户开发的重要工作。要善于通过现有顾客、商业会议、各种联谊会、报刊杂志甚至电话簿捕捉信息。

2. 准备访问

在识别出潜在顾客后，就要确定访问的目标客户，尽可能多地收集目标客户的情况，并有针对性地拟定访问计划、时间、方法及销售策略。

3. 初访和再访

包括如何把握访问时的举止言行，如何尽量建立顾客对你的认同和好感。

4. 展示与介绍产品

包括如何利用实物对顾客进行说明，如何才能引起顾客的注意并产生兴趣，激发购买欲望，最后使之付诸购买行动。

5. 应对反对意见

销售人员在向顾客介绍和推销产品时，顾客一般会提出一些价格异议、产品异议、需求异议，甚至会提出反对意见，这时销售人员就要把握好如何排解异议、引导顾客情绪的技巧。

6. 达成交易

销售人员需要把握如何判断和把握交易时机的技巧。他们必须懂得如何从顾客的语言、动作和提出的问题中发现可以达成交易的信号。

7. 后续工作

交易达成后，销售人员就应集中精力履行合同，保证按时、保质、按量交货，并就产品的安装、使用、保养、维修等进行指导和服务。

8. 法律知识

市场经济是法制经济，销售人员要顺利完成推销任务，必须了解有关的法律，如经济合同法、产品质量法、商标法、专利法、反不正当竞争法、税法等。

9. 计算机应用知识

随着计算机应用技术的普及，销售人员越来越多地利用计算机辅助销售，使用软件来分配访问时间，制定拜访日程，发订单，提交拜访日志和报告，设计说明书和报价单。许多销售人员还利用笔记本电脑进行产品介绍等，因此计算机应用知识的培训变得越来越重要。

10. 销售行政工作

销售行政工作的培训通常包括以下内容：

- (1) 如何撰写销售报告和处理文书档案。
- (2) 如何答复顾客查询。
- (3) 如何控制销售费用。
- (4) 如何实施自我管理。

第二节 销售培训程序及方法

一、几种培训管理模式

培训模式是培训管理的运作程序。市场环境瞬息万变，任何一种不能够实现自我变革的培训模式都是无法生存的，培训者必须明确培训模式是多种多样的，主要应根据企业情况选择确定。

(一) 系统型模式

自 20 世纪 60 年代起，系统培训模式的培训方法已经开始形成，并得到广泛的应用。系统培训模式源于美国陆军教学训练采用的方法，后在英国，随着工业培训局的成立，这种模式以及由此衍生的许多形式得到了促进和完善，这也是目前国内组织有意和无意中采纳最多、应用最为广泛的培训模式。

系统培训模式是指通过一系列符合逻辑的步骤，有计划地实施培训。在实践中，步骤的多少和具体细节有差异，但通常包括以下几个方面：

- 确定培训要求
- 制定培训目标与计划
- 实施培训计划
- 对计划的实施进行评估、审核

系统模式是在对个人或组织的培训需求和培训过程进行全面调查的基础上提出来的，具有两个典型的特征：一是培训被看做是一系列连贯的步骤；二是培训不仅是个阶段性的过程，也是一个培训循环，如图 16.1 所示。

(二) 顾问型培训模式

随着国外专业顾问机构大举进入中国市场，顾问型培训模式开始受到广泛关

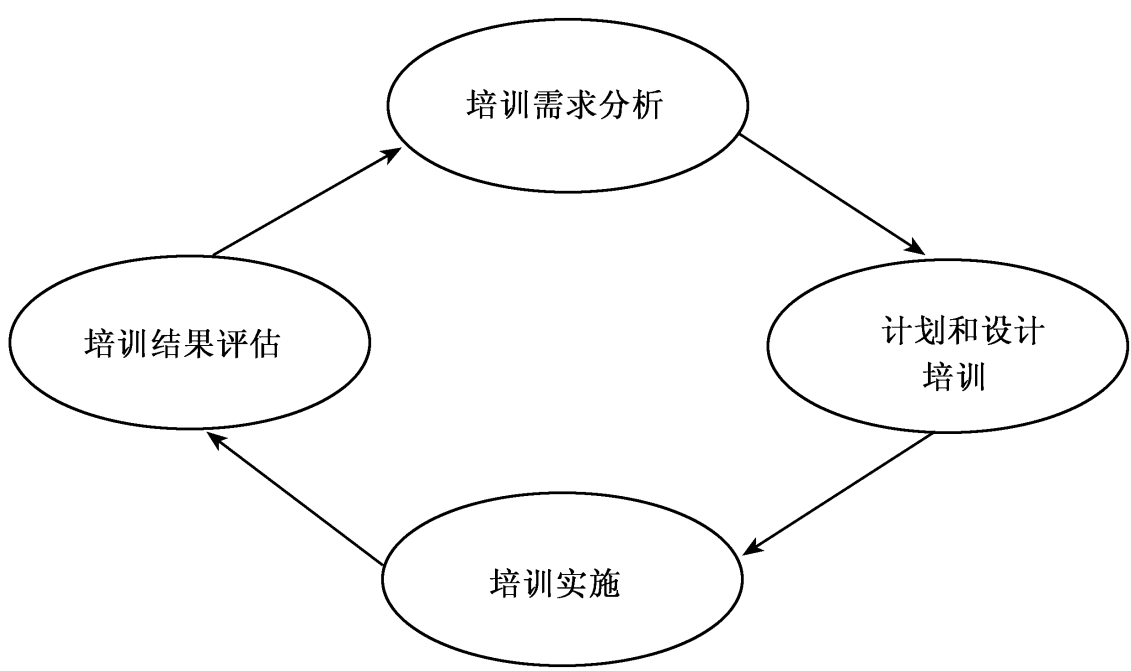


图 16.1 系统型模式

注，其主要原因在于它提供了较有价值的培训管理解决方案，它为组织发展战略所需要进行的培训工作提供了必要的技术支持。此模式如图 16.2 所示。

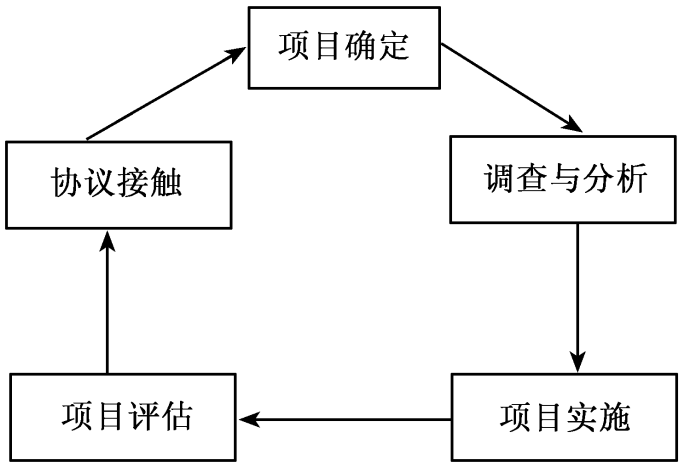


图 16.2 顾问型培训模式

但是顾问型培训模式本身仍存在不少问题。首先，外部顾问是独立于组织之外的，作为组织战略促进者有相对独立的组织结构，虽然工作上必须与外部顾问建立起密切的联系，但作为培训管理者个人，有更强的相对独立性和自由度，这完全违背了培训作为战略促进者角色定位的本意。顾问培训模式因其对培训工作的介入完全是阶段性的，使得培训的连贯性和持续发展难以得到保障。

为了克服以上缺点，职业培训顾问对顾问型培训模式进行了改进。改进后的培训模式如图 16.3 所示。改进后的培训模式，基本上没有实现对改进前的局限性突

破。值得肯定的是改进后的培训模式将“评估”列为整体培训循环的核心，这是培训模式发展的重要一步，此种模式已经体现出组织评估为培训服务的迹象，观念的改进为先进的培训模式提供了思路。

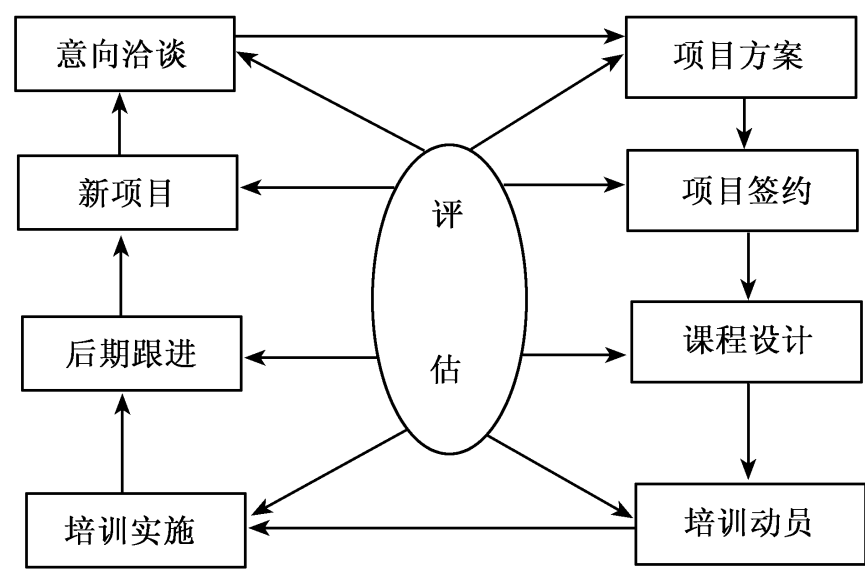


图 16.3 改进后的顾问型培训模式

二、销售培训的基本程序

销售培训程序通常分为四个步骤，如图 16.4 所示。第一步是需求分析，第二步是制定培训计划，第三步是实施计划，第四步是对培训结果进行考核。

(一) 需求分析

培训需求分析概括地讲，即为帮助企业员工解决现存问题及帮助企业员工补充为实现组织发展目标所需的不足而进行的分析,也就是解决企业培训工作“4W”而进行的分析。“4W”是培训需求分析的具体内容,包括:哪些需要培训(where),需要哪一方面的培训 (which), 谁需要培训 (who), 用什么方法培训 (what)。需求分析包括组织需求和个人需求两个方面：

组织需求分析即组织的长期目标、营销战略、销售计划对销售人员提出的新的知识和技能需求以及组织的其他变化，导致销售人员素质相对下降时，决定组织中哪些岗位员工素质相对下降或在哪些方面素质下降的一种培训需求分析。

员工需求分析即从销售人员角度出发，对培训需求作出分析，其结果是决定谁应该接受培训和他们需要什么培训。员工需求分析在内容上可分为两个层次，首先是通过业绩评估等系列方法来判断员工业绩差距的原因；其次是判定其是否愿意接受培训。

(二) 制定培训计划

编制销售培训计划需要在需求分析的基础上首先确定培训目的。只有确定了培

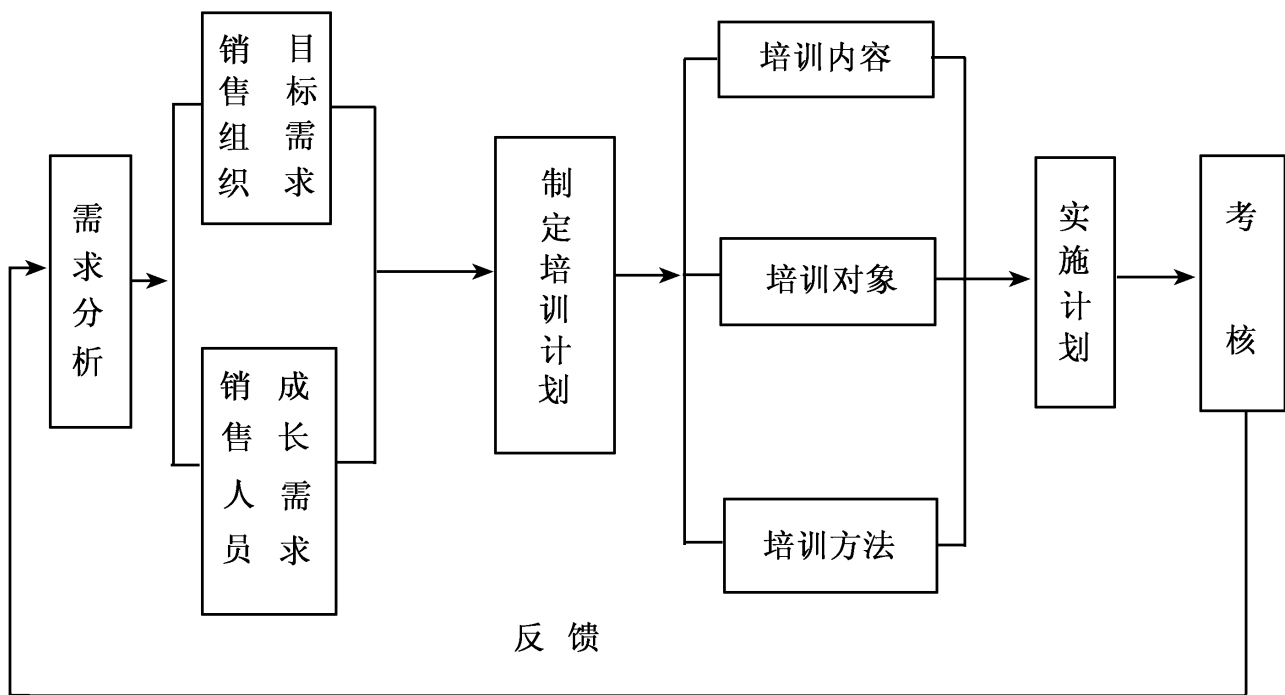


图 16.4 销售培训程序

训目的才能根据此确定相应的培训内容和方法。培训的目的可分为一般目的和特殊目的。前者如改善销售业绩、增加销售额等，后者如认真改善销售人员的沟通技能、传授产品知识等。计划中还应包括如何实施培训以及效果评价的指标和方法。

通常销售人员培训计划包括如下内容：

- 培训目的
- 培训内容
- 培训方法
- 培训阶段
- 培训时间与地点
- 培训的领导与组织
- 培训对象
- 培训导师与辅导人员
- 培训效果评价指标与方法

(三) 计划实施

计划实施阶段一定要保证三落实：人员落实，是指培训教师和辅导人员，受训人员和管理人员要落实；经费落实，培训经费要落实到实处；时间落实，指受训人员的学习时间得到保证，否则影响培训效果。整个实施阶段应按照循序渐进的原则，理论传授与实际操练相结合。

在培训实施阶段要注意下列问题：

第一，参加培训的人员的身体和心理上的舒适和满意很重要，这是保证学习效

果的前提。

第二，使用各种培训技巧来引起学员的兴趣，适应他们不同的学习风格，并利用设备和相应的声像手段，提高效果。

第三，培训教师在培训过程中必须给学生一定的时间使其可以实践所学技能，并且留有足够讨论时间，这对学员掌握知识与技能是很关键的。

第四，对学员的学习情况进行反馈，告诉他们做得如何以及应当怎样纠正不足。

(四) 考核

一轮培训结束时，应对培训的结果进行评估和考核，总结经验，找出不足，为下次培训提供帮助。

三、培训方法

销售人员培训的方法很多，如何选择主要依据企业的培训目标和实际条件，下面介绍几种常用方法：

(一) 在职培训法

在职培训是最常用的销售培训方法，其基本程序是先让受训者观察一位老销售人员的几次销售活动，然后，受训者实际参加同样的销售活动，边干边学，并建立一套检查、辅导、评议制度。必须注意的是，在职培训并不是简单的干中学习，受训者应当接受严格的辅导，及时发现不足，共同研讨实干中出现的和改进的方法。

在职培训可以与辅导同时进行，即所谓“一对一”训练。观察也可以包括在这一过程中。在一对一训练中，辅导人员只能是指导性的，切忌直接参与推销活动，可以与受训者一起确定访问目标，在无客户情况下进行模拟演示，实际推销由受训人自己完成，自己只当旁观者。

(二) 讲授法

是采用培训班、研讨会等形式集中对销售人员进行课堂讲授的培训方法，为提高教学效果可采用必要的演示或推销实例进行讲解。此方法最大的优点在于它的经济性，一个培训教师可以同时许多销售人员进行培训。由于它是一种单向沟通的培训方法，受训人参与讨论的机会少，难以进行实践或亲身体验，而培训者没法顾及每个受训人员之间的个体差异，而只能尽可能地考虑整个培训人员的最重要、最普遍的训练需求。

(三) 讨论法

由培训教师有效地组织受训人员以小组的形式对工作中的实际问题或某一专题共同进行讨论并得出相关结论。该方法有利于受训人员互相交流知识和经验，互相

销售管理

启发思维，培训教师把握得好的话，能达到良好的互动效果。讨论法还可分为专题讨论法、对立式讨论法、民主讨论法、演讲讨论法等。

（四）案例分析法

此方法是依据有关实例，以书面说明各种情况或问题，使受训人就其工作经验及所学原理及相关知识，思考、分析案例中所提出的问题，并探讨相关的策略。案例研究的目的主要在于培养受训人员分析、思考能力和解决问题的能力，而不是要告诉受训人解决问题的答案。

（五）角色扮演法

此方法是指定一名受训者扮演推销员，其余受训人或指导老师扮做顾客，使受训人试行处理销售过程中的所有步骤，如产品介绍、展示、回答疑问、排解非难、处理异议、促进交易等，当演示结束后，各参加者及观察者对推销员的表现加以评点，此方法有利于受训人亲身体验实际操作，提高销售技能。

（六）会议法

会议法是一种双向沟通的培训方法。通过会议的形式，使受训者对相关议题和事件发表意见，交换思想以及讲述经验教训，展示学识水平。培训教师在会议过程中很容易鉴别受训人的学习情况，有时可针对某一专题讨论，由一组专家主持讨论。主持会议的人应注意以下几点：

- 说明会议背景及目的
- 明确讨论主题、任务及方法
- 说明讨论计划及程序
- 特殊实例的应用及讨论
- 准备说明图表及相应演示器材
- 主持人会议总结

（七）计算机辅助培训法

利用计算机多媒体技术，为受训者模拟一个销售情境：一位扮演购买者的演员进行评论或提出问题，要求受训者从屏幕显示的可能反应中作出选择，根据受训者的选择，屏幕上会出现下一幕（另一次选择）或是课程材料的回顾。整个过程，包括受训者的反应，将被录下来供受训者或培训者总结。这种方法可以节约学习特定技能一半的时间，但是开发成本很高。

第三节 培训教师的选择

培训教师是整个培训工作的关键要素。培训教师的知识、能力以及培训技巧直接关系到培训效果的好坏，因此，选择好培训教师是企业搞好培训工作的重要环节

之一。

一、培训教师应具备的能力

一个好的培训教师除了对他所要传授的相关知识应具备深厚的理论基础和丰富的实践经验之外，还应具备以下能力：

（一）信息转化能力

培训的每一个阶段几乎都涉及获取信息并将其转化为培训教师所用的问题。如今因特网的发展有利于我们获得大量信息，培训教师应具备从繁杂的信息中采集有潜在应用价值的信息的能力。从这些信息中挖掘有益的部分将其转化为受训者所需要并乐意接受的知识和经验。

（二）沟通能力

培训教师对学生的培训，实际上就是一种沟通过程，如果不具备与学员良好的沟通能力，就不能将培训的内容很好地传授给学员，同时也无法有效地从学员那里获得学习情况的反馈，这必然会严重影响培训效果。

（三）变革能力

培训教师必须能够调动学员的创造力。敢冒风险、不惧失败，是培训成功的关键所在。经过精心组织不落俗套、适应新潮流、新变化的培训，可以使员工获得更大的收益。培训教师的变革能力主要反映在其敢于传授新知识，敢于表明新态度，这必然会对受训者起到潜移默化的作用，提高他们的创新意识。

二、从企业内部选择培训教师

从企业内部选择培训教师不失为一种经济有效的方法。从众多优秀销售人员中选择合适的培训教师是不困难的，虽然，他们对更广泛的培训内容有一定的局限性，但是，对于新员工和推销技能的培训一定是十分称职的。

在企业内部寻找培训教师时，应关注如下基本条件：对培训工作感兴趣、有相关知识和实践经验、表达能力强、有鼓动力。

从内部渠道获得培训者的优势是：对内部实际情况熟悉，针对性强，同时因在同一企业内，成本低，易控制。但缺点是：交流范围窄，选择范围小，权威性不够。

三、从企业外部选择培训教师

通过外部渠道选择培训教师被越来越多的企业所采纳，这些培训教师可能是同行中的优秀销售人员，大专院校或科研院所的教授和专家，也可能是商业培训机构的培训师。

信誉比较好的外部培训教师由于其扎实的知识功底和专业的培训经验并且见多识广，可以帮助公司从长远角度培训销售人员。他们所讲授的内容融理论与实际于一体，特别是能从战略高度来看待销售培训工作，可以给企业带来许多全新的理念，能开阔受训者的眼界，提高培训档次。

从外部选择培训教师也存在不足。因接触时间短，对培训教师是否能满足企业的培训需求不易精确判断，加之他们对企业不够熟悉，传授的内容有可能不实用。

第四节 培训效果评价

培训的效果如何是企业主管、培训者、受训者都共同关心的核心问题。因此，对培训效果进行评价是十分必要的。对培训效果的评价可以从三个方面来进行：培训过程，受训者和培训效果。

一、培训过程评价

（一）评估目标实现情况

培训目标是企业和受训者对整个培训的期望值。目标实现越接近期望值，企业和受训者就越满意，因此对培训目标的实现情况应当作认真检查与评估。培训目标完成得好，说明培训发挥了好的效果，反之亦然。

（二）评估培训方法

培训工作的开展常常有许多方法可供选择。方法选择是否适合本次培训需要传授的内容，直接影响整个培训效果，因此培训的评估要对所采用的方法是否适宜、有效进行评估。

（三）评估培训者的工作效果

当培训目标、培训方法确定之后，培训工作主要依靠培训者去推进。培训者的工作态度、工作能力对培训效果的好坏起着举足轻重的作用，对培训者的工作效果的评估，既是对培训者个人的绩效考核，也是对培训过程评估的组成部分。

（四）常用的评估方法

（1）由培训者作自我评估。只要评估得客观，一个有经验的培训者就能准确地估计培训效果。

（2）向参加培训的人调查。学员们通常对培训工作的好坏心中有数，并且也能对以后的培训工作提出建议，表 16.1 是一张向学生调查培训效果的表格。

（3）从外界聘请专家。这种办法花费较大，但做得恰当的话，将会极大改进培训的工作效果。

（4）检查学员的考试结果。如果学员达到了预期的学习目标，则说明培训效果

令人满意。
一般综合使用以上方法比单纯使用一种方法要好些。

表 16.1 培训效果调查表

培训名称：
说明：1. 本表请学员详实填写，并请于培训结束时交与主办部门。 2. 请在选答项目之英文代号上画钩。 3. 请你给予直率地反映及批评，这样可以帮助我们改进培训计划有所改进。
1. 课程内容如何？ A . 优 B . 好 C . 尚可 D . 劣
2. 教学方法如何？ A . 优 B . 好 C . 尚可 D . 劣
3. 培训时间是否恰当？ A . 太长 B . 适合 C . 不足
4. 参加此次培训感到有哪些受益？ A . 获得适用的新知识。 B . 可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术。 C . 将帮助我改变我的工作态度。 D . 帮助我印证了某些观念。 E . 给我一个很好的机会，客观地观察我自己以及我的工作。
5. 对培训安排感到如何？ A . 优 B . 好 C . 尚可 D . 劣
6. 将来如有类似的班次，你还愿意参加吗？ A. 愿意 B. 可以考虑 C. 不愿意
7. 你认为还要补充的内容：

二、评估受训者

受训者经过培训后提高与否直接可以反映出培训的效果，同时也是对受训者学习态度、学习能力的一次考核。
对受训者的考评可用三种方法来进行。

(一) 自我考评

受训者对培训工作的好坏情况是有实际体会的。由于自我考评的内容也包括了对受训人检查的内容，因此这种考评也有利于激励受训人的学习兴趣。表 16.2 是一张受训者自评表。

表 16.2 受训者自评表

受训者：_____ 日期：_____

对下列的每一项，在你认为最合适的答案上打“√”，其中：A = 完全不能，B = 不能，C = 不好说，D = 能够。

1. 在我岗位上能够应用这些技能（知识）	A	B	C	D
2. 学习目标很明确	A	B	C	D
3. 我很容易领会讲过的例子和问题	A	B	C	D
4. 课程内容讲授得很有条理	A	B	C	D
5. 培训师备课很充分	A	B	C	D
6. 培训师对讲授内容很熟悉	A	B	C	D
7. 培训师非常注意学员的要求和问题	A	B	C	D
8. 培训资料很有用	A	B	C	D
9. 培训中使用了视听教具	A	B	C	D
10. 培训的时间长短比较合适	A	B	C	D
11. 我将向其他人推荐这个培训班	A	B	C	D
12. 请写出你认为有用的其他意见				

（二）学员评估

学员们参加培训的目的是为了个人的发展需要，因此学员之间互相评估不失为一可取的方法：一来通过评估检查培训的质量，二来可以互相借鉴各自的经验，达到不断提高的目的。

（三）上级评估

学员培训完毕后，其主管领导应当依据培训目标在实际工作中考评受训者的培训效果。

三、评估培训效果

销售人员的培训是企业人力资源工作的一部分，培训的效果好坏，即接受培训的员工素质提高的程度，是衡量培训工作的最重要尺度。

培训效果是培训过程中学员所获得的知识、技能、才干和其他特性应用于工作的程度。培训效果可能是积极的，这时工作绩效得到提高；也可能是消极的，这时工作绩效出现负增长；还可能是中性的，即培训对工作绩效无任何影响，这种情况下损失了培训成本。

评估培训效果的具体方法大致分为两类：

(一) 定性评估

定性评估是采用较多的评估方法。当一项培训结束后,企业组织有关学员座谈,询问学习情况;或者组织一些问卷调查和相关测试,也能得出比较客观的结论,但如果组织不当,则易产生随意性,其结论的波动则很大。在对培训的结果进行评价时,需要研究以下问题:员工的工作行为是否发生了变化?这些变化是否是由培训引起的?这些变化是否有助于企业目标的实现?下一批学员在完成相同的培训后是否会发生相同的变化?对变化的衡量涉及以下四个方面:

(1) 反应。即学员对培训项目的反应,学员是否感到培训项目有好处,包括学员对培训科目、教员和收益的感受。

(2) 学习效果。即学员对所教授的内容的掌握程度,学员是否能够回忆起和理解所学的概念和技能。这可采用培训结束后的闭卷考试或实际操作测试来考察。

(3) 行为变化。即员工由于参加培训所学到的新知识和技能对其工作的影响,也就是学员是否在实际中应用了学习到的这些概念和技能。

(4) 培训后果。即学员行为的变化是否积极地影响了组织的结果,有多少与成本和效益有关的后果是由培训引起的,例如访问效率的提高、销售利润的增加等。

(二) 定量评估

定性评估有其局限性,如果辅以定量评估,效果将更加显著。定量评估的方法很多,下面介绍一种常用的成本-收益评价的方法,见下式:

$$TE = (E2 - E1) \times TS \times T - C$$

TE:培训效益

E1:培训前每个学员一年产出的效益

E2:培训后每个学员一年产出的效益

TS:学员数量

T:培训效益可持续的年限

C:培训投入

例如:某公司进行了一次销售人员培训,受训人员为10人,培训费为5万元,受训前每位销售人员的人平均年销售利润是15万元,受训后人平均年销售利润是16万元,预计培训效果可持续2年,试按上式求出其培训效益。

已知: $E1 = 15(\text{万元/人} \cdot \text{年})$, $E2 = 16(\text{万元/人} \cdot \text{年})$, $TS = 10(\text{人})$, $T = 2(\text{年})$, $C = 5(\text{万元})$

$$\begin{aligned} TE &= (E2 - E1) \times TS \times T - C \\ &= (16 - 15) \times 10 \times 2 - 5 = 15(\text{万元}) \end{aligned}$$

也就是这次培训的效益是15万元。

(三) 几种常用的具体方法

1. 前后测试比较法

培训开始和结束时分别用难度相同的测试题对受训者进行测试，两者的差距即可视为培训效果（见图 16.5）。

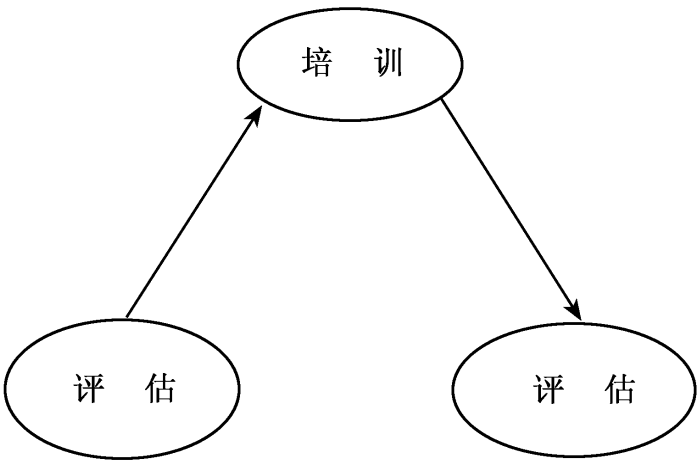


图 16.5 前后测试比较法

2. 对比评价法

此方法比较科学，如果评估者和被评估者知道评估的目的，评估效果更理想。首先选择好培训组，接着用相同的方法选择对比组，然后分别进行测试，测试结果应反映出两组人员的知识和技能是基本相同的。接着对培训组进行培训，对比组照常工作。最后在同一时间内对两组人同时进行评估，其评估结果的差距就是培训的效果（见图 16.6）。

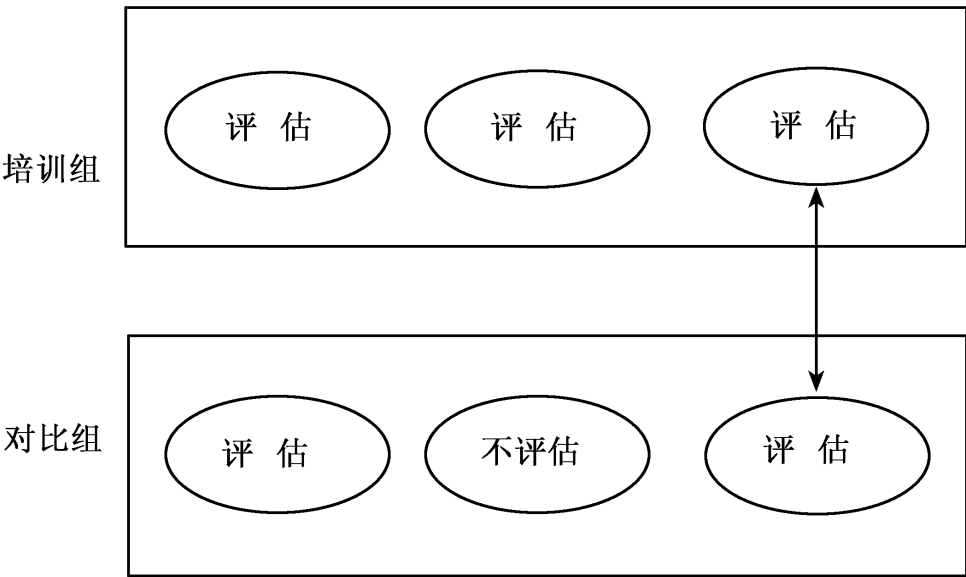


图 16.6 对比评价法

3. 工作绩效评价法

培训结束后，每隔一段时间（如 3~6 个月）以书面调查或面谈的形式，了解

受训者的工作业绩。如销售额是否增加，访问客户的能力是否增强等，从中确定培训的成效。

4. 工作态度考察评估法

考察受训者在培训后工作态度的变化，例如工作的主动性和顾客满意度的提高，组织纪律性和工作热情的增强等。

5. 参考主管或下属意见评价法

培训结束一段时间后，培训管理部门以书面调查或面谈的形式，向受训者的主管或下属了解其工作表现在培训前后的变化，判断培训效果。

四、影响培训效果的因素

影响企业培训效果的因素很多，但总的看来，培训工作必须克服盲目性和随意性，强调针对性和持久性，才可能取得较佳的效果。具体而言，以下主要因素应引起注意：

- (1) 企业最高领导者对培训工作是否支持。
- (2) 培训的目标与战略规划是否与企业的总体发展目标相一致。
- (3) 培训的内容、方法、培训教员的选择是否适合企业实际。
- (4) 培训所需资源，包括经费、设施等是否得到保证。
- (5) 员工对培训的态度。
- (6) 员工的培训结果是否与其考核、提升、晋级等紧密联系。

本章小结

销售人员的培训是改善销售人员工作行为、增进顾客满意度、提高公司销售业绩的一条基本途径，其意义体现在有利于提高销售人员素质和企业竞争力，有利于稳定销售队伍。

销售培训应当遵循一定的原则，培训的内容主要包括：思想品德、企业知识、产品知识、市场知识、顾客知识、销售技巧、法律知识和计算机应用知识等。

销售培训必须有合理的计划，务实的实施。培训程序主要包括：确定需求、制定目标与计划、实施计划、考核。

销售培训的方法有多种，主要依据各企业实际进行选择。

培训教师应具备规定的的能力，选择渠道可以通过内部和外部两个方面。

对整个培训效果进行评价是十分重要的环节，它既可检验培训成果，也可总结经验教训，为下次培训提供借鉴。

思考题

1. 简述销售人员培训的意义与作用。
2. 制定培训计划前为什么要进行需求分析，需求分析与制定培训计划有何意义？
3. 为什么要对培训效果进行评估，如何评估？

本章案例

西安杨森如何进行销售员培训

西安杨森（以下有时称杨森公司）在医药界素以重视销售员培训而闻名。在这个以人为本的时代，杨森公司始终把人力资源开发摆在首位。西安杨森的用人哲学包括四个方面，即“选择优秀的人才加入组织；培训使之成长；管理使之成功；通过员工的成功求得公司的成功”，始终贯穿着人本思想。杨森公司喜欢招新人自己培养，新人没有固化思想，可塑性强。公司在培训上投入很大，每年花费的费用占全体员工工资总额的 1.3 倍，从而保证每年每个员工有 100 个小时的培训，最多的可达到 200 个小时。

杨森公司员工培训的内容丰富全面，主要包括企业文化、MBA 浓缩课程、销售策略、人际沟通、客户服务、SOQ（品质的承诺）、良好的制药管理规范等，而其中企业文化的灌输始终是头等大事。

企业文化的灌输历来是员工培训中最难的一个内容。很多员工意识不到企业文化的重要性，往往觉得空洞、形式化，所以并不用心领会和真正接受。但在西安杨森，企业文化在员工当中得到很好的渗透。“鹰文化”的个人奋斗、“雁文化”的团结合作、“为客户、为员工、为同仁、为社会负责任”的责任信条、对“止于至善”理想境界的追求、对祖国的忠诚，杨森公司这些立体式的企业文化本身具有很丰富的内涵，所以对员工来说具有很强的感召力和凝聚力。为便于企业文化深入人心，杨森公司举办了一系列生动而有意义的活动。值得一提的是，杨森公司的许多活动都融入了中国本土的文化。杨森公司高层——总裁庄祥兴先生的观点是：在中国，只有借鉴了中国文化的管理模式才是最优秀的。

- 团队精神培养

1994 年，西安杨森公司投入了 150 万元人民币举办了一次为期 10 天的大规模销售员培训。在杨森公司，这种全国各地销售员集中起来进行的大规模培训已是第五次。第 9 天的一个项目是“登长城比赛”，其用意不只是培养员工的奋斗精神，

还在于培养一种团队精神。用当时的美籍总裁罗健瑞先生的话说：“我们需要一种团队精神，就像这座长城——这是中国人的精神。”在一个象征中华民族精神的建筑奇迹面前，一个外国人向一群中国人宣扬着一种团队精神，并且称之为“中国人的精神”，这的确使中国员工深受感染。

● 革命精神熏陶

西安杨森销售员培训的大教室也充溢着“中国味”。讲台后的墙壁上挂着一面印有镰刀斧头的红旗，旗上写着“中国工农红军第二方面军”。旗子四周挂着梭镖、长矛、大刀和军衣、八角帽、草鞋，顶上横幅写着“欢迎红军加入 860 陆军”。据介绍，新招聘的销售员统一被称为“红军”，代表着新生力量，意思是新的“长征”就要开始，要有不怕苦的精神。“860”则指 1994 年的销售目标 8.6 亿。在 10 天的培训中，“红军战士”们进行了幻灯演讲、面对面拜访等多项训练，并进行了考核评定。考核非常严格，细致到要训练每个销售员在各种突发事件面前的反应。尽管培训是高强度的，但所有受训者都受益匪浅。庄祥兴总裁说：“在这里，员工可以得到正规的训练，学到终生受用不尽的本领，对于个人来说，是一笔最大财富。”

1996 年 11 月 22 日，西安杨森与中国扶贫基金会和中国青年报等单位联合举办了“携手摆脱贫困，共同走向健康”活动。杨森公司 90 多名高级管理人员和销售骨干与中国扶贫基金会的代表一起由江西宁岗县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进。在井冈山蜿蜒崎岖的山路上，七路以红军军团命名的纵队手举红旗，背着为井冈山人民捐赠的西安杨森专利产品肩并肩前进。他们每走 3.08 公里，西安杨森就将 308 元人民币以长征者个人的名义捐献给井冈山地区的人民。长征者每走一步，捐赠的金额就上升一阶。这意味着长征者步步都在给井冈山的人民带来一份实实在在的贡献。另外，西安杨森还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元人民币的药品。这不仅仅是一次回报社会的公益活动，更重要的是，它让员工们潜移默化地接受了革命精神的教育和熏陶。西安杨森的董事长郑鸿说：“……进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励我们、鞭策我们开创更美好的未来。”总裁庄祥兴先生说：“……我们要重走长征路，再创新奇迹。”

● 爱国主义教育

1996 年寒风刺骨的冬晨，北京的天安门广场上出现了一支身穿印有“我爱中国”的红蓝色大衣，包括中外籍员工 300 多人的队伍，他们连续晨跑十几天，每天早上看庄严肃穆的升国旗仪式，接受爱国主义的教育，这就是西安杨森的管理人员和销售队伍。当五星红旗冉冉升起时，他们高唱国歌，雄壮的旋律响彻广场上空，许多年轻人都流下了激动的热泪。杨森公司要让员工们知道“爱国才能爱企业，做事先做人”的道理。

● 中国传统管理思想培训

庄祥兴先生认为，现在的大陆企业界有一种很不好的心态，似乎只有西方的管

销售管理

理经验代表了先进和科学，要想改善管理，就要一味“崇洋”。“其实，中国从历史上就是一个注重管理的国家，管理一个企业和管理一个国家从本质上有相通之处，只不过现代人没有将这种经验很好地总结、运用罢了。”他说：“《三国演义》、《资治通鉴》的许多故事中蕴含了丰富的管理技巧，孙子兵法、三十六计更几乎包容了人类所能想到的所有计谋。”因此，在西安杨森的每一次大规模培训中，《孙子兵法》都是必授之课。

庄总要求每一个销售员都要认真读一读毛泽东的著作和故事。他认为，毛泽东之所以能够得到十几亿人的拥戴，原因之一便是运用了最简单也是最有效的沟通技巧，能够把深奥的道理用最通俗简洁的方式诠释出来，以至能够让普通农民信服。庄祥兴对他的销售人员说：“你们如果能够掌握这种技巧，你们就会成为中国最好的销售员。”他进一步解释说：“推销说白了就是一个沟通过程，而对中国的消费者来说，中国式的沟通技巧往往是最有效的。”

此外，1992年“丈八沟管理营”培训，在公司高级管理人员中掀起了一场观念革命，确定了“世界上没有免费的午餐”和强化领导作用的思想；1994年北京香山的“雄鹰培训团”极大地调动了销售人员勇往直前的精神。

案例讨论题

1. 西安杨森的销售员培训有何特色？
2. 为什么杨森公司销售员培训特别重视企业文化的培养？
3. 为什么要将中国文化的元素融入培训中？

第十七章 销售人员的激励

技术的突飞猛进，推动着社会的发展与进步，人们的思想观念也在发生变化。企业管理中传统的动员手段的局限性，驱使着管理者们另辟蹊径。西方管理活动与理论研究中都提出了新的动员手段——激励，并推出了一系列理论与方法，本章在介绍激励理论的基础上，讨论影响销售人员动机的因素及激励销售人员的主要方法。

第一节 激励的原理与作用

一、激励的含义与机理

激励是指激发人们的积极性，勉励人们向期望的方向努力。美国企业巨子艾柯卡说过：企业管理无非就是调动员工积极性，而调动员工积极性正是员工激励的主要职能。

威廉·J. 斯坦顿和罗珊·斯潘茹在他们所著的《销售队伍的管理》一书中说：“从销售来看，激励就是销售人员为其工作的各个方面所愿意付出的努力。”

有些专家在一份民意测验的结果中发现，当被问及为什么工作时，有90%的人选择了个人发展的需要。人的发展需要是多方面的、分层次的，激励正是建立在人的需要的基础上的。这一民意测验的结果从实证角度佐证了激励手段的可行性。当代理论研究的成果也充分表明，动机、需要决定着人们的行动。行为科学理论告诉我们，一个人的工作效率取决于他的工作态度，而工作态度又取决于人们需要被满足的程度。美国心理学家、管理学家马斯洛的自我实现理论指出，人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人才会感到最大的满足。

需要和动机的理论是行为科学理论研究的一个主要内容，管理最主要的工作是怎样调动人的积极性，用心理学的术语来说，就是如何激励行为动机。行为科学理论认为，动机往往可以支配人的行为，一个能力较差的人有时工作成绩比能力较强的人更好，就是动机的激励程度不同的结果。

人是有思想的动物，人的行为受人的思想控制。一般来说，人的行为都有一定

的目的，这是由人类理性所决定的。也就是说，是动机导致了行动。因此，我们要调节人的行为，必须了解人的动机。人是自主的个体，人的思想意识具有很大的自主性，我们无法控制人的动机，针对人的动机，采取相应措施，达到影响人的行动的目的。

动机是如何引发的呢？动机是心理学家最感兴趣的问题，许多著名的心理学家，如马斯洛、弗洛伊德都曾专注于行为动机的研究。人力资源管理中的激励活动所关注的动机问题与其他情境中的动机问题不太相同，它更强调工作环境中正常人的行为动机。考察动机，既可以从个体出发，又可以从环境影响出发；既可以讨论动机的内容，又可以着眼动机的过程。总之，从不同角度研究工作动机，形成了不同风格的理论。

二、激励的主要理论

激励越来越受到企业管理者的重视，因为它是对人从事劳动的内在动机的了解和促进，使人的积极性得以充分发挥，在最有效率、最富有创造力的状态下工作。要想做好销售人员的激励工作，对 20 世纪以来的主要激励理论进行了解是必要的。激励理论解释了人的绩效、能力和激励之间的关系，用公式表示为：

绩效 = F (能力 × 激励)

雇员的绩效固然与其能力有关，但能力是否转化为绩效，还取决于激励的作用，取决于员工是否会朝着企业的既定目标努力。激励的过程如图 17.1 所示。

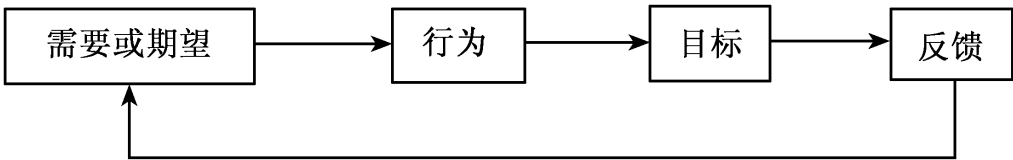


图 17.1 激励过程

激励理论的核心备受关注，主要有：行为发生的原因，运动的方向，保持的方法。

激励理论主要有两种模式：内容型激励和过程型激励。

内容型激励集中研究人们行为的动因，说明什么事物会激励人们采取行动。例如，马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论。

过程型激励主要研究影响人们行为的因素之间的关联以及相互作用的过程。代表性理论有：期望理论、强化理论、公平理论等。

(一) 需要层次理论

需要层次理论是马斯洛 (A. M. Maslow) 1954 年在他的代表作《动机与个性》里提出来的，他不仅提出人类需要的五个层级，而且推论出人们对需要的追求是不

同的。他认为人类需要的五个层级是：

1. 生理需要

这是人类最原始的基本需要，人类必须满足这些需要以维持生命，如饥饿、口渴、睡眠和其他生理机能的需要。在工作环境中，工作的基本目的就是满足基本需要。

2. 安全需要

人类的基本的需求获得满足后，随之产生安全的需要，这是保护自己免受身体和情感伤害的需要。例如工作和收入的稳定性、安全感等。

3. 社会需要

指对友谊、爱情、归属和接纳方面的需要。

4. 尊重需要

这可指两个方面：一是内部尊重，指自尊、自主、成就感；二是外部尊重，指希望自己有稳定的地位，并能得到社会的认可与关注。

5. 自我实现的需要

这是一种追求个人努力发挥极限的内在推动力，主要包括个人成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。

马斯洛认为个人需要是逐层上升的，在五种需要中最低层的是生理需要，最高层的是自我实现的需要。这五种需要被分为两种性质：一种是低层次的需要，即生理需要和安全需要；另一种是高层次的精神需要，即社会、尊重和自我实现需要。从激励的角度看，当一种需要满足后，另一种高层次的需要就会占主导地位。

（二）双因素理论

这是一种激励—保健理论。赫茨伯格认为影响员工工作态度的因素有两类：一类是使员工对工作满意的因素，即激励因素，例如成就、赏识、工作、责任、晋升、成长、地位等；另一类是使员工对工作不满意的因素，例如与监督者的关系、同事关系、下属关系、工资、工作条件、个人生活等。

他认为满意的对立面不是不满意，而是没有满意；不满意的对立面不是满意，而是没有不满意；激励因素是正向的积极作用，保健因素是负向的消极作用，保健因素不充分将会导致员工不满，而且这些因素充分时，将导致没有或较少的不满，却不会起到激励作用，只有激励因素才能起到激励作用。

薪金既可以是保健因素，也可以是激励因素。足够的有竞争力的薪水总的来说是保健因素，而佣金或与绩效挂钩的奖金则是激励的组成部分。

（三）期望理论

美国心理学家弗隆（Victn. H. Vroom）1964年在他所著的《工作与激励》一书中，首先提出了期望理论。

这个理论的基础是，人之所以会从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工

销售管理

作和组织目标全部帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。弗隆认为，某一活动对某人的激励性取决于他所能得到的结果的全部预期价值与他认为达成该结果的期望概率的乘积。用公式表示：

$$M = V \cdot E$$

式中： M 为激发力量，是指调动一个人的积极性，激发出人的内部潜力的强度；

V 为效价，指达成目标后对于满足个人需要的价值的大小；

E 为期望值，这是根据以往的经验进行的主观判断，是一定行为能导致某种结果的概率。

这个公式实际上指出了进行激励时所对应的三组关系。

努力—绩效：表明一种个人对努力和绩效关系的预期和感觉。

绩效—奖金：表明一种对工作绩效与获得奖赏关系的预期和价值程度。

吸引力：工作完成后，个人对所获得奖赏的重要性的评价。或者说这种奖赏是否对本人具有吸引力，这取决于它是否实现了个人目标。

（四）公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯（J. S. Adams）于20世纪60年代首先提出的理论，这种理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。

公平理论认为，每个人更关心的不是他们实际得到的绝对报酬而是与他人相比的相对报酬。一旦认为不公平时，他们就会采取相应的行动：

使得他人的付出和所得比发生变化；

使自己的付出和所得比发生变化；

不努力工作；

辞去现有的工作，等等。

（五）强化理论

强化理论是美国心理学家斯金纳（B. F. Skinner）提出来的。该理论认为，人们为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

强化可分为两种方式：

正强化，就是奖励那些组织上需要的行为，从而强化这种行为。

负强化，就是惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为。

三、激励的作用

（一）有利于吸引和激发人的潜能

有效的激励可以使销售人员看到成功的希望，明确努力的方向，激发个人的潜

能，从而创造良好的绩效，同时为销售人员带来令其满意的物质和精神回报，并使他们乐于长期稳定地为企业服务。丰田公司的销售人员以做“丰田人”为荣，与其公司合适、有效的激励有着直接的影响。

(二) 激励有助于实现组织目标

激励是对销售人员行为有目的的引导。销售经理根据企业制定的目标，采取激励措施，使销售人员自觉地发挥潜能，为完成企业目标而努力工作。激励措施的制定，目的在于调动员工积极性，创造优良业绩，实现组织目标。良好的激励措施能有效地使销售人员的努力方向与组织的目标趋于一致，有助于组织目标的实现。

(三) 激励可以提高销售人员的工作效率与业绩

美国哈佛大学管理学家威里姆·詹姆斯研究发现，在缺乏激励的一般岗位上，员工仅能发挥其实际工作能力的 20%~30%，而受到充分激励的员工，其潜能可以发挥出 80% 左右。所以，通过激励，可以激发销售人员的创造性与革新精神，提高工作的努力程度和效率，取得更好的业绩。

第二节 激励的方法

一、影响销售人员动机的因素

激励过程始于某一需要被唤起，但是，激发未满足的需要，要提高销售绩效则需要三个条件，如图 17.2 所示。

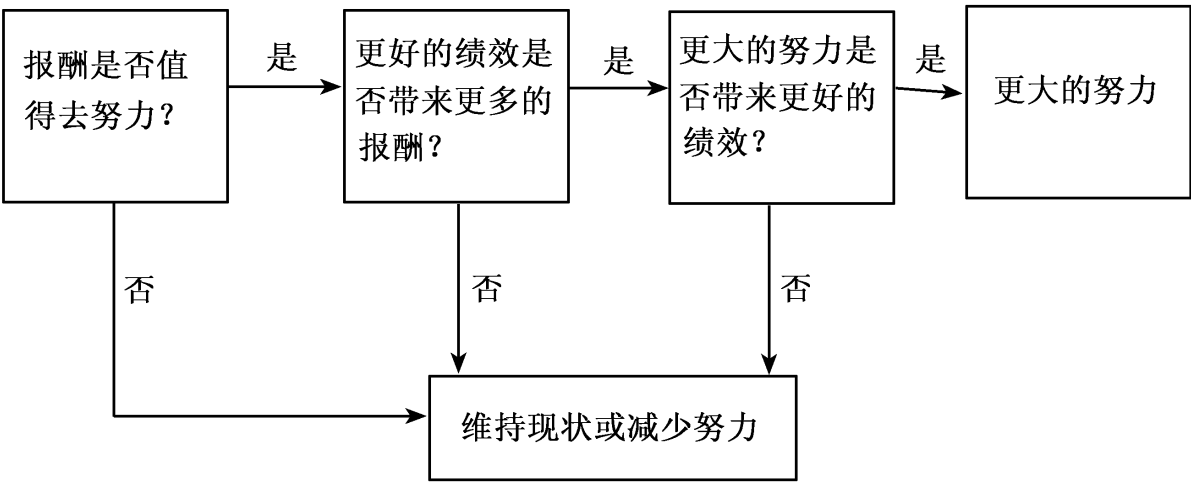


图 17.2 激励的条件

首先，报酬必须是销售人员期望的，也就是说，它可以满足某项需要；其次，销售人员必须确信，报酬取决于他们的绩效，而且他们必须准确了解需要什么样的绩效来获得报酬；最后销售人员必须确信这样的绩效目标是可以达到的。

毫无疑问，动机是行动的前提和条件，了解和把握影响销售人员动机的因素对于有效发挥激励作用是十分必要的。影响销售人员动机的条件，主要包括三方面：个人特征、环境条件和组织变量。

（一）销售人员的个人特征对动机的影响

在相同的工作岗位上，给予销售人员同样的激励政策，他们会表现出不同的工作努力程度，这是因为销售人员的个人特征不同，他们对于努力与绩效、绩效与报酬间的关系感知也不相同，即销售人员的个人特征对动机的影响不同。影响动机的个人特征包括：人口特征、工作经验、心理特征、职业生涯阶段。

1. 人口特征

销售人员的年龄、家庭规模及收入和教育程度都会影响其对不同报酬的价值判断。

一般来说，年龄大的、有经验的销售人员比年轻的、没有经验的销售人员能够得到更多的低层次需求报酬（如较高的工资），因此低层次的报酬效力对他们所起的作用就没有高层次的报酬效力大。

一个家庭人口多、生活负担重的销售人员，肯定会更看重低层次的报酬。教育程度高的销售人员可能比其他人更看重个人发展的机会、职业成就和自我实现，因此，较高层次的报酬，对他们具有较大的效力。

2. 工作经验

具有工作经验的销售人员，能了解怎样努力才能提高绩效，什么样的绩效水平才能获得需要的报酬。

另外，销售人员的经验也会对其预期的大小产生影响。随着经验增长，销售人员的销售技能就会提高，自信心就会增强。因此具有经验的销售人员比无经验的销售人员有更大的预期估计。

3. 心理特征

销售人员如何评估报酬与某些心理特征有关。对于具有强烈成就感的销售人员，领导赏识、个人发展、成就感等较为高层次报酬会有较高的效力，他们会被更大的责任和挑战所激励。

一个人的自信心会影响他的动机。销售人员越相信他能独立完成某项工作，他就会越发通过努力来提高业绩，从而得到更多的报酬。

智力高的销售人员可能会比那些智力低的销售人员更具自信心，更相信自己的能力，因此也会有更高的预期和报酬感知。

具有高自尊需要的销售人员，一般相信自己有获得成功的天赋和能力，他们更强调获得成功的天赋和能力，他们更强调优秀业绩的重要性，并因能获得最高的报酬而满意。因此对于自尊心强的人，满足高层次的、精神上的需求的报酬，具有更高的效力。

4. 职业生涯阶段

销售人员在职业生涯的开始阶段，有很高的成就导向，特别关心成长和发展的机会。在发展阶段，销售人员显得更热爱事业，为成功而不懈努力。一般情况下，此阶段家庭责任也会更大些，这时，薪酬变得非常重要，但地位、认同和内在的工作满意也同样重要。

处于持续阶段的销售人员是企业销售额的主要完成者。他们也可能处于一个绩效开始下降的阶段，激励对他们是十分重要的，通常可用工作保障、工作丰富化和地位的提高来激励他们。

处于衰退阶段的销售人员已经在精神上做好了退休的准备，尽管他们有足够的经验和知识去完成工作，但他们已经失去了对销售的兴趣，从心理上退缩了。由于失去了对工作的兴趣，其绩效会下降。激励对于处于这一阶段的销售人员的作用较低，最好的方法是尽可能地创造一些条件去利用他们的知识和技能。

(二) 环境条件对销售人员动机的影响

地区潜力和竞争强度等环境因素，不仅影响销售人员的工作业绩，而且影响销售人员对成功可能性的感知以及对工作努力的意愿。影响销售人员动机的环境因素有以下几个方面：

1. 产品的稳定性

产品的变化必然会给销售人员的绩效带来波动。一方面，销售人员可能喜欢企业产品线的变化，以防止产品由于毫无变化而进入衰退期；另一方面，快速变化的产品也会给销售人员带来难题。新的产品和服务可能需要新的销售技巧和方法，使顾客产生新的预期和需求，结果不稳定的产品线可能给销售人员带来不准确的预期估计。

2. 产量限制

有些企业的销售人员必须面对产量的限制，这类限制使销售人员无法满足客户对商品的需要。在此情况下，销售人员一般会感到无能为力，他们的预期会相对偏小。

3. 竞争地位

一个企业的市场竞争地位、市场份额、顾客感知的产品、服务质量和价格等，会极大地影响销售人员的士气。一个企业的竞争实力越强，其销售人员的预期也就越高，反之亦然。

4. 销售区域

地区不同，销售的潜力也会不同。地区的销售潜力，受着许多环境因素的影响，包括宏观经济状况，竞争者的竞争能力，顾客的集中度等。销售人员对地区感知的潜力越大，其预期的业绩也就越大。

(三) 组织变量对销售人员动机的影响

组织变量可以直接促进或妨碍销售人员的销售业绩，也可以通过报酬效力和预期的大小和精确度，来影响销售人员的业绩。

1. 监督变量

适宜地监督有助于增加销售人员取得外部报酬的预期。受着严密监督的销售人员，能够更快地了解他们所肩负的期望，以及学会如何履行自己的职责。当然，严密的监督会减少适应顾客需求的灵活性，可能会导致更多的角色冲突。

2. 控制幅度

控制幅度是一个与监督有关的组织变量。销售经理管理的人员越多，其对每一个人监督的严密程度就越低。因此，控制幅度对角色认知和动机的影响与监督的严密程度正好相反。

3. 沟通频率

另一与监督有关的组织变量是销售经理与销售人员间的沟通频率。沟通频率越高，接触越频繁，销售人员经历的角色模糊程度就越低，他们的预期就越准确。当然，频繁地接触也会增加个人的角色冲突感。

4. 绩效评估

一套科学的报酬结构对销售组织是十分必要的，对销售人员绩效的评估要与报酬体系联系起来，要尽可能地保证过程的客观。目标要清晰、简明并可量化。应该使每个销售人员都了解评估他们的标准和过程并能接受这一切。销售人员只有确信绩效的提高会带来更多的报酬时，才会被激励。

二、激励的方法

激励操作的具体形式多种多样，按其内容来说，都可归入精神激励和物质激励这两大类型中。精神激励是指采用精神鼓励的手段来调动人们的积极性，物质激励是指采用物质鼓励的手段来调动人们的积极性。二者结合起来，构成了激励的整体内容。通常，精神激励需要借助一定的物质载体，而物质激励又必须包含一定的思想内容。在实际中，人们得到的奖状、奖章等精神鼓励就是直接借助物质形式体现的；而得到的奖金、奖品等物质鼓励则意味着组织和社会对其成绩的认可，本身就含有精神价值。

对销售人员的激励方法常常有以下几种：

(一) 目标激励

人们行动的目标是由人的需要决定的，人们的行动目的是为了实现一定的目标。当人们有意识地明确自己的行动目标，并把自己的行动与目标不断加以对照，知道自己前进的速度正在不断缩小和目标的距离时，他的积极性就会持续高涨。目标激励是一个十分有效且可以常用的激励方法，尤其对销售人员更是如此。你是否

对下属制定了年度目标？你对他们的工作界定明确吗？对这些问题的回答，将会为你改善激励环境提供较好的思路。

模糊不清或经常变动的目标对任何激励机制都会造成非常消极的影响。例如，有一家电脑软件公司的组织管理非常混乱，销售人员每年要到5月或6月才能拿到年度计划安排。如果你是这家公司的销售人员，对自己前半年的销售任务根本不了解，将如何能够受到激励呢？

关于销售人员的目标定额的确定有三种观点，对应三种不同学派：高定额学派、中等定额学派和可变定额学派。高定额学派认为，定额应高于大多数销售人员所能达到的水平，这样可激励销售人员更加努力地工作；中等定额学派认为，定额应是大多数销售人员所能达到的，这样销售人员会感到定额是公平、合理的，经过努力是可以达到的，因此会为完成定额而努力工作；可变定额学派认为，定额应依销售人员的个体差异分别设定，某些人适合高定额，某些人则适合中等定额。

其实在实行任何一种定额标准时均会出现下列情况：一些人受到激励，因而发挥出最大潜力，另一些人则感到定额没有激励作用。因此，销售经理一般应对人的因素极为重视，确定不同销售人员的个人销售定额时，要考虑到销售人员以往的业绩，所辖地区的销售潜力，销售人员的工作抱负与对奖励的反应等多种因素。必须重申的是，在目标激励中，报酬制定应有利于鼓励业绩优秀的销售人员。

（二）物质激励

企业可以运用的物质激励的手段包括工资、奖金和各种公共福利。物质激励是最基本的激励手段，因为工资、奖金、住房等决定着人们的基本需要的满足程度。同时，销售人员的物质生活水平也影响其社会地位、社会交往，甚至学习、文化娱乐等精神需要的满足。

在利用物质激励时，管理者要把握好合适的度。要分清个人正当利益与个人主义的界限，要善于寓物质激励于精神激励之中，善于把下属个人的眼前经济利益和组织长远的经济利益融为一体。只有这样，才能更好地发挥物质激励的积极作用，达到激励销售人员积极性的目的。

（三）榜样激励

榜样是人的行动的参照系。作为销售经理应该建立起科学、合理的“参照系”，把人们的行动导向实现组织目标。我们说榜样的力量是无穷的，说的就是这个道理。销售人员都渴望成功，先进典型可以使他们看到成功的实例，从而坚定自己的信心。企业要善于运用国内外优秀销售人员成功的案例来激励大家，并将本企业的优秀销售人员树立为榜样，使大家有典型可学。

当然，我们都应认识到，榜样不是僵死的“样板”，也不是十全十美的圣贤，而是在人们的群体行为中孕育、成长起来的，被大家公认的思想进步、品格高尚、工作出色的人。只有这样的榜样，才能受到大家的敬佩、信服，因而也就具有权

威性。

（四）工作激励

进行工作激励首先应合理分配销售任务，尽可能使分配的任务适合销售人员的兴趣、专长和工作努力。其次是利用“职务设计”方法，这一方法是美国管理学家哈克曼提出的，他指出如果在职务设计中充分考虑到技能的多样性、任务的完整性、工作的独立性，并阐明每项任务的意义以及设置反馈环节，就可以使员工体验到工作的重要性和所负责任，并及时了解工作的结果，从中产生强烈的内在激励作用，形成高质量的工作绩效及对工作的高度满足感，大大减少离职率及缺勤率。工作激励的关键是知人善任。

（五）荣誉激励

荣誉是社会或组织为表彰个人或单位作出的优异成绩而授予的各种光荣称号，它表明一个人的社会存在价值，在人的精神生活中占有非常重要的地位。对销售人员贡献的公开承认和表彰，可以满足他们的自尊，达到激励的目的。良好的人际关系的一个基本原则，就是给每个值得赞扬的人以充分的认同。奖金、徽章或荣誉证书正表明组织对销售人员工作业绩的认同，也强化了他们对组织的认同。

（六）晋升激励

晋升作为一种激励方法不容忽视。作为销售经理要关注：你手下的销售人员期望得到哪种方式的提升？如果他们工作完成得很出色并在你公司中就职很长时间，那么，他们能够在何时，按何种方式得到提升，以达到更高的阶层？对于所有的工作人员，尤其是销售人员，都会被晋升的潜在可能所激励。

这个方法可以使最优秀的销售人员感觉到个人有充分的发展空间，工作地位可以切实得到提高。俗话说，“人往高处走，水往低处流”，对于绝大多数销售人员而言，他们都会有晋升的愿望，希望得到更高的职位。因此在较多薪水的基础上，更多的责任可以对销售人员产生巨大的激励作用。

（七）销售竞赛

销售竞赛，是利用奖金或其他报酬来激励销售人员完成管理层所确定的目标的一种激励方法。销售竞赛要有一个清晰、明确的目标，要有合理的设计和公平的评判标准和落到实处的奖励。对于获得新客户，销售选购商品或处理积压存货这类目标，销售竞赛最能发挥作用。销售竞赛在增强销售和鼓舞士气的同时，也会带来一些不良后果。销售竞赛常常会导致进货过多，过度推销等，因此在选择销售竞赛方法时，也应注意防止负面作用。

（八）授权激励

加强销售人员的工作职责和挑战性，并授予他们相应的权力，也是一种有效的激励方法。给销售人员独立完成工作的责任与权力意味着组织对他们的信任和支持，进而会对他们产生一定的激励作用。多变的市场环境和销售组织柔性化的发展

趋势，使对销售人员适度放权也成为一种现实需要。给销售人员更多的职责和更大的权力，可以使他们获得更强的自尊心和自信心，并且感到自己不仅拥有自己的工作，并且还要对工作的结果负责，这必然增强其工作的努力程度，更利于工作目标的完成。

一家汽车部件加工厂，由于业务竞争激烈，价格波动大，公司老板决定允许销售人员在紧急情况下，不经管理层允许可与客户协商价格，当然，对于价格大幅度调整还需要经过公司批准。为了保证销售人员不会为了达成交易而随便降价，公司老板相应调整了佣金交付方式。按照原定的价格销售商品，销售人员可以获得足额的佣金；如果商品价格下调 5%，佣金会下调 10%；价格下调 10%，佣金则减少 20%。公司老板原来认为销售人员可能会因减少佣金而不满，然而他惊奇地发现，销售人员的反应却十分积极，他们非常高兴能够更好地控制与客户的谈判。

（九）培训激励

在知识和信息高速变化、产品日新月异的今天，销售人员如果不能进行必要的知识更新，无法获取新信息、新情报，他们的知识结构就会老化，创造力就会逐渐衰退，能力和业绩就会下降，培训能提供新知识的来源和克服知识的老化，它能满足销售人员寻求不断发展的需求，起到良好的激励效果。

（十）团队激励

充分利用销售队伍的整体观念、团队精神也是一种很好的激励方法。集体主义观念往往可以极大地调动人们的积极性。突出集体，强调集体，努力培养销售人员的集体观念，营造一个良好的工作氛围，使在其中的销售人员能够感到是整体团队的一部分，使他们在遇到困难时真正感到有一个集体在做他的坚强后盾，而并非单打独斗，能坚定其克服困难、取得成功的信心。用集体的观念和团队的精神来调动销售人员，可以激发他们的荣誉感和成就感，进而使他们发奋工作。

三、激励组合

销售人员的激励方法和途径很多，企业在对其进行激励时，必须根据管理的实际情况，灵活选择，合理组合。

必须承认个体的差异性。职业生涯的差异，家庭状况的差异，年龄的差异等都会不同程度地影响他们对不同需求的认知程度，因而会对同样的激励方法产生不同的应激力。

管理者在决定通过满足需要来激励销售人员之前，必须知道他们的需要是什么，如果忽视了这一点，失败是经常发生的。

依据销售人员的个体情况，针对性地采取相应的激励方法，形成一种有效的组合，充分发挥激励的作用效果，对于管理者来说是一项重要的工作，也是发挥激励效用的艺术。

本章小结

激励作为一种重要的管理方法被广泛应用，特别是在视人才为资源的当今时代更加备受企业青睐。本章首先介绍了激励的含义、作用和主要激励理论，并对影响销售人员动机的个人特征、环境条件和组织变量等方面作了分析和阐述，推介了10种常用的激励方法，并对方法的作用机理进行了讨论；然后强调管理者在运用激励方法时要尊重个体差异，灵活运用激励组合来充分发挥激励效用。

思考题

- 1. 激励有哪些基本理论和方法？
- 2. 论述对于“开始阶段”、“发展阶段”的销售人员采用的激励方法。
- 3. 讨论激励组合的作用。

本章案例

激励态度的源泉

一个部门来了两个销售代表。一个是新招进来的销售代表，另一个是已经进入公司一年的销售代表。新销售代表从来没有做过电脑硬件的销售，也没有很好的销售经验。另一位销售代表年龄比他大六七岁，在一家很著名的IT行业的公司做过几年的销售。部门的销售经理在与他们进行面谈的时候，发现那位年龄大一些的销售代表在经验上和销售技巧方面都远远超过新销售代表。

第一个季度过去了，两个人都没有完成任务，这在经理的预计之内。因为他们刚刚接触新的客户，需要时间来拓展。后来，新销售代表的业绩居然比那位经验丰富的销售代表好一些，这使得经理非常奇怪。在接下来的季度里，经理有几次与他们一起去拜访客户，很明显，老的销售代表表现得更好。所以，经理认为上个季度的成绩是一个巧合，下个季度老销售代表的业绩一定能上去。一个季度渐渐过去，新销售代表完成了任务，老的销售代表的销售额还与上个季度差不多，依然没有完成任务。

经理承担着巨大的压力，必须完成团队的销售任务，他必须提高这个销售代表的业绩。销售经理首先要找到原因。销售业务取决于两个方面：一个是销售代表见客户时的表现，另外一个销售代表与客户在一起的时间。老销售代表的销售技能不错，说明问题不在销售技能上，经理就开始注意他有多少时间与客户在一起。经

理每周与他一起讨论他的销售报表中每一个订单时，发现这些订单没有进展，并且没有新的机会加到销售报表中来。他为什么没有找到新的机会呢？销售经理开始仔细地与他一起讨论手中每一个客户的情况，结果发现他根本不了解他的客户，这说明他几乎没有花时间和客户在一起。

当经理发现这一点时，就找他谈话，并向他了解他的每一客户的情况，例如，客户有多少电脑，买电脑用于哪些方面，各个部门负责哪些工作，他们的应用系统的现状，每个客户信息中心的负责人名字是什么，信息中心 2001 年的主要任务是什么。经理后来问销售代表：“你最近去见过这些客户吗？”他犹豫了一下承认没有。经理询问原因，他终于将原因说了出来：他进入公司以后的第一个季度，他们部门的经理离开了，新的经理上任以后调整了他的客户，因此，他的业绩受到了影响。他的心态受到了打击，所以觉得即使每天去见客户并与客户建立了良好的关系，客户也可能被分走。

销售经理立即将一份准备好的 PIP（业绩提高计划）拿出来，要求他必须在两个月的时间内完成本季度任务的 60%，最终要 100% 地完成本季度任务。销售经理告诉他：“我理解你为什么会有这样的想法，但是我不能原谅你拿着公司的薪水，却不履行自己作为销售代表的职责。”销售代表在 PIP 上签了字，如果他不能在限定的时间内完成规定的任务，意味着他要开始找新的工作了。

PIP 签完以后，销售代表的态度和工作方法开始变了，他开始要求与经理一起去见客户并且经常与经理讨论项目的情况。这个季度结束的时候，他超额完成了销售任务，拿到了往常没有拿到的销售奖金。

案例讨论题

在本案例中，销售经理采用了何种激励方法？

第十八章 销售人员的薪酬

利益驱动与制度约束是对人员管理的两种有效工具，其中利益驱动是从正面对销售人员的工作业绩与努力程度进行促进和激励的，薪酬就属此列。对于销售人员来说，丰厚的收入是努力工作的重要原因，这是客观事实。薪酬制度是否合理对于公司和销售人员都是至关重要的。合理的薪酬制度能稳定销售人员，激励他们的工作积极性和创造性，从而能更好地完成企业的销售目标，为企业带来更多的财富，这是一种能为个人与企业获得双赢的有效机制。本章主要讨论销售人员薪酬的类型、作用以及相应的影响因素。

第一节 销售薪酬的功能

一、销售薪酬的含义

薪酬，是指员工从事某个企业所需要的劳动，而得到的以货币形式或非货币形式所表现的补偿，是企业支付给员工的劳动报酬。销售薪酬是指销售人员通过在某个企业从事销售工作而取得的利益回报，包括工资、佣金、津贴、福利及保险。通常薪酬体系由四部分构成：基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬、员工福利。薪酬体系中各个部分的刚性和差异性都有所不同，我们可以放在图 18.1 中表示。其中薪酬的刚性是指薪酬的不可变性；薪酬的差异性是指薪酬各个部分在不同员工之间的差别程度。

基本薪酬：处于第一象限，具有高刚性和高差异性。说明不同岗位上的员工的基本薪酬之间差异明显，而且每个人的基薪相对稳定。

奖励薪酬（通常包括销售人员的佣金）：处于第二象限，具有高差异性和低刚性，反映出劳动者的工作绩效的差异。员工绩效越高，其奖励薪酬越高。

附加薪酬（主要指津贴）：处于第三象限，具有低差异性和低刚性。作为一种补偿性工资，它会随着企业的效益水平、客观环境因素的变化而相应调整，甚至取消，因而具有低刚性；但是，一旦作为一种制度确立，就必须对从事同一种工作的员工一视同仁，不论绩效高低，都要作出相同水平的补偿，因而具有低差异性。

福利：处于第四象限，具有低差异性、高刚性。因为福利是人人可以享受的



图 18.1 薪酬的刚性—差异性

利益，其设置的目的是为了长期稳定员工和队伍发展，所以它必须在不同的人和不同的阶段之间都保持较小的变化，因而具有低差异性和高刚性。

二、销售薪酬的功能

通常认为，薪酬具有三大功能：

(一) 补偿功能

从薪酬的定义出发，可以看出薪酬实际上是一种公平交易，用于补偿销售人员的劳动付出。他们用薪酬可以获得食物以及生活必需品，保障其再生产的投入。

(二) 激励功能

薪酬作为企业人力资源管理的重要工具，可以用来评价销售人员的工作绩效，促进他们工作投入和质量的提高，从而保护和激励他们的工作积极性。从企业管理的角度看，激励功能是薪酬的核心功能。

(三) 协调和配置功能

薪酬管理与企业的其他管理结合起来，就能利用薪酬的变动，调节销售组织中各环节的人力资源，达到有效配置的目的。同时薪酬水平的变动，也可以将企业组织目标和管理者的意图及时、有效地传递给销售人员，促使个人行为与组织目标一致化，调节个人与组织、个人与个人之间的关系。

三、销售薪酬的类型

销售薪酬通常有三种类型：固定薪水制；直接佣金制；各个薪酬要素的不同组合。

具体选择何种类型的薪酬类型主要取决于企业的实际。

(一) 固定薪水制

固定薪水制度，是指无论销售人员的销售额多少，其在一定的工作时间之内都获得固定数额的报酬，通常也称计时制薪水。

1. 固定薪水较多采用的情况

(1) 新招聘的销售人员在培训期或工作初期，工作熟悉度不够，工作技能尚在逐步提高阶段，以至于他们无法销售足够多的产品来依靠佣金取得一定的收入，采用固定薪水的方式，可以使他们安心地留在企业，保证他们顺利地渡过学习期，很可能一些优秀的销售人员就会从他们之中产生。

(2) 公司要打入新的销售区域或销售新产品，开拓新的销售区域或推销新产品对于销售人员意味着要花费更多的努力却很难很快取得明显收效，采用固定薪水制可以使销售人员打消由于直接业绩的减少所带来的收入下降的顾虑，可以全力投入新的工作。

(3) 在销售活动中，特别是那些技术性较强或系统较复杂的销售活动，需要销售人员、市场支持者、销售工程师和其他人员进行协同工作或进行团队销售时，采用固定薪水制通常是有利的，因为每一个人在销售活动中都付出了相应的努力和承担了责任，其绩效应共同分享，实际操作中很难将整个销售绩效合理公平地分解到每一个人。

(4) 广告、促销等宣传性活动的延伸效应对销售人员工作的支持是毫无疑义的，但是对工作效果大小的实质性评定都是困难的，即便是诸如提供客户服务、建立商场展台、重新设计商场店面以及引进新的产品线、拜访潜在新客户这些辅助性销售活动也同样有上述问题。

2. 固定薪水制的优点

(1) 其方式明了简单，便于销售人员了解，且管理和操作方便。

(2) 固定而又稳定的收入，使销售人员产生安全感，不会由于收入的经常性波动而产生焦虑。

(3) 当需要开拓新的区域和产品或采用集体努力来完成销售时管理层较易进行指导。

(4) 销售人员不去过分追求短期销量，因而会较多地关心顾客的要求并对顾客的利益给予恰当的照顾，有利于培养顾客的忠诚度。

3. 固定薪水制的缺点

(1) 销售绩效与收入不挂钩，显然缺乏激励作用，对效率和销售利润的最大化缺乏刺激。

(2) 不管销量如何，薪水都是固定支出，在销量降低的情况下，固定的薪水支出必然增加销售的成本。

(3) 对于工作能力强、工作效率高的销售人员显得不够公平，易导致他们工作效率的下降甚至离职。

(二) 直接佣金制

直接佣金制是对单位工作量的绩效支付一定的报酬。与薪水作为单位时间的固

定报酬相对应，佣金和单位成果相联系。直接佣金制最大的优点就是给予销售人员更大的利益刺激，销售人员特别是优秀的销售人员很清楚自己的努力会得到实在的回报，因而他们会为创造更好业绩而不懈努力。

在下列情况下，直接佣金制常被优选：

(1) 当严格要求销售成本必须与销售额直接挂钩时。因为在此情况下，企业不必为未来实现的销售额支付成本。

(2) 当产品和服务需要开展很少的非销售性工作时，例如服装、医药品以及广告和保险等。

(3) 当企业的目标主要是注重销售额，并要求建立与客户的长期关系时。

(4) 当企业雇用兼职销售人员或代理商时。

佣金的计算可以依据销售额、销售数量或者销售利润，但是不论怎样，佣金率必须事先确定。佣金率通常受下面的因素影响：预期销售人员的投入水平；产品的赢利性；产品的市场占有率；顾客和地区特征。

佣金率可以是固定的，即佣金率不随销售成果的变化而变化；可以是累进递增的，即佣金率随销售成果的增加而提高；也可以是累进递减的，即佣金率随销售成果的增加而降低。

累进递增的佣金率和累进递减的佣金率可能导致销售人员将订单集中在一个时期或推迟到下一时期以获取更多利益。管理者对此应予以重视。

纯佣金的支付方法有如下两种：

(1) 保证提存或预支账户。让销售人员预支一定金额，将来由其所得佣金偿还。如果所获佣金不足以抵补预先支付金额的话，则不必归还其差额。

(2) 非保证提存或预支账户。销售人员必须偿还全部预支金额，如果本期佣金不足偿还，可以递延至下期结算。其所预支金额实际上相当于一种借款。

预先支付通常是要规定上限的，这对于控制销售成本非常必要。预支对稳定新的销售人员是十分有利的，这为他们在熟悉销售环境、建立客户基础的过程中提供了必要的收入。

直接佣金制的优点为：

(1) 具有较大的激励作用，当佣金没有上限限定时，销售人员的收入可能会很高。

(2) 有利于稳定业绩好的销售人员，淘汰业绩差的销售人员。

(3) 有利于控制销售成本。

直接佣金制的缺点：

(1) 销售人员的收入欠稳定，特别是销售波动的情况下。

(2) 不利于培养销售人员对公司的忠诚。

(3) 销售人员只关心售出产品，对企业的总体目标和顾客的特定情况缺少关心，使管理层推进管理变得困难。

(4) 销售人员容易兼职，以防止和分散收入不稳定的风险。

(三) 组合薪酬

1. 薪水加佣金制度

固定薪水制缺乏弹性，对销售人员的激励作用显得不够，而直接佣金制令销售人员波动大，缺乏安全感，薪水加佣金的混合制度则调和了这两方面的不足。

薪水加佣金制度是以销售额或销售利润的较少百分率作佣金，每月连同薪水一起支付，或将佣金部分在年终结束时一起支付。

此制度的优点是使销售人员既有稳定的收入，又可随销售额或销售利润的增加而获得相应的佣金；其不足是通常佣金所占比例较少，激励的效果不大。

2. 薪水加奖金制度

在此制度下，销售人员除了可以收到一定薪水外，还可以获得许多奖金。该方案对于长期销售目标的实现是最好的组合。奖金不同于佣金，不局限于销售额，许多销售组织的目标都可以采取奖金的方式鼓励销售人员去完成，比如，建立特定的客户群组织，赢得大量新客户后在大批现有客户群中销出新产品，完成团队销售目标，开展非销售工作等。

该制度的优点主要表现为在激励销售人员或团队实现已设立的目标方面有较大的灵活性，其不足是可能导致销售人员对销售额不够重视。

3. 薪水加佣金再加奖金制度

这种制度包括了前述方案的所有要素。它具有更强的伸展性和互补性，既能进行销售激励，又能提供安全保证，而且又有利于管理者集中销售力量去完成特定目标。

该制度的优点兼顾了上述组合制度的优点，其不足之处是实行此制度需要较多有关记录及报告，因而提高了管理费用。

4. 特别奖励制度

特别奖励就是规定报酬以外的奖励，即额外给予的奖励，它可以与前面所述的薪酬制度组合使用。这种额外奖励分经济奖励和非经济奖励两种。经济奖励包括直接增加薪水或佣金，或间接的福利，比如假期加薪、保险制度、退休金制等。非经济奖励的方式很多，比如通过推销竞赛给予销售人员一定的荣誉，像记功、晋级、颁发奖章及纪念品等。

额外奖励可根据销售人员超额完成定额的程度、控制推销费用的效果或所得新客户数量等计发。

第二节 销售薪酬制度的设计

一、薪酬制度的设计原则

设计薪酬制度应当注意遵循下述原则：

(一) 公平性原则

薪酬制度要公平，这是主要的原则，要使销售人员认为你的薪酬制度是公正的、合理的、人人平等的，只要在相同的岗位上，做出相同的业绩，都将获得相同的薪酬。公平性还体现在从事不同销售工作时其薪酬的相对公平性，不能使销售人员产生付出同样的努力，有些工作薪酬高，有些工作薪酬低的感觉。如果产生了这样的感觉，就会形成一种错误的导向，使销售人员更注重某些工作而轻视另外一些工作，显然，这会导致销售组织的整体目标甚至是战略目标的实现受到影响。

(二) 激励性原则

薪酬制度必须能给销售人员足够的激励，能够调动他们工作的积极性，以便促使他们为实现组织的销售目标积极地、不懈地努力去进行各项销售工作，取得最佳的销售业绩，也为自己赢得丰厚的薪酬。当销售人员得到自己满意的薪酬，他所感受到的不仅是物质上的收获，同时还体会到组织对其工作的肯定和认同，因此会促使他在今后的工作中进一步努力。为达到激励的目的，薪酬制度就要体现绩效优先，奖勤罚懒。

(三) 灵活性原则

薪酬制度的建立应既能满足各种销售工作的需要，又能比较灵活地加以运用。薪酬制度应当具有充分的灵活性以适应不同地区、产品和不同销售人员的需要：企业产品处于领先者地位的地区和新开辟市场的地区的销售人员的薪酬应有所不同；有些产品是常用品，能够通过频繁的重复销售完成销售；有些产品客户只买一次。因此，薪酬制度应当兼顾各种不同情况，灵活应对。

(四) 竞争性与经济性原则

企业的薪酬制度对销售人员应具有吸引力，要有助于企业吸收优秀销售人员并留住他们。为了保持竞争性，企业的薪酬标准至少要等于甚至略高于竞争对手的水平，但是，从管理的角度上，高标准的薪酬水平虽然会提高企业薪酬竞争性与激烈性，但企业的成本也会随之上升，因此，既要考虑薪酬的对外竞争性和对内激励性，同时也不能忽视其经济性。

(五) 稳定性原则

稳定性原则具体表现在两个方面：一是不论市场环境如何变化，销售人员的业绩如何波动，都应给予维持销售人员基本生活的收入，不至于使他们产生不安全

感。二是指薪酬制度应相对稳定，当然，随着时间的推移和环境条件的变化，薪酬制度发生变化是必要的，但是，薪酬制度一旦确立，在一定的时段上（至少一年）应当保持相对稳定。否则，经常变化的薪酬制度会使销售人员产生困惑，无法判定自己的努力将得到怎样的回报，自然会抑制他们的努力程度。

(六) 控制性原则

销售人员的薪酬制度应体现组织对个人工作的导向性，应能对销售人员的努力方向进行控制。薪酬是为了激励销售人员更加努力工作，而努力工作的根本点就是实现企业的目标，因此，薪酬制度的设立应当设法将销售人员的个人目标统一到企业的大目标上，应能实现企业对销售人员的有效控制。企业所确立的薪酬制度，不能以牺牲必要的控制能力为代价，这是企业保持销售队伍的稳定性并最终占有市场的关键。

二、薪酬制度设计程序

一个好的薪酬制度，应该同时从企业和销售人员的角度去考虑，要对过去薪酬制度的执行情况进行认真的总结，并充分听取管理层和销售人员的意见，力求企业目标和个人目标的统一。薪酬制度的设计一般遵循下列程序，如图 18.2 所示。

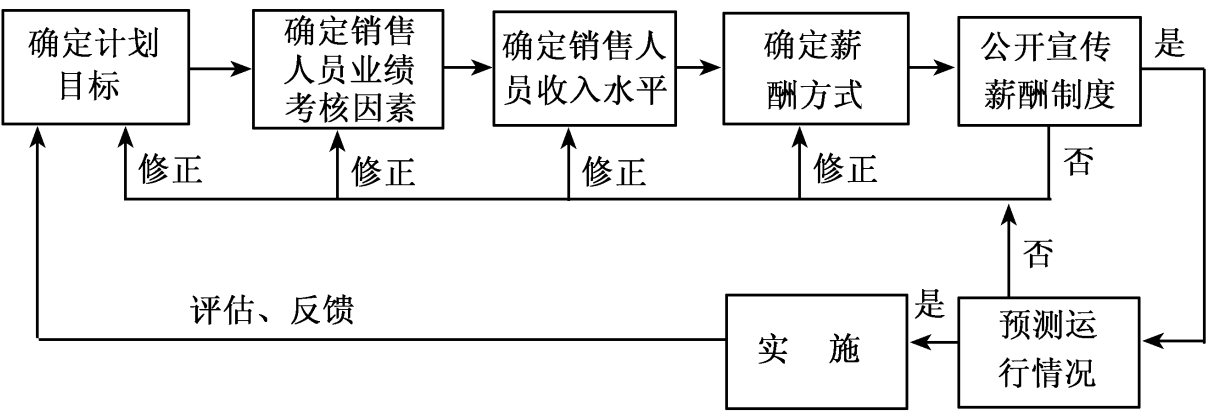


图 18.2 薪酬制度的设计程序

(一) 确立计划目标

在制定计划目标之前，对于过去薪酬制度对目标执行的影响情况进行总结是必要的。薪酬制度对销售人员的激励是否有效、对企业有效控制成本、完成销售目标是否合适等都应该认真研究，找出存在的不足，力求在新制度中予以克服。

对各类销售人员的工作分析和工作描述是一项基础工作。市场环境的动态变化是市场经济发展的必然规律，环境的不断变化、销售人员的工作重点、工作的难易程度也在相应发生变化。对销售人员工作的准确分析和描述对于客观考核他们的工作业绩，合理支付薪酬，尽量消除不满情绪，提高激励效力是十分有利的。

企业的营销战略和策略直接影响销售目标的设定，在认真研究企业的营销战略

和策略的基础上才能保证销售目标与企业战略的和谐统一，真正做到立足眼前，着眼未来。销售目标一旦确定，销售人员的数量、组织形式和薪酬模式就有了依据。

（二）确定销售人员业绩考核因素

组织目标确定之后，要落到实处必须分解到每一个人，销售人员知道应该做什么才能获得薪酬时，其努力的方向就明晰了。与此同时组织应明确对销售人员业绩考核的具体因素，使薪酬的支付落到实处。根据组织目标能够分解到销售人员个人的可以量化的考核指标通常包括：销售额、销售费用、客户拜访率、新增客户数量、销售宣传展示次数等。

有些因素常常无法准确量化甚至无法量化，这并不意味着可以不支付薪酬，因为这些因素对于完成销售目标是极为重要的，很可能只有优秀的销售人员才能完成。

如何将销售人员的努力、成果和薪酬合理地评判，常常是销售经理们备感困难的问题。一个销售人员付出极大努力，但因为努力的成果很少，而得到极少的报酬。反之，一个销售人员付出有限的努力也可能换来很大的成果，并因此带来丰厚的回报。通常情况下，大家均能认可。但是，当努力导致的成果小，不是销售人员个人可以控制的时候，就应当引起足够的重视。例如，选派一名优秀的销售人员去开辟一个新的销售领域，很可能他付出了十倍的努力。却只能取得他在熟悉的区域十分之一的销售成果，如果此时仅以成果去支付他的薪酬显然是不公平的，更严重的是会导致销售人员拒绝开拓性、创造性的销售工作。

在实际销售工作中，我们还会遇到无法用成果来衡量的努力。在关系导向的营销背景之下，企业在客户服务上的竞争将更激烈，好的销售人员常常扮演客户咨询师的角色，销售人员为了维护与顾客紧密的、长期的关系，会为客户提供更多的服务，以此来提高顾客的满意度和忠诚度，而这些工作在销售人员的当期成果中很难明显表现出来，作为管理者在销售人员的考核因素中应将这些因素纳入视野，使它们的效果能在薪酬支付中体现。

（三）确定销售人员收入水平

确定销售人员的薪酬水平是整个薪酬制度设计中关键的环节之一。收入水平一般是指在一定的时间段内的平均收入。在许多情况下，销售人员对收入水平的关心超过了对报酬方式的关心。相对于怎样得到收入，人们更看重得到多少收入。

对于企业来说，销售报酬水平太高，一方面会加大企业的销售成本，甚至会带来支付困难，另一方面会引起其他人员的攀比，导致他们与销售部门的情绪对立；销售报酬水平过低，虽能降低成本，却容易失去对销售人员的吸引力和激励作用。因此在确定薪酬水平时，管理层应均衡考虑多方面因素，取得销售人员和企业共同满意的结果。

销售管理

1. 确定薪酬水平应考虑的因素

(1) 在确定销售人员的报酬水平时，应当首先搞清楚公司的发展状况及声誉、产品特征、行销方式、企业文化以及未来的发展方向等。

企业的发展阶段不同，企业的战略不同，企业的赢利能力也不同，因此，企业的薪酬水平也会受到影响。例如企业在启动阶段往往会采用低薪水、高佣金的标准，企业在稳定发展阶段，会更多地选择高薪水、低奖金的标准。

企业文化和企业价值观紧密相联，因此影响薪酬水平。例如企业推崇个人发展，薪酬水平差异就大，若企业提倡集体主义，发挥团队作用，薪酬差异就会小。

(2) 公司的经营政策和目标。在确定销售报酬水准时，要因不同时机及发展的状况，考虑企业的经营目标层次及优先次序。企业的经营目标通常有：追求合理稳健的企业利润，促使公司业绩快速成长，开拓市场或提高市场占有率，扩大销售队伍，为企业未来发展做好准备。

而在调整销售报酬水准时要考虑：市场是否景气？其他同业竞争者状况如何？销售费用和公司利润的变动情况如何？

(3) 财务及成本因素的考虑。现行报酬水准是否合理？增减报酬水准对边际效益的影响如何？销售成本是否过高？回款政策对公司利益及资金周转的影响如何？不同的回款政策（如赊销与现款现货）要支付不同的佣金吗？

(4) 行政上的考虑。报酬计算的标准、方式是否好懂且易算？宣布或调整报酬水准时如何宣传？是否需在调整或拟定前，先征询销售人员及销售经理的意见？新的销售报酬方案实施会有什么误解或阻力？

(5) 销售管理上的考虑。包括：

现行的销售报酬水准对于新人是否具有足够的吸引力？

销售人员的收入是否有保障？考虑了销售波动时的基本生活费用支出吗？

报酬水平具有激励作用吗？能留住优秀销售人员吗？

报酬水平能否促使销售人员做各种不同的工作？对不同年龄、层级、职位的员工，因权责不同，是否给予不同的待遇？

(6) 其他因素。包括：

国家的政策法规如何？

劳动力市场供求状况如何？

同业竞争者的薪酬水准如何？

薪酬制度中是否考虑对特定工作的灵活奖励措施？

2. 确定薪酬水平的依据

一般来说确定薪酬水平应依据企业的内部外部条件综合考虑。

(1) 工作评价。给予什么样的销售报酬水准首先涉及工作评价问题。工作评价可用来确定一个组织内各种工作的重要性，以及其相对价值或比较价值。工作评价

是建立公平合理的报酬制度的基础，而由工作分析所得到的工作描述又是工作评价的基础。对一个企业来讲，如果销售工作是重中之重，则应给予销售人员以较高水平的报酬；反之，如果销售工作的重要性一般，则可以给予一般水平的报酬。

(2) 劳动力市场的供求、竞争状况。销售人员的市场供求状况和薪酬水平的影响是十分明显的。那么，最优工资水平应该确切地参照什么标准？下面的分析是值得参考的依据。

假设销售人员的市场需求量为 Q ，其市场供给量为 S ，则我们将 $C = Q / S$ 称为销售人员市场竞争力指标。显然这种人才在企业中的薪酬水平 W ，与 Q 、 S 、 C 的消长关系分别为： Q 越大，则 W 越高； S 越大， W 则越低； C 越大， W 则越高。如图 18.3、18.4、18.5 所示。

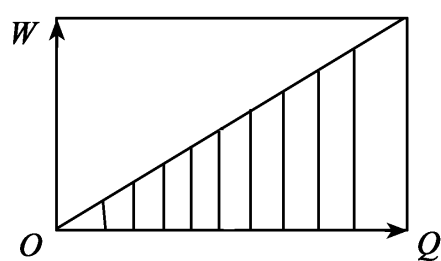


图 18.3

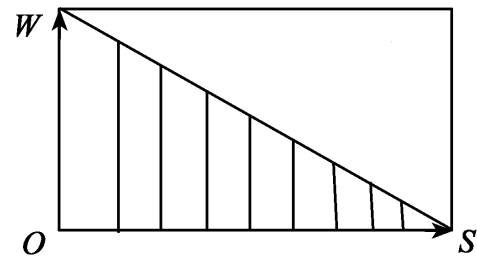


图 18.4

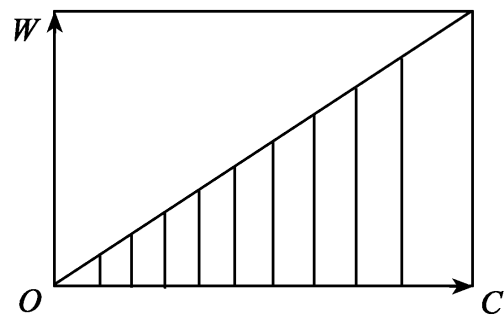


图 18.5

(3) 地区与同行的薪酬水平。在确定薪酬水平时，应当参照企业所处地区或行业的薪酬水平，若水平低于同行业的平均水平，很容易引起销售人员的不满情绪，甚至会导致他们的外流。为了有利于吸引优秀的销售人才，薪酬水平应适当高于同行业平均水平。

(4) 政府法规、法令。企业的活动必须在国家法律的范围内进行。政府在劳动法等相关法规中对劳动者的薪酬都有相关要求，企业在确定薪酬水平时应当注意遵守。

(5) 企业及其销售队伍的规模。关于是否有必要提供高于或相当于行业平均水平的报酬收入，还要考虑公司及其销售队伍的规模。享有良好声誉并拥有庞大销售队伍的公司，可以提供平均水平或略低于平均水平的收入。因为这些公司在市场上有良好的声誉，并能提供较多的竞争机会，同样能够吸引销售人才。这些公司一般

能比较容易地雇请到年轻人才并有条件对他们进行培训。销售人员规模在 25 人以下的小公司，由于不能提供广泛的销售培训，因此必须支付高于平均水平的薪酬来吸引有经验的销售人员。国外一项调查表明，公司的销售人员如果少于 25 人，它就需要高于行业平均水平 25% 的薪酬来吸引人才。

(6) 公司内其他工作的薪酬水平。销售人员的薪酬水平，应与公司内其他工作人员的薪酬相匹配。如果出入太大，就可能影响部分员工的积极性。特别要注意销售部门内各职务间的收入水平。例如，有些公司优秀的销售人员可能要比销售经理甚至总经理收入还高，结果在销售队伍中产生了不少矛盾。因为销售经理本身也是由于业绩出色而被提拔，如今担任领导职务，在某种意义上是在尽服务义务，收入下降，心理会产生不平衡。因此收入分配的公平问题，是确定销售人员薪酬水平必须考虑的依据之一。

(四) 确定销售人员薪酬方式

本章第一节专门介绍了销售人员薪酬的方式，企业常常是视实际情况进行组合，通常包括如下三种模式：

1. 高稳定模式

在该模式下销售人员的薪酬中固定薪酬较高，绩效奖励较少，与个人绩效的联系幅度小，薪酬主要取决于公司的经营状况和员工的职位和工龄。这种模式比较适合于实力较强的企业或明显占有市场优势的企业，通常这类企业的市场信誉好，无形资产的影响力较大，产品的销售比较稳定，加上企业能为销售人员提供良好的福利、培训以及更多的晋升和发展的机会，使销售人员在社会公平的比较中获得明显的优越感、归属感。虽然，其绩效工资幅度小，销售人员还是比较稳定，但是不能排除对特别优秀的销售人员还是缺乏激励作用。

2. 高弹性模式

这是一种短期绩效决定模式，销售人员的固定薪水通常很低，甚至完全没有，主要收入依靠绩效提成，通常提成比例较高，可以达到销售额的 3%~10%，该模式较适用于保险、汽车、房地产、广告等行业，也适用于处于夕阳时期的企业和产品。

3. 折中模式

这种模式兼具稳定性和弹性，既能激励销售人员努力工作，又能给他们一定的安全感。

但是要达到理想的效果，需要将薪酬体系的各部分，根据公司的具体生产经营特点、发展阶段和经济效益，进行合理搭配。一般来说，这种模式下的基本薪酬部分趋向于高刚性，然后可以配合与销售人员个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬，或者与企业效益相关联的附加薪酬，甚至是比较灵活的员工福利。

4. 灵活地选择薪酬模式

通常销售组织会提出一些特定目标，对于不同的目标宜灵活采用合适的薪酬模式，例如：

增加销量：通常佣金或奖金的作用比较有效。

增加某种产品的销量：对于高利润的产品或公司正在推广的产品应给予更高的佣金率。

开发新客户：每增加一位新客户应给予一定的奖金，或者用更高的薪水来鼓励这项活动。

宣传促进工作：这些活动包括培训销售人员，做产品演示或搞展览。其中的一些是可以按绩效衡量的，可以对相应的成果支付佣金和奖金，不容易衡量的工作可以通过使薪水占总薪酬的大部分这一方法来弥补。

开发新市场：开发新市场的初期，通常绩效不会太明显，这时采用较高薪水的支付方式更合适。

(五) 公开宣传薪酬制度

薪酬制度是关系到销售人员切身利益的大事，在具体实施前，应当与各级销售人员进行充分沟通，使他们真正了解制度的设计思路和操作方法。要使他们熟练掌握自己的薪酬如何计算，使他们对自己工作的回报有较准确的预期；当企业遇到暂时困难，采取低薪酬方式时，更应当向销售人员讲解清楚，赢得他们的理解和支持；在宣传沟通过程中，对销售人员普遍反映的制度缺陷要引起足够重视，需要修改时应立即修改。薪酬制度宣传、沟通工作做得好，为下一步的实施就创造了良好条件。

(六) 预测运行结果

一旦经过上下沟通形成共识的销售薪酬制度确定下来，管理层特别是人力资源的管理部门有必要对运行结果进行预测，通常的预测方式是采用模拟实验的方法。选择不同类型的具有代表性的岗位进行模拟，可以事先依据其工作内容，假定不同时间段（销售旺季或淡季）可能的业绩（依据过去的统计资料），然后计算出薪酬，根据计算的结果与历史数据和现状进行比较分析，确定薪酬制度的合理性和可操作性。

(七) 实施

薪酬制度的实施过程，实际上也是对其检验、评估的过程，因此要严格地把握执行标准。对任何一次业绩计算、支薪都应做好原始记录，以便复查和评估使用。实施过程中注意听取、收集各方面的反映，经过一段时间的运行，要组织包括销售人员在内的有关人士对薪酬制度进行评估，对制度的评估要注意以下几方面的结果。

对企业整体销售战略的影响，从战略的角度上对其进行评估，是为了保证组织

销售管理

的总运行方向不会由于局部的因素使其偏移。这项工作主要是由高层管理者和职能管理人员去完成。

销售薪酬制度不同，销售人员的绩效必然会有变化，应评估新报酬制度实施后，销售人员的销售绩效是提高了还是降低了。

评估销售费用及相对的边际效益，将实际发生数据与事先预算值进行比较，找出出现差异的原因，特别要检验薪酬对边际利润的影响，从而判断其财务上的合理性、可行性。

对新的薪酬制度实施以来宣传性、服务性工作的运转情况进行总结，特别要关注顾客的反映，以利于发现新制度的不足，不断改进。

对薪酬制度的评估主要满足两方面的要求：发现制度的缺陷及时调整；防止由于时间的变迁和环境的变化导致薪酬制度过时。总之，薪酬制度评价的真正目的就是不断地调整和完善薪酬制度。

第三节 福 利

福利是企业为员工提供的间接货币的一切物质收益。根据一项调查，在跨国大公司中，在过去的 50 年中工资增加了 40 倍，而福利增加了 500 倍，现在人们一般认为，薪外福利是薪酬组合的一部分。

一、福利的重要性及其影响因素

（一）福利的重要性

为什么企业愿意花费这么多金钱来支持福利项目，原因是福利对企业的发展具有许多重要意义，主要有以下几点：

1. 吸引优秀销售人员

优秀销售人员是企业销售组织的顶梁柱，良好的福利与高薪水一样对他们有吸引力。

2. 提高销售人员的士气

良好的福利可以缓解他们的后顾之忧，使他们产生归属感，士气必然会高涨。

3. 降低流动率

流动率过高必然会使企业的工作受到一定损失，而良好的福利会使销售人员变得更加稳定。

4. 激励销售人员

良好的福利会使销售人员产生满意感，进而激发员工自觉为企业目标而奋斗的动力。

5. 凝聚销售人员

企业的凝聚力由许多因素组成，但良好的福利无疑是一个重要的因素，因为良好的福利体现了企业的高层管理者以人为本的管理理念。

(二) 影响福利的因素

影响企业中员工福利的因素很多，主要有以下几种因素：

1. 高层管理者的经营理念

有的管理者认为员工福利能省则省，有的管理者认为员工的福利只要符合法定要求就行，有的管理者认为员工福利应尽可能好，这都反映了一种经营理念。

2. 政府的政策法规

许多国家和地区的政府都明文规定，企业应向员工提供哪些福利。

3. 工资的控制

由于所得税等原因一般企业为了控制成本，不能提供很高的工资，但可以提供良好的福利。

4. 医疗费用的急剧增加

由于种种原因，近年来世界各地医疗费大幅度增加，员工一旦没有相应的福利支持，如果患病，尤其是危重病人，往往造成生活困难。

5. 竞争性

由于同行业的类似企业都提供了某种福利，迫于竞争的压力，企业不得不为员工提供该种福利。

6. 工会的压力

工会经常会为员工福利问题与企业资方谈判，有时资方为了缓解与劳方的冲突不得不提供某些福利。

二、福利项目

(一) 医疗保险

这是公共福利中最主要的一种福利，企业必须为每一位正式员工购买相应的医疗保险，确保员工患病时能得到一定的经济补偿。

(二) 失业保险

失业是市场经济的必然产物，为了使员工失业时有一定的经济支持，企业应该为每一位正式员工购买规定的失业保险。

(三) 养老保险

员工年老时，会失去劳动能力，因此企业应该按规定为每一位正式员工购买规定的养老保险。

(四) 伤残保险

由于种种意外事故，员工受伤致残，为了使员工在受伤致残失去劳动能力时得

销售管理

到相应的经济补偿，企业应按规定为每一位正式员工购买伤残保险。

(五) 住房津贴

是指企业为了使员工有一个较好的居住环境而提供给员工的一种福利，主要包括以下几种：根据岗位不同每月提供住房公积金；企业购买或建造住宅后免费或低价租给或卖给员工居住；为员工的住房提供免费或低价装修；为员工购买住房提供免息或低息贷款，全额或部分报销员工租房费用。

(六) 交通费

主要指为上下班员工提供交通方便，主要包括以下几种：企业提供班车接送员工上下班；企业按规定为员工报销上下班交通费；企业每月发放一定数额的交通补助费。

(七) 带薪休假

带薪休假通常有如下几种情况：

1. 脱产培训

脱产培训既是企业对人力资源投资的一种商业行为，又是一种福利，尤其是该培训项目对员工有明显的直接好处时，更显示出福利的特点。

2. 病假

企业一般都对员工因病需要休息制定了支付全部或部分薪水的规定。

3. 事假

通常企业对职工遇到下述事情不能工作时给予不等的有薪假期：婚假、丧假、产假、搬迁假等。

4. 公休

是指员工根据企业的规章制度，经有关管理人员同意，在一段时间内不来上班工作的一种福利。

此外还有法定节假日。

本章小结

合理的薪酬制度是企业 and 销售人员所共同关心的，一方面它有利于稳定销售队伍；另一方面可以促使企业目标的实现。

薪酬通常具有补偿功能、激励功能、协调和配置功能。薪酬的类型有固定薪水制、直接佣金制以及薪酬要素的不同组合。

薪酬制度的设计应遵循下述原则：公平性原则、激励性原则、灵活性原则、竞争性与经济性原则、稳定性原则和控制性原则。

薪酬制度的设计要遵循一定的程序，首先确定目标，分析原因，把握依据，确定薪酬水平。薪酬制度应公开宣传，取得销售人员的理解和支持，实施阶段应注重

效果评估。

思考题

1. 简述薪酬的功能和类型。
2. 怎样确定销售人员的报酬水平？
3. 论述高稳定模式、高弹性模式、折中模式三种薪酬模式的适用范围。
4. 如何理解福利也是薪酬组合的一部分？

本章案例

麦当劳公司的报酬系统设计

设计一个公平的报酬系统对于任何一家公司的高级管理层来说都不是一项简单的工作。对于服务型公司来说，设计一个公平的报酬系统就显得更困难。因为这类公司的顾客不断转换，提供给顾客所需要的服务时，生产和消费的过程几乎是同时发生的，再也没有第二个机会去销售或使用它。

尽管银行出纳员、女服务生、快餐店的厨师可能彼此之间没有什么共同点，但他们都直接代表了他们雇主的公共形象。他们如何认识和执行他们的工作任务能极大地影响他们公司的竞争力。如何对他们进行有效管理一直是许多银行家、餐馆老板和旅店老板关注的焦点。

当提供服务在我们的经济中扮演越来越重要的角色时，在那些以服务为主的公司中如何激励和奖励员工也变得越来越重要。在本案例中，我们将讨论这样一个公司，它也许是世界上最大也是最成功的食品服务企业。

“我们把一线的管理人员当做我们公司所拥有的分店的管理者，”一位麦当劳公司的高级行政人员说，“他们为我们做了许多工作。所以我们必须为此设计出一个报酬系统。它一方面可以使他们所付出的辛勤工作得到应有的回报，另一方面激励他们继续努力，从而使麦当劳成为一个家喻户晓的品牌。我们已经尝试了许多不同的报酬系统，但没有一个被证明是完全成功的。”

公司的这种关心并不只是理论上的。在1972年公司对其报酬系统进行重新设计时，麦当劳公司和它的附属机构在北美和其他地区经营、特许以及服务的快餐店一共有2 127家。其中25%的快餐店是由公司自己拥有并经营的（这个比例今天已经增加到30%）。公司预计，到1977年为止，整个麦当劳系统将拥有4 000家分店，而其中公司自己拥有的快餐店达到1 000家。

1971年，一个公司自己拥有的快餐店的平均销售额是54万美元，公司估计到

1972 年这个数字将达到 60 万美元。

在麦当劳的经营中有一个深入人心的准则：质量、服务、干净。它被公司的创始者，公司主席雷·克罗克称为 QSC（后来又增加一项价值，变成了 QSCV）。相应地，麦当劳为它的各级经营部门提供了一个全年滚动的培训计划，基地包括世界上惟一的设在美国伊利诺伊州埃尔克·格罗芙的汉堡包大学。汉堡包大学拥有价值 200 万美元的设备。在这里，特许快餐店店主和公司自有快餐店管理人员要学习有关公司经营政策的高强度的课程，当然同时还有一些比较轻松的课程。1973 年，大约有 1 200 人从汉堡包大学毕业。

在管理层之下，大部分工作都比较简单。通常公司的培训人员在操作手册和店内的可视设施的帮助下，几个小时就能教会新员工这些工作。

从 1963 年到 1972 年，为了使自有快餐店的管理人员获得更出色的业绩，公司尝试了几个不同的报酬系统。但是，就像我们刚才已经提到的那样，没有一个系统能让一线经理和高级管理层完全满意。

1963 年，快餐店经理的奖金仅仅是由该店相对于上一年销售额的增长额所决定的。经理们常常抱怨销售额变动频繁，而且往往不在他们的控制之中。因此他们都争抢那些具有良好的销售增长前景的快餐店的职位。另外这个方案中同样对公司有害的是它忽视了那些致力于节省成本的经理的努力。1963 年，这个方案被取消了。

在接下来的 3 年里，公司实际上没有正式的激励报酬系统，奖金完全按照地区负责人主观的评价发放。各地许多经理感觉到他们的地区经理没有充分认识到他们的成绩，他们的努力没有得到应有回报。在 1967 年，这个非正式的方案被废止了。

接下来，麦当劳第一次开始试图提供一个全面和公平的报酬系统。公司把分店经理和他们的第一助理经理的基本工资和他们达到 QSC 标准的能力挂钩。每季度的奖金则由他们对利润的贡献决定。“对利润的贡献”被定义为分店经理通常能通过管理的判断、决策和行动直接或间接控制的销售额和成本的差异。用来判断管理者的一系列的可控制的成本的项目被制定出来，看起来它们是合情合理而又充分的。

但这个方案仍然不受一线管理人员的欢迎，因为它主要还是奖励高销售额。由于对快餐店的利润的贡献很大程度上是来自销售额的增长而不是成本的控制，出色的管理和成本控制往往得不到相应的奖励。这就导致了奖金上的巨大差异。奖金的中间数是 2 000 美元，而跨度为 700~8 000 美元。1971 年，这个方案也被废除了。

1972 年，一个针对一线管理人员的一揽子报酬方案被制定出来。麦当劳公司一方面想平息经理们的不满，另一方面又想协调管理激励问题与公司目标的矛盾。一个分店经理每年的收入包括基本工资和季度奖金。这个季度奖金取决于他达到一些预先设定的目标的程度。它们包括劳工成本、食品和文件成本，QSC 和销售

目标。

(1) 固定工资。在调查了拥有麦当劳分店的每一个市场后，公司根据劳动生产率和其他经济指标建立了三个工资浮动等级。第一等级是最高的，它主要适用于大都市地区。第二等级适用一些较小一点的地区，在那里工业和农业对劳动力市场的影响差不多相等。第三等级适用于那些受工业影响比较小的地区。另外，每年在同一个等级内雇员的工资也会增加，如果他们的工作被认为是出色或令人满意的。1972年，在第三等级的一个实习经理的基本工资为6 800美元，而一个一直表现出色的第一等级的经理的基本工资为15 000美元。

(2) 奖金。经理如果达到了“最优的劳动人员花费”就可以获得相当于他基本工资5%的奖金。这个“最优的劳动人员花费”是根据一线季度计划销售额和每月所需的职工数算出来的。

地区主管和分店经理将根据当前的批发物价、产品搭配和其他与该分店有关的经营因素来决定食物和文件成本的目标。如果分店经理达到了他自己以前同意的目标，他就可以再获得另外5%的奖金。

每月管理层会对每个分店的QSC进行评级，这种方法现在还在使用（参见附录的管理视察报告）。根据每季度分数的平均数，公司把各个分店分为A、B、C三个等级。A级分店的经理可以获得他基本工资10%的奖金，B级分店的经理可以获得他基本工资5%的奖金，C级分店的经理就没有额外的奖金了。

另外，分店经理还获得本年相对于上年销售额增加数2.5%的奖金，但最高不超过他基本工资的10%。假如销售额受到分店经理自身控制之外的经营因素的极大影响，那么地区的主管可以给予他相当于他基本工资5%的半年度奖金。

这样，对于一个A级分店的经理来说，如果他达到所有的个人目标，他可以获得相当于基本工资20%的奖金，如果他所管理分店的销售额有较大增长，他还能再得到相当于他基本工资10%的奖金。

尽管1972年报酬系统消除了过去那些方案的种种缺点，但经理们仍然认为它过于复杂。而且，又开始有人抱怨这个方案中不适当的一些主观判断和对销售模式的过分依赖。麦当劳的高级管理人员又重新设计出了四种备选方案。

方案A：分店经理的初始基本工资仍然由刚才介绍过的等级系统所决定。从那以后，每月地区的经营人员会按照六个因素：质量、服务、干净、培训与能力、销售额、利润对其进行评级。在每个因素中，0分代表不满意，1分代表满意，2分代表出色。在每半年中，如果一个分店经理的累积评分为12分，就可以得到相当于他年基本工资40%的奖金，积11分者可以得到35%的奖金，依此类推。在年末，将分店经理上、下半年的分数进行平均，如果是12分，他的下一年基本工资就可以增长12%，得11分基本工资可以增长11%，依此类推。直到他有可能面临竞争者的挑战。

销售管理

方案 B：在第一年，分店经理的基本工资仍然由先前提到的等级系统算出。然后，他的第二年的收入就是一个与前一年的基本工资有关的佣金。这个佣金相当于销售额增长的 10% 加上利润的 20%（假定总利润至少是总收入的 10%）。例如，假如销售额今年增长了 5 万美元，总额为 55 万美元。而利润率为 12%（利润为 6.6 万美元），这个分店的经理的总收入就是 $10\% \times \$50\,000 + 20\% \times \$66\,000 = \$18\,200$ 。

这个方案根据规模会有变化。那就是：当销售额在 50 万美元以下的时候，总收入为销售额增长的 10% 加上利润的 20%，当销售额在 50~70 万美元的时候，总收入为销售额增长的 7% 加上利润的 17%，当销售额在 70 万美元以上的时候，总收入为 7% 的销售额增长加上利润的 15%。

方案 C：和 B 方案有点相似，在这个所谓的“超级经理”的计划中，经理的基本总收入将仅仅由销售额决定。对于那些销售额等于或低于 50 万美元的分店经理，工资将分成几个不同的级别。比如说，销售额为 30 万美元的分店经理的工资为 10 500 美元，销售额为 40 万美元的分店经理的工资为 11 500 美元，销售额为 50 万美元的分店经理的工资为 12 500 美元。

对于那些销售额超过 50 万美元的分店经理来说，他们的工资由两部分组成，一半是 12 500 美元的级别工资，另一半是销售额超过 50 万美元部分的 2%。例如，对于一个销售额为 75 万美元的分店经理来说，他的收入为 12 500 美元加上 5 000 美元。一些新开或地段不佳的分店经理在头 12 个月里的基本工资为 12 500 美元。

方案 D：每个分店管理人员的收入总和将由该分店管理人员的多少和销售额来事先决定。接下来地区的经营管理人员将对每个人的业绩作出评价，以此来决定这个总的金额将如何被分配给各个管理人员。表 1 列出了这个不同的收入总量。

表 1

单位：美元

根据管理人数决定的分店管理人员收入总和				
销售额	2 人	3 人	4 人	5 人
0~300 000	19 500	28 500		
301 000~400 000	20 000	30 000		
401 000~500 000	22 500	32 500	45 000	
501 000~600 000		33 000	48 000	60 000
601 000~700 000		35 000	49 000	63 000

续表

根据管理人数决定的分店管理人员收入总和				
销售额	2 人	3 人	4 人	5 人
701 000～800 000			52 000	64 000
801 000～900 000			54 000	67 500
901 000～1 000 000			55 000	70 000

当写本案例的时候，麦当劳公司仍然在考虑这些不同的方案。一个公司的高级管理人员是这样评价他对这种报酬系统的两难困境的感受的：

“ 当一个公司开始的时候，它首先要为了生存而奋斗。后来，当我们的知名度越来越高并开始增长的时候，我们必须关注于如何完善我们的经营。我们在快餐行业建立了第一个全面的培训计划。

对于我们的报酬系统和它对员工的影响我们在几年前就在考虑了，而现在到了我们必须认真考虑这个问题的时候了。我们知道这是一个真正的计划，可我们不知道如何去把握它。当我们的增长达到 30 % 的时候（还不包括新增长的特许店数），对于公司分店管理人员的培训问题变得越来越尖锐，特别是当有那么多在职培训的时候。

简而言之，我们现在遇到的情况是，我们的分店经理给我们施加越来越多的压力以促使我们简化并提高公司的报酬系统。与此同时，我们必须设计出一个公平而又能督促管理人员更加关心他们下属的培训计划。”

案例讨论题

- 1. 当麦当劳公司为他的一线管理人员设计报酬系统的时候，它需要考虑哪些因素？
- 2. 假如你是麦当劳公司的一线管理人员，你对 1972 年方案和 A、B、C、D 四个备选方案的看法是什么？你偏向于哪一个，为什么？
- 3. 假如你是麦当劳公司中负责推荐报酬系统的高级管理人员，你会推荐哪一个方案，为什么？

第十九章 销售人员的绩效评估

绩效考评是销售组织人力资源管理的重要组成部分，销售组织只有对销售人员的绩效作出公正的鉴定和评价，才能对销售人员的奖惩、晋升、培训、指导等作出正确的决策。

本章首先阐述绩效评估的含义、重要性，然后讨论绩效评估的指标及评估方法，最后介绍绩效评估的操作。

第一节 销售人员绩效评估概述

一、销售人员绩效评估的含义

绩效评估是工作行为的测量过程，即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效评估结果反馈给职工的过程。这个过程可起到检查和控制的作用，销售人员的绩效评估就是依据工作标准测评销售人员的业绩的过程。做到有效考评销售人员绩效，则不仅可掌握销售人员个体对公司的贡献或不足，更可在整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料。由于这种评估并非是孤立的、完全固定的，而是受多种因素的影响、与多种因素相互作用的，所以称其为“绩效评估系统”(PAS)。要建立良好的绩效评估系统，组织必须做到：

- (1) 确立销售组织的事业目标及其对人力资源管理的要求。
- (2) 进行工作分析，确定各项工作的职责，以此为基础制定相应的绩效评估指标和标准。
- (3) 选择恰当有效的绩效评估方法来评价销售人员的工作表现和成果。
- (4) 在评估之前对员工传达对其工作成果的期望。
- (5) 建立与工作相关的反馈机制。
- (6) 评价 PAS 对于达到既定目标的有效程度，在此基础上对 PAS 作必要的修改。

二、绩效评估的重要性

绩效评估从根本上说，是为了改善和提高销售组织的效率和竞争力。在评估过

程中管理层会将销售人员个人的努力成果与组织为其设置的目标进行比较，目的就是要明白过去做得如何，并运用这些信息采取纠错行动或奖励。必须强调的是对销售人员的评估，实际上是从最基础的层面去观察组织的效率和竞争力，这样更有利于发现整个销售组织的优点和不足，使管理层能制定更为切合实际的发展目标。总体看来，绩效评估的重要性主要体现在如下几方面。

（一）影响销售组织的生产效率和竞争力

销售人员的个人表现对组织的生产效率和竞争力的影响是非常重要的，个人绩效的集合反映出组织的整体绩效。销售人员的个人工作表现可以从三方面来衡量。

1. 工作成果

指一定工作时间的最终产出。对一个销售人员来说，本期的销售成果是他完成的销售额、客户访问次数、开拓的新客户数量等。对于一个销售部门经理来说，其工作成果则更为多维，整个部门的工作成果都会纳入检查的范围。

2. 工作中的行动

指达到目的所需要的各种行动。一般来说，每项行动都是工作的一部分，销售人员在实际工作中如何提高顾客的访问率，如何开发顾客的潜在需求等都是其工作行动，效果都在其绩效中反映出来。

3. 工作态度

指销售人员在实施工作行为时所带的主观感情色彩以及所处的心理状态。不同的工作态度导致不同的工作行动，从而导致不同的工作成果。当一位销售人员面对顾客的抱怨如果采取的是不冷静甚至是对立情绪时其结果必然使矛盾激化。

绩效评估正是通过销售人员的工作成果去观察、分析他们工作中的行动和工作态度，从而有针对性地采取措施去改善工作态度，提高工作效率和个人绩效，最终达到提高整个组织绩效的目的。组织绩效的优劣直接反映出其竞争力。

（二）作为人事决策的指标

绩效评估是进行人事决策时重要的参考指标，诸如升迁、任免、调动、加薪等人事决策都涉及绩效的评估。在升迁和加薪之前，如果不进行绩效评估，就失去了选择的标准。在一群年龄、学历都相似的销售人员里面，究竟应该选拔哪一位当经理呢？评估结果将为你提供最好的参考资料，否则，很难令其他员工信服这是一次公平的选拔。有了绩效评估，提高了选拔标准的透明度，而且对员工有正面的指导作用，使他们明确自己努力的方向。

（三）有助于更好地进行销售人员的管理

绩效评估往往用于两个主要目标：评价和帮助销售人员发展。这两个方面是销售人员管理的主要内容。

1. 评价方面

（1）绩效衡量。通过评估可以具体地衡量销售人员的绩效，绩效的大小反映了

销售管理

个人对组织所作贡献的大小，也是组织对销售人员个人努力的认可，为任免、晋升等人事决策提供了依据。

(2) 薪酬。由工作绩效大小来决定多少薪水和奖金可以对销售人员的努力作出合理的、对等的补偿，同时也有助于管理层发现薪酬制度的缺陷。在实际操作时，当发现薪酬制度不能对销售人员的全部努力给予补偿时，则提醒管理者应当改进有关的内容了。

(3) 激励。这是一个有效评估体系的伴生物。只要评估合理，奖惩分明，自然会产生激励效果。

2. 帮助员工发展方面

(1) 加强员工的自我管理。绩效评估给销售人员强化了明确的工作要求、指标和标准，使他们的责任心增强，明确自己应该怎样努力才能更符合期望。

(2) 提高销售监督的效用。对销售人员做了什么，做错了什么及其原因一无所知，就很难有效地进行监督。如销售人员的工作不能令人满意，绩效考察就能显示出来，而评估过程有助于我们发现问题的原因，使监督工作做到有的放矢。

(3) 有助于销售人员的发展。通过评估能够摸清楚销售人员的个人特点和潜能，如果发现他们某个方面的不足，可以通过有针对性地培训去改进和提高；如果发现他们某些方面的潜能或长处，可以将其调到更有挑战性的工作岗位，为其提供更大的发展空间。

(4) 实现管理者与销售人员更好地沟通。绩效评估提供了上下级交流的一个契机，有助于上级更好地了解下属的想法，也有助于下级更好地了解上司对他工作的期望，这样的沟通可以促使上下级之间更加目标一致。

(5) 提高员工的工作绩效。通过绩效评估，可以帮助销售人员发现自己的优缺点，这样将会激发他们不断提高绩效水平。像大多数人一样，销售人员很难有效地自我评估。例如，如果销售量低，销售人员可能知道做错了什么，但却可能找不到出错的原因，也就不知道如何改进，而组织的评估会帮助他们克服这种障碍。

三、建立绩效评估指标及标准

对销售人员进行绩效考评，必须选择各种指标对其进行描述和检测。一般来说，人们更希望这些指标可以量化，但在实际操作中是无法将所有应当考察的指标进行量化的，这并非意味着可以对一些指标的评估予以放弃，因为对销售人员应当从不同的角度进行评估，不仅要考虑其工作成果，也要考虑其行为过程，这样的评估才不至于片面或不完整。

(一) 绩效指标的类型

通常来说，绩效指标主要有四种类型：数量、质量、成本和时限。

在建立绩效指标时，我们可以试图回答这样一些问题（如果这些问题得到回

答，那么关键绩效指标也就得出来了)：

- (1) 通常在评估工作成果时，我们关心什么（数量、质量、成本、时限）？
- (2) 我们怎样来衡量这些工作成果的数量、质量、成本和时限？
- (3) 是否存在我们可以追踪的数量或百分比？如果存在这样的数量指标，就把它列出来。
- (4) 如果没有量化的指标来评估工作成果，那么能否描述一下工作成果完成得好是什么样的状态，有哪些可以衡量的因素。

表 19.1 列举了四种类型绩效指标的实例。

表 19.1 绩效指标的类型		
指标类型	举 例	证据举例
数 量	销售额	业绩记录
	销售利润	财务数据
质 量	工作责任感	上级评估
	顾客关系	客户评估
成 本	销售费用	财务数据
	回款率	财务数据
时 限	供货周期	客户评估

(二) 设定绩效指标的原则

在确定关键绩效指标时有一个重要的原则，即 SMART 原则。S 代表的是 specific，意思是指“具体的”；M 代表的是 measurable，意思是指“可度量的”；A 代表的是 attainable，意思是指“可实现的”；R 代表的是 realistic，意思是指“现实的”；T 代表的是 time-bound，意思是指“有时限的”。

表 19.2 体现了在设定绩效指标时应如何运用这些原则，怎样做符合这些原则，怎样做不正确。

表 19.2 设定绩效指标的原则		
原 则	正确做法	错误做法
具体的 (specific)	切中目标 适度细化 随情景变化	抽象的 未经细化 复制其他情景中的指标

续表

原则	正确做法	错误做法
可度量的 (measurable)	数量化的 行为化的 数据或信息具有可得性	主观判断 非行为化描述 数据或信息无从获得
可实现的 (attainable)	在付出努力的情况下 可以实现 在适度的时限内实现	过高或过低的目标 期间过长
现实的 (realistic)	可证明的 可观察的	假设的 不可观察或证明的
有时限的 (time-bound)	使用时间单位 关注效率	不考虑时效性 模糊的时间概念

(三) 指标与标准

一般来说，指标指的是从哪些方面对工作成果进行衡量或评估，而标准指的是在各个指标上分别达到什么样的水平。指标解决的是我们需要评估“什么”的问题，标准解决的是要求被评估者做得“怎样”、完成“多少”的问题。

当我们界定了绩效指标之后，设定绩效的评估标准就成了一件比较容易的事情。对于数量化的绩效指标，设定的绩效标准通常是一个范围。如果被评估者的绩效表现超出标准的上限，则说明被评估者的绩效超出期望水平；如果被评估者的绩效表现低于标准的下限，则表明被评估者的绩效存在不足，需要进行改进。对于非量化指标，在设定标准时往往从客户的角度出发，需要回答这样的问题：“客户期望被评估者做到什么程度？”

表 19.3 列举了一些绩效标准的实例。

表 19.3 绩效标准实例

工作成果	指标类型	具体指标	绩效标准
销售收入	数量	年销售额 税前利润率	年销售额 20～25 万元 税前利润率 18%～22 %
零售店销售额	数量	销售额比去年 同期有所增长	销售额比去年同期增长 5 %～8 %
收集的竞争对手的信息	质量 时限	上级评估 全面性 数据的价值 预定的时间表	覆盖了所有已知竞争对手的所有产品 提供的数据包括对产品的详细描述：产品的成本、 广告费用、回头客的比例等 能在规定的时限前提供关于竞争对手的信息数据
销售费用	成本	实际费用与预算 费用的变化	实际费用与预算费用相差在 5 %以内

第二节 销售人员评估的内容及方法

一、评估内容

销售队伍的绩效评估所涵盖的内容比较广泛，它包括了销售量分析、销售成本分析、赢利性分析和销售人员个人业绩的评估等多重指标。图 19.1 为销售绩效评估类型。

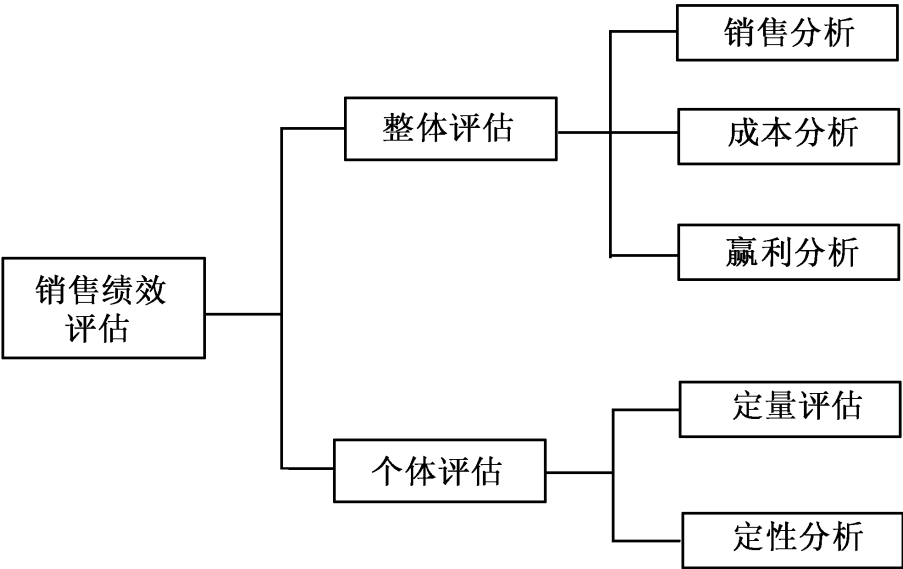


图 19.1 销售绩效评估类型

销售分析、销售成本分析以及赢利性分析是从销售组织的总体投入和产出的角度上分析和评估销售组织的业绩，借以衡量销售组织的努力对于完成企业营销目标的效用，并且可以帮助发现差距和不足，为今后的努力明确方向。销售组织的总体业绩是销售人员业绩的集合，它客观上反映出销售人员个人努力的结果。但是，它却无法描述销售人员的努力过程以及每位销售人员努力的差异和业绩差异，因此，对每位销售人员的业绩进行专门评估是销售队伍绩效评估的重要内容之一。

一般用两种尺度来考评销售人员的个人业绩，即职务标准和职能条件。以这两种尺度进行的评估称为定量评估（客观评估）和定性评估（主观评估）。

（一）定量评估

职务标准是销售组织对销售人员工作成绩的期望与要求。以预先确定的职务标准为尺度进行评估，通常应予以量化。定量评估主要考察三方面的内容：产出指标、投入指标以及产出/投入比率指标，见表 19.4、表 19.5 和表 19.6。

销售管理

表 19.4 个人业绩评估常用的产出指标

一	销售量
1	销售额和销售产品数量
2	按产品和顾客（或顾客群）划分
3	按邮购、电话订购、个人销售拜访划分
二	销售量所占比例
1	定额
2	市场潜力（市场份额）
三	按产品线 and 订单规模划分的毛利
四	订单
1	订单数量
2	平均订单规模
3	撤销的订单数量
五	客户
1	现有客户数量
2	新客户数量
3	流失的客户数
4	拖欠贷款的客户数量

表 19.5 个人业绩评估常用的投入指标

一	销售访问
1	访问次数
2	日访问次数
二	工作时间
1	工作天数
2	销售时间与非销售时间
三	直接销售费用
四	非销售性活动
1	广告展示
2	写给潜在客户的信件

续表

3	打给潜在客户的电话
4	与经销商、分销商会见的次数
5	服务性拜访次数
6	信息收集
7	接受顾客抱怨的次数

表 19.6 个人业绩评估常用的比率指标

一	费用比率
1	销售费用比率（费用/ 销售额）
2	每次访问的平均费用（费用/ 访问次数）
3	销售费用占定额的比率（费用/ 定额）
二	客户开发与服务的比率
1	新客户比率（新增客户/ 总客户数）
2	流失的客户比率（未购货的老客户/ 客户总数）
3	客户平均销售比率（销售额/ 客户总数）
4	订单平均规模（销售额/ 订单总数）
5	订单取消比率（被取消的订单数/ 订单总数）
三	访问比率
1	每天平均访问率（总访问次数/ 工作天数）
2	客户平均访问率（访问次数/ 客户总数）
3	击中率（订单总数/ 访问次数）

1. 产出指标

(1) 销售量。销售量作为销售绩效的重要指标，是销售工作的重要的产出指标。考察销售量并非简单地将销售量的最终结果列出，以销售量大小的绝对值来评判业绩的好坏。如果只将销售量的最终结果作为评估标准，评估将被引入歧途。因为，对于销售人员而言，不同的地区、不同的产品、不同的顾客群完成同样的销售额其付出的努力是有差异的。正确的做法是确定不同地区、产品、顾客群的销售定

额标准，然后将销售人员的实际销售量与其比较。

(2) 市场份额。市场份额可以反映出产品在某一地区的影响力、竞争力和销售人员的努力程度。可以用销售人员的销售量与该地区的市场潜力的比值获得其数据。将市场份额列入到对销售人员的评估指标有利于销售人员关心和研究竞争对手的情况，可以观测和发现销售人员开发新客户的能力。考察该指标时，也应当确定合理的定额，这样的考察结果才可能是有效的。

(3) 毛利。企业完成销售的目的主要是为了获得利润。考察销售量的同时，企业更关心毛利，毛利是销售人员工作效率的一个更好的评估标准，因为它从某种程度上显示了销售人员推销高利润产品的能力。

管理层可以通过设定每一条产品线的定量指标（标准）来反映其毛利目标，据此，公司能够鼓励销售人员在不同产品线的产品销售中实现一个理想的平衡。

作为评估标准，毛利也有局限。当管理层忽视销售费用时，就没办法知道毛利的成本了。例如，销售人员 A 的毛利高于销售人员 B，但是 A 的销售成本要远高于 B，实际上 A 的利润贡献较低。因此，考察毛利时，应结合费用成本进行。同时，地区市场潜力、竞争强度等存在差异，这都会在客观上影响销售人员的销售毛利。

(4) 订单数量和规模。用销售人员所获得的订单数来评价其开展销售工作的能力与效果。订单是成交的见证，它反映了销售人员销售推介工作的努力程度，顾客之所以作出购买决策，是因为他们认可销售人员的产品宣传和销售人员的工作态度。订单数量的多少，也说明了销售人员所接触的顾客和得到认可的多少。

订单规模的大小，常常更能反映出销售人员的工作能力和技巧以及效率。订单数量虽多，但规模小平均销售量就小，这也说明销售人员可能时间管理不合理，将大量时间用于访问小顾客，忽视了对大主顾多下功夫。被取消的订单数量可以用来衡量销售推介活动的有效性。

(5) 客户数。借助各种客户指标，可以对销售区域划分的公平性以及销售人员如何驾驭自己的销售区域有一个清晰的了解。

常用的一个指标是销售人员的客户组合中现有的客户。现有的客户有多种意义，它可以是指在过去半年或一年内曾向公司订购货物的顾客。销售人员当年的业绩，可以通过与上一年的现有客户的比较予以考评。在此考评中可以获得两组相关数据：一是新增客户，用于考察销售人员开拓新客户的成绩；二是客户流失数，用于考评销售人员对提高顾客忠诚度所做的努力，同时还可以分析当地产品市场的变化动态。还有两组数据也应当予以关注：一是逾期不付款的客户数，显示了销售人员是否按照公司规定考察了客户信用；二是预期客户数，可以显示销售人员判断潜在目标客户的能力。

2. 投入指标

一个只注重销售人员产出的评估系统，只会导致销售人员过于关心结果而忽视过程，其结果必然是追求短期利益，影响长期利益。投入指标是指通常可控的销售人员的行为，在考评过程中可以比较容易地发现导致销售人员业绩下降的个人努力因素，为培训和帮助改进提供依据。评估系统关心销售人员的行为过程，使销售人员更注重个人的工作质量和技能，也更乐意为组织的战略目标努力，增强他们对组织的忠诚度。

(1) 销售访问次数

销售访问是销售人员必须进行销售时必须做到的基本工作。如果不拜访客户，很难想像可以销售产品。为了评估的方便，可以用日（周）访问率与企业平均水平或者预先设定的标准进行比较。在确定标准时应当结合销售人员的服务区域半径和客户密集程度来考虑。在考评访问率时，会发现某个理想的日访问率会产生最好的销售结果。如果销售人员的访问率低于此水平，销售量会因为访问足够的潜在客户而减少。如果销售人员访问太多的潜在客户，销售量也可能下降，因为他很可能没有在每个客户身上花足够的时间来完成销售。

(2) 工作时间与时间分配

因为工作时间和时间分配这两个指标能够直接用来评估销售人员与客户联系的程度，所以在许多企业，工作的天数以及每天访问的次数已经成为评价销售人员工作努力程度的例行考核指标。如果某销售人员与客户的联系比较少，原因可能有两种：一是该销售人员工作时间不够；二是虽然时间足够，但时间使用效果不高，访问频率太低。

通过考察销售人员在销售访问、旅行和办公室事务处理上的时间分配，可以判断该销售人员的工作效率。一般来说企业希望尽可能多地花时间与客户进行交流，而尽可能在无效旅行上少花时间。为此企业可以要求销售人员提供关于其时间分配的详细信息。不过，进行如此仔细的时间与责任分析，成本太高，只有在带来的利益大于所花费的成本时，才有必要这样做。

(3) 直接销售成本。直接销售成本是指每个销售人员所发生的下列费用之和：出差费用、其他业务费、薪酬等。实际考察时，可以将发生的费用与实际完成的工作成果进行比较，得到其相对的比例数据。在评估中，如果某销售人员的费用比率高于平均水平，则要分析下列因素：工作努力不够；工作的地区缺乏潜力；在新开辟的地区工作，需要大量发展新客户、为将来建立稳定基础的工作；工作区域半径大等。

(4) 非销售活动。除了评价销售人员与客户直接接触的努力外，不应当忽略对非直接接触的努力进行评估，例如发出销售信件的数量、拨打销售电话的次数、向企业提出的合理销售建议等。宣传性工作通常也可以列入评估范围，例如举办促销

或广告展示会的次数、召开经销商会议的次数、为经销商开办培训班的次数等。

3. 比率指标

(1) 费用比率。这是与直接销售成本结合起来的考评，是将销售人员的费用支出与工作成果进行比较，可以用来分析各种费用与销售的关系，可以考核总的费用比例，也可将各种不同费用单列进行比较，这会有利于从财务角度分析费用支出的合理性。例如，每次访问的平均费用是销售费用与销售访问次数之比。这个比率可以采用总费用或各种明细费用做基数，计算每次访问的平均费用或每次访问的平均旅行费用等。

(2) 客户开发与服务比率。客户开发与服务比率反映销售人员抓住商机的能力，这类比率包括客户渗透率，新客户转化率以及流失客户比率等。客户渗透率是销售人员获得订单的客户占整个销售区域内潜在客户的比率；新客户转化率用于考评销售人员将预期客户转化为现实客户的能力；流失客户比率衡量销售人员是否能留住已有客户。

此外，还有客户平均销售比率、订单平均规模等指标。客户平均销售比率反映每个客户的平均购买额。这一比率越低就表示销售人员花在这些赢利性差的客户上的时间越多，而对大客户的访问时间不够。我们可以按客户等级来计算客户平均销售比率，这可以看出每位销售人员的优势和劣势。如果某位销售人员的 A 等客户的平均销售比率很低，那就需要对之进行培训，因为 A 等客户对企业最重要。

(3) 访问比率。访问比率衡量销售人员投入到访问活动上的努力与访问成果之间的关系。访问比率可以用每天访问次数、客户平均访问次数或销售访问次数表示。

每次访问所获得的订单数反映了销售人员的访问效率，这一比率有时也被形象地称为击中率。

(二) 定性评估

在评估销售人员的业绩时，一般更喜欢用定量指标，因为它更具有客观性，较容易掌握。但是，有些指标对工作的业绩会产生很重要的影响，却又很难用定量的标准来衡量。例如，销售人员的工作技能对销售业绩的影响是毫无疑问的，却很难用定量的数据来评估，如果我们放弃对它的评估，我们甚至都不知道应该从哪些方面入手对销售人员工作技能进行培训。因此，许多企业对销售人员业绩进行评估时，对定性评估同样十分看重，销售人员的定性评估的主要指标见表 19.7。定性评估的难度很大，评估者的个人因素以及对评估标准的个人理解常常会影响评估的公正性。为了尽可能地克服这种缺陷，对评估者加大培训力度是十分必要的，要提醒他们那些容易影响公正评估的因素，例如晕轮效应、近因误差、感情效应、自我效应、个人偏见等。选择好的评估方法，也有助于克服上述因素的不良影响。

表 19.7 销售人员业绩定性评估常用指标

一	销售人员的个人努力
	时间管理
	拜访的规划和准备
	销售陈述的质量
	处理顾客不满和成交的能力
二	知识
	产品知识
	公司和公司政策
	竞争者的产品和战略信息
	顾客知识
三	顾客关系
四	个人形象和健康状况
五	个性和态度因素
	合作性
	自信心
	责任感
	逻辑分析和决策能力

二、评估的主要方法

销售评估的方法很多，下面主要介绍五种方法。

(一) 等级评定法

等级评定法是最容易操作和普遍应用的一种绩效评估方法。这种评估方法的操作形式是，给出不同等级的定义和描述，然后针对每一个绩效指标按照给定的等级进行评估，最后给出总的评估。下面介绍一个等级评估的实例。

××公司绩效评估表

被评估者：王×× 职位：大客户部经理 所属部门：销售部

直接主管：林×× 绩效时间：2000 年 8 月 1 日至 2001 年 1 月 31 日

评估标准：

A. (10 分) 出色。工作绩效始终超越本职位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的 时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，

销售管理

得到客户高度评价。

B. (8分) 优良。工作绩效经常超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，客户满意。

C. (6分) 可接受。工作绩效经常维持或偶尔超出本职位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户不满意。

D. (4 分) 需改进。工作绩效基本维持或偶尔未达到本职位常规标准要求, 通常具有下列表现: 偶尔疏忽, 有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准, 偶尔有客户投诉。

E (2 分) 不良。工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常有投诉发生。

评估结果见表 19.8。

表 19.8

王××绩效评估表

工作目标	主要产品	完成期限	衡量标准	自我评估	主管评估
完善《大客户管理规范》（20%）	修订完《大客户管理规范》	2000 年 8 月底	大客户管理的责任明确 大客户管理的流程清晰 大客户的需要在《管理规范》中得到体现	A	B
调整部门内的组织结构（10%）	新的团队组织结构	2000 年 9 月 15 日	能够以小组的形式面对大客户	A	A
完成对大客户的销售目标（50%）	大客户的数量 销售额 客户保持率	2001 年 1 月底	大客户数量达到 30 个 销售额达到 2.5 亿元 客户保持率不低于 80 %	B	B
建立大客户数据库（20%）	大客户数据库	2000 年 12 月底	大客户数据能够全面、准确、及时反映在数据库中，该数据库具有与整个公司管理信息系统的接口、数据安全、使用便捷，具有深入的统计分析功能模块	B	A

综合评定等级 B

被评估者签字

主管签字

时间

等级评估的方法简便易操作，但是也容易遇到一些问题。首先，由于操作上简便使人容易做表面工作，在等级评定时敷衍了事。其次，较多的主管人员和员工习

惯于评定比较高的等级，因此出现大量的绩效评定为优秀的员工。另外，有的时候由于对等级评价的标准表述得比较抽象和模糊，例如到底什么样叫“创造性完成工作”，“明显超出绩效标准”往往令人产生歧义，这样在评估时标准可能会不统一。

为了使等级评定法更好地发挥效果，可以考虑对等级评定法作以下补充：

在让评估者作出等级评定的同时，请他们对评定的结果作一个简单的评语，用一些事实来说明被评估者的绩效水平。例如，如果一个被评估者的绩效为优秀，那么就需要列出一些证明他优秀的行为表现。

(二) 排序法

排序法是一种相对比较的方法，主要是将员工按照某个评估因素上的表现，从绩效最好的员工到绩效最差的员工进行排序。

排序法有利于识别出好绩效的员工和差绩效的员工。对某个因素上绩效差的员工，可以作为在该方面培训的对象。

排序法通常的做法是：将所有参加评估的人选列出来，分别针对每一个评估要素开展评估。首先找出某一因素上成绩最好的销售人员排在第一位，再依成绩由好到差依次排序，最后用同样的方法对其他因素的评估情况排序。

表 19.9 是用排序法进行绩效评估的例子。

表 19.9 绩效评估排序表

因素 1： 销售额	因素 2： 新客户数量	因素 3： 销售费用比率
名次 姓名	名次 姓名	名次 姓名
1 李 平	1 袁 井	1 杜志平
2 杜志平	2 任东东	2 任东东
3 袁 井	3 李 平	3 李 平
4 任东东	4 杜志平	4 袁 井
5 张建华	5 赵瑜生	5 张建华
6 赵瑜生	6 霍东明	6 赵瑜生
7 霍东明	7 张建华	7 霍东明
8 桑 弧	8 王 华	8 罗 标
9 罗 标	9 桑 弧	9 桑 弧
10 王 华	10 罗 标	10 王 华

用排序法可以比较清楚地看到在每一个因素上表现好和表现不足的员工，但排序法的不足是它适合对人数较少的团队进行绩效评估，因为人数多将会使排序的工作变得非常烦琐。

另外，排序法可能带来一个负面影响，就是员工之间的相互攀比和竞争。竞争本来是好事情，如果一个销售人员为了达到比同伴排名高的目的努力工作，做出更好的成绩，这是竞争的积极方面；然而竞争也不总是给人带来积极的效果，有时，一个销售人员故意采取某种手段使自己的同伴取得更差的成绩来使自己排名在同伴前面，这样的后果则不是我们所期望达到的结果。

（三）关键事件法

在收集信息过程中注意收集一些关键事件的信息，这些信息都是明确、易观察，且与被评估的绩效好坏直接关联的。“关键事件法”共有三个基本步骤：（1）当有关键事件发生时，填在特殊设计的考核表上；（2）摘要评分；（3）与被评估者进行评估面谈。

应该注意的是，对关键事件的评估一定要与被评估者的关键绩效联系起来，也就是说，这些关键事件是与被评估者的关键绩效指标有关的事件。例如对销售人员马某进行评估，客户满意是一项关键绩效指标。针对这项绩效指标，他的主管人员记录下这样两件关键事件：

好的关键事件：

销售人员马某耐心地倾听客户抱怨，回答客户的问题，认真地检查客户返回的产品，有礼貌地向客户作出解释和道歉，并立即给客户签署了退货单。

坏的关键事件：

在业务繁忙的时间里，马某在休息时间过后迟到了 30 分钟回到办公室。他错过了 4 个来往客户的电话，并且已经有 2 名客户焦急地等在会客室中，他们是按照马某约好的时间来访的。

（四）工作成果评价法

1. 绩效目标评估法

绩效目标评估法与目标管理很相似，评估绩效更有针对性。在评估时将销售人员业绩成果与拟定目标（指标与标准）进行比较，考察其完成目标的情况。

这种评估法的最大优点在于为销售人员的工作成果树立了明确的目标，能激励销售人员尽量向目标靠拢。实践证明，绩效标准越细致，员工绩效评估中的偏见和误差越少。这种方法的缺点主要在于要想制定一套完整的、准确的绩效评估标准需要花费大量的时间和精力。

2. 指数评估法

指数评估法不同于绩效目标评估法之处在于绩效衡量的指标与标准上的差异，这里所评估的指标就是我们在本节前面所讨论的比率指标。

(五) 行为锚定等级评定法 (BARS 法)

行为锚定等级法 (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS) 是基于关键事件法的一种量化的评定方法。这种方法主要建立在一个行为性的评定量表上, 对每一个等级运用关键事件进行行为描述, 因此它结合了关键事件法和等级评定法两者的优点。

一般说来, 建立行为锚定量表需要以下几个步骤:

第一, 选定绩效评估要素。选取需要评估的要素, 并对其内容进行界定。

第二, 获取关键事件。对工作比较熟悉的人 (销售人员或销售经理) 提供一些关键事件, 包括工作做得好的事件和工作做得不好的关键事件。

第三, 将关键事件分配到评定要素中去。

第四, 由另外一组对工作同样了解的人对关键事件重新审定、分配和排序。这一组分配关键事件时, 将在一定程度上 (80%) 一致的关键事件保留下来, 作为最后使用的关键事件。

第五, 对关键事件进行评定, 看看分配到各个要素的各个等级的关键事件是否可以代表各自的要素和等级。

表 19.10 就是一个用 BARS 法评估销售人员时间管理的例子。

表 19.10 用 BARS 法评价时间管理

时间管理绩效描述	行为评价标准
非常高: 即能非常好地进行时间管理	10 能有效地分配时间, 销售报告及时完成, 能按计划进行访谈。
	9
	8 能有效地分配时间, 很少迟交报告, 能经常按计划进行访谈。
	7
一般水平: 即能达到时间管理的一般水平	6 大量工作能按时间分配去做, 许多报告按时交, 偶尔也能按计划进行访谈。
	5
	4 不能花足够的时间在重点客户身上, 许多报告迟交, 很少按计划进行访谈。
	3
很差: 即不能使用时间管理原则	2 在低利润的客户身上花过多的时间, 很少按时交报告, 极少按计划进行访谈。
	1
	0 没有对客户进行分级, 总是迟交报告, 从不按计划进行访谈。
	0

第三节 绩效评估的实施

一、绩效评估

(一) 收集信息

收集信息主要是指在一次评估至另一次评估的间隔期内观察销售人员的行为表现(包括组织内外人员的观察),选择描述销售人员成果的各种数据,通常信息可以通过下述渠道获得。

1. 销售记录

通过研究分析销售记录、销售订单、会计记录、销售发票,很容易得到销售人员业绩的有关数据:销售额、毛利、订单数及订单规模、销售费用等。

2. 销售人员

销售人员的销售日志是销售人员各自工作过程的比较完整的记录,从中可以比较全面地掌握销售人员所做的工作。销售人员所提交的专题报告也是较好的信息来源。

3. 销售经理

销售经理经常与销售人员在起,在共同出差和接触顾客的同时可以掌握许多第一手的资料。

4. 客户

客户的投诉和表彰材料都是评估销售人员绩效的信息,企业也可以设计专门的征询客户意见的表格,设法获得销售人员工作情况的信息。

从不同渠道收集到的信息,应作必要的分析,以保证其客观性。

(二) 设定评估的间隔时间

设定绩效评估的间隔时间对评估操作过程来说,也是必不可少的一环。设定的间隔时间因工作情况的差异而不同,应讲求科学性、合理性。若评估时间间隔太短,则投入大量的人力、物力、财力,成本太高;若评估间隔时间太长,一则失去了绩效评估对销售人员工作的检查监督作用,二则不能让销售人员对自己的工作及时获得反馈信息,不能尽快修正不足,提高绩效。

一般常规的销售人员绩效评估间隔期为6个月或1年,对于团队销售则可以项目周期为评估间隔时间或在期中或期末进行两次评估。

(三) 多方位绩效评估

绩效评估可以选择多方位的评估,即选择上司、同事、本人、顾客对销售人员进行评估。多方位可以避免单方评估的主观武断,可以增强绩效评估的可信度和有

效度。

1. 上司评估

上司是指销售人员的直接主管，也通常是绩效评估中最主要的评估者，好的管理者比其他人更了解下属的工作和行为表现，因此他在绩效评估中最有发言权。

上司评估的优点：

- (1) 评估可以与加薪、奖惩等结合起来。
- (2) 有机会与销售人员进行更好地沟通，了解他们的想法，发现他们的潜力。

上司评估的不足：

- (1) 由于上司掌握着切实的奖惩权，评估时销售人员往往有压力，心理负担较重。
- (2) 上司可能缺乏评估的训练和技能。
- (3) 上司的个人偏见会影响评估的公正性，挫伤销售人员的积极性。

尽管上司评估有诸多不足之处，但在实际工作中，上司评估往往是最普遍最不可缺少的。

2. 同事评估

同事往往是和被评估者朝夕相处的人，观察最深入，了解最透彻，也最熟悉被评估者的业务、技能和成果。若同事评估能采用实事求是的态度，则同事反映的情况最为可信。

但同事评估也有弊端，这一弊端是其优势的伴生物，即正因为同事之间易于沟通，了解较深，致使同事评估往往顾及“个人交情”，使评估结果脱离实际；还有一种情况也可能出现，评估者担心被评估者的评估结果超过自己而影响自身利益，而有意降低评估等级。

3. 自我评估

自我评估是一种常用的模式，由销售人员对自己的工作进行总结，对照指标和标准，自我判断绩效成果，这样有利于销售人员了解自身的优劣。当自我评估结果与组织的评估结果趋于一致时，对评估结果更能心悦诚服，自我评估也有利于在评估沟通中形成共识。

4. 客户评估

客户是企业外部人员，不受企业内部利益和机制左右，因此评估会更加真实、公正，特别是对销售人员这些经常直接与客户接触的人，这样的评估是十分重要的。

客户评估有如下优点：

- (1) 客户评估使公司重视自身在公众心目中的形象；
- (2) 客户评估较为客观公正；
- (3) 客户评估有利于销售人员提高为用户服务的意识和质量。

客户评估的不足有：

(1) 难以操作。由于销售人员接触的客户可能是不相同的，不同客户的评估标准又有所不同，故对销售人员来说客户评估无统一标准。

(2) 比较费时费力。由于客户不是企业内部人员，不能用行政命令规定其限时完成评估任务，说服客户配合企业的业绩评估工作，无疑是一项费时费力的工作。

二、克服绩效评估中易出现的误差

尽管绩效评估人们都力求客观、公正，但在实际应用过程中发现，评估总是不可避免地存在这样或那样的偏见，影响其公正性。

(一) 常见的偏见及误差

1. 晕轮效应误差

评估人在进行绩效评估时，把绩效中的某一方面甚至与工作绩效无关的某一方面看得过重，而影响了整体绩效评估。晕轮效应会导致过高评价或过低评价。

2. 近因误差

一般来说，人们对近期发生的事情印象比较深刻，而对远期发生的事情印象比较淡薄。在绩效评估时往往会出现这样的情况，评估人对被评估人某一阶段的工作绩效进行评估时，往往注重近期的表现和成绩，以近期印象来代替被评估期的绩效表现因而造成评估误差。

3. 感情效应误差

评估人可能随着他对被评估人的感情好坏程度自觉或不自觉地对被评估人的绩效评估偏高或偏低。

4. 暗示效应误差

暗示是人们一种特殊的心理现象，是人们通过语言、行为或某种事物提示别人，使其接受或照办而引起的迅速的心理反应。评估人在领导者或权威人士的暗示下，很容易接受他们的看法，而改变自己原来的看法，这样就可能造成绩效评估的暗示效应。

5. 偏见误差

由于评估人员对被评估者的某种偏见而影响对其工作实绩的评估而造成的误差被称为偏见误差。

(二) 减少误差的措施

由于受评估中各种因素的影响，可信度和有效度再高的评估也会大打折扣。因此，我们要采取有效措施减小误差，使评估有效性最大化。可采取的措施如下：

(1) 对工作中的每一方面都进行评估，而不是笼统评估。

(2) 评估人的观察重点应放在被评估人的工作上，而不要注重其他方面。

(3) 评估表上不要使用概念界定不清的措词，以防不同的评估者对这些词有不

同的理解。

(4) 一个评估人不要一次评估太多员工，以免评估先松后紧，有失公允。

(5) 对评估人和被评估人进行必要的培训。

三、绩效改进面谈

绩效评估之后，对被评估人进行评估意见的反馈是很重要的，因为进行绩效评估的一个主要目的就是改进绩效。所以销售经理和销售人员的应合力安排绩效改进计划。销售人员的绩效评估结束后，销售经理应将评估结果通过面谈反馈给销售人员，这种面谈应在和谐的气氛中，是咨询性、讨论性面谈，通过面谈应当设法达到以下目的：

(一) 对被评估者的表现达成双方一致的看法

对同样的行为表现，往往不同的人会有不同的看法。销售经理对销售人员的评估代表的是管理者的看法，而销售人员可能会对自己的绩效有另外的看法，因此，必须进行沟通以达成一致的看法，这样才能制定下一步的绩效改进计划。

(二) 使被评估者认识到自己的成就和优点

每一个人都有被认可的需要。当一个人作出成就时，他需要得到其他人的肯定或承认。因此，绩效反馈面谈的一个很重要的目的就是使员工认识到自己的成就或优点，从而对销售人员起到积极的激励作用。

(三) 指出被评估者有待改进的方面

销售人员的绩效中可能存在一些不足之处，或者目前的绩效表现比较优秀，但如果今后想要做得更好仍然有一些需要改进的方面，这些都是在绩效反馈面谈过程中应该指出的。通常来说，销售人员想要听到的不只是肯定和表扬的话，他们也需要有人中肯地指出其有待改进的方面。

(四) 制定绩效改进计划

在双方对绩效评定的结果达成一致意见之后，销售人员和管理人员可以在绩效反馈面谈的过程中一同制定绩效改进计划，通过绩效反馈面谈，双方可以充分地沟通关于如何改进绩效的方法和具体的计划。销售人员可以提出自己的绩效改进计划并且向销售经理提出自己需要他提供怎样的支持，以及如何使经理得到自己的绩效改进信息。销售经理则对销售人员如何改进绩效提出自己的建议。

(五) 协商下一个绩效管理周期的目标与绩效标准

绩效管理是一个往复不断的循环。一个绩效管理周期的结束，同时也是下一个绩效管理周期的开始。因此上一个绩效管理周期的绩效反馈面谈可以与下一个绩效管理周期的绩效计划面谈并在一起进行。由于刚刚讨论完销售人员在本绩效周期中的绩效结果以及绩效的改进计划，因此，在制定绩效目标的时候就可以参照上一个绩效周期中的结果和存在的问题来制定，这样既有的放矢地使员工的绩效得到改

进，又可以使绩效管理活动连贯地进行。

本章小结

对销售人员的绩效评估从根本上说，是为了改善和提高销售组织的效率和竞争力。绩效评估对销售人员而言主要是达到两个目标，一是评价其工作，二是帮助销售人员发展。对销售人员进行绩效考评，必须选择合适指标对其进行描述和检测，一般用两种尺度来考评销售人员的个人业绩，即职务标准和职能条件，以这两种尺度进行的评估称为定量评估（客观评估）和定性评估（主观评估）。评估通常使用的主要方法有：等级评估法、排序法、关键事件法、工作成果评价法、行为锚定等级评定法。评估实施中，首先应做好信息收集工作，明确评估间隔时间，进行多方位评估。评估完毕后一定要搞好绩效反馈面谈，一则使管理者与销售人员对评估结果进行充分沟通，达成一致认识，二则为绩效改进确定目标和计划。

思考题

- 1. 绩效评估的重要性如何？
- 2. 为什么说销售人员的评估往往有评价和发展两方面目标？
- 3. 确定绩效指标的原则是什么？
- 4. 绩效评估容易出现什么误差？如何克服？
- 5. 试述绩效反馈面谈的目的。

本章案例

唐伟力是某公司客户部的主管。今天早上一上班，他刚在自己的办公桌后坐好，主管客户部的副总裁叶总的秘书李敏玲就打了一个电话给他，说叶总叫他过去一下。唐伟力到了叶总的办公室，原来叶总是要跟他讨论他手下的一个客户经理王林的问题。在上次的绩效评估中，王林的评估结果远远低于平均水平。叶总找唐伟力谈话也就意味着这件事已经引起了公司高层的关注，叶总的意思是让他尽快做王林的工作，他说：“小唐，你应该赶快做王林的工作，给他一个月的时间，如果他还是没有改进的话，就劝他走人。我们不允许因他影响公司的效益，你必须对他采取一些措施。”

一整天，唐伟力都在想着与叶总谈话的事情，他心里想：“是啊，我是应该采取一些措施。我一直对这件事情保持沉默，其实我非常希望王林能够改进绩效。在绩效反馈面谈的时候，我谈了一些希望，但看得出来，王林最近的情绪也不太好，

因此最近两周的业绩仍然没有什么起色。他可能对自己的前途问题很敏感，我该怎么办呢？看来，我必须再找王林好好谈一谈。”

案例讨论题

如果你是客户部的主管唐伟力，该如何处理这件事？

第 五 编

销售管理的新趋势

第二十章 网络销售管理

网络销售管理是指人们合理地利用网络技术，对企业销售活动进行规划、指导、控制和评估，动态地协调好各种经营活动与销售活动的关系，实现企业通过销售获得收入的整体目标。在网络销售管理中，我们必须清楚地认识到网络技术和销售管理各自的特点，认真分析新形势下顾客、产品、销售及销售管理的变化特点和变化趋势，准确地找出网络技术与销售管理两者之间恰当的结合点，运用网络技术逐步帮助和改造传统的销售管理工作，最终形成一种全新的管理模式，以保证企业实现利润的最大化。

第一节 网络经济与销售管理

一、网络经济的历史与未来

作为冷战时期的副产品，国际互联网络（Internet）源于20世纪60年代中期美国国防部资助开发的ARPANET。1969年夏季，ARPANET网络系统开始运行，网上只有4个站点。到1972年，网上已有站点约20个，主机50台。1983年，ARPANET一分为二：一部分专门用于国防，称为Milnet；另一部分则作民用，仍称为ARPANET。当时美国还建有两个网络：CSnet和BITnet。ARPANET与军用分离以后，便想与这些网络相互联结起来，形成一个更大的网络实体。注意到这种互联是建立在不破坏原有相互独立的网络基础上，即仅仅是利用一些互联设备（网关、网桥、路由器等）和互联协议（TCP/IP）将各种独立网络像搭积木一样相互联结起来，组成互联网（internet）。以ARPANET为中心形成的互联网，称为Internet，以区别于其他一般的互联网（internet）。这时的Internet上约有200台计算机。

1986年，美国国家科学基金委员会NSF（National Science Foundation）制定了一个使用超级计算机的计划：在全美设置若干个超级计算机中心，再建立一个高速主干网，把这些中心的计算机联结起来，形成NSFnet，成为Internet的主要组成部分。此时的Internet主要用来支持教育和科技活动，属非商业化运营。

但到1994年，NSF不再给NSFnet运行和维护经费，NSFnet改由MCI、

Sprint 等公司进行商业化运营, 商业用户大量进入 Internet, 加速促进了 Internet 技术在多方面的发展和进步。也正是在这一年的 4 月, 30 岁的美国人杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 忽然发现 Internet 用户正以每年 2 300% 的速度在增长, 他意识到一个新的商机正在向他招手: 到网上去建企业, 去经商。经过一番认真考虑, 贝佐斯于当年秋天正式辞去他在华尔街一家大公司任副总裁的职位, 来到西雅图。他认真地进行了市场调查, 列出了想在网上销售的 20 种商品, 然后精心挑选出 5 种他认为销售潜力最大的商品, 并按潜力大小进行排序: 图书、CD、录像带、电脑硬件、电脑软件。依照排序, 贝佐斯全方位地调查了图书市场, 发现以下几组数据: (1) 全球图书品种多达 300 多万种, 其中英文类图书约占 1/2, 且传统书店只售新书; (2) 图书是低价位商品, 便于邮寄; (3) 图书零售业每年约有 820 亿美元的市场, 但无销售巨头存在, 即便是美国最大的图书连锁书店——巴诺书店, 其市场占有率也只有 14%。他决定马上创办世界上最大的书店——亚马逊网上书店 (<http://www.amazon.com>)。经过紧张的筹建, 1995 年 7 月, 贝佐斯的网络书店正式开张, 提供的图书书目高达 110 万个, 比巴诺书店提供的图书书目多 6 倍多, 价格也比巴诺书店低, 因为亚马逊网上书店每销售 1 本书的利润仅为 2%, 而巴诺书店则为 30%。顾客购书, 只要在家中点击亚马逊网上书店的网页, 就可以看到最新的图书目录, 再点击你感兴趣的书名, 便可以看到该书的精彩摘抄及书评, 选好书后, 只要输入自己的账号、密码、地址, 便完成一切采购工作。当天或是一两天后书就会送到顾客手中。如此便利的购书环境, 如此众多的可选择的图书, 亚马逊网上书店马上拥有庞大的顾客群, 击败巴诺书店, 成为全球最大的书店。1997 年 5 月, 亚马逊股票以每股 9 美元的价格上市, 到 1998 年 11 月, 竟涨至 209 美元, 涨幅高达 23 倍, 创造了网络神话。杰夫·贝佐斯也因此成为美国《时代》周刊 1999 年度的封面人物, 被人尊称为“电子商务的第一人”、“电子商务之父”。

整个 20 世纪 90 年代, 可以说是 Internet 发展的黄金时代, 世界各国相继建成了自己的主干网, 接入 Internet, 成为 Internet 的重要组成部分。我国亦不例外, 尽管相对于欧美、日本等经济强国而言起步较晚, 但发展很快。1997 年, 我国的四大主干网络: 中国公用计算机互联网 (Chinanet)、中国教育科研网 (Cenet)、中国科技网 (Cstnet) 和中国金桥网 (Chinaghn) 均已建成并在境内互联, 接入 Internet。据国际数据公司预测, 到 2006 年全球上网人数将超过 10 亿。Internet 为人类展示了美好的商业未来, 一时间各种网络公司纷纷上市: 1999 年美国共发行新股 486 家, 其中便有 242 家是刚刚创业的网络公司。

进入新千年, 网络经济经历了严峻的考验: 2000 年 4 月 10 日美国纳斯达克指数下挫 25%, 网络股持续暴跌, 某些网络股跌幅甚至高达 90%。中国互联网网站“网易”、“搜狐”股票一跌再跌, 被媒体定义为“垃圾股”。亚马逊、微软的资产也在一夜之间大大缩水, 网络经济陷入谷底。

经历了这场风波之后，人们不得不重新冷静下来，仔细思考 Internet 究竟能给经济社会带来什么。最近，美国百森商学院副院长麦克·菲特斯在谈到创业机会时认为，Internet 是一个很好的主意，但并不是一个很好的商业机会。按照麦克·菲特斯的解释，所谓好的商业机会，是指能把一个主意，变成为能够持续生产的产品并因此获得利润，即一个好的商业机会，在为一些人带来价值的同时，也应使这些客户愿意为此付费。毫无疑问，Internet 成功地创造了价值，但却没能从网民那里获得收益，因此算不上是一个很好的商业机会。那么如何把 Internet 变成一个很好的商业机会呢？关键在于寻找适合它的收益模式。换句话说，当人们找到利用 Internet 赚钱的适当方式时（不是靠风险投资商投入的钱，而是真正从客户身上赚来的钱），Internet 才称得上既是一个好主意，又是一个好商机。问题是直接从 Internet 自身赚钱呢？还是利用 Internet 提供服务，靠服务赚钱呢？麦克·菲特斯以“电”为例，谈到当年“电”刚刚发明的时候，每个人都认为可以从“电”那里赚到很多钱，可实际情况是没有任何人从“电”本身赚到钱，真正赚到钱的都是后来从事生产与电相关的产品或提供相应服务的人。同样的道理，想靠 Internet 赚钱，也只能利用为 Internet 提供相关服务来达到目的了。

越来越多的经济学家和商业历史学家把 Internet 与出现在 150 年前的铁路联系在一起对比思考。当蒸汽机在英格兰出现以后，铁路便像今天的 Internet 一样，把人们与市场联结起来，人们对铁路的狂热就如同前几年对 Internet 的狂热一样，成千上万的公司——其中许多是从事开发小城镇之间铁路线的公司——在工程完工之前早早就开始销售股票，英国股市空前高涨。但在 1847 年，一切都分崩离析，铁路股票狂跌 85%，成百上千的公司，甚至银行纷纷破产、倒闭，市场一片萧条。但仅仅在第二年，即 1848 年，英国的铁路交通便趋于稳定，此后开始稳步攀升。截至 1870 年，股市暴跌 20 年之后——铁路每年运送旅客人数便达到 3.22 亿人。萧条虽然带来了痛苦，但它同时也扫清了股票投机和股票诈骗行为。只有最殷实的公司才能生存下来，继续创造产业界最为快速的增长，给商业和社会带来巨大的影响。他们认为铁路革命之后延续数十年的增长扩张将会在信息革命中重演，动力便是今天的 Internet。事实也验证了这一说法，首先是 Internet 用户仍在不断增长，2000 年增长了 48%，2001 年增长 27%，截至 2002 年上半年，全球用户人数已超过 5 亿人。另有数据表明，虽然 2001 年网络公司的风险资本投资下滑了 71%，但企业间的网上交易却增长了 73%，达到 4 960 亿美元，在线零售支出增长了 56%，达到 1 120 亿美元，而 2001 年是过去 10 年中零售业最不景气的一年。用发展的眼光看，源于 Internet 的商务活动会在未来的几十年内长期稳步地发展。

纵观历史，我们对 Internet 这种 1995 年后才被广泛应用于商业目的的技术应该有一个较全面、客观的了解。我们认为：

(1) 萧条之后的网络经济仍大有市场潜力，但从萧条走向辉煌需要时间，也许

销售管理

10 年，也许 20 年，甚至更长。在这期间，网络经济既不可能“迅速做大”，也不可能“迅速发财”。网络经济仅仅需要“踏踏实实”地使新技术适应人们，而不是强迫人们去适应新技术。即网络经济应该适应传统，改造传统，而不是取代传统。

(2) 未来网络经济的主要投资者将不再是风险资本家，而是真正购买物品的顾客。即网络经济不再是“圈钱”或是“烧钱”，而是“造钱”或是“生钱”。

(3) 网络经济要做到真正普及，需要大量的配套技术和法律法规。当务之急是开发大量的配套技术，降低人们使用网络的难度。例如软件包，把人们从必须学会编程中解放出来，使个人电脑更加容易使用；又如网络服务，从根本上把软件变成一种可以随时上网获得的服务，使上网成为一种愉快的体验；又如沃尔玛公司正在实验的一种无线电频率识别标签——一种微型芯片，可以嵌入产品包装之中，批量生产后成本只有几美分——使产品在运输、入库和上架的过程中，计算机网络可通过全球卫星定位系统（GPS）对它进行全程追踪，避免需要人工反复进行条形码扫描的工作，使销售管理更容易进行。其次，法律法规应该为新技术服务，而非做新技术的刹车。例如迪斯尼和索尼利用法庭来阻止音乐和视频下载，实在不是明智的做法。聪明的做法应是唱片公司为购买唱片的顾客提供附加产品，实现唱片公司和顾客的双赢。

(4) 网络经济中，网络只是改进业务程序的工具，而不是一项业务，如果将关系倒置，必将遭遇失败。例如花旗集团在 1998~2000 年间，耗资 10 亿美元建成了独立子公司花旗电子（e-Citi），期望它能成为网络界的领军。但建成之后，根本没有完成过任何交易，究其原因之一竟是电子花旗客户不会使用花旗集团的取款机。直到 2001 年秋季，花旗将电子花旗重新纳入母公司旗下，才获得客户的认可，在线顾客数猛增 80%，达到 1 000 万人。

二、网络销售管理基础

（一）网络销售管理的定义

网络销售管理，广义地理解应该是人们合理地利用网络技术来解决销售中出现的问题，对企业销售活动进行规划、指导、控制和评估，动态地协调好各种经营活动与销售活动的关系，实现企业通过销售获得收入的整体目标。

基于这样的定义，我们不难发现网络技术在这里仅仅是作为工具，是一种帮助实现销售管理的手段，而不是销售主体的目标。网络销售管理的核心应该与传统销售管理的核心是一致的，即动态地管理销售活动以实现企业的营销战略，并源源不断地获得利润。但在具体实现方法上，Internet 自身的一些特点，使得网络销售管理与传统销售管理有一些不同。Internet 的主要特点有以下几点：

(1) 跨时空。Internet 可以超越时间和空间的限制进行信息交流，企业可以每周 7 天，每天 24 小时随时随地地提供全球性销售服务，直接与每个顾客进行沟通、

服务与交易。

(2) 多媒体。Internet 上可以传输各种特殊的信息：文字、声音、图像等，使得为达成交易而进行的信息交换可以是多种形式的。这给销售人员为刺激顾客购买欲望，推销自己的产品，提供了一个极具创意和挑战性的大舞台。但同时也要避免通过无节制的信息传递，给顾客留下强势推销的干扰，造成与顾客难以建立长期良好关系的后果。

(3) 交互性。利用 Internet 的交互性可以直观地展示商品。可以为顾客提供相应的咨询和服务工作，与顾客进行在线双向互动沟通。利用资料库，也可为前方销售人员提供在线技术支持，为管理层作决策提供依据。还可利用 Internet 的交互性在全球范围内进行市场调查，进行产品测试或广告效果测试，调查顾客满意程度等。

(4) 经济性。运用 Internet 进行销售管理，可以从商品信息到售后服务一气呵成。同时由于信息的交换代替了实物交换，非常容易实现虚拟销售，节约纸张、水电及人工成本。

(5) 技术性。建立在 Internet 基础上的网络销售管理，是以高技术作为支撑的。这要求我们在销售人员的选拔培训中，要培养既懂销售，又懂网络技术的复合型人才，使网络技术能更好地为销售服务，提高企业的市场竞争能力。

上述五大特点使网络销售管理与传统销售管理在以下几个方面有所不同：

1. 销售技术

传统的销售技术建立在大量人力和广告的投入上，采用一层层严密的渠道，实行逐级分销。采用网络销售时，在人员推销、市场调查、广告促销、经销代理等诸多方面均与传统销售技术有所不同。

(1) 由于生产商不再经分销商与最终顾客联系，而是通过网络与最终顾客直接联系，中间商的职能将发生重大转变。传统销售中的售后服务将由中间商提供改为由生产商自己提供，一般的技术咨询和意见反馈可由 Internet 快速提供在线帮助，但具体的产品维护问题应该怎么办，恐怕是企业必须认真面对的问题。

(2) 人员推销的比重会有所下降。

(3) 产品品牌策略的调整。设置全球统一品牌，还是区域性品牌值得企业认真思考。如果只有一个品牌的公司允许其地方性机构根据需要发展自己有本地特色的区域品牌，当多个区域品牌以不同格式、形象、信息和内容进行沟通时，会在给顾客带来某种程度上方便的同时也带来困惑。但如果采用全球统一品牌，虽可利用其品牌信用带动相关产品的销售，但也有可能由于某个产品的失利导致全局受损。

(4) 市场调查可以利用 Internet 在全球范围内同时进行。生产企业可以通过 Internet 迅速获得关于产品要领和广告效果的测试反馈信息，测试顾客的市场认同水平，跟踪消费者的行为方式和偏好，为顾客提供个性化的商品，提供“一对一”

服务。

(5) 广告策略的调整。在 Internet 上做广告，不受时空限制。广告商尽可能运用多媒体的特点，充分发挥想像力，将尽可能多的信息一一列出。但以何种方式，何种时间向顾客发出，则是值得广告商认真注意的问题，以免被顾客视为“垃圾”，引起对企业的反感，影响销售量。

2. 销售规划与设计

传统的销售规划与设计始终是围绕企业面临的环境、形势和生产能力而进行的。在 Internet 时代，由于目标市场、顾客形象、产品种类等均有很大改变，企业面临的挑战更大。

(1) 目标市场由大众市场逐步转换为个性化市场，产品由批量生产转换为以单一用户的需求为单位的“一对一”生产。

(2) 顾客的构成随 Internet 的普及而日益复杂，从高学历、强购买力的中产阶级，逐步过渡到平民百姓，以顾客为焦点的竞争将成为企业竞争的主要形式。如何争取顾客，留住顾客，扩大顾客群，与顾客建立亲密的关系，分析顾客需求，创造顾客需求，是网络销售管理的关键课题。如何保持与全球各地形形色色的顾客的联系与沟通，建立顾客对企业、品牌、网络销售的信任感，也将直接影响到网络销售规划与设计的成败。

(3) 产品定价标准。传统销售时，由于地域的分割、信息的闭塞，允许同一产品有不同的价格标准，或允许部分地区调价。但在 Internet 时代，这种价格的不统一或改变，顾客会马上感受到并导致不满。

(4) 信息的安全性和消费者的隐私保护。因为这些问题若考虑不周，会使整个网络销售管理系统崩溃。

3. 销售组织

与传统销售相比，这一部分恐怕是变化最大的。首先，与顾客直接面对面打交道的销售人员和业务人员的比重会大大降低，与 Internet 相关的高技术含量会大大上升。因此，销售队伍中各类人员的配比问题应该认真考虑。组织层级的减少与扁平化是必然趋势，既懂电脑，又懂销售的双栖型人才，应是重点优先考虑的招聘对象。其次，销售队伍的结构主要应该按产品或客户设置，而非按传统的区域设置。各种虚拟部门盛行，销售人员上班将采用弹性工作制。

(二) 网络销售管理与电子商务、网络营销的关系

传统销售管理属于营销组合中促销分支的一个子支（见图 1.4、图 1.5、图 1.6）。与之类比，网络销售管理则应属于电子商务中若干分支的一种组合应用，如图 20.1 所示。

根据较权威的经济合作与发展组织（OECD）的定义：电子商务是利用电子化手段从事的商业活动。国际数据公司（IDC）分析指出：电子商务可分为两层，一

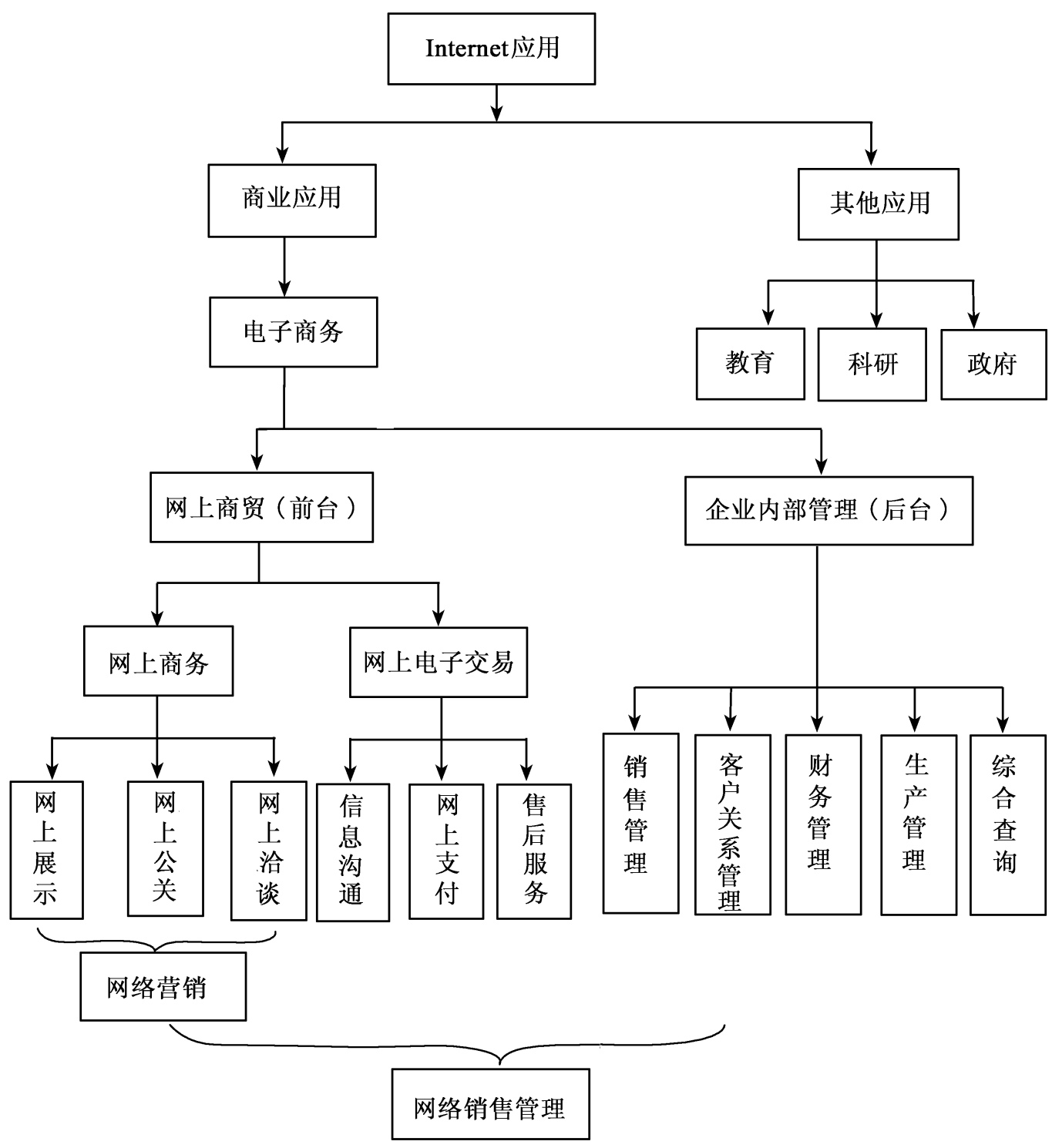


图 20.1 电子商务、网络营销、网络销售管理

层是以贸易为主的电子商贸，另一层则是以企业内部经济管理为主的网络经济管理。电子商贸又可分为两部分，一部分是为促成交易而展开的各种商务活动，如网上展示、网上公关、网上洽谈等；另一部分是为实现交易而开展的各种电子贸易活动，如利用 EDI、Internet 进行的交易前的信息沟通，交易中的网上支付和交易后的售后服务等。网络营销是构成前一部分的主要内容，两个部分的综合就构成了网上商贸，即电子商贸。显然网络销售管理既涉及电子商贸的内容，又涉及企业经营

销售管理

管理的若干内容,如顾客关系管理、销售管理等,应属于电子商务的一个具体应用项目。就广义的销售定义而言,它应包含了网络营销的全部内容;但就狭义的销售定义来说,它应属于与网络营销平行,企业内部管理的一个应用项目。综上所述,我们可以把网络销售管理理解为电子商务的一种具体应用。

(三) 网络销售管理特点

1. 顾客特点

网络的发展改变了顾客与企业的关系。因为网络使得:

(1) 顾客的选择范围更大。与传统销售相比,网络销售中顾客获得的信息要大得多,他们完全可以在浩如烟海的商品和品牌中进行充分的比较和选择,合适的性价比成为他们决定购买的重要依据。顾客只需轻点鼠标就能轻易地找到合适的供应商,使得企业很难建立绝对的竞争优势来维持与顾客牢固的关系。

(2) 顾客更主动。顾客掌握点击鼠标的权力,很难完全操纵他们。

(3) 顾客更容易改变购买决策。鼠标点击购物的方便性,使传统销售中因习惯性或方便性引起的转换壁垒大大降低,顾客更喜欢经常性地改变购买习惯。

(4) 交易的更不确定性。顾客习惯了“眼见为实”,当网络这个虚拟世界不能带给他们足够的安全感和亲切感时,他们很容易选择放弃。

2. 产品特点

适合进行网上销售的产品,首先必须保证产品品质。这不仅有利于顾客对企业、对网络建立信任度,也有利于使售后服务的工作量减至最低,进一步提高顾客对企业的信任度,培育一批忠诚的顾客。其次,产品最好具备以下特点:

(1) 产品要有独特性,例如个性化产品。

(2) 需要对性能价格进行比较,但购买前不需试用的产品,如电脑、家用电器等一些技术成熟的标准化产品(作为反例,服装并不适合网上销售)。

(3) 消费者对便利的要求很高,需要经常购买的商品,如日常用品,但必须有一定价格优势或便利优势。

(4) 声音、图像、动画效果有助于展示销售的产品,例如图书、音乐 CD、汽车等(据统计,网络销售交易额中排名第一者为汽车,第二为书籍,第三为计算机相关产品)。

(5) 能在网络上实现电子化传递的商品,如可以下载的软件、电子刊物等。

3. 网络销售渠道特点

与传统销售相比,网络销售渠道如图 20.2 所示:

图中网络直接销售渠道又称为网络直销。与传统直销相比,网络直销具有这些优点:

(1) 产需直接见面,有利于企业合理安排生产。

(2) 利用网络销售,大大降低了销售渠道费用,使产需双方均获得价格上的

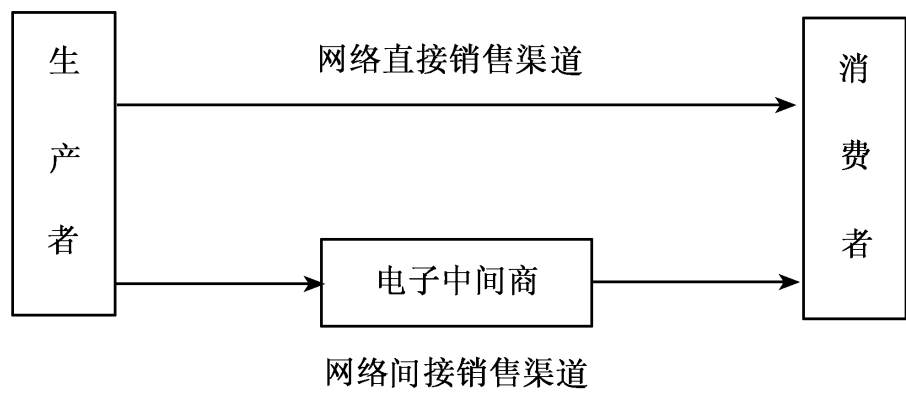


图 20.2 网络销售渠道

优势。

(3) 销售人员可借助网络工具，如电子邮件、公告牌等，进一步开展各种促销活动，扩大市场份额。

(4) 使企业能够通过网络及时了解和掌握用户对产品的意见、建议和要求，改进企业的经营管理。

网络直销的缺点是：对那些不知名的中小企业来说，由于目前 Internet 上网站、域名太多，大部分网民没有耐心去认真访问他们的站点或网页，达不到销售目的。解决的办法除想办法组建高水平专业网站之外，还必须借助传统销售渠道帮忙。

作为直销的典型例子，全球著名的电脑公司戴尔 (<http://www.dell.com>) 利用网上直销，只用了短短几年时间就使自己从一个亏损企业发展成为全球第二大电脑供应商。

网络间接销售渠道中的电子中间商，与传统中间商相比发生了一些变化。这些电子中间商主要提供信息服务和中介服务：目录服务、搜索引擎服务、虚拟商业街、网上出版、虚拟零售店（网上商店）、站点评估、电子支付、虚拟市场和交换网络。这些电子中间商的存在，使得网络商品交易的专门化程度、经济规模和交易效率都得到很大提高，一些企业通过电子中间商获得比网络直销更大的效益。

例如网上超市 8848 (<http://www.8848.net>) 就属于网络间接销售，其销售渠道建立如下（见图 20.3）：

网络销售渠道中至少应包含三大系统：(1) 订货系统；(2) 结算系统（即支付系统）；(3) 配送系统。

由于网络销售对象的不同，目前网络销售的方式主要有两种：

(1) B—B：即企业对企业的模式，又称 B2B 或 B to B。这种模式每次交易量很大，交易次数少，且购买方较集中，网络销售渠道的建设关键在于建好订货系统。结算用网上结算比较方便。

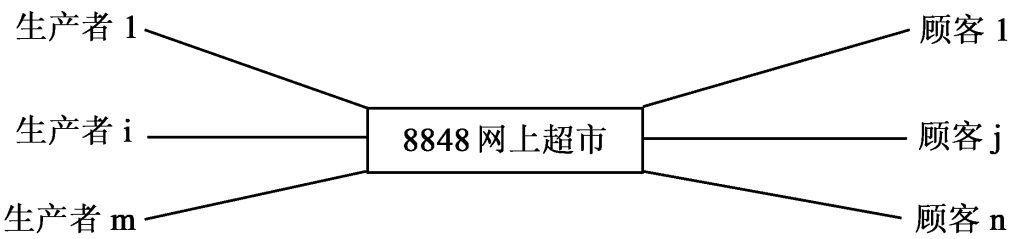


图 20.3 网络间接销售

(2) B—C：即企业对消费者的模式，又称 B2C 或 B to C。这种模式每次交易量小，交易次数多，且购买者分散，网络销售渠道的建设关键在于建好结算系统和配送系统。

4. 网络销售中的风险控制

网络销售中的风险主要来自以下几个方面：

(1) 信息风险。从技术上看，信息风险主要存在于三个方面：①冒名偷窃。“黑客”为了获取重要的商业秘密、资源和信息，常常采用源 IP 地址进行欺骗攻击。②篡改数据。攻击者未经授权进入网络交易系统，使用非法手段删除、修改、重发某些重要信息，破坏数据的完整性，损害他人的经济利益。③信息丢失。信息丢失可能有三种情况：一是因为线路问题造成信息丢失，二是因为安全措施不当造成信息丢失，三是因为在不同的操作平台上转换操作造成信息丢失。

(2) 信用风险。信用风险主要来自三个方面：①来自买方的信用风险。个人消费者可能在网上使用信用卡进行支付时恶意透支，或者使用伪造的信用卡骗取卖方的货物。集团购买者有拖延货款的可能，卖方需要承担风险。②来自卖方的信用风险。卖方不能按质、按量、按时寄送消费者购买的货物，或者不能完全履行与集团购买者签订的合同，造成买方的风险。③买卖双方都存在抵赖的情况。这时，买卖双方都要承担风险。

(3) 管理方面的风险。严格管理是降低网络交易风险的重要保证，特别是在网络商品中介交易的过程中。客户进入交易中心，买卖双方签订合同，交易中心不仅要监督买方按时付款，还要监督卖方按时提供符合合同要求的货物。

(4) 法律方面的风险。目前的法律还找不到现成的条文保护网络交易中的交易方式，在网上交易可能会承担由于法律滞后而造成的风险。

为防范这些风险，必须建立完备的网络销售管理安全体系。从三个方面采取相应措施：

(1) 技术方面的措施，可采用防火墙技术、网络防毒、信息加密存储通信、身份认证、授权等。但只有技术措施并不能保证百分之百的安全。

(2) 管理方面的措施，包括交易的安全制度、交易安全的实时监控、实时改变安全策略的能力、对现有安全系统漏洞的检查以及安全教育等。在这方面，政府有

关部门、企业的主要领导及信息服务商应当扮演重要的角色。

(3) 法律法规方面的措施，主要是要尽快建立和健全有关的法律保障体系。

第二节 网络销售管理的技术平台

网络销售管理的技术平台由三大部分构成：思维平台、环境平台、硬件平台。

一、思维平台

思维平台是指构建网络销售管理的原则。我们认为网络销售管理必须建立在传统销售管理的基础上，借助网络技术，营造客户熟悉的环境，实现销售管理。即网络是工具，销售是目的。若本末倒置，则会招致失败。前面我们讨论过的花旗集团一例，即可为证。

二、环境平台

环境平台是指为保证网络销售管理顺利实施所必须具备的社会、法律环境。前面我们曾讨论过网络销售管理中存在的种种风险，就目前的实际情况看，主要风险在法律方面，而不在技术方面。

例如，国内某电脑厂商是这样进行网络销售管理的：它的代理商使用了电脑厂商的网络以后，用其 ERP 系统下订单发给厂商，然后经销售中心确认再返还给代理商。代理商再下载、打印，盖完公章后传真给电脑厂商，厂商才能进行后台操作，完成物流配送。在这一过程中电子商务的快捷性大大打了折扣。原因很简单：虽然我国在合同法上规定数据电文可以作为书面合同的一种，但是在证据法上缺乏依据，企业需要留下书面的证据。厂商的业务量最高时每天订单可达数千份，如果每份订单能因为网络销售的快捷性下降 10 元钱，一年至少可省出六七百万元的费用。

又如电子签名法，有的国家叫数字签名法，其作用就是确认网络行为人的身份，标识网络行为人的信用度，实际上是为整个电子社会提供基本的运行环境。目前至少有 20 个国家和地区已经制定了该项法规。欧美之外的亚洲国家和地区也不少，如香港、韩国等。我们在这方面刚刚起步，上海、广东和海南等地都在起草有关草案。上海的草案叫“数字认证管理办法”，广东的草案叫“电子商务交易条例”，海南的草案叫“海南省数字证书认证管理试行办法”，都是一些地方性法规。但美国也是从地方性法规过渡到全国性法规的，最早制定数字签名的州是犹他州。克林顿于 2000 年签署了电子签名法案，使其从州法案过渡到了全国法案，他们实际上也推动了联合国相关法律的制定。电子签名法主要解决以下几个方面的问题：第一是电子签名的效力，第二是认证机构的资质和确认，第三是认证机构的义务和

责任，第四是签署者的义务与责任。

同样，作为网络销售管理重要一环的结算、支付系统，我国仅有中国人民银行 1999 年发布的《银行卡业务管理办法》（以下简称《办法》）对银行卡进行规范。而美国则针对不同支付系统有相应的联邦法律和联储条例，如表 20.1 所示：

表 20.1 美国针对不同支付系统的相关法律

	以信用为基础的支付体系	以借记为基础的支付体系	数字货币
联邦法律	1970 年《消费者保护法》	1978 年《电子表资金划拨法》	无
联储条例	《E 条例》	《E 条例》	无

对比两国法律，我们发现我国的《办法》无论是在责任承担、错误更正，还是在披露等方面对消费者的保护都还很不够。作为补充，中国人民银行于 2001 年 7 月 9 日发布实施了《网上银行业务管理暂行办法》（以下简称《暂行办法》）。《暂行办法》要求银行遵守消费者权益保护法律，但是我国尚无任何法律、法规对消费者在因特网上使用银行卡提供保护。《暂行办法》还要求银行向客户进行披露，可以理解为也向消费者提供了一定的保护，但是未规定以何种方式进行披露，未规定应披露错误更正程序，也未要求错误更正程序每年应寄送一次。更为关键的是，《暂行办法》未对责任限制及银行错误更正作出任何规定。

此外，作为社会化配送系统的物流管理，我国仍处于起步阶段，还没有全球性的专业化物流公司成立。8848 的配送系统也只能依靠自己的联邦软件连锁店，而美国的联邦快递公司（<http://www.FedEx.com>），业务覆盖全球，实现了全球性快速专递服务。

三、硬件平台

硬件平台是指与 Internet 相关的计算机网络技术。它包括硬件、软件技术。一个网络销售管理系统应包括：数据库管理系统，负责收集、整理和存储与企业相关的一切数据。Web 站点，Web 是 Internet 下的一个子系统，由客户程序和服务器两大部分组成。具体地说，Web 主要由页组成。同一页之间的不同内容，页与页之间，由每页中所包含的指针进行链接，这种链接是没有顺序要求的，称为超文本链接。用户通过运行叫 Web 浏览器的客户程序软件来接收并显示 Web 信息。防火墙用来防止不相关的人员和非法人员进入企业网络系统，只允许那些经过授权的成员进入网络。这种网络又称为企业外联网（Extranet）。

企业在组建网络销售系统时，一般会根据客户关系的亲密程度分为三个层次：

(1) 战略合作伙伴，允许其直接进入企业内联网，访问有关信息。

- (2) 业务合作伙伴，允许其经企业外联网与企业实现信息共享（需授权）。
- (3) 普通大众市场，允许其经 Internet 访问企业的公开信息（无需授权）。

网络销售管理软件包括客户管理、订货管理、库存管理、往来账款管理、产品信息管理、销售人员管理、市场信息收集与处理等。

从技术的角度看，目前的软、硬件设备与知识应该是够用的，有关的资料也很多。像 Internet、网站、电子邮件、防火墙等，我们就不一一介绍了，下面仅就目前的有关新技术作一简单介绍：

1. 移动上网

移动上网又称为无线上网，指通用移动电话或个人电脑助理（PDA）等数字化设备接入 Internet 进行数据化应用。数据表明，PC 机与移动电话类装置都在快速增长，如表 20.2 所示。

表 20.2 PC 和移动电话装置的装机量迅速增长

年份	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PC 装机量（亿台）	1. 70	2. 00	2. 50	3. 80	4. 10	4. 60
移动电话装机量（亿台）	4. 00	4. 50	6. 00	8. 00	10. 0	13. 30

尽管如此，未来 PC 的增长仍然赶不上移动通信装置的增长速度。与 PC 不同的是，PDA 装置不需要引导程序，人们只要开机就可使用，且在快速点击方面颇具特色。同时，正如传输控制协议/ 网间协议（TCP/ IP）和通用浏览器推动了 Internet 的发展一样，同样的因素也将促进异构无线装置的互联和通信。移动网络运营商将依赖无线业务的通用通信技术和一体化接口标准（即无线应用协议 WAP）向用户展示其魅力。

WAP 标准包括微型浏览器、类似 JavaScript 的脚本程序、接入功能以及会话、传送和安全通信规范。大多数无线手机和设备制造商以及部分服务、基础设施提供商都将采用 WAP 标准。例如，美国市场上销售的 30 % 的移动电话安装了微型浏览器，并使用 WAP 作为专用协议，而不使用网间协议（IP）。WAP 的局限性是网站必须专门用 WAP 进行格式化，网络管理部门工作负荷较重。因此，在找到更好的方法代替 HTML 之前，WAP 很可能只是完成接入电子商务信息的过渡性措施。

第三代（3G）无线技术的投入使用，使传输速率达到 2Mbps，可支持多媒体传输。这样，话音、数据、单向/ 双向视频的综合传输有可能使移动商务在任何无线装置上运行。

无线上网的应用领域非常广泛，主要方面是在移动盘存储管理、产品定位、超前服务管理、交易管理、内容服务提供、遥测服务等方面。在未来 3~5 年内，我

们可以从世界任何地方进入因特网。消费者可通过无线电话、PDA、交互电视或无线手提电脑与网络联结在一起。消费者随时随地都处于数字化环境中。当网络的普遍性成为事实时，一种新的中间媒介将出现——我们称之为移动媒介。不论这些媒介采取什么形式，人们更注重的是情景而不是具体内容。对零售商而言，当老顾客出现时，他们就能利用 Kiosks、POS 终端和移动设备储存的信息来辨认老顾客。这样，在老顾客走到交款台之前，零售商就能根据该顾客的购买习惯和偏好为其提供特别的服务。

一些创新性的公司已经开始改变他们的销售策略，转而利用网络的普遍性。以 Mobil's Speedpass 为例：数字棒（digital wand）加在钥匙链上，消费者只需在加油站或收款台的电子读数器前挥动一下数字棒便能付清买油或其他物品的款项。这是如此方便，以致一些司机宁愿多跑几英里的路程去找一个有 Speedpass 的加油站。在日本，近一年时间内，无线信息公司与近 1 000 万消费者签订了关于使用它的 I 模式服务的合约。I 模式为顾客提供饭店探测器、滑雪报道、旅馆预定系统、在线拍卖和其他千万种服务的无线入口。当然，其中一些信息也可从万维网（WWW）中获得，但通过 I 模式，消费者可在需要时马上得到信息而不是仅当他们在 PC 前才能得到信息。

2. 数据挖掘

数据挖掘（DM）也称数据库中的知识发现，是从大量原始数据中挖掘出隐含的、有用的、尚未发现的信息和知识，以解决目前“数据爆炸，信息贫乏”的问题。数据挖掘不是根据用户对事物的假设去检验和验证，而是能够自动地从数据中发掘出新的知识，经过检验和验证，然后返回到对用户最有用的结果上。

数据挖掘可以用于：（1）客户关系管理：DM 能找出产品使用模式或协助了解客户行为，从而改进渠道管理。例如当你在亚马逊网上书店购买图书以后，其销售系统会记录下你购买和浏览过的书目，当你再次进入该书店时，系统识别出你的身份后会根据你的喜好推荐有关书目。你去该书店的次数越多，系统对你的了解也就越多，也就能更好地为你服务。这种有针对性的服务对维持客户的忠诚度有极大帮助。（2）商业零售：DM 用于顾客购货篮的分析可以协助货架布置、促销活动时间安排、促销商品组合以及了解滞销和畅销商品状况等商业活动。例如美国的一家超级市场运用知识发现技术，意外地发现，尿布和啤酒常常一起销售，原来先生们为小孩买尿布时又随手带回啤酒，公司将尿布和啤酒放在同一货架上，使得销量双双增长。DM 还可用于销售和广告分析：通过对一种厂家商品在各连锁店的市场情况、客户统计资料以及该商品历史状况的分析，可以确定销售和广告业务的有效性。基于 DM 的分析，协助进行组织的策略变更以适应外部世界的变化，确定市场变化模式以便指导销售计划。

数据挖掘技术确实能为企业带来巨大的财富，但是它的应用需要具备一定的条

件：第一，良好的数据基础。第二，高素质的人才。数据挖掘技术涉及数据库技术、知识发现与机器学习以及相关行业的知识。第三，科学的步骤。具体步骤包括：(1) 准备相关知识，弄清用户目标；(2) 选定一个目标数据集；(3) 数据预处理；(4) 数据换算和投影；(5) 根据用户的要求，选定数据开采功能；(6) 确定知识发现算法（如汇总、分类、回归、聚类等）；(7) 数据开采和数据挖掘；(8) 模式解释；(9) 知识评价。

通过数据挖掘可以得到一系列的模式，从事数据挖掘的人员还需要将发现的知识以用户能了解的方式呈现给用户，将模式解释成为可以用来决策的知识，帮助用户决策。

综上所述，网络销售管理如果想走向普及的话，社会法律环境是必须优先考虑的。严格地讲，三大技术平台中，硬件平台是目前最成熟的平台。思维平台经历了2000年的网络泡沫之后，人们经过反思也已经有了一个正确的认识，并在努力去做。惟有环境平台，存在的问题较多，需要大量立法来规范网络销售中存在的问题，消除安全隐患。

第三节 网络销售管理的若干技术问题

一、企业内部 Internet 的建设

企业内部 Internet 与一般 Internet 从技术上讲是相同的，例如它们都可以提供 WWW、E-mail、FTP（文件传送协议）服务等。但在网络资源的安全性上，企业 Internet 更注意一些。因为 Internet 的服务对象面向全球的普通 Internet 用户，而企业 Internet 的服务对象主要是某一企业内部的员工，其数据信息大多涉及企业的商业机密。为达到信息安全的目的，在建立企业内部 Internet 时一定要采取加密技术、安全认证、防火墙技术等措施。另外，我国国家保密局曾对政府部门有过明确规定，即 Internet 要与政府部门的内部 Internet 在物理上断开。

企业内部 Internet 的建设并没有固定的方法和模式，各企业应根据自己的实际情况制定出合理的方案。一般地说，可以有以下几个步骤：

1. 调查评估

调查的内容应包括企业现有网络或设备的情况、员工电脑知识、计算机人员水平、市场 Internet 产品现状以及其他企业 Internet 的组建运行情况等。收集的资料越多、越详尽，数据越准确，对分析评估和下阶段的工作越有帮助。

2. 制定策略和规划

在调查评估的基础上，可以制定策略和规划。明确企业内部 Internet 所要达到的目标、实现的功能以及它能给企业带来的改善和效益；制定 Internet 的结构、信

息规划（确定信息来源、方式、流动环节和处理方法等）和各部门之间配合协调（因为 Internet 牵涉到几乎所有部门）的方案。

3. Internet 的实施

在完成上述工作之后，就可着手网络操作系统的选择与安装，客户服务器环境构造及 WWW、BBS、e-mail 等服务资源的建立。注意保证网络的安全性。

中国“企业上网工程”已于 2000 年 7 月推出，目标是 2000 年内实现 100 万家小型企业、1 万家中型企业、100 家大型企业上网，3 年内年递增 100%。从目前具体实施情况来看，主要有两条路径：（1）由内向外，即先建立和整合企业内部管理信息网络，然后再联结 Extranet；（2）由外促内，即先在 Internet 上建立富有活力的网站，根据市场和客户的反应，有步骤地解决内部管理信息网络的问题。但是不管哪种途径，我们都应该避免“信息化 = 购置电脑，信息化 = 建设网络，信息化指日可待，信息化是计算机专业出身的专利”等误区；避免“企业上网就是网上开店，网上直销；企业上网就是做个主页，有个形象；企业一上网就可以从事电子商务；企业上网无用论”等误区。

二、网站的建设

企业网站作为网络销售的重要工具，建设得好坏将直接影响到企业的销售成效。通常国内验证网站建设的好坏标准之一是看其访问量，即点击率的大小。但这个指标存在很大偏差，有调查表明影响销售成效的重要指标是客户对网站的信用度，而不是单纯意义上的点击率。

2002 年 6 月，美国斯坦福大学的“劝说技术实验室”（Persuasive Technology Lab）发布了一份有关互联网用户的调查报告。调查结果表明：互联网用户对于网站的细节问题很注重，一些诸如拼写错误之类的小问题都会严重影响用户对于网站的信心。该研究由 Makovsky 公司赞助，总共调查了 1 649 个主要来自美国和芬兰的在线用户。

调查报告分析了决定网站可信度的主要因素，如专业性、可信赖性、赞助等，并讨论了各种决定网站可信度的标准。结果发现最主要的因素为：对于顾客服务咨询的快速回应、信息的完整性、列出作者信息、信息搜索功能、过去曾经访问时有好的印象、列出各种联系方式、明确的个人信息保护声明、曾经做过网站推广广告、网站上的广告与网站内容相关、专业的网站设计等。与增加网站可信度有一定作用的因素还有：发送确认 e-mail、实时聊天功能、网页设计适合打印、网站内容经常更新、搜索引擎搜索排名等。进一步分析发现对网站的可信度有不利影响的因素有：采用弹出式广告的网站、内容和广告混放在一起的网站、经常不更新、有错误链接、网站导航不清晰、链接到不相关或者低质量的站点等。

如何看待网站的可信性，不同国家及不同性别的用户之间有一定的差别。调查

发现，美国人比欧洲人更信任内容有效和有保护个人隐私声明的网站。美国人对于网站上的隐私保护条款、交易中发送确认电子邮件，以及注明文章来源和作者姓名等详细信息非常在意，如果这些信息不完整，结果很容易造成对网站的信任度降低。在性别差别方面，女性网民比男性更加容易信任那些具有隐私保护政策、电子邮件确认、联系信息齐全的网站。

另据国外调查表明，在顾客选择一定网站进行交易的原因中，“知道和信任”排在第一位，而通常最为人关注的“最低的价格”和“最广泛的选择范围”则次之。可见，树立一种可信任的形象是维系顾客的关键。有些网站往往在新顾客还未浏览网站内容之前，就要求他们输入个人信息，实际上顾客不喜欢还没进站门，就被别人问这问那，如果顾客不信任网站，即便他们输入，可能也只是一些虚假信息。所以，顾客第一次进入一家网络时，一定要让他们感到友好，一旦顾客对企业产生信任感，他们就会愿意与企业一同分享一些个人资料，而个人资料是网络销售中建立顾企关系的前提条件。利用这些个人资料，企业可以针对不同的顾客提供个性化的产品和服务，从而使他们获得更大的价值。

除信任之外，口碑销售也能促进销售效果。购买可以算是一种集体行为，开始参与者很少，但后来会有越来越多的人受到示范而参与，最后受到大家都参与的影响，个人会受到社会的压力而不得不参与，购买者会如滚雪球般地增加，这也就是所谓的门槛效应。据调查，超过半数的网络顾客忠诚者都是口碑效应的产物。目前，国外有些企业的网站设有老顾客留言区，老顾客上网可以将使用产品的心得公布出来，除了有一种温馨的感觉外，更可以发挥口碑的攻势。

例如强生公司的网站建设，在如何吸引顾客的注意力、培养顾客的信任度等诸多方面，作了有益的尝试。

强生是一家旗下拥有 180 多个公司、近 10 万雇员的大公司，生产婴儿护理、医疗用品、家庭保健产品、皮肤护理用品、隐形眼镜和妇女卫生用品等系列产品。显然，策划这类企业网站比策划通用汽车、戴尔和高露洁之类企业网站要难得多。面对旗下众多的企业、产品和品牌，强生网站如果不厌其烦地逐一介绍，就可能做成“医疗保健品大全”之类。但强生没有那么做，而是以“有所为，有所不为”作为建站原则，以企业“受欢迎的文化”为设计宗旨，明确主线，找准切入点，将主题做深做透，从而取得极大成功。

(1) 站点主题及创意。强生公司“受欢迎的文化”体现在公司信条中：一种将商业活动与社会责任相结合的经营理念，归纳起来为“四个负责”。第一，公司需对其产品和服务的用户负责；第二，对公司员工负责；第三，对所在社区和环境负责；第四，对公司股东负责。

经验告诉强生，企业网站的成功必须与其奉为圣旨的“受欢迎的文化”联系起来。强生选择婴儿护理品作为其网站的形象产品，选择“您的宝宝”为站点主题，

整个站点就成了年轻网民的一部“宝宝成长日记”。

(2) 内容与功能。进入强生网站，左上角著名的公司名标下是显眼的“您的宝宝”站名。每页可见的是各种肤色婴儿们的盈盈笑脸和其乐融融的年轻父母。这种亲情是化解人们对商业站点敌意的利器。首页上“如您的宝宝××时，应如何处理？”“如何使您的宝宝××？”两项下拉菜单告诉来访者，这是帮人们育儿答疑解难的地方。整个网站色调清新淡雅，明亮简洁。网站设有“宝宝的书”、“宝宝与您及小儿科研究院”、“强生婴儿用品”、“咨询与帮助中心”、“母亲交流圈”、“本站导航”、“意见反馈”等栏目。“宝宝的书”由电子版的“婴儿成长日记”和育儿文献交织组成。前者是强生在网上开设的日记式育儿宝典，任何用户登录后，站点就生成一套记录册，可得到强生“为您的宝宝专门提供的个性化信息服务”。网站还为年轻父母提供了心理指导。

面对庞大的企业群和无数的产品，强生网站若按一般设计，极有可能会成为“前屏页面查询+后台数据库”的检索型网站。强生只以婴儿护理用品为营销主轴线，选择“您的宝宝”为站点主题，精心构思出“宝宝的书”作为它与客户交流及开展个性化服务的场所，力求从护理层、知识层、操作层、交流层、情感层、产品层上全面关心顾客痛痒，深入挖掘每户家庭的需求，实时跟踪服务。同时，强生为旗下每家公司注册了独立域名，并能从站点 Websites 目录中方便地查到。借助于互联网络，强生建立了与网民家庭的长期联系，在巩固一代消费者关系的同时，又培养出新一代的消费者。

三、注册用户资料的合理利用

注册用户数、访问量、页面浏览数等“新经济指标”对绝大多数网络公司来说是至关重要的。一方面是为了给投资人表演网站经营的成效，另一方面这些指标似乎也在一定程度上体现了一个网站的实力、规模和价值，甚至决定了预期的赢利潜力。可以肯定地说，每个网站都能很在乎注册用户数量，但是并不是每个网站都能合理地利用这些用户的资料，也不是每个网站都在用正确的手段获得用户的资料。

(一) 用户注册时的主要误区

对于互联网用户来说，各种各样的注册早已司空见惯，几乎所有的电子商务网站都要求在进行购物或其他商务活动（如拍卖、发布供求信息）之前先注册为会员。这种方式本身不仅带有一定的强制性，而且许多网站并没有说明有权随时向会员发送商业信息，会员似乎也没有选择的余地。一些网站为了避免受到指责，可能在邮件结尾处写上“如果你不希望继续收到这类信息，请到 www.xxx.com 办理或给我们发邮件说明”（能做到这一点的网站实际上也很少）。注意到用户的生命周期并不意味着公司的利润周期，公司所拥有的只是在一定阶段内用户的价值，这个阶段有时也许非常短暂，网站应尽量依靠自己的服务吸引用户延长作为会员的周

期，并在会员周期内尽可能地获得价值。当一个会员不再需求公司提供的服务，或者对该公司不再信任时，完全有理由决定自由退出。否则，不仅不会为公司带来利益，反而会增加用户的厌恶感，遭到用户的起诉。强生公司在这一点上做得比较聪明，用服务吸引顾客，留住顾客。

（二）网站应保护会员的个人信息

许多网站在要求用户注册为会员时，往往需要签署一份长长的协议，其主要内容无非是让用户同意，在某些特殊情况下如果发生意外，网站不负责赔偿用户的损失，或者在某些情况下，网站有权不通知用户而终止对用户的服务，用户不能对此提出异议等。我们权且不讨论这种单方面协议条款的法律效力是否成立，只是想探讨一下网站是否应该明确承诺保护会员的个人信息。

相信许多用户不愿意为了获得一些免费服务而让网站随意利用自己的个人信息，比如发送大量的商业广告，或者出卖给第三方等。The Strategis Group 的调查也说明了这一点：大约有 77% 的互联网用户为避免在一些网站登记个人信息而离开。人们不愿意登记的原因不仅仅是登记过程占用时间和精力，更主要的是因为关系到个人信息。用户对个人信息保护的意识越来越强，但是许多网站并没有意识到这一点，或者说没有对此采取合理的措施。

（三）网站应合理利用注册用户资料

对于多数网站来说，注册用户资料的利用重视程度很不够，有些网站获得用户资料之后根本没有充分利用，另外一些网站则出现一些极不合理的使用方式。这方面的典型表现是网站任意发送大量商业信息，有些甚至是对用户毫无意义的信息，比如，一些网站甚至将办公室搬家之类的信息也迫不及待地告诉用户。与不合理利用注册用户资料相对应的是另一种极端的情况，许多网站在用户注册之后，根本就没有利用过用户的资料，吸引用户注册的目的似乎仅仅是为了增加数据库的记录，或者仅仅是作为一种宣传的资本。注册用户资料是网站的宝贵资源，但是这一资源也在不断变化之中，也许一段时间之后，用户状况会发生变化，用户资料的价值也会降低。有些网站宁可花大笔的广告费去吸引新用户的注意，而不考虑充分、合理地利用好现有注册用户的资料，实在是一种巨大的浪费。

四、网页设计与数字化情景

与大多数人的看法相反，我们认为网络实际上是一种非常昂贵的获取顾客的渠道。大多数公司采用典型的“把消费者拖到网页上”的网络销售方法，如单纯性的“旗帜广告”。这些公司很快看到他们通过网页获取顾客的成本比通过其他渠道高出 1.5~2.5 倍。一个目标网页要赢利，必须能吸引顾客的重复光顾，而且每次都能为顾客提供新的信息。尽管目标网页特别适合于金融机构和旅行机构，但大多数消费品生产商采用目标网页模型时面临着不可克服的困难：他们甚至不能提供足够

的、有价值的信息以让消费者重复光顾。这意味着大多数公司需摒弃“网页等同于一种因特网策略”的观念。公司要做的不是努力创造消费者可能点击的各种网页，而是充分利用网络，在消费者需要的时候送去他们想要的信息。以航空公司为例，他们可设置网页让顾客在网上进行预定和核对行程。然而，他们应做的远远不止这些。设想一位旅客已在候机室或飞机上，他中途需改变计划，这时，航空公司须能提供移动网络设备以让他调整行程。另外，该顾客还需要配套的其他服务——如房间预订和地面交通——都需要随行程的改变而改变。当顾客所处的情景发生变化时，网络提供的服务也应随之变化，而不再仅仅局限在网页上。比较成功的例子是把网页与数字化情景有机地结合起来，达到最佳的服务效果。

例如，强生公司发现既然不可能与大多数顾客面对面地进行关于头疼治疗、皮肤保护之类的谈话，作为健康用品的生产者，就要尽可能地把它的产品放在最有成效的数字化情景中。当股市跌落 100 点以上时，强生公司治头疼的“泰诺”旗帜广告便展开在股票经纪人的网页上。再看看强生为 Clean-Clear 少女护肤用品所作的营销努力。强生公司没有又造一个无成效的目标网页，而是在已有的为青少年设置的网页内建立一个链接。公司为在网上聊天的女孩们提供向朋友发送电子贺卡的机会。这些贺卡附赠一份免费的护肤指导和 Clean-Clear 试用品一份。这项活动几乎不用增加任何成本便可迅速推广产品，在无巨大网络投资成本下，顾客反应率比一般网络水平高出几倍。

又如，采用网络直销模式的戴尔公司了解到大多网上购物者不去戴尔网页而直接去 ZDNet 和 CNET 来获得详细的产品信息。这两个网页的访问者数量已接近戴尔访问者的十倍。于是，戴尔没有使用昂贵却无用的旗帜广告去争取顾客，而是把自己详细的产品信息放在 ZDNet 和 CNET 的网上。这些网页的访问者便能借此比较戴尔和康柏的新产品和服务，继而挑中戴尔，最后直接向 CNET 或 ZDNet 下订单。通过借用 CNET 和 ZDNet 的顾客关系网，戴尔大大降低了其获取顾客的成本。

从上述例子中，我们不难感到“把顾客拖进网页”的原则，应该改为“不要试图把顾客拉到网上，而是在顾客需要时为其直接提供信息”更合理一些。同时在网页设计中以下原则是应该遵循的：

- (1) 在网页中不要使用过多的帧，一般为 1 帧，最多为 3 帧。
- (2) 不要使用大量表格，以免影响下载速度。
- (3) 防止滥用尖端技术，打击你的用户对网络的使用信心。
- (4) 合理使用滚动的字幕、变换的选择框以及持续的动画。
- (5) 明确网页所处的位置。
- (6) 不要出现过长的网页，以免影响用户的浏览。
- (7) 重视网络导航的支持功能，一个站点上的页面应该根据它们被使用的情况

进行分组，并且将它们与有关的主页站点链接起来，以便使访问者能够迅速访问相关的站点。

(8) 要确保每一个页面，或者至少每一组页面具有一个“回到主页 (return to home)”的开关。

(9) 页面的色彩要协调，尽量避免选择使页面难以阅读的背景颜色，页面内容的色彩应该与背景颜色协调一致。

(10) 在编写好一个主页后，要事先将其放到各种操作系统、各种浏览器环境中去试用，以便检测会不会出现页面色彩在不同环境不一致的问题。

(11) 用户通过链接的颜色可以判断是否曾经访问过该页面，并让用户了解各种链接颜色的含义，方便用户了解其访问路线。

(12) 及时清理过时的信息。

(13) 缩短网页的下载时间。研究表明，网页反应时间超过 10 秒，用户就会失去兴趣。

(14) 内容要符合 Web 要求。

(15) 不要使用无用和雷同的图形。

(16) 保持链接的有效性。

(17) 提供联系地址。这种情况对于企业站点来讲尤其重要。

(18) 尽量减少拼写和语法错误，以免给访问者留下不好的印象，以致影响企业及其站点的形象。

五、域名的选定

由于网络域名与企业品牌之间的不一致，许多在现实世界中颇具影响力的企业，在互联网上人们却很难找到它的网站。要实现信息化，必须使企业拥有同实际相一致的网上招牌，必须实现 Internet 与传统社会的结合，在现实世界与虚拟网络之间架起一座数字桥梁。网络实名制正是这样一种能够将企业在现实中的品牌影响力顺利延伸到网上，确保企业信息化落到实处的新一代的互联网访问技术。网络实名市场拥有了不寻常的发展潜力，是资本认可的前提。

例如我国的 3721 公司是国际网络实名标准的提出者和制定者之一。在第 53 届国际互联工程任务组 (IETF) 大会上，3721 公司作为国际上最大的网络实名服务提供商之一，参与了网络实名国际标准的制定。本次大会采纳了 3721 公司的提议，将国际网络实名标准制定工作组用汉语拼音“CENG2”命名。全球目前已有 25 万个企业注册了 3721 网络实名，每天有超过 2 200 万人次使用网络实名服务。

六、电子邮件 (e-mail)

正确地运用好电子邮件，可以提高网络销售管理的水平。因为电子邮件是互联

销售管理

网上使用最广泛的工具之一，是网络用户之间快捷、简便、可靠和低价的现代化通讯手段。目前互联网上 60% 以上的活动与电子邮件有关。电子邮件还是提供网络顾客服务双向互动的根源所在，是现实公司与顾客对话的双向走廊和实现顾客整合的必要条件。但是如果运用不当，则极易招致顾客反感，最终失去顾客。

运用电子邮件时，应尽量遵循以下原则：

- (1) 认真收集和管理好顾客的电子邮件地址。
- (2) 只给授权顾客或潜在顾客发他可能感兴趣的电子邮件，千万不要给你认识的每一个顾客发大量无用的“垃圾”电子邮件。
- (3) 尽量使电子邮件简单明了，便于浏览或阅读。运用标题和副标题来表达你的主题思想。正文，越短越好；字体，越少越好；格式尽量要用纯文本。
- (4) 在发送之前一定要认真检查电子邮件的每一个细节，以免因为一时疏忽，造成不可收拾的坏印象。
- (5) 尽可能快地回复顾客的电子邮件，最好在 24 小时之内答复。

七、网络广告

网络广告的目的与传统广告是一致的，即通过广告提高产品或企业的知名度，促进销售。但凭借 Internet 的交互、高效和多媒体的特性，网络广告有着一些不同于传统广告的特点：

1. 互动性

网络广告主要通过“pull”（拉）方式吸引顾客，而非传统的“push”（推）方式。顾客对大多数网络广告可根据自己的兴趣决定是否需要进一步了解，并且这种了解是“一对一”的直接沟通。了解的程度也是顾客自己决定的：一般了解，深入了解，咨询了解，甚至洽谈，主动权掌握在顾客一方。

2. 快捷性

网络广告由成熟的软件工具进行创作与管理。与传统广告相比，更容易修改广告内容与形式，制作、修改价格也相对低廉。

3. 丰富性

网络广告由于不受版面与时间的控制，广告内容可以分层次做得十分详细，形式也可以多种多样：动态影像、声音、文字、图像、表格、动画、三维空间、虚拟现实等，能为广大广告设计人员提供一个比传统广告大得多的舞台，制作出形式多样、生动活泼、能最大限度激发顾客购买欲望的广告。

4. 可控性

传统广告发布之后，很难确切知道有多少人接受了你所发布的广告信息，也很难及时反馈情况。网络广告正好相反，可以在发布广告的软件中设置统计、分析功能，根据网民的点击情况进行统计：观看次数、观看时间、观看地点、观看对象的

基本情况和反馈信息等。广告主和广告商可以实时评估广告效果，及时调整他们的广告策略与广告形式。另外，由于广告收费可以根据有效访问量进行计费，即可按广告效果计费，广告主避免了传统广告的失控性和无效性。

基于这些特点，网络广告的形式十分丰富，按类型可分为：按钮型广告、旗帜型广告、主页型广告、列表分类播发型广告、电子杂志广告、新闻式广告、链接型广告、综合型广告。同时新类型、新形式还在不断涌现，例如新近推出的采用Flash技术的巨幅广告。

广告发布的途径也很多，较常用的有：

(1) 主页形式。这是树立企业品牌的最佳途径之一。

(2) 网络内容服务商 (ICP)。ICP 由于提供大量网民感兴趣的免费信息服务而使得网络访问量很大，成为网上的热点站点，如新浪、搜狐、网易等。这些网点是网络广告发布的主要阵地，且形式多以旗帜广告为主。

(3) 专类销售网。此类网点类似于传统销售中的专业商店，非常方便顾客进行比较、选购。例如著名的汽车网站 Automobile Buyer's Network，顾客只要在一张表上填上自己所需的汽车类型、价位、制造者、型号等，一按“搜索”键，马上就可以知道有关汽车的详细技术参数和购买信息。又如前面所提到的戴尔公司，也是通过 ZDNet 和 CNET 进行具体广告和销售的。

(4) 免费的 Internet 服务。这主要是利用免费的 e-mail 信箱服务，为相关顾客发 e-mail 邮件广告，是目前最廉价的广告方法之一。

(5) 黄页形式。这类服务类似于电信黄页，由专门的搜索引擎网站提供，如“Yahoo!”。这类网站按类别划分，便于用户进行站点查询。

(6) 企业名录。网络服务商 (ISP) 和一些政府机构将一些企业信息融入它们的主页中。顾客可经这些主页进入相关主页。

(7) 网上报纸或杂志。

(8) 虚拟社区和公告牌 (BBS)。这是目前网上流行的交流渠道，企业可建立自己的虚拟社区和 BBS 让顾客发表与之相关的评论和建议，起到很好的口碑宣传作用，而且免费，如强生网站。

(9) 新闻组。与 BBS 类似的一种网上交流方式，也是免费的。新闻组允许大家阅读他人公告，发表自己公告和回复他人公告，是一种很好的讨论与分享的方式。

企业实施网上广告，具体采用何种形式，并以何种方式发表，一定要经过精心策划。传统广告中策划的精髓，仍可沿用至网络广告的策划之中。有消息表明，早期认为网络广告只需依赖网络人员即可完成的想法是幼稚的，美国最近就有公司花巨薪请回擅长传统广告策划的成功人士来做网络广告的总监。

网络广告中存在的最大问题是点击率过低。有统计表明，现在网络广告的点击

率没超过 0.5%。如何提高点击率,成为各网络广告商必须解决的首要问题。

广告网络 Real Media 与在线奖励商 Beenz 联手推出了给网络用户的点击报酬的广告。广告包括一个称为 Real Market 的服务台,它像网幅广告一样,能服务于 Real Media 网络的各个网站。这个服务台包括四个不同的广告,当用户点击其中一个时,将直接链接到广告主的网站上,这时一个较小的窗口弹出,提示用户输入他们的电子邮件地址,这样他们在 Beenz 的账户将自动计入报酬。窗口还可提示他们成为 Beenz 的成员。

新的广告模式把广告网络以点击数来计算忠诚度的其他项目连接起来,扩大访问量。广告公司看来正在电子商务领域寻求广告主,特别是那些想提供特殊有奖促销给因特网用户的客户。Real Media 的媒体服务经理 Joel Crawford 说:“这个计划不仅仅是提高商家的客流量,而且要和他们一起建立旨在刺激消费的服务台。”这种广告模式已在英国的 Aucland, Gameplay 和 ONETEL 使用,它们的点击率都有了提高。与没有采取刺激措施之前相比,Real Media 的平均回应率提高了 250%。

另外美国 SkyGo 公司,对无线广告进行了为期 4 个月的实地调查。调查结果显示在 1 000 位调查对象中,对无线广告的回忆率高达 58%,通过广告促成交易的比例也达到了 2.9%。而网上旗帜广告的回忆率仅为 4%。在 SkyGo 发送给 1 000 位调查对象的 WAP 测试信息中,有 64% 被打开。而在收到广告的调查对象中,有 15% 采取了行动或者计划采取购买行动。交互式广告具有最高的点击率,高达 52%,紧随其后的依次是调查广告、时事通讯注册广告,以及电子邮件服务广告。另一方面,针对性较弱的广告,缺乏交互性的广告,以及标准的旗帜广告,比较容易引起被调查者的反感。最不受欢迎的广告是要求调查对象点击并拨打电话的广告,其点击率仅为 0.7%。

由此可见,目前网络广告的效果还不尽如人意,有调查表明 30 秒的电视广告效果远比网络上等待人去点击的效果高,这也就很好地解释了为什么全球 500 强企业中有 2/3 以上公司没有在其他网站做广告的原因,他们要么在自己的网站上做,要么根本不做。我们认为一则成功的网络广告必须注意:

(1) 目标明确。

广告商必须非常清楚这则广告是要提升产品品牌,还是要提升产品销售。我们认为提升品牌的工作应由企业主页去做,提升销售的则应由广告商来做,这一点也许与今天的许多网络广告商认识不同。

(2) 细分市场,准确定位、精心策划。

一定要针对产品特点,选择合适的接受者,在适当的站点,适当的时间,以适当的形式发布。

(3) 注意留下完整、详细的联系方式。

网络广告中必须注意留下完整、详细的联系方式,如网址、e-mail 地址、电话

等，以免因联系麻烦或联系不上而失去潜在顾客。

(4) 选择合适的线路和服务稳定可靠的站点。

因为这些站点的流量效率高，可以提高访问量，增加点击率。

(5) 选择合适的搜索引擎方便网民访问。

这样做同样可以提高访问量，增加点击率。

(6) 实时跟踪广告。

利用网络的统计、分析功能及时反馈信息，调整广告，确保最佳广告效果。

八、网上市场调查

市场调查能促使企业生产适销对路的产品，并及时地调整销售策略。市场调查能够引导厂商推出打动人心的广告，制定产品推广与促销的方案。那么，企业如何在网络上进行市场调查呢？

1. 充分利用网络上已有的数据库

Internet 包含了数目众多的数据库，这些数据库就是企业了解市场信息、产品信息和营销信息的最大资源库。企业必须查找适合公司需要的数据库，选用适当的搜索引擎，经常查看并保证数据库信息的及时性和准确性。网上可供利用的数据库一般有基于浏览器的数据库，基于链接型的数据库，基于服务器的数据库等。

2. 确定网络调查的对象

一般来说，网络调查的对象可分为以下三类：企业产品的购买者；企业的竞争者；企业合作者和行业内的中立者。企业在市场调研过程中，应兼顾到这三类对象，但也必须有所侧重。特别是在市场激烈竞争的今天，对竞争者的调研显得尤为重要，竞争者的一举一动都应引起企业的高度重视。Internet 为企业调研提供了方便。

3. 明确网络调查的目的

(1) 识别公司站点的访问者。在 Internet 上进行市场调研，最基本的一个目的是了解谁是企业站点的访问者。如果掌握了这些信息，企业就可以勾画出目标客户群体的整体结构，然后有针对性地展开营销活动。

(2) 客户/员工满意度调查。客户的满意度与忠诚度是衡量公司的产品与服务在客户心中位置的重要指标，它将直接影响公司的发展与利润。高水平的满意度与忠诚度将引起客户的持续购买行为，并会向同事与朋友进行推荐。

(3) 新产品测试。为了进一步满足用户的需求，企业需要不断地推出新产品、新概念或者新的服务方式。为了准确地了解客户的需求，在新产品酝酿过程中，我们可以利用联机市场调查的方式，对新产品进行宣传与调查，分析产品的优缺点与市场份额，决定生产、销售以及开发的策略。

(4) 网站价值评价。网站作为网络虚拟社会“媒体”概念的进一步拓展与延

伸,使传统媒体作为大众传播工具“一对多”的传播方式逐步向网站的“一对一”的传播方式演进。如何利用网站这一新的媒体进行市场营销与产品促销,是广告界与市场研究的重点。同时,网站价值也是网络广告主投放广告的依据之一。通常由网络广告代理公司对将要进行广告投放的网站进行调查。调查的方法通常是采取随机邀请网站的访问者参与测评,调查涉及网站的内容是否丰富、结构是否合理及访问速度是否高、客户经验是否多等。

4. 灵活使用网络调研策略

企业通过 Internet 能够更方便地收集顾客和潜在客户的信息。这些信息有助于更好地理解并服务于客户。在 Internet 上,企业可以通过制作调查表单来进行市场调研。用这种方法,客户可以发现更多的有关公司产品和服务的信息,而企业则可以了解更多有关客户的信息。

企业在进行网络调查时,常用的有效策略有:电子邮件与来客登记、物质鼓励、注册个人信息、选择性调查、监控在线服务等。

5. 巧妙使用公共网关接口

公共网关接口(common gateway interface, CGI)是一种提供简便实现网页交互功能的技术。在网络销售的各种实践中,站点经营者经常需要得到访问者的各种行动数据和他们的基本资料,CGI 将帮助大家更好地了解受众。

(1) 横幅广告轮换和点击统计。当访问者把鼠标移到一些横幅广告上时,经常会发现状态栏中的链接地址指向了一个 .cgi 或 .pl 文件,它们是用来进行地址重定向和记录显示/点击的,即作统计用。

(2) 邮件列表程序。当站点更新时,企业总想一次性地向经常性的访客或客户发送通知和摘要性内容,尽管企业可以使用“密件抄送”功能,一次性地向他们发送电子邮件,但随着订户人数的增长,企业会受到接入服务商的警告,并且访问者不能方便地订阅和退订。这时,一个好用的邮件列表管理 CGI 会给企业带来很大的方便。

(3) 来访者投票。为了了解客户需求,很多传统企业不得不花费很大成本进行市场调查,而利用 Web 网页进行在线调查和投票是非常简单易行的。调查中注意提出适当的问题数量,问的问题越多,访问者就越不愿意参与。在不同行业中,调查问题的最佳数目各不相同。同时,调查问卷中问题的答案选项也应提供给访问者相应的信息。

比较成功的网上市场调查多数把调查与促销捆绑在一起。例如, Motorola 与搜狐联手推出的 Digital DNA 的网上促销活动。此项活动历时 2 个月,是首次网络广告品牌宣传与网络调查的有效结合。此次网络促销活动一方面为 Motorola 的品牌宣传起到了积极作用,同时又了解了客户对新产品的意见,可谓一箭双雕,效果显著。又如:四通利方公司举办的“首届 RichWin 用户满意度大调查”,该公司利

用新开张的“新浪”网站进行宣传，并联合众多 IT 媒体捧场，用户填写满意度调查问卷与个人资料之后，将有机会获得手机以及各合作媒体的增刊。这项调查的问卷设计比较科学，内容覆盖了产品销售的渠道、用户使用的版本、操作系统、各功能模块的评价与意见等多方面，并且收集了用户的个人详细资料，有利于 RichWin 全面掌握当前用户的使用情况，提高 RichWin 在用户中的品牌忠诚度。

高效率的市场调查可借鉴国外成熟的经验，各类专业公司分工合作。如美国网络调研中的软件公司、市场研究公司和网络信息服务公司，它们各负其责：软件公司负责相关软件的研制开发，如 Survey System 公司；市场研究公司负责进行问卷设计，调研结果统计和撰写调研报告，如麦肯锡公司；网络信息公司则负责调查的执行、承载，如 W3Survey 公司等。

国内由于市场体系的不规范，现代化企业制度还不够完善，使得网络广告、网络调查及网络营销等技术的发展受到一定阻碍，但也出现了网络服务与市场研究的合作活动。著名的中文搜索引擎搜狐和专业调查公司零点市场调查与分析公司已宣布携手拓展网络调查业务，其具体合作形式是由双方的策划人员根据不同时期的社会焦点、时尚消费热点选定主题，由零点公司负责制作问卷，搜狐将其制成网页及其他一些媒介。今后如果能在网络用户中建立固定消费样本调查，及时采集用户的需求意向，把握他们的消费动向，逐步建立一个覆盖全国主要城市的网络市场调查网络，必将使网络调研更快地走向商业化与规范化的操作阶段。

九、网络销售管理系统

（一）网络销售管理的含义

网络销售管理有两层含义，其一，针对网络销售业务的有关管理，这里主要涉及的内容有：（1）密切注意市场环境和市场需求、消费者行为、消费者购买动机、时间和地点，以及政府的有关法令和法规等变化情况；（2）及时了解现有或潜在顾客的商品信息；（3）指导顾客采用合理的方法使用商品；（4）协助顾客解决在购买和使用商品过程中发生的问题，如提供维修服务，接受顾客投诉等；（5）将销售过程中出现的问题及时反馈给企业；（6）密切注意销售活动与其他营销活动如广告促销、定价、分销等在市场运作中的相互配合。从这层意义上讲，网络销售管理是一个相对独立的系统。其二，针对企业的全面网络化管理，由于企业管理涉及采购、生产、销售、财务、人员、营销、库存、质量、服务等诸多方面的管理内容，网络销售管理只是其中的一个管理分支，因此必须与其他管理系统经企业内部 Internet 很好地集成在一起，才能充分发挥其职能，支持企业实现整体的营销业务目标。

（二）网络销售管理与 CRM、ERP 的关系

客户关系管理（customer relationship management, CRM）和企业资源计划系统（enterprise resource planning, ERP）都是目前最热门的话题，国内外很多

销售管理

软件商开发了相应的软件系统。从理论上说，这些软件系统适合于所有企业，但在具体实施中则必须结合企业具体情况来进行。

CRM 的功能可以归纳为三个方面：

- (1) 对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化；
- (2) 与客户进行沟通所需要的手段（如电话、传真、网络、e-mail 等）的集成和自动化处理；
- (3) 对上面两部分功能所积累下的信息进行加工处理，产生客户智能，为企业的战略战术的决策作支持。

CRM 软件包括销售管理、客户管理、产品管理、时间管理、联系人管理、营销管理、潜在客户管理、电话销售和电话营销、客户服务、工作流程管理、呼叫中心、合作伙伴关系管理、知识管理、商业智能、电子商务等。

ERP 的功能可以归纳为将企业所有资源进行整合集成管理，简单地说是将企业的三大流：物流、资金流、信息流进行全面一体化管理的系统。它包括四个方面的内容：人力资源管理、财务管理（会计核算、财务管理）、生产控制（计划、制造）和物流管理（分销、采购、库存管理）。

从以上所述，不难看出 CRM 与 ERP 的功能之间有重叠部分，销售管理即是重叠内容之一。二者的具体区别有：

(1) 在销售管理中，CRM 强调的是过程，讲究机会管理、时间管理和联系人管理等，而 ERP 强调的是结果，讲究销售计划和销售成绩等。两者互为因果关系。

(2) 在客户管理中，CRM 比 ERP 更侧重于管理企业的客户，但由于企业的客户也是企业最重要的资源，ERP 作为企业资源计划系统，也要就企业的客户作比较全面的管理，这点在 ERP 的分销系统和应收账款模块中都有一些体现。

(3) 在工作人员管理中，CRM 与 ERP 都要涉及企业的员工（作为系统的操作者、执行者、决策者等）的基本情况和工作安排情况，但在 ERP 中对人力资源有一个全面的管理。

(4) 在营销管理中，ERP 的营销主要是简单地提供一些市场资料和营销资料，相对来讲比较简单，而 CRM 则提供了相当完善的营销管理功能，特别是强调“一对一”的营销思想。

(5) 在客户服务和支持中，ERP 只提供了简单的客户投诉记录、解决情况，没有就客户服务和支持作全面管理。CRM 则实现了这种全面管理，尤其强调客户关怀，同时还要做些质量管理方面的工作。

(6) 在订单管理中，ERP 和 CRM 都有订单管理系统。两者可以说是完全重叠的，但这种重叠是建立在企业的 ERP 之上的。因为订单管理还涉及财务、运输、生产等多个系统。

(7) 在决策支持中，CRM 和 ERP 系统都使用了数据仓库（DW）和联机分析

处理 (OLAP) 功能, 从而实现商业智能和决策支持。所使用的技术相差不大, 只是数据对象有所不同。

综上所述, CRM 可以作为 ERP 系统中的一个子系统。更准确的说法应该是 CRM 是 ERP 中销售管理的延伸。因为 CRM 中有原本不在 ERP 之内的呼叫中心、B2B、B2C、一对一营销等。既然是延伸, 自然 ERP 就是 CRM 的基础, 是培养 CRM 的土壤。各自的发展趋势也都不约而同地提到了相互渗透和共同提高。网络销售管理则是二者的混合: 既有 CRM 的客户管理的影子, 又有 ERP 销售管理的部分功能, 即网络销售管理是二者的一个子集。

(三) 网络销售管理与网络化销售管理的区别

网络销售管理是指产品经网络销售的全过程管理, 即销售网络化, 管理也网络化。网络化销售管理则强调管理网络化, 但对具体销售手段则不需要网络化, 即传统销售方法, 新型管理手段。两者概念上是不同的, 实施方法也有差异。

本章小结

网络销售管理是指人们合理地利用网络技术, 对企业的销售活动进行规划、指导、控制和评估, 动态地协调好各种经营活动与销售活动关系, 实现企业通过销售获得收入的整体目标。

网络销售管理作为一种新的销售管理模式, 必须兼顾网络技术与传统销售模式的结合, 针对二者各自的特点, 找准二者的结合点。

在网络销售管理中, 其核心内容与传统销售管理是一致的, 但由于网络技术的新特点, 在实施过程中, 与传统销售管理方法相比有一些变化, 这些变化最终能形成一种全新的管理模式。

网络技术的五大特点是: 跨时空、多媒体、交互性、经济性、技术性。与传统销售管理的概念结合后, 网络销售管理在销售技术、销售规划与设计、销售组织等方面都有一些新变化, 主要体现在以下几点:

- (1) 市场的全球化, 交易的跨时空性;
- (2) 新型的电子中间商;
- (3) 信息的安全性;
- (4) 顾客与企业的交互性;
- (5) 销售人员的两栖性。

在网络销售管理中, 针对这些变化必须精心设计好企业的网站、网页及广告, 保证物流配送系统通畅, 认真做好顾客的在线服务, 认真收集顾客信息, 建立相应的信息库, 搞好市场调查, 培养顾客对企业的信任度, 最终实现企业的营销战略。

思考题

1. 什么是网络销售管理？
2. 网络销售管理与传统销售管理有什么不同？
3. 为什么说在网络销售管理中，网络技术只是工具？
4. 网络销售管理中，如何培养顾客对企业的信任度？
5. 在网络销售管理中，对销售人员的挑选有什么标准？
6. 给顾客发的广告信息越多越好吗？顾客喜欢什么样的网络广告？
7. 是否可以简单认为“网络销售管理 = 电脑 + 销售”？为什么？
8. 网络销售中产品的定价越低越好吗？应如何解释交易成本？
9. 是不是任何企业都能开展网络销售？你认为哪类企业更适合开展网络销售？
10. 网络销售管理与网络化销售管理的含义一致吗？为什么？

本章案例

美国人贝佐斯（Jeff Bezos）1995年创办亚马逊网上书店（Amazon, <http://www.amazon.com>），1996年销售额达1 580万美元，1997年达到1.3亿元，1998年达到6.1亿美元，1999年为13亿美元，2000年营业收入达到21.35亿美元，2001年上半年已经实现营业收入13.5亿美元。其经营商品从图书网上零售到软件、服饰、鲜花、旅游等向全方位拓展。亚马逊标志着零售电子商务的兴起，贝佐斯也因此被美国《时代》周刊评为1999年度新闻人物，尊称为“电子商务之父”。亚马逊的成功，与其具有竞争力的核心能力密不可分。零售电子商务企业获取核心竞争能力，取得竞争优势，必须采取以下措施：

一、顾客遵循先入为主的原则，企业要做市场先入者

亚马逊在消费者心目中占领了有利“位置”，作为首先进入者，在Internet用户中有很高的品牌知名度，它允许其他网站直接与亚马逊链接，形成有效而廉价的网络交叉营销。零售电子商务企业必须对顾客进行深入调查，根据顾客需求特点，严格细分市场，并争取抢先进入新的市场，占领首发位置。

二、坚信自己选择的目标，不断增强自身的竞争实力

亚马逊目标就是成为零售电子商务最大的图书经销商，亚马逊确实做到了这一点，它现在能提供400多万种图书（包括100多万种绝版图书）。1996年销售额占Internet网络图书市场的43%。1998年4月亚马逊又花了5 500万美元收购了3家Internet公司：BookPages公司（英国最大的电子商务图书商，销售120万册英国

出版的图书)、Telebook 公司 (德国最大的电子商务图书商, 有 40 万册德文书) 和 Internet Movie Database 公司 (Internet 上最大的电影和电视信息库)。Bookpages 和 Telebook 两家零售电子公司使亚马逊进入了欧洲市场, Internet Movie Database 则使亚马逊进入了网络影视市场。

三、采取强有力的营销手段, 迅速扩大市场占有率

亚马逊具有提高访问量和知名度的多种有效方法和能力。除了方便顾客搜寻选项外, 还提供多达 23 种其他的主题浏览。庞大的顾客群和 60% 的回头客保证了其网站的访问量, 而这又会带来广告收入, 从而为网站的改进提供资金, 进而吸引更多的访问。亚马逊能满足任何时间、任何地点的购书需要, 并为顾客提供了额外的好处: 允许他们仔细选择商品 (如阅读书评)。亚马逊的管理人员由于分析了大量数据, 非常了解 WWW 用户以及激励用户的手段。从顾客的角度来看, 它是最受欢迎的零售电子商务网站, 顾客重复购买的程度很高。

四、针对目标市场, 提供个性化和有特色的销售和服务

亚马逊通过提供个性化服务, 不断努力使顾客重返其网站, 1997 年它重新设计其网站, 开辟了一个与众不同的栏目: Editorial。该栏目的内容使顾客不但能够看到出版商的推荐, 也可看到其他顾客和作者本人的看法、亚马逊的编辑和专家的专业书评与排名榜。这是帮助顾客进行购买决策的有效方法, 并提高读者的参与程度, 使顾客除了选书和比价外也愿意访问网站。亚马逊采用会员制顾客服务, 通过建立类似会员制的环境来主动联络顾客。亚马逊提供了两种免费的 e-mail 新书提醒服务: Eyes 可以自动追踪新发行的图书, 而 Editors 则由编辑通知读者所感兴趣的新书发行情况。此外, 还提供礼品包装服务, 利用 e-mail 对顾客的订单迅速作出响应, 告知发货时间, 并能记下老顾客的邮寄地址和信用卡资料以简化订货手续。不久将允许顾客将生日和重要日期记入其数据库中, 以便在此之前用 e-mail 通知顾客购买一份礼物。

五、不断改进经营管理, 提高经营效率

亚马逊具有比传统零售商更高的经营效率。1998 年亚马逊人均创造销售收入为 37.5 万美元, 而美国最大的图书店巴诺书店 (Barnes and Noble) 只有 10 万美元。因为巴诺书店必须通过增加雇员来维持收入的平稳增长, 而亚马逊则可以用低于收入增长的速度来增加员工。同时, 亚马逊没有传统零售商的庞大库存管理费用, 实际上它只存储了大约 700 种图书, 这得益于诸如 Ingram Books (世界上最大的图书批发商, 年交货量达 1.15 多亿册书, 在美国有 7 个大型物流中心) 和快递公司的后勤服务。

销 售 管 理

案例讨论题

结合案例，分析亚马逊网上书店的网络销售管理特点，讨论对网络销售人员的素质要求。

第二十一章 系统集成销售管理

近些年来，营销界、学术界无不以集成或整合营销（integrated marketing）为探讨未来趋势的主题。以广告起家的营销传播企业纷纷提供相关服务，诸如直效营销、PR、促销、视觉管理等。而对销售产品的企业来说，选择集成营销系统却是一件很困难的事。营销的成败不是简单的方式与手段的组合，而是系统的集成。

从系统工程的方法出发，以客户中心化的原则来审视系统的功能，从成本管理的目标来重组系统构成，以期达到一个优化的集成销售系统管理。

系统集成销售管理是一个方案、计划，又是一个过程，并且更强调过程。

第一节 系统集成销售管理简介

21 世纪的营销围绕着互联网营销（eMarketing）这个新焦点展开，互联网营销有一个显著的特征：集成（或称整合）网络营销（integrated internet marketing）。这是把营销战略与互联网技术结合起来的一种结构性方法，综合运用一系列互联网技术来销售产品和服务，建立客户关系管理，实现营销目标。这就是现代营销中最新发展的一种营销方法——集成营销。

一、什么是系统集成销售管理

20 世纪 50 年代尼尔·鲍顿就提出了“市场营销组合”的概念，这是营销学发展的一个里程碑，他强调将营销中的各种要素组合起来的重要性。80 年代开始提出“整合营销传播”（integrated marketing communications, IMC）观点，这是缘于市场传播领域的高度发展，众多的方法手段如广告、促销、公共关系、宣传活动，各种媒体、渠道等，将企业面向内、外部开展的所有形态的传播整体化，这标志着具有战略意义的“传播协同效果”（communication synergy）时代的到来。

集成营销（integrated marketing）尚不是营销理论领域的“经典”提法，与上述观点一样，集成营销实际上是将经典营销理论与方式集成而提升出来，把 20 世纪 60 年代的营销“4P”（product, price, place, promotion）或其后衍生的“6P”（增添 public relations, politics）、“12P”等理论相关的概念——产品、价格、渠道、促销、公关等和市场营销相关的诸多环节协同运作起来，系统优化，以达到市

场营销的目的。

系统集成销售管理是一种系统化的销售管理方法，具有自身的指导理念、分析方法、思维模式和运作方式，是对抽象的、共性的销售管理的具体化、个性化，是挑战销售环境的工具。研究集成营销的系统构成、系统优化和系统运作，既是一种理论、方法，更是强调一种销售的过程。我们所知最典型的集成系统是针对智能建筑市场的系统集成设计，产生一个集成技术、产品、材料、工程、服务等方面的营销系统方案，只有经过在设计、采购、施工和售前售后服务诸方面的系统优化、目标优化和成本优化，才能具有市场竞争能力。

二、系统集成销售商

今天，大部分企业已进入以数字化革命 (digital revolution)、光纤维通信革命 (optical fiber revolution)、电脑革命 (computer revolution) 等三大技术革命为媒介的信息高速公路 (information highway) 时代。因此在现代化营销公司里，纷纷设立系统销售 (systems selling) 或系统集成 (systems integration) 部门；专业性更强一点的高技术公司，往往设立应用工程 (application engineering, AE) 或 FAE (future application engineering) 部门。

通常在高科技系统集成销售领域，系统集成的概念具体是指：计算机系统厂商将各个厂家生产的不同的零部件（包括硬件和软件）组合在一起形成完整的解决问题的方案。系统集成商一般自己不从事零部件、元件的生产，而是以按照用户要求提供整体解决方案为自身的主要功能。

更早一点，我们从王嘉廉及其软件王国——（国际联合电脑公司 CA）中知道系统集成商。CA 在美国同行业中排行老二，仅次于比尔·盖茨的微软公司。与微软不同，CA 的市场定位不是众多的普通用户。而是大的集团用户，CA 的产品包括 500 多种应用软件，适用于包括企业管理、信息管理、安全管理和应用开发，Internet/ Intranet、金融、制造业及人事管理在内的几乎所有商业领域，CA 提供从系统设计方案到硬件、软件采购安装以及售后服务等全套系统服务。其结果是世界 500 强企业中的 95% 都成为 CA 的用户。

我国国内典型的系统集成销售商主要是高技术产品及服务公司，特别是 IT 行业。联想神州数码集成（简称 LAS）在 2000 年坐上了国内系统集成业企业第一把交椅，并成为神州数码最重要的三大支柱业务之一。在神州数码最近宣布的 5 年规划中，明确将软件服务业务确立为神州数码 2004 年以后最大的利润来源之一，带动整个公司提速前进，神州数码系统集成业务被形象地称为神州数码的“二级火箭”。集成商的能力包括项目管理、软件研发、行业专家、顾问式销售等方面的能力，后两种能力是目前国内系统集成商普遍欠缺的。有鉴于此，神州数码集成成立了服务和培训事业部，专注于提升这些方面的能力。联想神州数码系统集成公司组

织架构如图 21.1 所示。

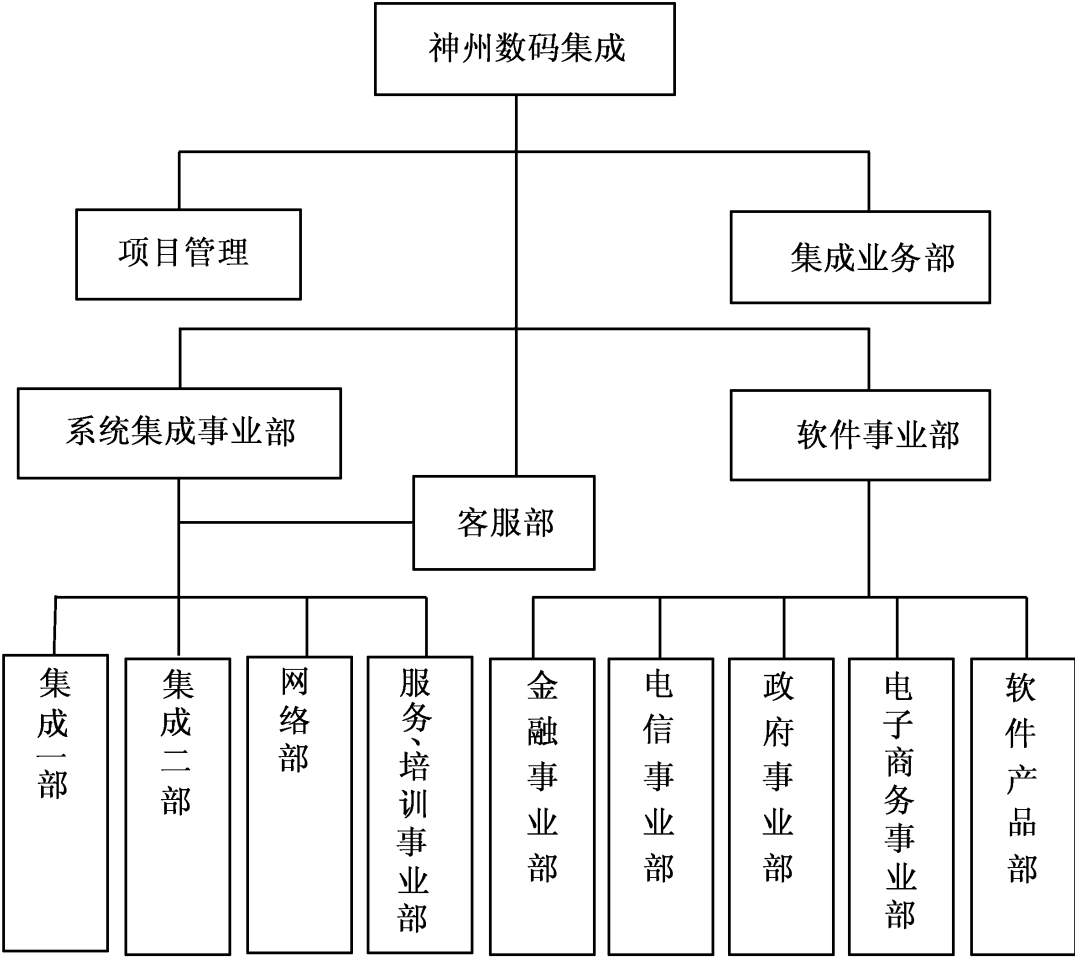


图 21.1 神州数码系统集成公司组织架构图

三、系统集成商的发展阶段

中国国内的系统集成商首先是从 IT 行业开始的，是从高技术产品与服务中演化而来的。国内系统集成商的发展大约经历了五个阶段：

(一) 增值代理阶段

伴随着国外高技术产品的进入，从增值代理、分销业务开始，帮助国内销售商进行资金、技术和人才的积累。从 unix 以下的 PC、外设、网络产品到小型机，国外品牌公司如 IBM、HP、SUN 等都逐步在国内发展代理商，这些代理商成为国内系统集成商演变的原型。

(二) 个性化定制阶段

部分商家开始参与客户的一部分信息化建设，除了掌握硬件集成技术外，系统集成商开始进入到为客户定制和开发软件阶段，这是一种高消耗和高收益的业务模式，此时是系统集成商积累资金的黄金时期。

(三) 行业服务阶段

随着硬件利润的下滑和客户理性采购比例的增加，运营成本和规模化经营之间

的关系开始显露，个性化定制的资源高消耗业务模式开始受到质疑，开发资源的优化使用成为系统集成商最关心的问题，由此系统集成商的市场逐渐由地域区分转向行业性的区分，并确立自身在客户眼中的行业服务形象。

（四）应用软件产品化阶段

网络应用的飞速发展导致系统集成行业很快进入了应用软件产品化阶段，为了寻求投入产出最大化的规模经营效应，各行业客户的业务融合趋势日益明显，业务应用的标准化形成了业务在应用上的可复制性，根本上解决了系统集成商开发资源高消耗的难题。

（五）应用服务优质化阶段

当各行各业的 IT 应用技术标准逐渐被确立后，应用软件与硬件一样逐渐规范化，导致客户采购行为的产品影响因素逐渐淡化，系统集成商将转化为应用服务提供商，服务质量将成为商家优胜劣汰的最重要标准，整个 IT 行业也将随之真正步入成熟期。

第二节 系统集成销售管理的基本理论与内涵

集成，现代企业管理的精髓都可以归结到这两个字上。通过目标控制主线，把企业生产、经营、管理的各个环节约束控制起来，形成高效集约化的经营管理体系。

一、集成的概念

（一）集成的定义

集成的英语表达为 integration，主要含义是综合、融合、集成、成为整体、一体化等。集成是指某一系统或某系统的核心把若干部分、要素联结在一起，使之成为一个统一整体的过程。

集成是一种创造性的融合过程，即在各要素的结合过程中，注入了创造性的思维。要素仅仅是一般性地结合在一起并不能称为集成，只有当要素经过主动的优化，选择搭配，相互之间以最合理的结构形式结合在一起，形成一个由适宜要素组成的、相互优势互补、匹配的有机体，这样的过程才称为集成。这里的关键在于集成包含了主动性的要素优化行为，各项要素不是简单地堆砌在一起，而是经过有目的、有意识地比较选择，最终以一种能发挥各要素的最大优势、相互之间又能做到优势互补的形式聚集在一起。集成就是一种寻优过程。

集成是一个动态的过程，是构造系统、尤其是构造高级系统的途径或方式，把各种零散的、互不相干的要素通过集成形成一个极富活力的新的系统。它既是一种含有创造性思维、策略的活动，是一种主动行为，同时它本身又是一种思想，一

种可用以指导实践的策略思想。在高科技竞争日趋激烈的今天，技术开发成本越来越高，风险越来越大，集成已成为诸多企业在高科技竞争中的致胜武器。

（二）集成的特点

1. 集成能成倍地提升整体的效果

集成不是简单地聚合、汇聚，甚至也不是构成系统的一般方式，集成是核聚变式的，其所构成的系统要比一般形式的系统具有高得多的功能和效果。将各项要素所蕴藏的优势通过竞争性互补转化为比它们叠加或比一般系统效果大得多的优势，呈现出一种优势爆炸的格局。

2. 集成是优胜劣汰的过程

集成的特点就在于它的竞争性互补机制，集成过程中不是所有要素都能以同样的条件进入到集成体中。集成要求要素之间的有机协同匹配、要素之间最佳形式结构、要素内部的优势聚合放大以及要素的结合体适应各种条件的要求和变化。集成中要素的优胜劣汰为集成体的优势聚变准备了前提，集成的核聚变效果正是建立在集成要素的竞争性互补之上的。

3. 集成是一种动态非线性变化的运动

集成不是静止孤立的，要素间的非线性相互作用使元素间相互制约、耦合而产生整体效应，使线性叠加失效，元素的独立性丧失，系统在临界点上从量变到质变，从一个分支演化到多个分支，从而系统整体发生质的飞跃，形成新的耗散结构。

4. 集成体现的是全方位开放状的格局

集成所覆盖的领域广泛，视野开阔，各种软、硬件要素都包容其中，集成体呈现出一种向外界全方位开放的态势。在集成过程中，各要素之间，集成的内、外环境之间，各种能量、信息、资源乃至思维、策略等无形要素频频发生交换和作用，相互之间形成互补、匹配关系。在此基础上形成的集成体，本质上仍然是一个动态的开放体，它依然不断地和内外要素发生着作用，并不断吸纳更新自身的内涵形式，可以说，集成也是一个不断新陈代谢、吐旧纳新的运动过程。实际上，这样的一个过程，也要求集成必须保持全方位的开放格局，否则要素优化选择就难以进行。运用集成思想指导管理工作，一个重要的原则就是要在企业经营过程中不断保持对内、外环境的监测，使企业和外界保持密切的沟通，勇于吸纳外界环境中的先进、优良的元素来淘汰更新企业内部的陈旧要素，使企业机体不断更新、永葆竞争活力。

5. 集成有人的创造思维在内

从集成定义的论述中可以看到，从管理角度所考察的集成指的是一种含有创造性思维的活动，也就是说，集成过程中添加了人的创造性思维因素在内。事实上，创造性的思维要素是集成的核心。各种集成要素之所以能产生竞争性的互补作用，

其根本原因就在于人的创造性思维，即人们通过发挥自身的创造力和主动性，驱动各种零散的要素聚合在一起，形成竞争性互补关系，并巧妙地将最合适的要素实行整合集成，充分发挥其最大化的优势功能，并进而使整个集成体产生能量跃变，获得优势聚变放大的效果。可见，任何形式的管理集成都离不开人的创造性思维的作用。尤其在智力因素日益重要的当今时代，更应重视人的创造力的发挥，应不断增加集成过程中的智力水平和含量，以保证集成效果趋于最大化。

二、集成管理的概念

管理的创新和科技的发展是相辅相成的，管理模式的时代特征主要表现在与社会的技术基础的适应性上。20世纪70年代以来，材料、信息、生物、通信、能源、航空、电子等众多领域的技术突破正越来越深刻地改变着人类生活，科技对经济增长的作用越来越大，尤其是以信息技术、通讯技术、电子技术以及智能技术为核心的高新技术体系的蓬勃兴起，从根本上改变了经济发展的基础，传统的工业经济社会正在逐渐转变为知识经济社会，呈现出三方面的特征：一是经济增长日益建立在知识基础之上，知识正日益成为经济活动的重要基础。二是世界经济一体化趋势日渐明显，全球经济越来越呈现出一种整体性网络经济格局。三是经济竞争空前激烈，竞争的焦点更多地体现在智力与速度的较量上。高科技时代昭示着这样一个事实：只有充分发挥各种资源要素的协同作用，实现优势的综合集成，才能适应当今迅速发展的时代要求。集成管理就是在这一现实背景下应运而生的。

（一）集成管理的定义

集成管理就是指将集成思想创造性地应用于管理实践的过程，即在管理思想上以集成理论为指导，在管理行为上以集成机制为核心，在管理方式上以集成手段为基础。集成管理是一种全新的管理理念及方法，其核心就是强调运用集成的思想和理念指导企业的管理实践。传统管理方式是以分工理论为基础，而集成管理则突出一体化的系统思想，二者的出发点显然是迥异的。

（二）集成管理的特点

1. 管理哲学的变革，指导思想从强调分工转向强调集成

长期以来，由于受到认识能力及工具手段的限制，人类无法从整体上来精确地把握客观事物的本质规律，于是纷纷将整体事物分解成各个部分，试图通过专业角度认识客观世界。然而，随着认识的深化，人们日益发现要想真正洞察事物的内在全貌，必须从整体上来把握。20世纪40年代后，以系统论、信息论、控制论的产生为标志，科学由分解逐渐走向综合，此后出现的耗散结构理论、突变论、协同论等，进一步体现了综合研究的发展趋势。只有从整体上探索客观世界的内在统一性，才能真正了解事物的本质，更加清楚地认识客观世界，这已成为人们的普遍共识，由此产生了集成。

2. 现实中的“集成式”开发，是市场竞争的要求

高科技时代背景下的市场竞争越来越激烈，企业面临的风险越来越大，成本越来越高；尤其是在高新技术的开发方面，随着技术越来越逼近极限，技术突破的难度不断增大，资源、实力的相对有限性日益成为制约创新成功的瓶颈。当代科技发展趋势表明，各领域、各学科纵横交错，相互渗透，多种技术的融合已成为技术创新的重要源泉，逾越学科和部门的界限，实现学科、人才、管理等全方位、多层次的集成，实现优势聚合，是高科技时代管理实践的要求。

三、系统集成销售管理的基本类型

系统的销售管理体系与集成管理的基本理念和内在运作机制大体是一致的，但在不同的运行条件下，系统的外在表现形式有所不同。从不同的角度可以归纳出不同种类的集成管理形式。

（一）基于技术平台的系统集成销售管理

基于技术平台的系统集成销售管理的实施是建立在技术平台之上的。对于一个以技术领先为核心竞争能力的企业，其资源配置、组织设计以及流程构建等各方面的管理运作，既以技术平台为基础条件，又受技术平台的制约和影响，所有企业管理行为都从技术角度出发，围绕着技术这一要素来进行。

在经营过程中，各项具体的业务流程和管理职能围绕着技术效能的发挥而联系在一起，通过集成运作使技术效能放大，并转化为发展市场竞争能力的直接动力。企业经营主要关注技术本身的先进、独特以及科学性。从本质上看，这种集成管理可视为一种技术推动型的企业运作方式。在技术进步日新月异、产品竞争日趋激烈的形势下，以技术创新为核心的技术进步越来越成为决定社会生产力水平的主要因素，对于企业来说，走以技术领先为主的发展路线，无疑具有重要的意义。

（二）基于市场平台的系统集成销售管理

基于市场平台的系统集成销售管理，侧重于效果导向型管理。以市场需求为中心，将各种资源实现集成配置，发挥集成效应，顺利适应市场需求的变化。以市场需求为指导来进行企业经营组织活动，实际上这是每一个企业的必然选择。

按照市场实际需求组织企业运作，这是基于市场平台集成管理的核心指导思想。系统集成商提供给市场用户的最首要的就是市场方案，所有的技术、产品、服务，都是在市场环境下实施管理集成，通过各种资源要素的协同配合，提高业务流程的运作效率，以最佳的方式提供适销对路的产品与服务，准确及时地满足用户的现实需求。

（三）基于知识平台的系统集成销售管理

随着各类知识不断向广度和深度发展，市场需求日益复杂多变，竞争格局更加严峻。技术平台和市场平台也不断向纵深推进，而且，二者的相互交融程度越来越

大。知识平台包容了技术平台和市场平台中的合理有效成分，技术和市场、知识相互集成，价值的创造机会极大地拓展。

基于知识平台的集成管理，就是在以信息、科技、智慧为代表的知识体系基础上，将整个集成系统的各个方面有机地协调统一起来，实现在整体优化下的局部最优，并最终产生整体大于局部之和的经营效果。比尔·盖茨领导的微软公司恐怕称得上当今世界通过知识的管理运作最为成功的企业。微软公司所拥有的资源不是传统意义上的资金、土地、劳力等，而是当今知识经济的原料——知识、智慧资本。微软公司以卓越不凡的技能、发明创造力、完成任务能力等智慧要素为基础，集成运作各种知识资源，并以程序软件为载体推向市场，从而不断创造新的消费需求，迅速成长为信息产业市场的霸主。

第三节 系统集成销售管理的方法理论

在整个集成系统的结构框架中，贯穿了系统工程的方法、客户中心化的原则和成本管理的目标。

一、系统工程的方法

系统工程是为了合理地开发、设计和运用系统而采用的思想、程序、组织和方法的总称。系统工程是一种边缘科学，它不仅涉及工程学的领域，还涉及社会、经济和政治等领域。为了解决这些领域的问题，除了需要某些纵向技术以外，还要有一种技术从横的方向把它们组织起来，这种横向技术就是系统工程。

（一）系统工程方法论

系统工程解决问题的思想、观点和工作程序、步骤称为系统工程的方法论。包括以下几种方法学：

1. 运筹学

这是一门理论科学与应用科学兼顾的学科。在既定条件下对系统进行全面规划、统筹兼顾，以期达到最优的目标。运筹学是系统工程的基础，系统工程则是这门科学理论的具体运用。计算机技术的发展，解决了运筹学复杂计算的需要，使运筹学得到了广泛的应用。

运筹学的主要分支有规划论、博弈论、排队论、搜索论、决策论、库存论、可靠性理论、质量控制、网络计划法等。

（1）规划论。现有资源的统一分类、全面安排、合理调度或优化设计等，求目标函数在一定约束条件下的极值，有线性规划、非线性规划以及动态规划等。

（2）博弈论。又称为对策论。竞争性策略问题，不仅是双方竞争，还有多方竞争；不仅是对立竞争，还有竞争同盟等。

(3) 排队论。公用服务系统工作过程中, 系统占用随机聚散现象的统计研究, 改革服务系统的工作能力。

(4) 决策论。经营系统状态的信息处理, 策略优化。

(5) 库存论。物资储备与系统的有效运转。

(6) 可靠性理论。系统的可靠性高于组件可靠性, 是系统工程的重要课题之一。

(7) 网络计划法。计划协调技术, 新的计划管理科学方法, 以数理统计为基础, 运用网络分析的方法, 构成计划目标的所有任务按其相互的联系与时间关系组成统一的网络形式, 进行分析、调控。

2. 概率论与数理统计学

概率论是研究大量偶然事件的基本规律的学科, 广泛应用于概率型模型的描述。数理统计是用来研究取得数据、分析数据和整理数据的方法。

3. 控制论

一门新的综合性学科, 是自动控制、电子计算机、无线电通讯与神经生理学、数学等学科相互渗透的产物。研究各种控制系统的共同控制规律的学科, 已经形成了工程控制论、生物控制论、神经控制论等分支, 广泛应用于经济领域如经济控制论。

4. 信息论

研究信息的提取、传递、变换、存储和流通, 随着系统自动化程度的提高, 对信息传递的速度、准确度要求也相应提高, 特别是电子计算机的发展和通讯系统的进步, 对现代化经营管理效率的不断提高, 促进科学发展有着巨大作用。

(二) 系统工程的构成

系统工程三维结构是由时间维、逻辑维和知识维组成的立体空间。

1. 系统工程活动的七个阶段

系统工程的实践, 逐步形成一套科学的工作程序和步骤。霍尔把一个大型工程系统的工作在时间上分为七个阶段:

(1) 规划阶段。建立系统的概念、要件、目标、条件、约束、期限、限额等。制定系统开发计划。

(2) 设计阶段。概略设计, 备选方案, 系统分析。

(3) 研制阶段。关键项目的试验和试制, 工艺设计。

(4) 生产阶段。制定工艺规程; 设计和制造工艺设备; 进行工厂布置; 质量控制等。

(5) 移交用户阶段。安装和调试, 拟订运行和维护说明书。

(6) 运行阶段。系统按照预定用途工作。

(7) 更新阶段。取消旧系统代之以新系统或改进旧系统。

2. 系统工程过程的七个步骤

- (1) 明确问题。确定社会有关方面；查证需要；查明约束条件；识别问题中的可变因素。
- (2) 设计指标体系。明确与目标相对应的指标。多目标、多指标相互联系成为一个系统的指标体系。
- (3) 系统方案综合。收集一切可供选择的方案。
- (4) 系统方案分析。推断各个可供选择的方案效果。
- (5) 优化每一系统方案。重复步骤 1~4 并建模。
- (6) 选择最优方案。以指标体系为方案评价标准，选择最优方案。
- (7) 安排进度和设置反馈控制系统。

3. 系统工作中的专业知识

知识维就是为完成系统工程上述各阶段、各步骤所需要的知识和各种专业技术，可分为工程、医药、建筑、商业、法律、管理、社会科学和艺术等，说明各种专业知识在系统工程中的重要作用。

这样为解决规模较大、结构复杂、涉及因素众多的大系统提供了一个统一的思想方法。

(三) 系统工程活动矩阵——实施方法

将七个逻辑步骤和七个工作阶段归纳在一起列成表格，称为系统工程活动矩阵，如表 21.1 所示。

表 21.1 系统工程活动矩阵

逻辑维 (步骤) 时间维 (阶段)		1	2	3	4	5	6	7
		明确问题	系统指标设计	系统方案综合	系统分析	系统选择	决策	安施计划
1	规划阶段	a ₁₁						
2	拟订方案			a ₂₃				
3	系统研制					a ₃₅		
4	生产阶段						a ₄₆	
5	安装阶段				a ₅₄			
6	运行阶段		a ₆₂					
7	更新阶段							a ₇₇

矩阵中的 a 表示系统工程的一组具体活动，例如 a₁₁ 表示在规划阶段中的明确问题这一步骤所进行的活动。在活动矩阵中所列的各项活动是相互影响、紧密联系

的，为使系统在整体上取得最优效果，应把各阶段、各步骤活动反复地进行，这样形成系统工程的五个主要工作阶段，如图 21.2 所示。



图 21.2 系统工程的五个主要工作阶段

(四) 目的树与相互影响矩阵——系统规划

在三维结构的基础上，又出现一种方法称为“统一规划法”。这种方法实质上是系统工程活动矩阵中规划阶段的具体运用。由于大系统一般是多目标和多方向的，当组织规划这个错综复杂的系统时，在规划阶段可运用“统一规划法”来描述所要解决对象的需求、约束、变量以及有关的社会因素间的关系。

统一规划法一般常用目的树与相互影响矩阵来表示。目的树是用图解方式来描述系统的目的之间的相互关系，如图 21.3 所示。

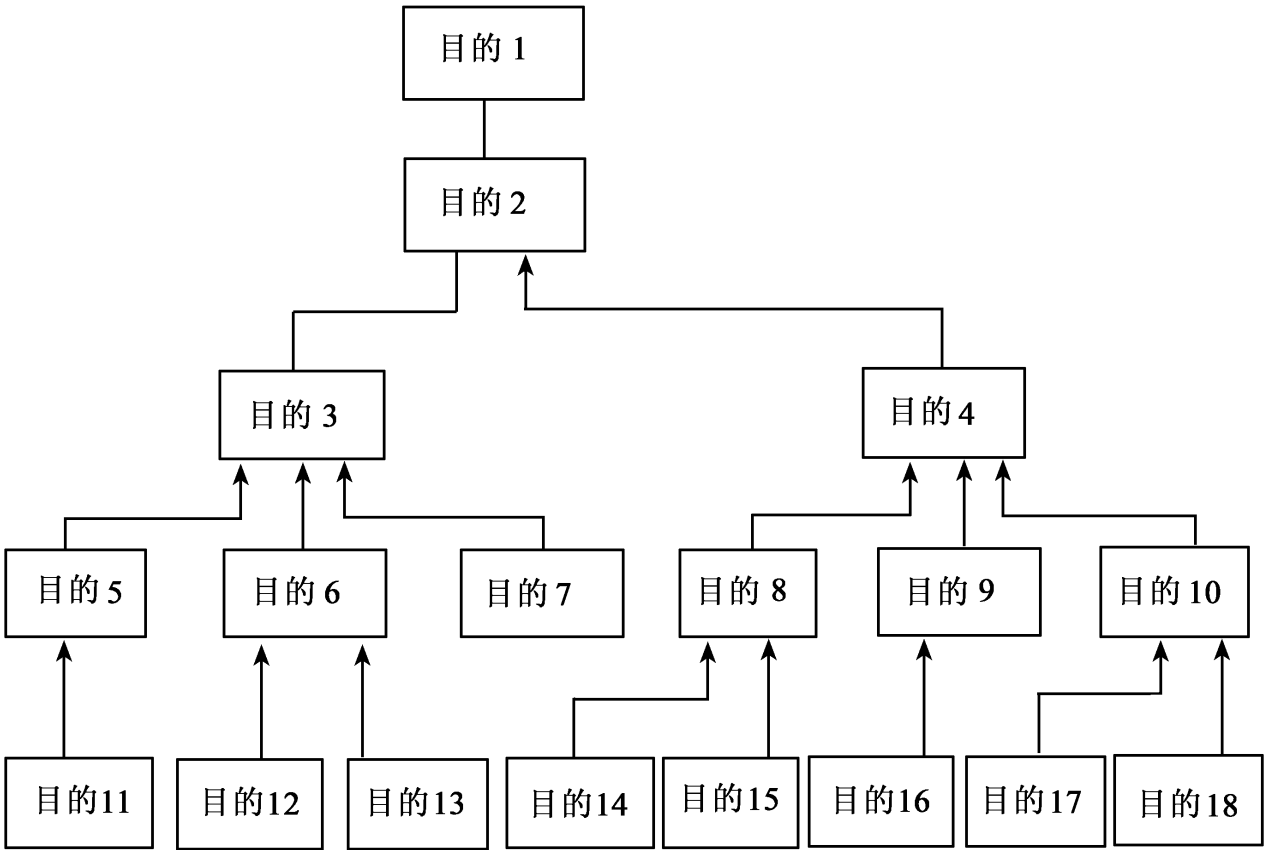


图 21.3 目的树

(五) 系统工程是系统集成销售的基本思想

系统工程基本思想贯穿于整个集成销售系统之中，着重体现了以下几个方面：

销售管理

1. 整体的观点

一个集成销售系统是一个系统整体，而这个集成销售系统的建立与运行过程也是一个系统整体。从整体出发，考虑局部。系统的局部要服从系统整体，同时又要处理好各个局部之间的关系。系统中每一个组成部分的功能取决于它配合系统整体要求如何；系统整体的功能又取决于其各个组成部分功能的协调以及系统对外部环境的适应。系统工程过程的时间段上，各个阶段的工作应该服从整个工程进度的要求，每一个工作步骤都要与整体协调，而各工作步骤之间要互相衔接。

系统本身还要与它从属的更大系统相适应，大系统一般是多目标、多方案的。在选择系统方案时，不同的方案有实现目标效果偏好，基于系统整体的观念，就需要合理地权衡折中，以期求得综合最优。

2. 综合的观点

一个大型复杂的集成销售系统都是多门科学和技术的综合体，不同的学科、不同的产品甚至不同的平台，涉及社会的、经济的、政治的各种因素，需要应用各门科学和技术的成就，要综合应用自然科学、技术科学和社会科学的知识和技术成就于新系统的设计之中。

3. 变化的观点

由于未来变化的不可避免性，以及技术、产品、经济和社会的不断发展，集成销售系统必须快速适应这种变化。一个具有良好性能的系统，没有必要过分追求完善，否则容易过时而被淘汰。对于某些系统，如电话通讯系统的设计，应该考虑在少改变现有组成单元的情况下，使系统适应未来的发展。

4. 实践的观点

集成销售系统工程是以市场实现为目的，实用性是极其重要的。偏重理论研究而不易实现的系统是没有市场的。同样，技术指标极高、产品性能冗余的系统也是没有市场的。

二、客户中心化的原则

（一）客户中心化的原则是集成销售管理中最重要的理念

客户中心化的原则是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。客户中心化的目标是一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，另一方面通过对业务流程的全面管理来降低企业的成本。客户中心化是一种以客户为中心的经营策略。以信息技术为手段，对业务功能进行重新设计，对工作流程进行重组，以达到留住老客户、吸引新客户的目的。

客户中心化既是一种概念，也是一套管理软件和技术。系统收集、跟踪和分析每一个客户的信息，真正做到一对一个性化销售，同时还能观察和分析客户行为对

企业收益的影响,使企业与客户的关系及企业利润得到最优化。

客户中心化是集成销售管理中最重要的理念。客户中心化产生和发展源于三方面的动力:集成的需求、信息技术的推动和管理理念的更新。继 20 世纪 80 年代中期开始的业务流程重组和 ERP 建设实现了对制造、库存、财务、物流等环节的流程优化和自动化后,对销售、营销和服务领域的整体系统重组问题就越来越重要。在信息技术和管理理念方面,随着企业的办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的长足进步,数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展,信息技术和互联网的出现,引发了企业组织架构、工作流程的重组以及整个社会管理思想的变革。在这种背景下,企业有必要而且有可能对面向客户的各项信息和活动进行集成,组建以客户为中心的企业,实现对客户活动的全面管理。

客户中心化是提高企业竞争力的利器。客户中心化可以归纳为三个方面:对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化;与客户进行沟通所需手段(如电话、传真、网络、e-mail 等)的集成和自动化处理;对上面两部分功能产生的信息进行的加工处理,产生客户智能,为企业的战略决策提供支持。

(二) 客户中心化的主要框架

客户中心化的主要内容包括三个方面:营销自动化(MA)、销售过程自动化(SFA)和客户服务。这三个方面是影响市场流通的重要因素。

1. 营销自动化

传统的、静态的数据库营销,不能适应现代高速运转和激烈竞争的市场。营销自动化系统建立在多个营销战役交叉的基础上,对客户的活动能及时作出反应,能够更好地抓住各种商机。

营销自动化包括领导管理、营销战役的执行和营销辅助管理。现代营销自动化是基于资产的,通过提高自动化程度来改进所有阶段的营销管理,营销规划关键功能、人口统计学分析、客户行为预测等从本质上讲都是可分析的。

营销自动化系统直接与客户进行沟通,有效地解决企业多种营销渠道协调问题,如电话销售、电视营销、直接邮寄、传真、e-mail 和 Web 等方式,防止渠道间的营销策划发生交叉或冲突。

营销自动化系统将客户数据和相关支持资料同销售渠道进行交流,系统及时地对营销过程进行评估和改进。营销自动化软件可以被分成三个领域:高端营销管理;Web 方式的营销执行;面向营销的分析。高端营销管理主要集中在涉及 B2C 营销(如金融服务和电信等)的公司里,一般都具有很大的用户规模,需要用户实现一个数据仓库结构并且具有成熟的基础,以用于管理庞大的数据仓库。Web 方式的营销执行绝大多数用在 B2B 市场上,较少的用户数量,使用 Internet 作为主要的执行工具。营销执行包括旨在收集更多客户信息的大量电子邮件、反映营销全过程的 Web 站点和用于某些目标客户的个性化的 Web 页面。面向营销的分析重点

销售管理

是分析销售和营销的所有主要方面（如赢利），并且将其与客户活动数据和 ERP 数据关联起来，以便进一步改进营销策略。

2. 销售过程自动化

销售过程自动化的关键功能包括领导/ 账户管理、合同管理、定额管理、销售预测、赢利 损失分析以及销售管理等。

销售功能的自动化是集成销售系统中最困难的一个过程，不仅是因为它的动态性（不断变化的销售模型、地理位置、产品配置等），而且还因为销售部门的观念阻碍了销售过程的自动化。

销售过程自动化必须特别注意以下四个方面：目标客户的产生和跟踪；订单管理；订单完成；营销和客户服务功能的集成。

3. 客户服务

客户服务贯穿整个集成销售过程。售后活动主要发生在面向企业总部办公室的呼叫中心，面向市场的服务也是售后服务的一部分。产品技术支持一般是客户服务中最重要的功能，为客户提供支持的客户服务代表需要与驻外的服务人员（共享/ 复制客户交互操作数据）和销售力量进行操作集成。总部客户服务与驻外服务机构的集成以及客户交互操作数据的统一使用是集成系统的一个重要特点。

（三）系统集成销售中的客户中心化

客户中心化在系统集成销售中凸显出自己的特点：

1. 提高系统集成度

完全从用户的需要出发选择产品，并且要求这些产品能很好地与企业原有的系统集成起来，对系统集成提出很高的要求。由此客户中心化知识要融入企业的各个部门。

2. 专门的项目主管

集成销售系统中的客户中心化，其过程涉及企业的方方面面，非要有一个能够协调企业各部门的领导牵头才行，而不单单是一个销售部门的事。

3. 影响企业的文化环境

集成销售系统运作都在一个面向客户的企业文化环境中，企业里原有的一套从最高管理层到普通员工的分级管理制度，将受到挑战。

4. 自适应性的系统组织结构

面向客户的服务管理系统，其设计是站在整个企业的高度而不是一个或几个部门的角度来看待问题。为了创建一个具有自适应性的系统组织，应该使用一个基于组件的结构方法，使整个集成销售系统能快速适应用户的需求。

5. 服务系统人性化

高度技术化的企业系统往往导致商业功能的过多自动化，在销售功能方面这个问题尤其突出。自动化程度越高，个性化服务水平一般就越低。系统集成追求整体

性能优化。

6. 可扩展性

集成系统的组成和功能，依据客户的需求，具有高度可扩展性的应用结构。使用组件模型和其他的可扩展技术（如 XML 和 Java）来获得最大的远期投资收益率。

7. 同步化支持

对于市场销售和市场服务集成运行，移动同步化是一个重要的结构性要求。对移动人员的同步支持必须包括电子软件分发、数据库方案变化、出版和订阅服务、增量错误恢复以及小组级安全/授权等。

8. 高性能的网络基础设施

企业的网络基础设施必须能够提供全部的网络可用性来支持客户中心化的应用。一个适用于多种用户目标的高性能网络方案，是集成系统的基础。

三、成本管理目标

（一）集成销售系统中的价值观念

建立在动态市场观上的集成销售管理的目标是使交换双方价值增值，市场是双方实现这一目标的手段和途径。营销中价值判定经历了三个阶段：以产品为标准的产品价值阶段、以竞争为标准的竞争价值阶段、以综合价值为标准的综合价值阶段。集成销售管理是以综合价值为基础，不是简单的产品价值观念或竞争价值观念，而是适应顾客评判价值的复杂标准的综合价值观念。

集成销售管理的综合价值是一个相对的概念。顾客往往单纯以顾客成本为标准作出非完全理性的决策，比如以价格最低而不是以交换价值最大为购买决策标准等。因此需要对顾客的价值和成本结构进行评估，并采取措施提高顾客的综合价值——产品、服务、人员、形象等，或降低顾客成本——降价、简化订货和发货流程，为顾客提供保险以降低风险等，从而提升企业的竞争优势。

集成销售管理重视将价值进行系统分析与集成。网络化社会使企业和顾客以及其他竞争或合作伙伴组成价值网，企业要适应、影响和控制价值网络。企业内部的设计、生产、销售、发送和其他辅助活动形成一条价值链，一个企业的价值链和它所进行各项活动的方式反映了它的历史、战略、实施其战略的方法以及这些活动本身的经济效果。

集成销售管理的综合价值分析是多重的、动态的、相对的，集成销售管理价值分析有三种价值驱动因素：便利、生活质量、自我意识。这已成为现代企业价值系统的主要驱动因素，也是企业推行集成销售管理的突破口。

（二）系统集成的成本管理框架

销售管理

1. 成本中心会计

支持成本预算（标准成本的确定），进行标准成本与实际成本之间的差异对比、成本报告与分析等。

2. 订单和项目会计

一个全面网络化的管理会计系统，带有订单成本结算，收集成本，并用计划与实际结果之间的对比来协助对订单与项目的监控。系统提供了备选的成本核算及成本分析方案，从而有助于优化一个企业对其业务活动的计划与执行。

3. 产品成本核算

成本核算，成本分摊，收集有关物流与技术方面的数据，对单个产品与服务进行结果分析等。

4. 获利能力分析

销售、市场、产品管理、战略经营计划等模块都根据从获利能力分析所提供的^{第一手}面向市场的信息来进行进一步的分析处理，公司因而能判断它目前在现存市场中的位置，并对新市场的潜力进行评估。

5. 利润中心会计

一个软件方案，使用会计技术来计算业务活动成本、运营费用以及结果，分析这些信息可以确定每个业务领域的获利效能。

6. 辅助管理决策的执行信息系统

决策过程中所用的信息^{和质量}直接取决于收集与准备数据的系统的能力。执行信息系统（EIS）为管理部门提供了一个软件方案，从企业的各个不同部分收集包括成本发生在内的各方面数据，再进行加工，服务于企业的决策。

（三）集成销售系统的成本管理实施

1. 由节约到优化

传统的成本管理所说的成本意识主要强调应时时、处处、事事考虑成本费用，机械地降低成本费用，现代企业成本管理在谋求成本节约与降低的同时，还应树立成本效益观念，重视各项支出与一定预期收益的对比，为未来增效而增加成本支出亦应是一种重要的管理观念。成本的管理与控制应以成本、效益对比分析的结果为取舍的依据，在成本与效益之间寻求较佳的组合与统一。

2. 管理主体拓展

现代成本管理的对象不是成本费用项目，而是管理者的成本责任。现代管理的核心是以“人”为中心，而成本责任也体现了以“人”为中心的观念，企业成本管理的主体是企业^{和各级}管理者，乃至全员。企业的决策^{阶层}决定和影响^着企业成本形成的基础条件，企业的工程技术人员和生产人员影响着生产成本的耗费水平，企业的财务部门的融资方式影响着资本使用成本。

3. 树立责任意识

成本意识不仅是成本知识，成本管理方法，还是以管理目标为出发点的高度责任感。责任感是一种觉悟，一种认识，一种从根本利益出发的自觉性。从系统的体制和机制入手，建立有利于人们树立责任心的利益体系，同时加强教育、训练，辅之以规章制度，形成一个人人必须尽职尽责的氛围。

4. 由传统向战略拓展

传统成本控制手段，主要针对生产领域展开，现代企业成本控制手段应超越生产领域，从战略高度多方位寻求并拓展成本控制的方法：(1) 利用技术与经济相结合，运用价值工程手段，追求技术与经济的最佳结合，寻求更有效、效率更高的生产经营方式，是成本的事先控制。(2) 建立现代营销观念，提高营销效率，控制销售费用的相对水平，以控制销售费用的总体水平。

5. 由产品分析转向多动因分析

现代成本管理理论认为影响成本变化的因素即成本动因有很多，业务量不是决定成本高低的惟一因素。作业成本管理的兴起，将成本动因拓展到作业，使成本计算与分析从产品层次深入到作业层次。企业的成本分析应从经济分析深入到技术经济分析，从事后的定期分析拓展到事前的预测分析，从生产成本分析深入到设计成本、工程成本、资产成本、责任成本分析。

第四节 系统集成销售管理的实施过程

一、系统集成销售管理过程的设计原则

(一) 规划性

集成销售管理是一种营销规划系统，帮助组织将时间、精力和财务资源集中到最佳顾客和潜在顾客身上。它不是首先决定产品或服务，然后再寻找目标市场，而是以顾客和潜在顾客为起点，然后再返回到企业自身。

(二) 可测量性

集成销售管理被设计成这样一种模式：将所有的营销和要素都变成可信的、可说服的、含义丰富的、可测量的过程，这些过程的有效性和效率都是可以评断的。

(三) 数据化

集成销售管理有赖于用户行为数据的有效运用。尽管个人态度数据和人口统计数据可以起到启发的作用，但是他们在描绘用户群体方面只扮演了从属的角色，主要角色还是由行为属性来担当。

(四) 集成化

组织内部各个小组的经理人员将本组织所有的销售活动集成在一起，从而使其

销售管理

变成一个有凝聚力的整体。正是通过这些人员，集成销售管理才被规划出来并得以执行。这些小组也将外部资源和内部能力结合在一起，以获取最大化的结果。

(五) 市场化

根据集成销售管理为企业带来的财务回报来评价集成销售管理的效果。在集成销售管理过程中，尽管信息和刺激是至关重要的部分，但基本上还是根据市场表现来进行评价，而不会根据所发生的费用和传递的信息来评价。

(六) 流程化

集成销售管理利用一种流程来进行规划，该方法为组织内部的所有经理人员提供了一个共有的框架，用以集成与顾客相关的工作。

二、制定集成销售管理计划的四个步骤

系统集成销售管理是从现有的销售系统开始的，核心是利用现有的客户、数据和流程，制作新系统方案，以达到集成、优化和提高的目的。在制定集成销售管理计划时历经了以下四个步骤：

(一) 战术协调阶段

组织开始协调其销售管理活动。集成销售管理最基本的目标是通过制定统一的架构来协调销售系统的计划。首先决定统一的系统概念，如“一种形象和一个声音”的定义。同时，在多方面、多维度的销售管理过程中形成协同效应，一方面公司制定严格的集成销售管理政策，另一方面让那些对经营业绩负责的主管自行决定计划的执行。

跨职能是第一阶段集成的另一个特点。不同的组织使用不同的跨职能形式，其潜在的目标是为了获得更高的能力。这种能力不仅包括管理单个的销售活动，也包括如何使各种活动获得协同效应。

通常要建立一个由各方面专家组成的跨专业小组。

(二) 重新界定销售范围阶段

开始定义新的或者广义的市场销售概念。系统试图考虑更加广泛而不是局限于传统的功能性销售活动和手段，如促进销售、直销等。原则上，这一步是从用户的需求反应出发的，首先要评估并决定在哪里和在何种情况下与用户和潜在用户建立联系，一般这些行动包括内部营销或与公司员工和销售队伍有关的活动。在某些情况下，开始在营销渠道和业务伙伴中制定集成销售管理计划，希望能有一个清晰、简明的信息流和公司用户对用户的激励及用户反馈的信息。

员工参与是第二阶段集成的一个特点。有研究表明，当销售管理计划不能支持外部销售计划或不能与之协调时，高达 40% 的支出被浪费了或被破坏了。内部销售管理的目标就是将品牌价值拓展到内部供应链各个交易环节的行为管理上，它的目的是要将每一个员工都包含到营销过程中，并使员工从以成本为中心转到以利润

为中心上。

通常要建立多功能小组，这些小组关注的是顾客和最终使用者而不是公司的产品和服务。

(三) 信息技术的应用阶段

在新的市场环境下，统一的顾客沟通方式的成本与性能比已不能满足企业的需求。可以利用新技术和潜力并通过两种主要的、相关的方式来提升业绩：对组织来说，从针对虚构的、一般的用户的销售转换到针对最有价值的顾客和期望顾客的差异化行为的销售已变得重要。IT 的应用可以创造一种更加亲密和互动的关系，这种关系基于对个人差异、要求、价值和偏好的承认和尊重。同样地，将公司资源和优先权与特定顾客的需求满足结合起来也是非常重要的，这些顾客往往是顶端的约 20%~30% 的顾客，他们提供了公司大部分（70%~90%）的收入和利润。对于这个顶层以外的顾客和期望顾客来说，所有的销售投资都应根据他们的短期和长期经济潜力进行仔细的校准。这是集成销售管理如何决定组织成本的一个根本性的转变。

(四) 关于财务和战略集成的阶段

在该阶段，组织开始拟订计划说明书，该说明书是基于对顾客和他们的市场或财务价值及潜在价值的评估，而不是简单地基于公司所想要达到的目标。通过关注顾客，企业通常能够制定出能使用更好的计划和测量方法的销售管理“封闭回路系统”，也就是说，这种顾客价值知识使得公司能以可评估的“投资回报率”为基础来进行销售管理投资。通常，公司希望利用这些方法来测量它的市场投资回报率，因为高层管理者想要知道集成销售管理能给公司带来的价值。

在第四阶段有两个问题值得重视：一是顾客投资回报率。在这个方法中，最重要的就是将顾客收入流作为评估最关键的因素，而不是个体销售努力的程度。由于能够将顾客的投资与从这些顾客身上得到的收入联系起来，公司就能够把对销售管理的投资与其他金融投资置于同等重要的地位。另一是运用集成销售管理统一公司的战略方向。现在的企业已经不再是运营驱动“由内而外”的简单的市场销售方式，而应该“由外而内”，强调从各个方面去为顾客创造价值。这要求公司的各个方面，从顾客反馈、产品质量、人力资源的招聘与培训到完善组织结构，都必须集成起来，不断完善提供给顾客的服务。

三、一个基于技术平台的集成方案——综合布线系统工程

(一) 智能建筑系统集成设计与综合布线工程

智能建筑或智能大厦（intelligent building, IB）是信息时代的必然产物，是计算机技术、通信技术、控制技术与建筑技术密切结合的结晶。智能建筑系统功能设计的核心是综合布线工程。智能建筑物内信息通信网络的实现，是智能建筑系统

功能上系统集成的关键。

在计算机网络市场上，综合布线工程是个竞争非常激烈的领域。从集成系统设计方案到工程施工，到服务支持，始终贯穿着系统集成原则，是一个基本的系统集成销售管理案例。

一个典型的智能建筑系统集成方案如图 21.4 所示。

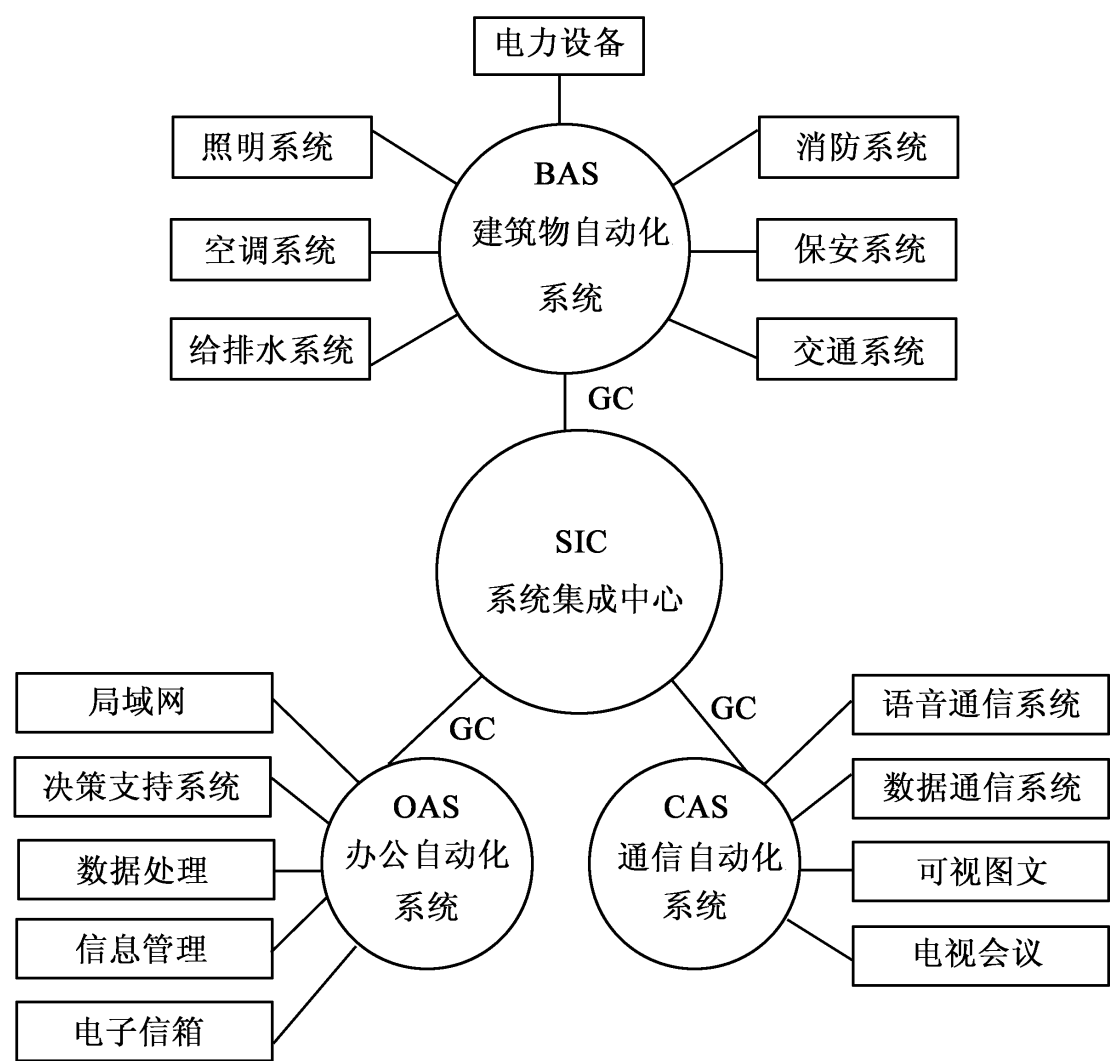


图 21.4 智能建筑的系统集成

(二) 综合布线工程概述

1. 综合布线的概念

综合布线是一个模块化的、灵活性极高的建筑物内或建筑群之间的信息传输通道，是智能建筑的“信息高速公路”。它使语音、数据、图像设备和交换设备与其他信息管理系统彼此相连，同时与外部通信网相连接。综合布线由不同系列和规格的部件组成，包括传输介质、相关连接硬件（如配线架、连接器、插座、插头、适配器）以及电气保护设备等，这些部件可用来构建各种子系统，它们都有各自的具体用途，不仅易于实施，而且能随需求的变化而平稳升级。一个设计良好的综合布线对其服务的设备应具有一定的独立性，并能互连许多不同应用系统的设备，如模

拟式或数字式的公共系统设备，也支持图像（电视会议、监视电视）等设备。

综合布线采用模块化的结构。按每个模块的作用，可把它划分成6个部分，可以概括为“一间、二区、三个子系统”，即：

- 设备间
- 工作区
- 管理区
- 水平子系统
- 干线子系统
- 建筑群干线子系统

从图中可以看出，这6个部分中的每部分都相互独立，可以单独设计，单独施工。更改其中一个子系统时，均不会影响其他子系统。

2. 综合布线的特点

综合布线同传统的布线相比较，有着许多优越性，是传统布线所无法企及的。其特点主要表现为它的兼容性、开放性、灵活性、可靠性、先进性和经济性，而且在设计、施工和维护方面也给人们带来了许多方便。

综合布线较好地解决了传统布线方法存在的许多问题。随着科学技术的迅猛发展，人们对信息资源共享的要求越来越迫切，尤其以电话业务为主的通信网逐渐向综合业务数字网（ISDN）过渡，越来越重视能够同时提供语音、数据和视频传输的集成通信网。因此，综合布线取代单一、昂贵、繁杂的传统布线，是信息时代的要求，是历史发展的必然趋势。

3. 综合布线适用范围

综合布线采用模块化设计和分层星型拓扑结构，适应任何建筑物的布线。建筑物的跨距不超过3 000 m，面积不超过1 000 000 m²。综合布线可以支持语音、数据和视频等各种应用功能。综合布线按应用场合分类，除建筑与建筑群综合布线系统（PDS）外，还有两种先进的系统，即智能大楼布线系统（IBS）和工业布线系统（IDS）。PDS以商务环境和办公自动化环境为主；IBS以大楼环境控制和管理为主；IDS则以传输各类特殊信息和适应快速变化的工业通信为主。

4. 综合布线的标准

目前，已出台的综合布线及其产品、线缆、测试标准和规范主要有：

EIA/ TIA 568A、TSB67：美洲标准，商用建筑物电信布线标准，现场测试非屏蔽双绞线布线系统传输性能规范；

ISO/ IEC 11 801：国际标准，布线标准；

EN5016，50168，50169：欧洲标准，水平布线电缆、工作区布线电缆以及主电缆标准；

CECS72：97、CECS89：97：国际，综合布线系统工程设计规范、工程施工与

验收规范。

5. 综合布线产品的选型原则

综合布线是为统一形形色色弱电布线的不一致、不灵活而创立的，如果在综合布线中再出现机械性能和电气性能不一致的多家产品，则恰好是与综合布线的初衷背道而驰的。因此，选择一致性、高性能的布线材料是实施综合布线的重要一环。

6. 综合布线的经济分析

衡量经济性从两个方面加以考虑，即初期投资与性能价格比。

综合布线初期投资比较高，但由于综合布线是将原来相互独立、互不兼容的若干种布线，集中成为一套完整的布线体系，统一设计，并由一个施工单位可以完成几乎全部弱电线缆的布线。这样可省去大量的重复劳动和设备占用，使布线周期大大缩短。综合布线与传统布线方式初期投资的比较可用图 21.5 所示的曲线表示。

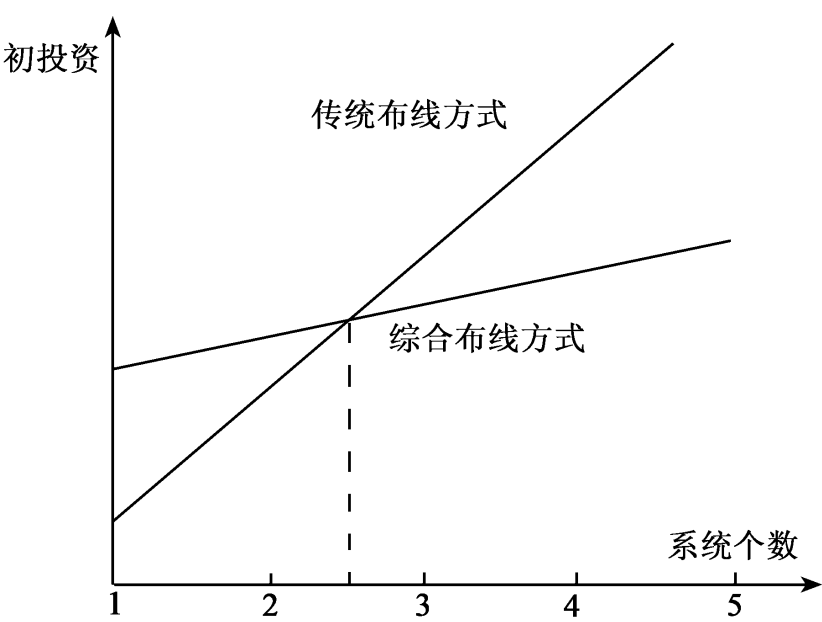


图 21.5 综合布线与传统布线方式初期投资的比较

综合布线性能价格比：

- (1) 采用标准的综合布线后，就可解决用户配置需求不明确的问题。
- (2) 解决设备搬迁或增加新设备时的问题。
- (3) 采用光纤和 5 类电缆混合的综合布线方式，解决诸如三维多媒体的传输和用户对 ISDN、ATM 的需求，实现建筑与未来全球信息高速公路的接轨等具有前瞻性的需求。

- (4) 减少将来的运营费用和变更费用等远期投资。

7. 综合布线设计要领

- (1) 总体规划。研究近期和长远的需求，采取“总体规划，分步实施，水平布线尽量到位”的设计原则。

(2) 系统设计。设计一个合理的综合布线系统一般有七个步骤：

- 分析用户需求
- 获取建筑物平面图
- 系统结构设计
- 布线路由设计
- 可行性论证
- 绘制综合布线施工图
- 编制综合布线用料清单

(3) 综合管理。为了充分而又合理地利用这些线缆及相关连接硬件，将综合布线的设计、施工、测试及验收资料采用数据库技术管理，使配线管理成为建筑集成化总管理数据库系统的一个子系统。同时，让用户参与综合布线系统的规划、设计以及验收。

8. 综合布线工程质量管理

(1) 进行科学设计，精心组织施工，规范化管理。

(2) 应有一整套严格的分销代理程序。有经验丰富的设计工程师和安装工程师，并有齐备的各种测试仪器及测试规程。

(3) 最关键的一点是业主和用户本身必须真正从实际的需求出发，首先对自己的综合性业务有一定了解，根据自己的财力再委托专业公司进行规划设计，避免竣工后功能不够或设计过高、功能过于超前。

(三) 综合布线系统工程系统构成

综合布线系统工程是一个完备的系统，包括如下子系统：

(1) 综合布线工程设计：

- 工作区设计
- 水平子系统
- 干线子系统
- 设备区
- 管理区
- 建筑群干线子系统
- 光纤传输系统
- 电气保护
- 建筑物控制系统综合布线设计

(2) 综合布线工程材料：

- 电缆及其传输特性
- 光纤及其传输特性
- 线缆和连接硬件的技术性能指标

销售管理

(3) 电缆传输通道施工:

- 电缆传输通道
- 铜缆布线
- 铜缆连接
- 信息插座端接

(4) 光缆传输通道施工:

- 光缆传输通道
- 光缆布线
- 光纤连接
- 光纤连接技术
- 光缆端接技术

(5) 综合布线工程测试:

- 电缆传输通道测试
- 光纤传输通道测试

(6) 智能建筑中的网络技术:

- 智能建筑网络方案
- 以太网及快速以太网
- 光纤分布式数据接口 (FDDI) 网
- 异步传送模式 (ATM) 网
- 虚拟局域网
- 网络互连

四、系统集成销售管理实施的经验与特点

(1) 系统集成销售首先是人际之间的关系营销, 不能仅仅依靠政策和流程。

(2) 公司必须自己负责集成的过程, 而不要指望外部机构或其他供应商来进行。

(3) 公司要收集关于顾客的外部信息。既利用一手或二手市场研究资料, 也利用实际的顾客行为数据, 并将这些信息运用到计划、发展和评估集成销售管理的活动中。

(4) 集成销售管理实践得最好的公司建立了一系列反馈渠道来收集顾客信息并在整个公司里有效地利用这些顾客信息。

(5) 集成销售管理的一个最大的挑战是使内部实践和程序与外部销售相一致。

(6) 集成销售管理实践得最好的公司不仅保持大量的数据资源, 而且能十分有效地利用这些数据来制定集成销售计划。

(7) 在开展国际市场营销的公司中, 最佳的集成销售管理实践者往往都会维持

一个全球性的、完整的数据库，而不是一个独立的、不完整的数据库。

(8) 在集成销售管理计划的制定和执行过程中，必须有效地利用信息技术将顾客相关资料转化为顾客认知。

(9) 相对而言，很少组织利用现有技术来建立基于单个顾客环境和特征的、有针对性的集成销售程序。

(10) 可以发现，伙伴公司与赞助公司相比，其营销部门的角色有些不同。伙伴公司的责任常常被设置了一个底线，并且他们在战略规划和新产品开发过程中扮演着非常突出的角色。

(11) 许多组织运用一系列工具来评价集成销售管理活动的有效性，然而，几乎没有一家公司将财务标准应用到评价过程中。

(12) 许多组织都宣称是以顾客为中心的，但几乎没有一家真正领会到以顾客为中心在战略层面和组织层面的含义。

五、系统集成销售管理与企业管理大趋势

作为 21 世纪的营销新理念，系统集成销售管理对现代化企业管理将产生巨大的影响。

(1) 无形资产经营所创造的利润将超过有形资产。在集成优化的概念下，企业的核心业务逐渐重组，转向研究与开发、品牌经营、资产重组、产权经营等价值增值高、利润高的专业化业务领域，不断提高其作业的智能化水平，提高其产品的知名度和客户信赖度，增加其产品或服务知识含量和价值含量，进而不断提高企业无形资产的价值及其在创造利润中的重要性。

(2) 知识所有者和资本所有者将共同治理企业。企业的技术创新能力和管理能力，成了制约企业发展的主要因素，与资金和生产能力同等重要。

(3) 创新将是企业取得竞争优势的根本途径。动态系统才有生命力，技术创新、管理创新（包括制度创新）是企业生产上、市场上占据竞争优势的根本途径。

(4) 经营战略将围绕发挥和塑造企业的核心竞争力来制定。

(5) 市场营销活动将以赢得客户信赖为目的。

(6) 企业生产将向个性化、柔性化、分散化方向发展。先进和稳定的计算机应用系统，生产管理技术和软件的发展和完善，使企业生产的个性化、柔性化水平大大提高。

(7) 生产配送体系以快速满足客户需求为核心。互联网的发展使单个企业变成了整个满足顾客需要的产供销链条上的一个环节。

(8) 财务管理将向战略型、集成化方向发展。从静态的事后核算向动态的、参与经营过程的财务管理方向发展；从战术性、事务性管理向战略性、全局性经营理

销售管理

财方向发展；从内部的、独立的职能管理向开放的、三流（物流、信息流、资金流）合一的集成管理方向发展。

(9) 信息资源管理将向知识资源管理转变。

(10) 人力资源管理将以发挥员工的潜能为目标。

本章小结

集成营销与销售管理是科学技术、社会环境高度发展的产物。随着科学、技术与社会的发展，在各种信息技术高度发达、手段日益丰富的前提下，集成是优化系统资源与运作过程的理所当然的途径。

集成销售管理的理论方法是从系统工程出发，集成过程中以客户中心化为原则，以成本优化为目标，以信息技术为手段，系统集成企事业内部、外部的所有资源，包括各类营销手段、生产、市场、社会等资源，整合优化内部结构，合理配置外部环境，形成一个效益、成本最优的企业运作系统。

系统集成销售管理的过程是从客户、数据和流程开始的，经过四个步骤：战术协调、重新界定营销范围、应用信息技术和从财务和战略上集成。

系统集成销售管理代表了销售管理的未来发展趋势。

思考题

1. 集成营销与传统营销在观念上的区别在于：“不再只推销你所能制造的产品，而要卖用户想要购买的产品。”对集成销售管理而言，这是不是在弱化产品管理？
2. 集成营销管理不再注重 4P、8P 等营销方法与工具，是不是说集成销售管理不需要具体的方式、方法？
3. 销售主张来自何处？
4. 集成销售管理的成果之一就是成本降低，其直接后果是否导致市场价格战？
5. 集成销售管理总是从组织结构上开始，是否意味着组织结构本身就是集成管理的障碍？
6. 集成销售管理并不是一个新的理念，为什么直到网络、数字时代才得到重视、发展？

本章案例

IBM Midwest 的一次不成功的内部集成

集 在营销界已是被谈论多年的概念。但所谈的层次，多半还是集中在集成“工具”的层面上，即如何把公关、广告、促销、直效营销等现存的销售手段结合起来，使其发挥更大的功效。这种上“集成”其实不是一件很困难的事情，还只是牵涉到属于“行政”层面的规范，属于“执行”层次的运作，还不是一个真正的策略性的变革。

集成的目的应该是集成企业内部和外部所有的资源，以求其销售的产品和服务能提供给用户最佳的组合，并因此获得最大的利润。因此真正的“集成”，思考的不是如何运用不同的销售工具，而是如何从用户的角度来分析、构成我们的系统。据此，美国 IBM 中西部总公司的内部组织调整，是实践上述集成概念的一个好例子。

（一）IBM Midwest 原有的组织方式

原有的组织原则，依功能分为销售（Sales）、市场（Marketing）、生产（Production）、研发（R&D）、金融（Finance）等，分别向三个副总裁报告（VP of Sales & Marketing, VP of Manufacturing, VP of Finance），各部门之间，互不往来。

Sales & Marketing 部门的责任区分：依客户大小分为负责1 000人以上、500~1 000人、200~500人、100~200人、100人以下各种不同公司规模的工作小队。

（二）原有组织体系造成的问题

（1）讯息混淆的困扰。采用以用户规模为区隔目标的方式，同一用户，可能收到不同讯息，造成讯息混淆。

（2）内部资源的浪费。每一个工作小队都准备一套自己的客户方案，造成公司内部资源的浪费。

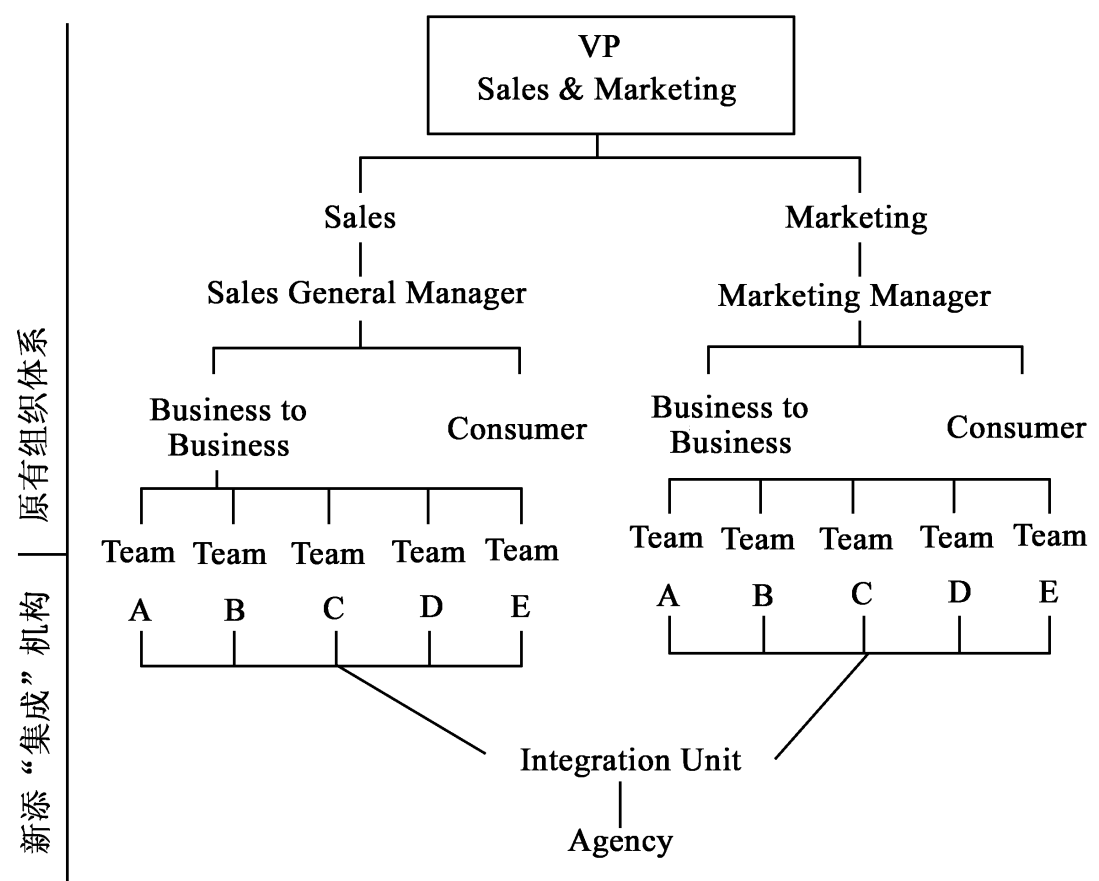
（3）外部资源的浪费。广告公司接受不同的简报，每个工作小队对自己的市场机会有不同看法，广告公司要花很多时间听简报，讨论、制作“有些相同，又有些不同”的销售用具、DM，广告公司成了一个帮助 IBM 内部沟通的大单位。

（三）IBM 设想的解决办法：集成单位

IBM 认为他们的问题是组织内部没有一个集成机构，于是他们决定在组织内部，专门设立一个负责集成不同工作小队的不同需求，向广告公司做简报的单位，称为集成单位（Integration Unit）。

“集成”前后的销售、市场组织结构如下图所示。

（四）“集成”以后的公司状况



“集成”前后的销售、市场组织结构

经过运行，IBM 内部检讨，发现有下列现象和问题：

- (1) 内部沟通时间更长。集成单位要花很多的时间去了解各个小组的想法，经过整理转换，再去征求意见和沟通。
 - (2) 集成单位缺乏权威，效果不佳。集成单位与广告公司一起努力做出来的东西，往往得不到营销与销售小组的认可。
- 集成单位没有发挥功能，并且多了一个庞大的组织，绩效大违人愿。

案例讨论题

- 1. 内部集成 IBM Midwest 销售管理系统不成功，问题到底出在哪里？
- 2. 为了解决不协调性而设立“集成”机构，出发点有什么问题？
- 3. “集成”机构的运作与目的有什么问题？

第二十二章 国际销售管理

随着越来越多的公司进入国际市场，国际销售管理变得越来越重要。国际销售所面临的是一个变幻莫测、复杂多变的环境。企业该采用何种方式进入国际市场，企业正处于国际化的什么阶段，企业应该采取什么样的国际市场销售组织和国际分销渠道，怎样挑选优秀的国际销售经理以及合格的国际销售人员，如何进行国际市场销售人员培训？这都是本章要讨论的问题。第一节探讨了企业进入国际市场的方式，第二节讨论了国际市场销售管理的环境，第三节是组织国际市场销售，第四节是国际市场销售经理，第五节是国际市场销售人员的招聘与培训。

第一节 企业进入国际市场的方式

今天，我们已经进入一个全球化的时代，随着通信、运输、资金流动的发展，世界已经成为一个“地球村”。对于许多公司来说，国内市场已趋于饱和或者面临成本上升的问题。开拓国际市场已成为很多公司降低成本、增强竞争力、提高规模经济效应和利润以及打破贸易保护主义壁垒的必由之路。进入国际市场可供选择的方式有：间接出口、直接出口、许可证贸易、合资企业、跨国购并、跨国战略联盟、新建独立子公司。

一、间接出口

间接出口是指公司通过中间商或代理人出口本公司的产品，间接出口的国内出口中间商主要有国内的出口商和国内的出口代理商。采用间接出口的优点是这种方法所需投资很少。企业不必自己建立销售渠道，不必组织自己的海外销售队伍，承担的风险比较小，缺点是多数利润为中间商赚取，而且企业无法直接拥有第一手的客户资料和市场信息。

二、直接出口

直接出口是指公司直接经营其出口业务。公司直接出口可采取的方法有：国内的出口部，由一名销售经理和几名工作人员一起经营产品的对外销售。海外销售分支机构或附属机构，经营企业产品的海外分销。外国的经销商或代理商代理公司的

销售管理

海外经销权。在直接出口中，企业的投资增加，风险加大，但潜在收益也更大，企业能够从全球销售中实现较大的规模效益，直接出口面临高额的运输成本和贸易壁垒，可能使出口变得不经济。

三、许可证贸易

许可人把“无形财产的权利”授予被许可人，从中获取特许权使用费。无形财产包括专利权、商标使用权、know-how、版权、工艺、配方等。公司许可证贸易有多种方法，如出售管理合同，为一些组织机构提供管理服务，收取管理费。另一种方法是合同制造，公司与当地的制造商签订契约，由当地厂商制造产品。第三可采用特许经营方式，许可方向受许可方提供一个完整的品牌观念和操作系统，如麦当劳、肯德基在中国开设分店就采取特许经营方式。许可贸易的优点在于许可人不必承担用于打开外国市场所需的开发成本和风险。受证方不必完全从零开始，就能获得成熟的生产技术，生产名牌产品或使用名牌商标，如可口可乐公司的国际市场战略就是在世界各地以许可证协议形式设立装瓶厂。

许可证贸易亦存在一些缺陷。首先，它不能使企业获得为实现经验曲线经济和区位经济所需的对生产、营销和战略的严密控制。其次，在全球市场上竞争的企业需要在不同的国家协调它的战略行动，许可协议严重限制了企业在这方面的能力。最后向外国公司许可技术诀窍时所产生的风险，如果受让方经营很成功，许可方就会丧失唾手可得的利润，一旦合同期满，它就会发现新添了一个自己“培养”的竞争对手。

四、跨国购并

优势企业通过跨国购并，可以迅速进入新的生产经营领域或新的区域市场。可以获得并购企业的技术、产品开发能力和管理人才。近十多年来，跨国购并成为跨国公司直接投资的重要形式。1999年全球外国直接投资总额为8 440亿美元，跨国购并为7 200多亿美元。跨国购并的优势在于可以非常迅捷地打入目标市场。并且可以借用对方的知名度、技术和销售渠道。如柯达在中国全行业并购，法国达能收购娃哈哈、乐百氏、益力、梅林、正广和。劣势在于跨国购并双方在技术、管理、市场、文化上存在种种差异，可能导致种种摩擦，在磨合期可能使企业的经营目标不能达到，而且还可能受到东道国政府的限制。

五、合资企业

合资企业是由两个或两个以上的，本来相互独立的企业双方共享所有权，共同实行管理。如惠尔浦取得荷兰飞利浦白色电器份额的53%，从而进入欧洲市场。根据美国麦肯锡公司的研究，由实力雄厚的公司组成联营公司，其成功机会较大，

成功率可在 67% 左右。两个财力薄弱的公司建立的联营公司，其成功率只有 39%，若一方大大强于对手，只有 1/3 获得成功。合资企业有许多优势。首先企业可以得益于当地伙伴对东道国竞争状态、文化、语言、政治体制和商业体制的了解。其次，与合资伙伴共同承担开拓当地市场的成本和风险。最后，政治因素使合资企业成为惟一可行的进入市场的方式。合资方式的缺点在于双方可能对投资、营销方式或其他政策有不同的意见。合资的方式还会妨碍多国公司执行其建立在全球基础上的特定的生产与营销战略。

六、跨国战略联盟

战略联盟是不同国家企业为了同一战略目标达成的一种长期合作协议。发达国家的战略联盟的重点趋于集中在开发新产品和新技术上，战略联盟更多地被用来作为加强竞争地位，建立长期竞争优势的工具。市场营销型战略联盟是一种利用一家企业的分销渠道增加另一家企业产品销售量的合作形式。其战略目标是在不增加投资或营销费用的情况下增加销售。另一种技术市场型联盟是一方拥有技术专利、诀窍、生产能力、专门服务和生产技能的企业，另一方是拥有很强市场营销能力的企业。英国学者邓宁认为战略联盟的一个重要作用是更好地利用跨国公司的所有权优势。由此产生的效益体现在合作伙伴在资源和能力上的优势互补，以及规模经济、范围经济和资源的更合理配置上。缺点是不太稳定。

七、独资子公司

介入外国市场的最后一种方法为企业通过投资在当地建立 100% 的股权子公司。独立子公司的优点首先在于可以获得廉价的劳动力和原料供应，节省运费。其次该企业加强了与东道国政府、顾客、当地供应商以及经销商的关系，使它能够更好地适应当地的营销环境。最后企业可以严格控制自己的投资，能够制定最有利的实现其全球战略的生产和经营政策。缺点是必须承担建立海外子公司的所有成本和风险。

第二节 国际市场销售管理的环境分析

一、国际市场销售管理的环境分析

国际销售所面临的不同国家的经济、政治、文化、法律和自然条件等因素构成的环境，复杂、变化莫测、难以控制。

(一) 间接环境

销售管理

1. 经济因素

经济因素包括一个国家的生产力发展状况、居民物质收入水平和消费水平、产业的构成及发展趋势、科技发展水平，以及经济增长是否稳定。这是企业国际销售具有决定意义的条件。

2. 政治因素

政府对竞争或垄断的态度，对私营企业的鼓励或限制，对吸引或利用外资的政策，政府工作人员的办事效率和政府本身的稳定性都会直接影响企业的国际销售。

3. 社会文化因素

社会文化因素包括国际销售所涉及国家的语言、文字、教育水平、宗教信仰、家庭结构、风俗习惯、工作态度、价值观念。文化是人们的生活方式和认识世界的方式。不同国家有不同的文化。国际销售人员必须对文化差异具有高度敏感性。

4. 法律因素

企业国际销售既要受到不同东道国法律的制约，又要遵守世界范围内的行为准则。国际销售人员必须深入了解东道国法律的具体内容。

5. 自然因素

包括不同国家的地理位置、面积、气候条件、资源状况等。

(二) 直接环境

国际销售管理的直接环境见表 22.1。

表 22.1 国际销售管理的直接环境

直接环境因素	结构特性
顾客	(1) 市场规模 (2) 对不同性质产品的选择
中间商	(1) 中间商数目 (2) 规模和分布 (3) 形态性质的差异 (4) 各供货企业产品的经营比例
供应商	(1) 供应商数目 (2) 规模和分布 (3) 对供应产品的依赖程度 (4) 对本企业的供货比例
竞争对手	(1) 竞争对手数目 (2) 规模和分布 (3) 对竞争产品的依赖程度 (4) 拳头产品的存在

1. 顾客因素

顾客的结构特性表现为市场规模和对不同性质产品的选择。应了解顾客的地区分布、人口统计分布、心理因素及消费行为。现有顾客和潜在顾客的特性能使国际

销售经理预见市场规模的变化,进行资源安排,根据所预见的消费者需求类型的变化而作出反应,并规划企业的战略行动。

2. 中间商

中间商的结构特性与顾客的结构特性相对应,体现在以下几个方面:(1)中间商数目;(2)经营规模与分布;(3)中间商形态性质的差异;(4)本企业产品的交易比重。中间商数目制约特定产品的流通范围。经营规模分布、本企业产品的交易比重制约中间商与本企业谈判交易的力量。当本企业产品贸易比例低时,中间商谈判交易力量大,于本企业谈判交易不利。

3. 供应商

供应商的结构特性表现在以下几个方面:(1)供应商数目;(2)企业规模与分布;(3)对供应商的依赖程度;(4)对本企业的供货比例。企业的稳定运营和长期生存有赖于企业与供应商建立良好的关系。如沃尔玛、家乐福、麦德龙等在中国的大批量采购,能够得到优质低价稳定的供货是这几家大型超市在中国市场本土化销售成功的关键。

4. 竞争对手

竞争对手的结构特性表现在以下几个方面:(1)竞争对手数目;(2)企业规模与分布;(3)对竞争产品的依赖程度;(4)是否掌握了拳头产品。企业要想在竞争中取胜,就必须准确评估和了解该产业全球竞争状况和每一个国家的竞争状况,分析主要竞争者,现有产品和服务的替代和补充状况,现有竞争者的主要策略变化,根据竞争对手的情况来制定本企业相应的战略和战术。

第三节 组织国际市场销售

介绍了企业进入国际市场的方式之后,我们来讨论国际市场销售的具体组织安排及其影响的因素。

一、企业的国际化阶段

(一) 非直接海外营销阶段

此时公司的主要营销精力放在国内市场,或者是为了逃避海外市场的挑战,但公司也有一些国际营销活动,其特点是当国内需求不足,生产供给有余时,由此产生的暂时性过剩会导致非经常性对外营销。公司产品可能销往国外市场,但并不花多大精力去获取和维持市场份额。大多数公司与独立代理商合作。办理第一批出口业务,通常是向心理距离较近的国家出口,即进入市场的心理障碍小。这个阶段通常为没有规律的出口活动,处于国际化的初始阶段。如果初战告捷,公司就会雇用更多的代理商向其他国家扩展。

(二) 经常性对外营销阶段

由于国内市场的竞争日益激烈，公司不得不去海外拓展生存空间。公司的重点是充分利用本国的产品和经验，经营的中心是服务于国内市场，公司成立专门的出口部。公司雇用国外的或国内的国际中间商，当某些出口市场很大时，最好由本公司的销售人员直接经营这些市场，他们成立一些分销子公司代替代理商，这样增加了利润和风险。海外市场的利润不再被认为是可有可无，公司依赖对外销售额和利润以实现其战略目标。这是公司国际化的发展阶段。

(三) 国际市场营销阶段

此时，公司成立国际营销部以取代出口部。公司全面参与国际营销活动，它对业务所在国的营销环境了解很多，有意识地制定相应的营销策略。其特点是公司很少依赖中间商，而是更倾向于设立直接的业务代表从事目标市场的营销活动，为了获得更大的竞争优势开始到东道国投资办厂。公司有时把其在国内的营销方案照搬到东道国，要么通过在东道国设立营销组织制定营销策略，推行本土化营销。国际营销是欧美公司 20 世纪 70~80 年代普遍选择的道路。传统的多国公司过分强调各国市场的差异性，虽然满足了东道国市场，但是导致公司的国际营销成本居高不下。公司的规模虽然扩大了，但利润增长缓慢。这是公司国际化进程的繁荣阶段。

(四) 全球营销阶段

世界正在成为一个共同的市场，不管人们居住在何方，他们都要寻求相同的产品和生活方式，公司把世界视为一个市场，认识到国家间市场需求有很多共性，可以根据需求的共性制定策略，从而通过全球标准化的营销活动达到成本最小、收益最大。国际营销者通过产品标准化、分销、营销和管理，获得利润目标。公司将一组国家市场视为一个单位，把具有相似需求的潜在购买者群体归为一个全球细分市场，以此谋求标准化的营销计划。公司并不忽略各国文化的独特性，而是将标准化与当地化相融合，享受标准化的成本优势，维持当地化的灵活性。全球营销的公司必有相应的组织结构变革，公司总部并非要设在其诞生国，总部所在国的市场与其他地区的市场处于同一地位，全球营销的公司并无一定的“国籍”。

可口可乐的全球化并不只是销售额来自海外，更重要的是组织结构的变化。起初，所有国际分部都向负责国际经营业务的执行副总裁汇报，而该执行副总裁以及负责美国国内业务的副总裁向总裁汇报。全球化的可口可乐由六个国际分部组成——五个可口可乐分部和一个可口可乐食品分部。美国经营单位的赢利只占可口可乐利润的 20%，并已降级为公司六个国际经营单位中的一个，与其他经营单位完全平等。公司意识到，未来的成长将来自美国以外的新兴市场。

全球营销阶段是公司国际化的最高阶段，也就是顶峰阶段。

二、影响企业选择国际经营组织因素

出口部门代表最低的资源投入和风险水平，而全球营销意味着最高的投入和风险水平。投入和风险水平越高，赢利水平也就越高。一家公司在选择合适的国际经营方式时，应该考虑四个因素：公司战略、管理风格、外部力量和内部力量。这些因素如图 22.1 所示：

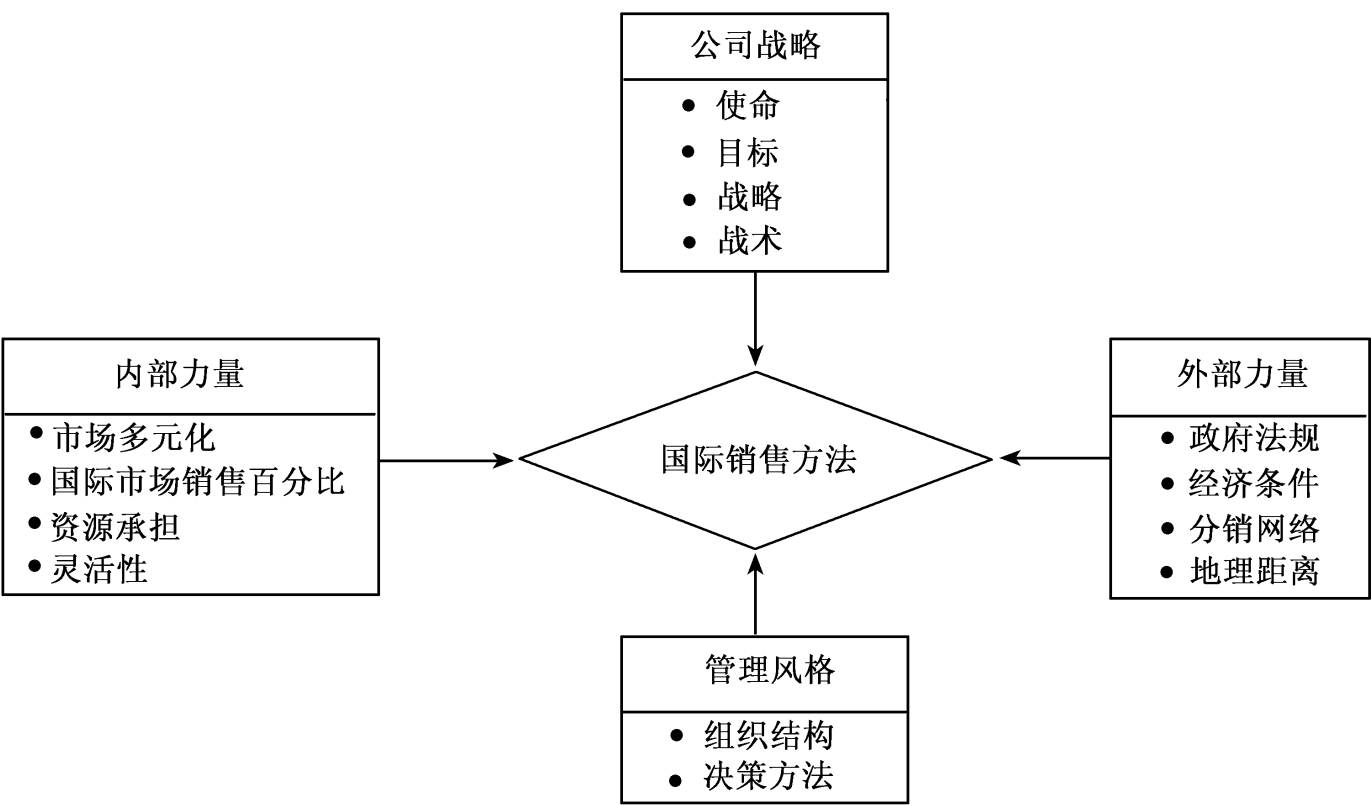


图 22.1 国际市场影响组织结构的因素

(一) 公司战略

一个公司战略计划包括使命、目标、战略和战术。使命是关于公司之所以成立的说明，它明确了组织自身的任务。目标是指公司要努力完成和实现什么，目标必须是可测量的，它包括一个基准和一个时间框架。战略是一个相对长期的关于怎样实现目标的综合方案。战术是短期的、可操作性的使战略发挥作用的决策。

(二) 管理风格

管理风格指公司的组织结构和所运用的决策方法。组织结构的形式取决于环境和市场的力量，在国际市场上也同样如此。决策方式必须根据所在国的文化不同而有所调整。

(三) 内部和外部力量

组织从它的各种经营中获得的销售百分比，市场多元化和它所能支配的资源数量，这些就是组织的形态。另外，公司为顾客所要求的销售力量之间的协调

销售管理

程度对其组织方式及销售人员的绩效都有影响。当公司走向国际舞台时，它必将遇到不同的政府规定和不同的顾客类型。这些因素与其他如地理距离、经济条件、分销网络等外部力量的因素一起影响着公司的全球战略。

三、国际市场销售组织结构

根据公司对国际销售介入的不同程度，公司管理销售活动的机构至少有三种不同的方式：出口部、国际事业部和全球组织。

（一）出口部

一个企业刚开始出口时规模很小，可能是找本国的出口代理商或国外的代理商。随着国际销售规模的扩大，公司就会成立出口部，由一名销售经理和几名员工组成，管理一切出口销售事务。

（二）国际事业部

现在很多公司已经进入国际上多个市场，组建了合资企业，一个公司可能直接出口产品，或者同时到另一个国家投资办厂，或在第三个国家以许可证方式与当地企业合作。这时原来的出口部就难以胜任。需要建立一个国际事业部，专门处理公司的国际业务活动。国际事业部的经营单位设置一般可按下面三种原则中的一种或几种来考虑。

1. 地理区域性的组织结构

由分别主管北美、拉丁美洲、欧洲、非洲和亚洲地区业务的副总经理对主管国际事业部的总经理负责。这些地区副总经理负责管理承担地区业务的销售人员、销售分支机构、分销商和受让方。

2. 产品大类设置的组织机构

每个经营单位由一名副总经理负责，主管每个大类产品在全世界的销售。

3. 国际子公司

每个子公司由一名经理主管，各子公司经理向主管国际事业部的总经理负责。

4. 地区和产品大类相结合的矩阵组织

负责国际营销的副总经理，管理各地区经理，后者再管理驻各国的经理，按产品大类再设置国际营销经理，这种方法对地区需求和产品战略非常敏感，但是营销费用大，产品经理和地区经理不一致时，公司往往行动迟缓，耽误良好的时机。

（三）组织真正的全球公司从事全球营销

公司在全球范围内搜寻机会和获取信息，具有全球战略眼光，从事世界性的生产、营销战略、财务收支和后勤供给系统的计划工作，如 GE 是最典型的全球公司。

巴特迈特和戈尔西认为有如下三种组织战略：

1. 全球战略

适用于资本密集型生产，同质需求，把世界作为一个简单的市场。这种战略组织对全球一体化反应强烈，而对国别反应较弱，如可口可乐和百事可乐、麦当劳、肯德基的全球战略。

2. 多国战略

适用于对各国的机会分设战略投资组合的方法，对国家反应是强的，而对全球一体化反应是弱的，如联合利华公司。

3. “全球地方化”战略

对核心因素标准化，而对其他因素地方化，如 ABB 公司，其格言是“ABB 是到处地方化全球公司”。

四、国际分销渠道

国际公司将产品送到最终消费者手中，需要经过 3 个主要环节，如图 22.2 所示，即卖方的总部、国与国之间的渠道、国外市场内部的渠道。由于各个国家国内的分销渠道状况各不相同，各国市场经营商所涉及的中间商数目和类型，也有显著的区别。

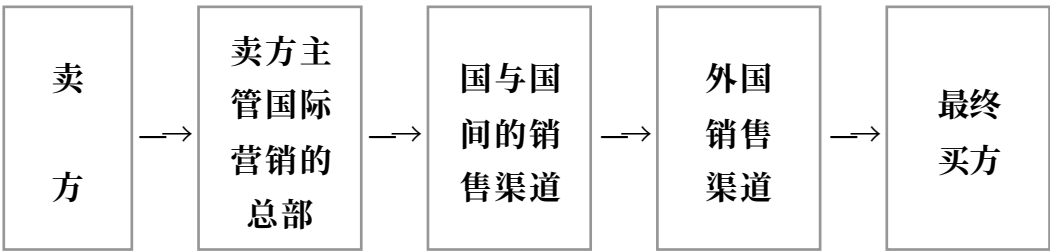


图 22.2 国际营销的整体渠道

(一) 国际市场分销渠道的选择与管理

国际市场分销渠道的选择与管理比较复杂，也比较重要，跨国界的分销活动，不仅受国际贸易方式、国际惯例的影响，而且还受到不同国家内部分销系统和其他因素影响。

在选择分销渠道时要综合考虑到公司经营的产品特点和产品特性、企业本身的特点，以及国际市场状况及分销惯例、其他限制因素，全面衡量、选择能够实现企业战略目标的渠道。

选择中间商时，可以与本国政府及其驻外机构联系，也可以请国外政府机构、信息机构、国内外资信用调查机构提供信息，另外可以派人实地调查，与中间商接触。企业一般选择资信好、有健全的销售网点、高效的销售机构，有较强的销售服务能力、财务状况良好、有资金实力和较多的销售经验的中间商。另外企业要根据

销售管理

产品特点，本国的进出口贸易政策，国际市场特点和国际惯例，挑选最符合自己要求的中间商，最后要签订合同和协议书明确双方的权利与义务。

由公司的国际市场机构专门管理分销渠道，特别是管理中间商。通过各种方式建立与中间商的密切联系，不断健全有关中间商的信息资料，协助中间商进行广告宣传、人员培训，对成绩出色的中间商给予奖励。其次对分销渠道模式和分销渠道结构进行评估，对中间商的履约率、资信状况、销售能力、合作态度、经营效率作出评估，根据企业的经营战略及时调整。日本公司在进入美国市场初期几乎都是请美国的中间商代销，打美国公司商标。一段时间后，日本公司自己开设海外办事处，直接用本公司商标向超市和百货公司销售，最后到美国本土投资办厂。

第四节 国际市场销售经理

我们有必要把国际市场销售管理与单纯的国内市场销售管理进行比较。首先我们来分析销售管理体系的层次，见图 22.3。

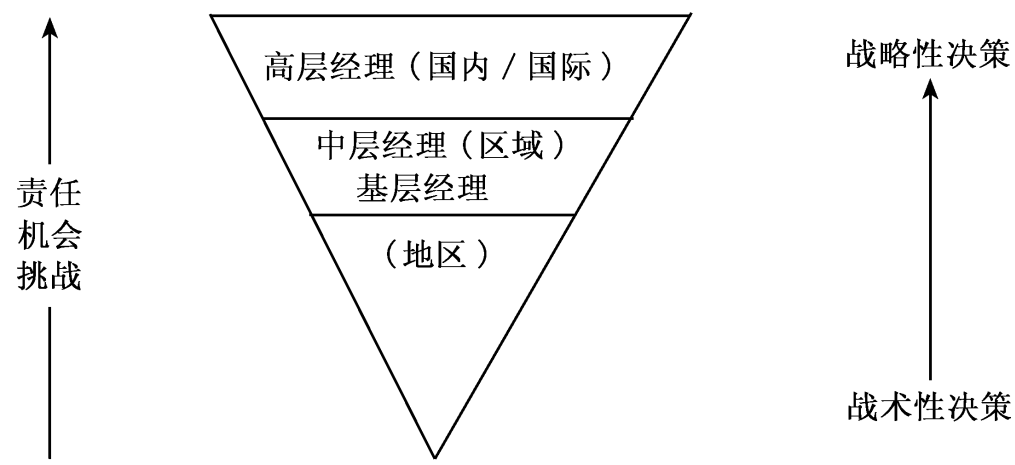


图 22.3 销售管理体系的层次

新的全球商业环境，对今天的管理者来说是一场全新的竞赛。随着世界市场的形成，国界正失去意义。组织、增长和扩展的潜力变得几乎没有限制。然而新的竞争者却可能在任何时刻，从任何地方突然出现。那么不能密切监视全球环境变化，或对这些变化反应迟钝的企业，可能会发现他们的组织自下而上正在遇到危机。我们可以看出作为国际销售经理必须具有战略眼光，他的责任、机会、挑战要远远高于国内销售经理。国际销售人员面临的困难比国内销售人员大得多。

从事国际销售管理由于所处环境的特殊性，要求管理人员具备非常高的素质和能力。

一、国际销售经理应具备的素质和能力

美国管理专家 Philip Harris 和 Robert Moran 认为国际销售经理应具备的素质是：语言能力和适应性，较强的幽默感、尊重别人、容忍不同意见、联系群众、避免武断、发表个人意见、坚持不懈。我们认为作为一个成功的国际销售经理应具备以下的素质和能力。

(一) 具备必需的国际销售知识

1. 语言能力和沟通能力

由于所处的国家不同，语言文化亦不同，沟通交流困难。作为销售人员，最重要的工具是语言。有效的表达能力和准确、有效率的沟通能力是销售管理重要的技能。作为国际销售经理，不仅要和目标顾客和东道国其他社会公众打交道，还要和东道国员工交流，掌握东道国语言和一门国际适用语言，是任职的必要条件。

2. 熟知国际贸易、国际惯例和国际市场知识

销售经理要掌握产品市场结构，增长趋势，主要竞争对手的情况，竞争优势等方面的信息。熟知外汇管理政策，汇率变化，税收政策等，有助于企业销售目标的顺利完成。

(二) 具备制定和实施国际销售战略和战术的能力

由于国际经营环境的复杂性，要求销售经理在制定销售战略时具备很强的信息收集、分析和预测能力。特别是竞争对手的动向和东道国政府政策变化的信息对制定战略十分重要。在各东道国如何发展业务，占领当地市场，如何从竞争对手中抢占更多的市场份额，实现在本土的销售目标，是销售经理制定销售战略应考虑的主要问题。采取何种战术来实施战略是非常具体而细微的工作，要求销售经理能够根据具体经营环境的变化灵活采取对策。如宝洁公司的液态洗涤剂在 20 世纪 80 年代初打入欧洲市场时，没有考虑到欧洲洗衣机不能使用液态洗涤剂这一因素，结果没有销路。该公司对洗涤剂及时进行调整后，销售状况很快得到改善。技术进步，替代产品的出现，产品的生命周期，竞争条件变化都要求国际销售经理具有灵活性和随机应变的能力。

(三) 具备跨文化管理的能力

文化敏感性是跨文化管理能力的重要内容。理解文化差异是跨文化管理能力的一个必要条件。可口可乐公司的市场营销人员认为，他们的成功归因于：(1) 对可口可乐公司企业文化的理解；(2) 对产品品牌文化的理解；(3) 对消费者文化的理解。作为世界最知名品牌，可口可乐产品几乎销往全球。正是由于理解了不同文化的差异性，可口可乐的营销人员才能采取有效的营销手段，使可口可乐的销售无国界。

适应能力是跨文化管理的另一项重要内容，它包括管理人员能在东道国新环境

销售管理

中很快建立新的工作关系，开拓新的局面，对工作以外的社会环境，包括社会风俗、生活习惯、社会关系、人情观念亦具有较强的适应能力。

(四) 具有很强的组织能力和学习能力

国际销售经理应具有组织创新能力和提高效率的能力，及时发现和采纳不同管理理念的能力，有效协调与其他部门如财务、人事、生产部门的关系的能力，及时发现销售中存在的问题，并提供有效解决办法的能力。

销售经理应及时充电，参加公司举行的各种类型的经理培训。由于销售管理工作繁忙，销售经理只能见缝插针，利用点滴时间学习，提升自己的销售管理技能。另一方面要善于学习和吸取各种国际销售经验，勇于实践和冒险。在信息网络时代，销售经理一般都会配备笔记本电脑、传真机、手机等新技术产品，要充分利用各种信息技术，提高工作效率。

(五) 具备与不同国家员工协调配合工作的能力

现在大型购买决策一般不再由个人决定，而通常由采购专家组决定。由于采购组成员代表了多方面要求，必须采用团队销售战略来满足其专业需求。团队销售成员包括设计工程师、财务专家、客户服务代表、质量控制工程师以及销售人员，这就更需要管理人员具备团队精神和相互协助、相互配合的能力。西方国家学者对30家大型跨国公司的调查表明，团队工作在以下三方面发挥重要作用：(1) 集体智慧普遍用于提供建议，咨询和沟通，越来越多的企业在跨国经营决策中使用团队工作方式；(2) 全球性的团队工作不仅会加强市场和技术力量，还可能产生更灵活的经营计划，以及在战略实施中更紧密的合作；(3) 团队工作的含义已扩展到公司的外部，如采用跨国战略联盟形式与合资伙伴、供货商及顾客进行合作。

IBM认为经理人必须能有效地领导 (manage must lead effectively)，在管人 (people management) 和管事 (business management) 上都要展现领导力并追求卓越。GE认为领导人的素质简称为四个E：energy，具有迎接并应对变化速度的个人活力；energizes，有能力创造一个氛围以激励他人；edge，面对艰难困境勇于作出果断决定的锋芒；execute，始终如一的执行力。这些跨国公司保持长盛不衰的秘诀就是经理的素质和能力。宝洁公司前任董事长 Richard Deupree 曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会跨掉；相反，如果你拿走我们的资金，厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

二、国际销售经理的选拔

当一个公司进入国际市场销售时，特别是建立海外销售中心时，作为一名国际销售经理，他不但要与东道国政府、供货商、顾客、上下级、同事及竞争对手打交道，还必须同具有不同国籍和文化背景的组织与个人打交道，他必须具有很强的独

立工作能力，又必须做到一丝不苟执行公司总部的指令和战略。企业选派国际销售经理主要有三个来源：一是起用母公司的经理，二是选用来自东道国的经理，三是招聘来自其他第三国的经理。

从母公司选派销售经理的优点是：

(1) 具有在母公司工作的成熟的销售管理经验，熟悉母公司的战略目标、政策、管理风格和制度。

(2) 在母公司建立了良好人际关系，能够和公司总部有效地沟通，对母公司更加忠诚。

缺点是：

(1) 存在语言、价值观和宗教信仰以及工作方式和生活习惯上的跨文化障碍，经理的社会适应性通常比工作适应性更难。

(2) 成本高昂，其工资待遇和各种补助往往要超过国内雇员的 3~4 倍。

(3) 生活环境改变，不利于经理的家庭稳定和生活安排，进而影响他们的工作积极性和工作效率。

聘用东道国公民担任销售经理，主要优点是：

(1) 成本和费用比较低，特别是在发展中国家。

(2) 没有语言障碍和文化隔阂，熟悉本土情况，如消费者偏好、分销渠道、政府规定及当地的商业环境等，可以很快开展工作。

(3) 可以缓和东道国民族主义情绪和政府干预的压力，改善公司的外部环境。

(4) 公司为培养东道国的人才作了贡献，可以取得东道国政府和公众的好感。

GE、IBM、P&G 等跨国公司在中国都基本上实行“人才本土化”，为培养中国的国际管理人才立下了汗马功劳。

聘用东道国公民担任销售经理的缺点是：

(1) 与母公司的沟通交流比较困难，无法与母公司保持一致。

(2) 偏向东道国民族利益，容易陷入当地人情关系网络，不利于公司利益最大化。

(3) 对母公司缺乏了解，不利于母公司的控制。

(4) 东道国经理在晋升时会受到无形的限制。

为日本公司工作的美国经理抱怨，实际决策是由东京作出的。统计显示，日本公司对外国人有无形的限制。

第三国国际销售经理来自母国和东道国之外的国家。例如一个公司可以为其在南美的销售扩张雇用西班牙经理，要求此人熟知公司和南美市场。第三国销售经理通常是职业经理人，在很多国家工作过，具有国际销售经验。选用第三国销售经理其优点是选择面广，容易发现素质高、能力强、经验丰富的人员，而且这种人员能很快适应当地环境，从而开展工作迅速。其不利之处主要是容易受东道国员工的抵

制。

三、外派销售经理

作为 21 世纪的全球公司，应用更广阔的眼光来看待国际任职。

(一) 国际任职带来的利益

1. 获得在全球背景下制定成功战略所必要的技能

今后 10 年的战略管理需要懂得全球竞争、顾客、供应商和市场的管理人员。如果没有全球的眼光和国际管理经验，销售经理就没有能力理解外国顾客和外国政府。对于跨国经营规模大，国外业务在公司整个业务中所占比重较大的跨国公司，国外任职的经历是今后提拔的重要条件，如雀巢公司，国内销售只占销售收入的 2%，在母国工作的员工人数仅占公司全部员工人数的 4%。

2. 海外任职有助于公司协调和控制东道国的经营活动

外派人员是公司总部与当地子公司的纽带，同时他将掌握的第一手当地资料反馈给总部。有经验的海外经理可以及时向母公司管理层提供东道国政治、经济和金融环境的重要信息。

3. 海外任职可以获得优厚的收入和生活待遇

外派人员可以获得充分发挥作用，实现自我价值的机会。

(二) 选拔外派经理

调查显示，美国多国公司海外任职经理的失败率常在 10%～40% 之间，美国外派经理失败的主要原因，按其影响的重要程度排序如下：配偶不能适应当地文化或环境；经理不能适应当地文化或环境；家庭内的其他问题；经理的人格；对国际任职过于热衷或不负责任；缺乏对技术的精通；缺乏接受国际任职的激励。

美国公司传统上认为国内业绩可预示海外派遣的业绩，因此总是派遣在国内业绩不错的人员到海外任职。外派任命成功的关键因素除了专业和技术能力以外，还包括动力、社会能力、家庭状况和语言能力。

(1) 技术与管理技能。由于海外任职的任务更艰巨、责任更重大，自主决策权也更大，只有具备优秀的技术、管理与领导能力的经理才会成功。

(2) 动力。经理必须具有接受外派职位的动力，这种动力可能来自对公司国际使命的责任感，对任职国文化的兴趣以及与招聘者职业生涯的发展阶段吻合。

(3) 社会能力。交际能力强的人员有能力适应陌生的或模糊无序的情况，对不同的文化标准、价值和信仰十分敏感。

(4) 家庭状况。指配偶愿意到国外生活的程度，可能派遣的地区对配偶的职业生涯和子女教育的影响以及配偶的交际能力。

(5) 语言能力。具备良好的语言技能的经理会更容易、更好地发挥其技术与管理技能，更善于与当地员工、顾客和其他公众打交道。

在选拔外派经理时采用的普遍方法包括：面谈、标准化的智力测验或技术知识测验、评估中心评估、分析个人资料、分析工作样本和推荐信。

外派的成功因素取决于四个任职条件：

(1) 任职的时间长短。短期任职的选拔标准主要强调技术与专业能力。

(2) 文化相似性。在选派前往中东或东亚的人员时，更需要强调家庭因素、交际能力和语言技能。

(3) 必要的沟通与交流。销售工作需要与东道国雇员、供应者、顾客、竞争对手、合作伙伴作更多的交流与沟通。增强交际能力以及对东道国语言和文化的了解就变得更为重要。

(4) 工作复杂性和责任。工作越重要，就越看重候选人的技能和此前的工作经历。

(三) 外派销售经理的报酬

外派销售经理的报酬包括以下三个方面：

1. 底薪

基本工资与在母国一样。

2. 奖金

流动工作奖：鼓励到国外子公司任职。期满工作奖：在海外合同期满时发放。另外还有股权、期权等其他奖励。

3. 津贴

用于生活、住房、教育、娱乐、保健和税收保护方面的津贴。额外的津贴包括：国外服务津贴、艰苦条件津贴、安置迁移津贴、母国度假津贴。

(四) 外派销售经理的归国问题

英国的一项研究发现，在被调查的公司中，有 70% 以上的公司反映外派人员重回公司时遇到显著问题。对北美公司的研究发现，在结束国外任职的经理中，有 20% 的人想离开公司。外派人员回国时，面临一些问题，其中许多与“逆文化冲击”现象有关。逆文化冲击指人们必须重新学习其母国的文化观念、价值和信仰。第一，外派人员必须适应总部新的工作环境和组织文化；第二，外派人员及其家属必须重新学习与生活在母国文化中的朋友和同事沟通；第三，需要时间来适应基本的生活环境，如食物、气候等。

为解决归国问题，公司采取成立帮助外派人员的小组，为其归国人员提供母公司的信息，为其归国提供培训和做好准备工作，为外派人员及其家庭重新融入总公司提供支持。

(五) 女性的国际任职

一项对 13 000 名北美经理的调查表明，其中只有 3% 是女性。对美国在太平洋地区的外派人员的调查表明，其中只有 6.4% 的外派人员是女性。对于女性的国际

任职存在一些误解：女性不希望接受国际任职，女性无法胜任国际任职，外国文化歧视当地妇女，家庭问题是另外一个大难题。女性是否愿意为外派工作在一段时间内离开家庭？配偶怎么办？女性能够忍受国际任职带来的隔绝和孤独、寂寞吗？

据研究发现，在建立商业关系之后，由跨文化冲突所引起的实际问题更多地取决于东道国人们对外派人员的反应，这种反应多是针对其国籍，而不是性别。受传统文化熏陶的当地商人认为外派女性是“最好的”，要不然为什么会派一个女性来呢？其次，女性在交际技能方面更为出色，更善于与东道国公众沟通。

四、国际销售经理的培训

(一) 对外派销售经理的培训

对外派销售经理的跨文化培训，目的在于增强外派人员及其家庭的交际能力，提高对东道国工作和生活环境的适应能力。

跨文化培训通常采用多种方式：

1. 语言培训

语言培训要使学员掌握语言知识，熟悉东道国文化中特有的表达和交流方式。

2. 文化研究

通过学术研究和讨论方式，组织学员探讨东道国文化对管理人员思维过程、管理风格和决策方式的影响。

3. 环境模拟

通过各种手段从不同侧面模拟东道国文化环境，提高其适应能力。

4. 组织各种社会活动

表 22.2 按跨文化培训强度的增加列出了多种培训方式和目标。

表 22.2 跨文化培训强度：方式与目标

培 训 强 度	高	方式：去东道国旅行，与具有东道国经验的管理者会谈，与东道国人员会谈，集中语言培训。
		目标：与东道国国家文化、商业文化和社会制度融洽相处。
		方式：文化间的学习练习，角色扮演案例研究，生存语言培训。
		目标：培养有关东道国文化的一般知识，克服民族中心主义。
		方式：授课，录像，阅读背景材料。
低		目标：提供有关东道国商业和文化的背景信息以及有关公司的基本信息。

(二) 对东道国销售经理的培训

随着跨国公司经营规模的扩大和对高素质人才需求的增加，越来越多的跨国公司开始重视对东道国管理人员的培训。如宝洁公司在中国有专门的培训学院，主要

进行专业技术和管理技能培训、工作语言即英语培训，另外选派优秀的年轻管理人员到美国、英国、日本、新加坡和香港等地的分支机构进行培训和工作。IBM 采用了基于网络在线培训的 Basic Blue 项目，已成为 IBM 经理人的人才摇篮。爱立信中国学院与世界著名的大学教育学院合作，于 1998 年创办了信息通信管理硕士和国际管理硕士学位项目。学员通过两年在职学习，可以获得由合作院校颁发的、在国际上被认可的管理硕士学位。另外针对公司经理开设为期一年的“核心领导课程”，包括认识自我、领导沟通、情境领导、团队建设和基本领导，以帮助经理人员提高各方面的领导技能。

五、国际销售经理的业绩考核

由于公司进入国际市场往往是出于战略的考虑，而不是为了带来直接利润，了解新市场或挑战国际竞争对手的战略目标可能会使一些子公司陷入亏损状态，但這些子公司仍然积极地服务于公司的总体目标，如果用投资收益率作为业绩考核指标，经理的业绩可能十分糟糕。由于国际环境复杂多变，以前制定的合理的可实现的业绩目标可能难以达到。能否适应东道国当地文化期望，也可能影响到经理的业绩。

为了克服对国际经理业绩考核的困难，可以采纳专家们的建议：

- (1) 使评估标准与公司战略相适应，如果目标是进入市场取得长期的竞争地位，采取短期财务业绩评估就会失去现实意义。
- (2) 调整使用合适的评估标准。
- (3) 将多种渠道评估与不同时期评估相结合。

表 22.3 列出了海外业绩考核的一些基本内容，包括评估信息来源，评估标准和评估时期。

表 22.3 业绩考核的评估信息来源、标准和时期

信息来源	标 准	时 期
自我评估	达到目标 管理技能 项目成功	3 个月或主要项目 结束时
下属	领导技能 沟通技能 下属发展	主要项目进来时
总部对外派 经理和东道国 经理的观察	团队建设 人际交往技能 跨文化沟通技能	6 个月

续表

信息来源	标 准	时 期
总部现场	管理技能	
监管	领导技能	重大项目结束时
	达到目标	
顾客	服务质量和及时性	
	谈判技能	每年
	跨文化沟通技能	

第五节 国际市场销售人员招聘和培训

一、国际市场的销售人员招聘

由于从母公司调派销售人员及其家属的费用很高，而且他们在适应新文化的过程中会遇到很多困难和障碍。而东道国的销售人员对当地文化有更好的了解，而且通常已建立了业务关系，另外工资成本和费用要低得多。

招聘可以通过当地的劳动机构、各大学的毕业生就业服务办公室的合作来进行。另外有些国家有专门的对外劳动服务机构，主要为外国企业提供人力资源。可以通过当地媒体（电视、报纸、杂志、网络）刊登招聘需求信息，或者是大型的人才交流会现场招聘。一般都要经过填写申请表、初试、能力测试、语言测试、复试、录用这些步骤。很多跨国公司的人力资源部已经建立了完整系统的招聘程序和测试方法。一般在市场上可以招到自己满意的员工。有些国家和地区有以收取代理费为目的的考评潜在雇员的中介机构，它们通过合法的考核、面试等方法来进行考评，一般会根据每个应聘者的情况提交一份报告并详细列明此人的优点和缺点。

招聘本国公民从事国际销售时，可以通过本国的劳动中介机构来进行。要求应聘者要具有国际营销知识，语言能力比较强，对国际市场销售具有强烈的兴趣和开拓进取精神。

二、国际市场中的培训

对所有销售人员进行的共性培训包括对公司企业文化、公司销售政策、市场营销实践的培训，以及公司产品的介绍。采用现场实习与课堂讲授相结合的培训方法，始终坚持理论与实际相结合的原则。要提高有关销售技巧和谈判艺术，模拟销售角色，增强实战性。IBM 销售培训的具有代表性的内容之一：阿姆斯特朗案例

练习。它是在一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的具有复杂的国际间业务联系中进行的。由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出一个非常逼真的环境。学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。这种演练就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取订货的模拟用户会议。

作为跨国公司，在全球开展营销，制定培训计划时，特别需要开展跨文化培训，以帮助其雇员在和来自不同文化背景的人打交道时采取更适宜、更敏感、更一致的行动。培训计划应使受训者注意文化差异，并且提供处理它们的框架。

本章小结

企业进入国际市场的方式主要有：间接出口、直接出口、许可证贸易、跨国购并、设立合资企业、跨国战略联盟、设立独资子公司，每一种方式都有优缺点。

国际市场销售管理面临的环境复杂多变。主要有间接环境，包括经济、政治、社会文化、法律、自然因素；直接环境包括顾客、中间者、竞争对手、供应商等。

企业的国际化分为非直接海外营销阶段，经常性对外营销阶段，国际市场营销阶段和全球营销阶段。影响企业选择国际市场组织的因素主要有公司战略、管理风格和内外部力量；国际组织结构主要有出口部、国际事业部、全球组织三种。国际分销渠道的选择与管理对实现企业的国际市场战略是非常关键的。

国际销售经理应具备的素质和能力：必要的国际销售知识，制定和实施国际销售战略和战术的能力，跨文化管理的能力，很强的组织能力和学习能力，与不同国家管理人员和员工配合工作的能力。国际销售经理的选拔主要来源有母国、东道国、第三国，各有其优缺点。讨论了选拔外派经理成功的因素、方法及任职条件、报酬、归国问题，女性的国际任职，国际销售经理的培训及业绩考核。

国际市场销售人员招聘和培训对于完成国际销售目标是至关重要的。

思考题

1. 一位经营生产商打算进入欧盟市场，公司现有的销售额为100 000美元，公司应当通过自己的销售队伍，还是雇用独立分销商进入市场？请解释理由。
2. 对于在国内工作的销售人员和向海外派遣的销售人员的培训，有哪些相似之处？有哪些不同之处？
3. 成功的国际销售经理应具备什么样的素质和能力？
4. 针对外派销售经理和东道国销售经理的培训有什么相同和不同之处？

5. 外派销售经理的优缺点是什么？东道国销售经理的优缺点是什么？
6. 对于女性作为国际销售经理，你有什么建议？

本章案例

有效与高产的经理为什么在海外变得低效和无为？

6年前，小器械（Smallappliance）公司选择了有效、高产的经理们去开发几个国外市场。这些经理中的许多人并没能如预期的那样，有效而高产地完成他们的使命。有些人早早回了国，有些人加盟了别的企业，包括竞争对手的企业。用什么方法才能使经理们在海外的新工作中保持高效率的生产率，并使他们在完成了海外使命后仍是公司的财富？

开拓：假如你是小器械公司这个跨国公司的人力资源部执行副总裁的助手。这位总裁要求你选择一些经理去海外从事开拓任务。相对于6年前的国际化开拓，管理层要求在这些新地区能迅速地获得市场份额。这次开拓任务，由于一些竞争对手，其中包括一家德国企业和一家韩国企业已经或者打算进入同样的新市场而变得刻不容缓。由于公司对某些器械作了改进，故而，迫切需要在竞争对手也对其生产线作改进之前获得市场份额。

晋升的机会：人力资源部副总裁，也就是你的上司，身体很糟，不久即将退休。你被考虑接替他的工作。然而，这在很大程度上取决于你是否能够成功地完成这次海外开拓的使命。

过去的不良业绩：6年前，曾选择一些经理去开拓几个外国市场，选择的标准是有效而高产的经理们。由于这些经理熟悉公司的运作，故而未给他们提供任何培训。同时，也未作任何归国计划。尽管选择了有效、高产的经理，然而，他们中的许多人并未达到预期的业绩，比预定计划提前回了国，有些人离开了公司。

如何解释过去糟糕的业绩：高层领导们问，为什么上次选派的经理们未能像预期那样取得他们过去在美国市场上的有效而高产的业绩？为什么这些优秀的经理们不再留在本公司？

由于你并未参与上次的选派工作，你只得对这些问题进行调查。你希望那些生产率低的、提前归国的或者离开公司的外派经理们的个人档案能给你提供一些启示。因为如果这次开拓所选择的经理们不能在派往海外后表现出高效的话，其他人将成为人力资源部副总裁。

外派人员记录：杰克·赖特（Jack Wirght），一位高产的经理，深受下属的爱戴。他和他的妻子经常外出旅游，他俩都期盼着这次的海外任务。杰克被派往西班牙，大概6个月以后，他觉得在新的岗位上待够了。在他回美国时，他写了一份报

告给他的继任者以移交工作。不久以后，杰克离开了公司。

迈克尔·凯利 (Michael Kelly) 被派往墨西哥。迈克尔对这次任务并未表现出任何感兴趣的迹象。他的双亲、兄弟、姐妹和朋友都住在附近，迈克尔对他在美国的工作非常开心。迈克尔没作任何努力去学西班牙语或去适应墨西哥习俗。尽管他并未实行很多的管理控制，但他还是疏远了顾客，并与他的职员相处得不好。迈克尔在墨西哥待了 9 个月，然后他辞去工作，在家乡另一个公司找了份工作。

罗恩·史密斯 (Ron Smith) 和他的家庭被派往沙特阿拉伯，在那儿，他们与其他外派人员混住在一起。然而，沙特人要求他们把 13 岁和 14 岁的儿子们送往当地的学校。史密斯夫妇要求尽早归国。罗恩表示希望在将来不再有任何外派任务。

史蒂夫·霍根 (Steve Hogan)，他的档案显示他在科威特使命的缩短是由于他的妻子不喜欢这个国家。一切都是不同的，而她对所有的一切都不感兴趣，她不能像在美国一样参加工作。史蒂夫在 6 个月后就要求回国。

亨利·施米特 (Henry Schmidt)，他在美国是个成功的经理，尽管他总是要求一切都按他的方式办，不能忍受他的下属的任何疑问。他被派往澳大利亚，在那儿他遇到了麻烦。他抱怨他的下属不尊重他，并且不听从命令。亨利没能达到目标，并且成本超出了预算。

罗伯特·雷恩 (Robert Weren) 在美国时，因为遵守规则、规范等，从而以准时、按预算完成工作而闻名。罗伯特被派往巴拿马，在那儿，他感觉企业的运作松懈，雇员们期盼着放假以参加狂欢节或其他节日庆祝，午餐的时间过于长，不能及时地完成工作。他制定了新的工作规则，许多雇员因此而辞职，这反而影响了公司的运作。罗伯特报告说雇员们对工作的态度不好，因而必须严密地监控以保证他们工作。

珍妮弗·亚当斯 (Jennifer Adams) 被派往韩国。她的档案显示在接受任务之前她要求得到额外的信息，她对那个国家进行了一番研究并接受了语言培训。但是，她似乎在进行海外管理时有困难，在最初的 9 个月内，她不如在美国时那么有效率。韩国的顾客更多地是直接与其男性下属职员沟通，再由他们将信息传递给她，这使得工作的周期毫无必要地变长了，并导致工作计划过期。

其他的文件提供了类似的情形。

案例讨论题

你想知道是否有别的跨国公司也选派了高效的经理们到海外去，他们是否使用其他的选择标准。你打算询问人力资源管理协会的成员们，他们如何选拔外派人员；是否给这些人员以一定的培训，包括什么形式的培训、如何处理回国问题。需要回答的问题有三大类：选拔、培训和回国。

1. 除了有效和高产外，选拔海外经理还需要什么样的标准？其他跨国公司的

销售管理

外派人员是否能在海外市场保持有效和高产？公司 6 年前是否选错了经理？

2. 针对特定地区的跨文化培训是否能使外派经理们在海外与在美国一样保持成功和高效率？这种跨文化培训或语言培训能避免低生产率吗？如果是的话，你如何说服高层领导们对这样的培训加以投资？其他的公司是否提供这种培训？是否成功？

3. 为什么许多经理回国后离开公司而去了其他公司？现在怎么做才能留住在
新地区工作的经理们？

主要参考文献

1. Charles M. Futrell. Sales Management. 6th edition. Harcourt College Publishers, 2001
2. Christopher A. Bartleft and Sumatra Ghoshal. Transnational Management. Second edition. Irwin: McGraw-Hill, 1995
3. 查尔斯·M. 富特雷尔. 销售学基础——顾客就是生命. 大连: 东北财经大学出版社, 2000
4. 拉尔夫·W. 杰克逊, 罗伯特·D. 希里奇. 销售管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
5. 威廉·J. 斯坦顿, 罗珊·斯潘茹. 销售队伍管理. 北京: 北京大学出版社, 科文(香港)出版有限公司, 2002
6. 阎忠元. 推销理论与技巧. 北京: 国防工业出版社, 1997
7. 熊银解. 销售管理. 北京: 高等教育出版社, 2001
8. 吴之为. 现代推销学. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2002
9. 张永. 人员推销教程. 北京: 机械工业出版社, 2001
10. 查尔斯·希尔. 今日全球商务. 北京: 机械工业出版社, 1999
11. 约翰·B. 库伦. 多国管理战略要径. 北京: 机械工业出版社, 2000
12. 菲利普·科特勒. 营销管理(第九版). 上海: 上海人民出版社, PRENTICE HALL 培训出版公司, 1999
13. 杨德新. 跨国经营与跨国公司. 北京: 中国统计出版社, 2000
14. 卢泰宏. 跨国公司行销中国. 广州: 广东旅游出版社, 2002
15. 李宝山, 刘志伟. 集成管理——高科技时代的管理创新. 北京: 中国人民大学出版社, 1998
16. 中国人民大学管理系统工程教研室. 系统工程——现代管理的方法与应用. 北京: 国防工业出版社, 1987
17. 顾亚声. 管理系统工程概论. 西安: 陕西科学技术出版社, 1984
18. 刘国林. 综合布线系统工程设计. 北京: 电子工业出版社, 1998
19. 奥美公司. 奥美的观点. 包头: 内蒙古人民出版社, 1997
20. Don E. Schultz, et al. 整合营销传播——谋求 21 世纪市场竞争优势. 包

销售管理

头：内蒙古人民出版社，1997

21. 武欣．绩效管理实务手册．北京：机械工业出版社，2001

22. 胡君辰，郑绍濂．人力资源开发与管理．上海：复旦大学出版社，1999

23. 张照．成功招聘．深圳：海天出版社，2002

24. 胡君辰．人力资源开发与管理教学案例精选．上海：复旦大学出版社，
2001

25. 谌新民，张帆．薪酬设计技巧．广州：广东经济出版社，2002

26. 吴建武，李佳．销售经理手册．北京：企业管理出版社，1999

27. 刘彩凤．培训管理．深圳：海天出版社，2002

28. 麦克纳·N. 比奇．人力资源管理．北京：中国经济出版社，1998