

人民大学 EMBA/BBA

营销经理

《销售管理学与实战案例教材》

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第一章 销售管理概述

### 第一节 销售与销售管理

由于销售工作中在企业中拥有着特殊的地位，因此，销售管理工作必然成为企业经济运行工作中的重中之重，它一方面属于管理工作的范畴，是企业管理工作在市面上的延伸，另一方面又属于市场营销工作的范畴，它是市场营销工作实现价值部分的直接体现，属于市场营销中的核心性工作。

#### 一、销售

##### （一）销售的含义

##### 1. 什么是销售

销售（sales）是企业以营利为目的，将生产或经营的产品以及所提供的服务，以货币结算的方式卖给消费者或用户的活动过程。

首先，销售的商品一定是企业自己生产（制造业）或经营（流通业）的物品，以及所提供的服务（服务业），企业具有商品所有权，才能决定自己商品的买卖。因此，实质意义上的销售工作归属于制造业、流通业和服务业等产业。

其次，销售一定是以货币结算的方式作为这一过程的必要手段，没有货币结算，就不属于销售活动。像赠与、送与、继承遗产等活动也表现为物品所有权的转移，但由于没有货币结算的环节，因此，不属于销售活动的范围。

##### 2. 销售与推销的区别

推销是以说服顾客购买某种产品或服务的过程。在传统的销售工作中，推销被认为是企业销售人员与顾客打交道的必要环节，表现为上门推销、现场推销等。随着科学技术的发展，推销的新型形式又发展为电话推销、网络推销等。但无论以什么方式推销，推销的性质都没有发生根本性的转变，即表现为“推”的策略。推销活动往往缺少对消费者了解的过程，带有一定的盲目性，因此，推销在思想与行动的比例上，表现为行动大于思想，即不用思想支配行动，而是像一只无头的苍蝇到处撞，顾客

往往会对推销工作产生反感的情绪，拒绝推销者介绍的产品与品牌，结果是推销导致成功的可能性不高。

销售不同于推销，推销就活动本身来说它发生在销售工作之前（货币结算之前）。销售属于系统性工作，它不仅要使用“推”的策略，更要使用“拉”的策略，同时销售工作包括从市场调查、信息联络、制定满足顾客需求的方案、销售结算、售后服务等一整套工作，在这个活动过程中，思想和行动同等重要，因此，销售工作中的行动一定是在系统思想支配下所进行的工作。由于进行了系统思考，能有针对性地开展各项与销售有关的工作，顾客往往对销售工作没有反感的情绪，接纳销售的产品、品牌与服务的可能性较高，因此，销售工作成功的概率较推销工作高、效果好。

## 第一章 销售管理概述

### 第一节 销售与销售管理

#### 一、销售

##### （二）销售的意义和性质

##### 1. 销售的意义

1) 良好的销售业绩是企业得以生存的必要前提，没有销售工作，企业自身的各项工作就难以运转，没有销售业绩，企业的资金就不能得到正常的运转和良性的循环，其结果会导致资金链断裂而使企业无法生存。

2) 良好的销售业绩是企业获得利润的重要保障，在市场经济环境中，企业投资的目标是希望得到市场的回报，这种回报最根本的表现就是利润。

3) 良好的销售业绩是企业得以发展的依赖路径，企业的发展表现为扩大再生产和新项目的投资，而扩大再生产和新项目的资金投入则来源于前一生产过程企业所获得的利润。

4) 销售工作是企业与顾客沟通和联系的最有效方式，销售的核心表现就是沟通。

5) 销售工作是提高企业竞争力的实现途径。企业竞争力直接表现为自己的产品和服务能否被市



场上更多的顾客所接纳，企业之间竞争的优劣也直接通过市场上的销售业绩得以表现。

## 2. 销售的性质

企业销售工作的性质是指销售工作所特有的属性，它通过销售运行工作得以体现，企业的销售运行需要有战略思路的支配、系统的管理、营销工作的配合、销售团队的合作，还需要销售人员个人的销售能力。

1) 销售工作是一项战略运行工作，需要从战略的高度给予思考，即从全局性、纲领性、前瞻性、长远性、竞争性、风险性等各个方面进行系统性思考，销售前做好充分的准备，以提高销售工作的准确性，确保销售运行的入轨率更高、质量更好、效果更佳。

2) 销售是一项管理工作，在销售运行的过程中要始终坚持将管理职能融入其中的原则，做好计划（规划）、组织工作，指挥与运营得当，监控销售的各个环节不出差错，保持顺畅的沟通与协调。

3) 销售是一项营销工作，销售工作属于营销工作中的最重要部分，是营销工作的追求目标。企业所有的营销工作，包括市场调研与预测，市场细分及目标市场的选择，4P's（产品、价格、渠道、促销四要素）市场营销组合的运用等均是围绕着销售工作而展开的。

4) 销售是一项需要团队合作的工作。任何企业的销售工作都不是一个人、两个人将其能承担起来的工作，它需要有一支团结能干、善打硬仗的销售团队，这就是企业的销售队伍。这支队伍在实际工作中要团结、目标一致、遵守规则、机会均等。

5) 销售是一项体现个人英雄主义的工作。销售工作团队作战固然重要，但在从事具体业务工作时，可能单枪匹马的现象会经常出现，有些销售工作可能并没有现成的政策和制度的指导，需要销售人员凭借自己的销售经验和应变能力进行处理，因此，个人价值至关重要。

## （三）销售的类型

任何企业都会将销售工作作为自己企业的主导性工作，但不同的企业处于不同的产业领域中，形成了不同的企业性质、不同的企业规模、不同的地域、不同的微观环境等，因此，其销售的内涵与表现并不完全一致。从销售一方的角度分析主要分为以下几类：

1. 上门销售。指销售人员携带自己企业的产品或产品目录去寻找客户，并到客户所在地（家里或单位）进行讲解产品、启动销售。

2. 订单销售。这是企业销售人员通过与客户谈判，达成交易后所签订的订单，企业依据订单进行销售工作的后续处理。同时，一些企业的老客户，依据此前的购买进行同类产品的续购，续购时也需要签署一张续购订单从而形成的销售。

3. 等客销售。这是由客户上门进行购买而形成的销售方式，其主要的经营形式有卖场（如商场、超市、便利店）销售、仓储销售、批发市场销售等。

4. 渠道销售。指企业通过销售渠道的建立而实施的销售工作。销售渠道的类型主要有批发、零售和代理三种类型。通过销售渠道有些商品走向了零售环节，有些商品走向了消费者或用户的手中，形成了商品价值的最终体现。渠道销售目前是更多企业开展销售工作所必须认真思考的方式。

5. 电话销售。在电话普及率极大化的当今世界，更多的企业通过电话销售来开展销售工作和售后服务工作。选择电话销售方式的基本路径是，通过广告或相关的信息传输形式，将企业的信息传输出去并留有电话，顾客通过拨打电话的方式进行询问或订购，企业销售人员或委托中介机构送货并进行结算。

6. 网络销售。在网民数量急剧增加的情况下，网络销售业异军突起，成为了销售类型中的重要形态。即便很多企业继续沿用传统的销售模式，但网络销售也都被各种类型的企业所应用。网络销售目前已经成为了企业销售工作中的重要工作部分，更多的企业是将实际销售运行与网络销售有机地结合起来，形成互相配合、互相促进的一种销售模式。

7. 会议销售。会议销售指企业通过寻找特定顾客，通过亲情服务和产品说明会的方法销售产品的一种销售模式。会议销售的有利方面在于：它可以使产品在市场上迅速崛起；可以让品牌在短期内为目标受众群体所熟悉；可以使企业在短期内收回投资；可以在最大程度上利用社会资源；货款会及时返回；投资相对较少；可以让其从业人员获得丰厚的收入。但是有些企业采取会议销售的模式确定



了虚高的价格、传达着产品神奇的功效等，都使会议销售工作产生了忽悠消费者的现象，为会议销售形式蒙上了一层阴影。

## 第一章 销售管理概述

### 第一节 销售与销售管理

#### 二、销售管理

销售管理寓于营销管理之中，是营销管理的重要组成部分。美国营销学教授菲利普·科特勒认为，营销管理是为了实现各种组织目标，创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系而设计的方案的分析、计划、执行和控制。美国著名营销学教授查尔斯 M·福特雷尔（Charles M. Futrell）认为，销售管理是指通过计划、人员配备、培训、领导、以及对组织资源的控制，以一种高效的方式完成组织的销售目标。

根据查尔斯思想，我们认为，销售管理是一个企业对销售运行工作实施的计划、组织、培训、领导、协调、控制和绩效考核的过程，其中管理的对象包括销售人员、销售过程、销售关系和目标实现。

图 1-1 阐述了通过组织资源的利用实现组织目标的销售管理过程，这一过程指出了销售管理的过程所呈现的销售职能，以及这些职能所发挥作用的形态。

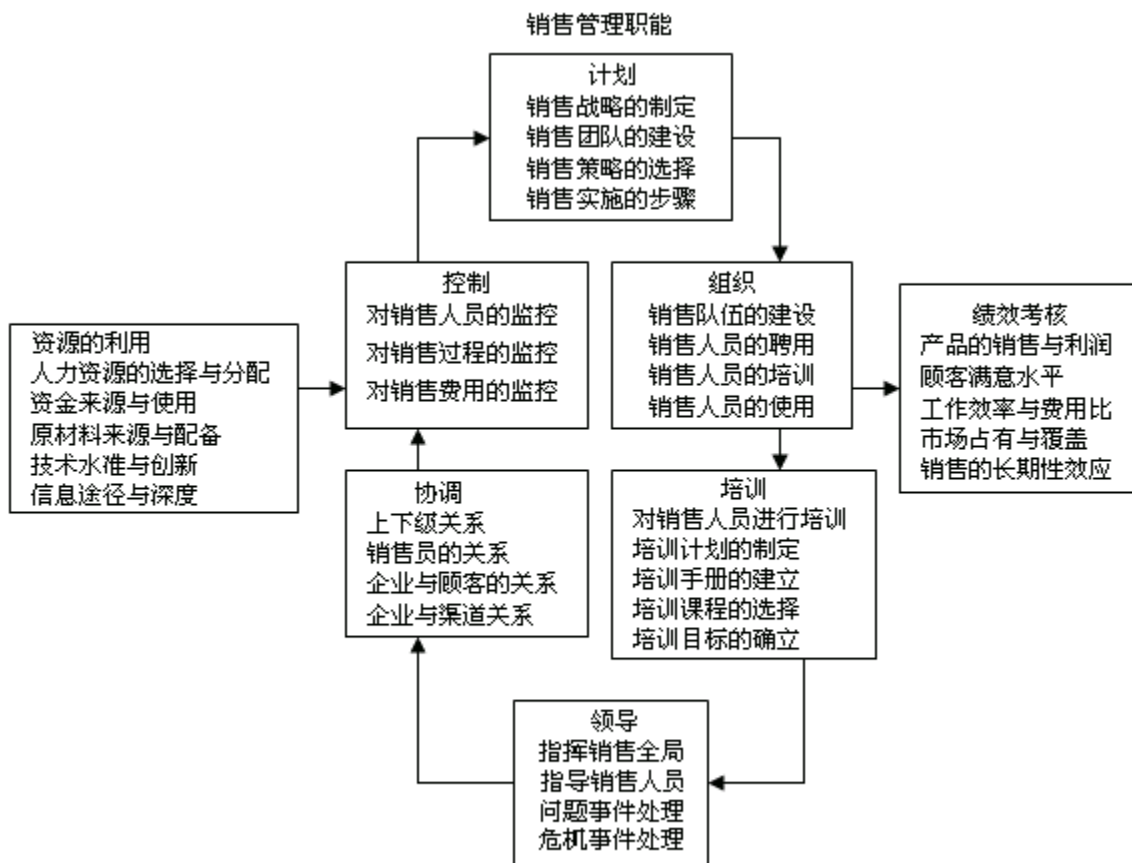


图 1-1 销售管理过程

## 第一章 销售管理概述

### 第一节 销售与销售管理

#### 三、销售管理工作

销售管理工作是企业为了实现销售目标，使销售职能发挥作用的各项工作。它包括销售计划工作、销售人员的组织工作、销售人员的培训工作的领导工作、销售运行的协调工作、销售运行的监控工作等。

（一）销售计划工作。计划（planning）是对销售工作程序与步骤进行的思考与成文过程，是有意识的、系统化的决策过程，它是销售工作运行达到有序化和完备化的保障。销售计划工作需要明确

以下事宜：未来个人、群体、工作单元和组织所期望达到的目标；未来个人、群体、工作单元和组织将进行的活动；为实现目标所需要使用的资源。

（二）销售人员的组织工作。这里的组织有两层含义，一层含义是指销售组织机构，这是使销售工作能够得以顺畅进行的组织保障；另一层含义是指对销售人员所进行的组织工作，它通过人员配备、招聘、培训、和岗位安排等工作得以实施。两者之间的关系是，组织工作是组织机构得以建设和正常运转的保障，组织机构是组织工作运行的结果，同时，又是保障组织工作顺畅进行的依托环境。

（三）销售培训工作。销售培训（sales training）工作是企业销售工作不可或缺的组成部分，也是销售经理人员的重要任务。企业销售人员的培训分为两种类型，一类是集中培训，另一类是分区培训。集中培训一般是新销售人员上岗之前培训一次，再就是一年一度的例行性培训。分区培训则由销售经理负责，没有特别严格的时间限制，根据工作需要可能一个月一次，也可能半年一次。

（四）销售运行的领导工作。领导（leading）是领导他人为了实现特定目标而进行工作的能力，发挥的是带头表率作用，目的是带动属下更好的工作。在销售工作中，领导意味着把预期的目标传达给销售群体中的每一个成员，使每一名销售人员都具有不断改善自身业绩的愿望。

（五）销售运行的协调工作。销售运行是一项复杂的工作，其中包括销售总经理与销售经理的关系，销售经理与业务员之间的关系，代表企业的销售队伍与顾客之间的关系、与渠道之间的关系、与销售人员所负责区域环境之间的关系等等。这些关系必须要通过协调的手段进行很好地处理。其中有些关系是非常敏感的，稍有疏忽，就可能酿成不可收拾的后果。

（六）销售运行的监控工作。上述各项销售职能及相关的工作，并不意味着就一定会使销售工作运行得顺畅，进而使销售工作取得成功。规范销售行为、监控销售运行、预警可能的事件同样是非常重要的，这就是控制——第六项销售管理职能。控制（controlling）包括对销售人员的活动进行控制，对销售过程进行控制，对可能的意外事件警醒控制，以及在必要的情况下对组织的活动加以修正。销售经理必须始终确保自己的组织朝着既定的目标运行。在实施监控职能时，可通过制定预算、削减成本、建立奖惩制度、市场波动 6σ 理论等几种常见的控制工具进行监控。

## 第一章 销售管理概述

### 第二节 销售管理与营销管理

在一个企业的经济运行中，销售管理与营销管理同属于经济运行的基本要项，二者的关系非常密切，但又存在着一定的差异性。一般来说，营销涵盖着企业除生产运行以外的全部经济运行工作，它包括着产前活动、销售活动和售后服务活动。一般我们简称为微观市场营销的三段式。而销售工作则隶属于营销工作的范畴，成为企业营销工作中的重要组成部分。

#### 一、销售与营销

销售（sales）是以营利为目的的经济活动，它是营销运行中的重中之重。没有销售，营销的目标无法实现，仅有销售，长远的营销运行也常常得不到保障。只有二者的密切联系、共同努力，才能保障企业经济运行的健康、有序。

##### （一）营销的活动内容

美国著名市场营销学教授菲利普·科特勒认为，市场营销泛指与市场有关的人类活动。在这里，我们把市场营销活动归结为三个阶段的工作（见图 1-2）。

1. 产前活动，包括市场机会的把握、市场调研与预测、市场环境的分析、市场信息的处理、产品新技术的研究、产品设计、新产品开发等。
2. 销售活动，指产品的直接销售和转售，包括产品的定价、分销渠道的选择、物品的运输和储存（物流）、广告的投放、人员销售与对销售人员的管理、促销活动的开展等。
3. 售后活动，包括销售以后的各项服务工作、信息收集与反馈活动，各项问题的处理工作等。

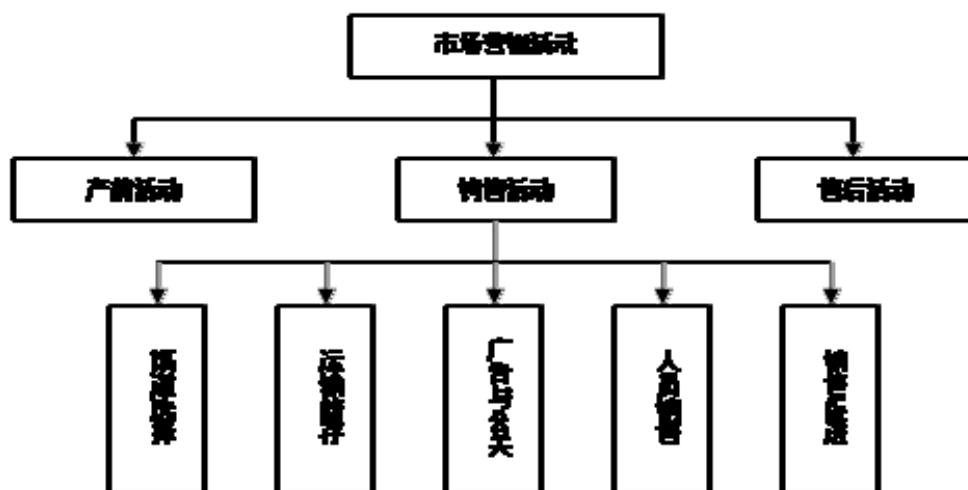


图 1-2 销售工作在营销工作中的位置

## （二）销售与营销的区别

市场营销的含义比销售更宽泛。现代企业的市场营销活动更重要的就表现在对市场的了解与把握，对机会的掌控，对顾客的了解与重视，对目标市场选择的正确，对世界先进技术的掌握，对自主知识产权的创造，对产品传信能力的提升，对售后各项工作的重视，对危机事件处理得及时等等。所有这些都属于市场营销的范围，而不是销售的范围。如果企业市场营销工作做好了，销售工作就会水到渠成。

# 第一章 销售管理概述

## 第二节 销售管理与营销管理

### 二、销售管理与营销管理

就像销售与营销有着密切的关系一样，在企业中，销售管理与营销管理也有着密切的联系，从企业长期的发展过程来看，企业组织结构与企业管理职能随着营销观念的转变和营销环境的变化而不断演进，销售管理与营销管理的关系也在发生着变化。这一变化过程可划分为四个阶段：简单的销售部门，销售部门兼有其他附属职能，独立的营销部门和现代营销部门。

#### （一）简单的销售部门

这是适应生产观念和产品观念时期的一种销售组织形式。这时，企业的计划发展、产品价格的制定和企业目标的确立均由生产部门和财务部门决定，销售主管的职责只是负责对销售人员的管理，并促使销售人员销售更多的产品。这时，企业的销售人员数量不多，有些很大的企业销售人员也仅有几个人。

## （二）销售部门兼有其他附属功能

随着市场的扩大，企业销售量不断增加，对销售管理工作来讲所涉及到的销售职能也越来越多，包括市场调研、预测，信息传播，促销指令的执行，新产品开发思路的建立等。同时就销售工作本身来讲也要主动联络顾客，与顾客更多地沟通等。因此，销售主管除了完成原来对销售人员的管理外，还要承担这些辅助性但又特别重要的工作。为了使这些工作能够达到更好的效率，有些企业将这些新发展起来的销售职能与销售工作分开来做，以市场部、或营销部为组织形式，下辖策划部、新产品开发部、销售部、服务部等。专职于市场营销运行中的产前活动和售后活动，销售部则仍然专职于销售工作，但这时的销售工作要远比生产导向和产品导向时期复杂得多，而这些工作仍然由销售主管负责。这是推销导向时代向营销导向时代过渡过程中的表现。

## （三）销售部门与其他部门的分离

随着市场竞争的日益加剧和营销观念的不断演进，市场营销理论走向了系统化、完备化的轨道，理论对实践的指导和实践对企业的磨砺，使企业对市场营销的认识越来越深刻。为了使市场营销工作卓有成效，赢得市场竞争的主动权，更多的企业将营销职能、销售职能和售后职能进行了分离，形成了市场部（或营销部）、销售部、服务部三足鼎立、互相配合的组织形态。市场部专职于市场调研、预测，信息处理，新技术引进和新产品开发等；销售部专职于销售工作；服务部将服务工作全部承担起来，形成了与微观市场营销三段式相对应的三部门。这时的销售主管仍然负责销售管理工作，三部门的配合和营销战略的制定与实施均有营销副总负责。这是营销导向时代的结果。

## （四）现代营销组织机构

现代企业的发展，使营销工作在企业中处于核心的地位，营销组织机构的建设也是企业发展和形

成经济良性循环的重要保障，进而形成了不同的组织机构的类型。

1. 职能管理式结构。这是一种营销职能各自独立运行，又能保证各机构相互配合的营销组织形态。主要机构包括调研部、技术部（或叫新产品开发部）、市场部（或营销部，也叫策划部）、广告部、公关部、销售部、服务部、投诉部（或叫顾客接待部）等。

2. 产品管理式结构。这是一种按产品来划分营销部门的运作形式，如一家电器公司生产多种类不同的产品，按产品管理结构可划分为电冰箱销售部、电视机销售部、洗衣机销售部、微波炉销售部、手机销售部、电脑销售部等部门。需要指出的是，按这种方式进行销售机构的划分，有些企业将营销活动的其他职能集中控制，如在营销公司中设有各种职能部门负责全公司的营销运作与指导，其他各职能部门对各产品销售部门进行指导。也有公司将其他各项营销职能分散给各个产品销售部，由各产品销售部承担起本产品全部的营销职能。

3. 市场管理式结构。这是按市场划分的营销组织机构。在现代市场营销中，市场的划分是一项比较复杂的工作，如可按年龄进行划分、按性别划分、按收入划分、按地域划分、按城乡划分、按经济发展水平划分等。

4. 地区管理式结构。按地区来划分的市场往往都是大市场，如世界的角度来划分，可分为大中华市场、北美市场、东南亚市场、非洲市场、欧洲市场等；在中国市场的大区域中，可划分为东北市场、华北市场、西北市场、华中市场、华南市场、西南市场等。

5. 产品—市场管理式结构。这是从产品和市场两个条件对市场管理进行约束的划分方法。以一家电器公司为例。一家电器公司按产品划分市场可分为A产品（如电冰箱）市场销售部，B产品（如洗衣机）市场销售部，C产品（如电视机）市场销售部。为了能把市场营销工作做深、做细、做透，公司又按照区域市场分布进行划分，如分为A产品上海市场，A产品北京市场，A产品新疆市场等；B产品上海市场，B产品北京市场，B产品新疆市场等；C产品上海市场，C产品北京市场，C产品新疆市场等。这样划分的好处在于市场营销人员可以有针对性地策划和实施营销活动，市场销售人员明确自己所负责的产品和区域，从而把市场工作做得扎实、到位。但有时也可能会出现一些问题，如



市场营销活动重叠、经费使用不好控制、销售工作中出现串货现象等。

通过以上各种类型的营销组织机构类型可以看出，销售管理与营销管理在运行互相联系、紧密配合。销售管理寓于营销管理之中，成为营销管理的重要组成部分，营销管理中包含有销售管理，并由此保证营销目标的顺利实现。

## 第一章 销售管理概述

### 第二节 销售管理与营销管理

#### 三、销售战略与营销战略

一个经济组织，其经济活动的基本内容包括：战略领域的选择、原材料的配备、技术学习与开发、新产品研制与开发、生产运营、财务管理、人事管理、市场营销、广告宣传、公共关系等，涵盖了企业运营的全部内容，如人、财、物、产、供、销等。而营销战略和销售战略是企业战略运行的重要内容。

##### （一）营销战略

企业营销战略是由战略规划的设计、企业任务的选择、企业目标的制定、企业投资计划所构成。其中战略规划是指企业通过对市场外部环境和本身资源的全面分析与估价，对企业的未来做出的整体的规划。

1. 规划战略任务。企业的战略规划是以规划体系的形式表现的，主要内容有：

公司层战略：总战略，包括战略方向、战略选择。

事业层战略：适应战略、竞争战略。

职能层战略：各职能机构的战略。

战略规划所规划的内容第一步是规定企业任务。企业任务包含企业所进入的行业、所经营的业务、顾客是谁、企业未来的营销方向等。企业在规定任务时，需要考虑的主要因素有：

- (1) 企业过去历史的突出特征；
- (2) 企业业主和最高管理层的意图；
- (3) 企业周围环境的发展变化，它会给企业造成威胁或形成机会；
- (4) 企业的资源情况；
- (5) 企业的特有能力。

2. 确定企业目标。企业目标是由企业任务转化而来的，有总目标、分目标和更细化的子目标，从而形成一个目标体系。

3. 选择战略类型。主要可供选择的战略类型有：

密集性成长战略：企业在现有的业务中寻找迅速提高销售额的发展机会。

一体化成长战略：企业在供给、生产、销售的经济运行链中，选择延伸方向的成长战略。

多角化成长战略：企业在现有业务之外寻求新的投资方向，以扩大发展的成长战略。

表 1-1 战略类型及实现的途径

密集型成长战略	一体化成长战略	多角化成长战略
1. 市场渗透	1. 后向一体化	1. 同心多角化
2. 市场开发	2. 前向一体化	2. 水平多角化
3. 产品开发	3. 横向一体化	3. 混合多角化

4. 制定企业投资计划。企业投资计划决定企业在选择的战略方向上，所确定要花多少钱的计划，即决定哪些业务应当发展，哪些业务应当维持，哪些业务应当缩减，哪些业务应当淘汰，以制定企业最佳的业务投资组合。

企业的战略业务单位是企业的业务方向。不同类型的企业，其战略业务单位的表现形式不一样，可能表现为产品，也可能表现为服务，还可能表现为项目。其工作步骤是：

(1) 确定战略业务单位。战略业务单位必须同时具备以下条件：

- 1) 它是一项独立经营或一组相关的业务；
- 2) 它有明确的任务；

- 3) 有竞争对手;
- 4) 有业务经理人员管理其业务;
- 5) 掌握一定的资源;
- 6) 能从战略规划中得到好处;
- 7) 可以独立规划其它业务。

(2) 对企业战略业务单位的经济效益进行评价。可选择美国波士顿咨询公司评估法:也称为“市场增长率—相对市场占有率矩阵法”,或称“四分图法”。这是由美国著名的波士顿集团公司提出并加以推广的一种方法。还可选择美国通用电器公司的评估方法(麦肯锡的方法),就是将评估依据建立在多因素的基础之上,市场吸引力指标项包括市场规模、市场增长率、销售利润、竞争程度、技术要求、受通胀危害程度、能源要求、环境影响、社会、政治、法律等;竞争能力项包括市场规模扩大的能力、产品质量、品牌信誉、分销网络、促销效果、生产能力、生产效率、单位成本、原材料供应、研究与开发绩效、管理人员的能力等。

## (二) 销售战略

销售战略是指企业为赢取竞争优势,在对外部环境和内部因素进行研究、分析的基础上,对企业的销售政策、销售策略、销售目标、销售路径等做出的全面、系统并长远的谋划。销售战略在企业的经济运行中统领着企业的各项工作,有了销售战略才有企业各项工作的贯彻落实。因此,企业的销售战略一定要体现以下特征:

1. 全局性。企业的销售战略是从企业全局和发展的高度所进行的思考,它属于企业整体事业层面的工作,而不仅仅隶属于销售部门。
2. 长远性。战略管理是着眼于未来的,是对未来一定期限的销售工作进行思考和筹划。在环境发生变化的情况下,企业的销售战略随之要对未来提出新的市场运行思路,以确保不利于企业的环境对企业市场份额的蚕食和破坏。
3. 针对性。销售战略是针对企业的销售活动而设计的,针对不同的市场设计出不同的销售战略;

针对不同时期、拥有不同环境的市场，企业也要设计出不同的销售战略。销售战略设计依存的条件是：特定环境（大环境）、特定时期（不同历史阶段）、特定市场（目标顾客）、特定产品（自身产品水准和特色）、特定支持系统（企业所能进行的市场投入要素和能力）等。

4. 竞争性。销售战略是由企业销售工作管理者和运行者来实施的，但销售战略的目标能否实现以及实现的程度如何，常常要参照竞争对手的状况，即看市场上的竞争格局。市场是被各个同类竞争者根据自己的实力和能力进行的分割而不是平均分配的，在市场需求量不发生变化或少发生变化的情况下，市场份额是企业在正确销售战略的指导下，通过企业销售工作的努力所获取的。而市场需求量的变化（增加或减少），也常常是因为竞争中的企业自身销售能力的变化所致。

5. 导向性。销售战略本身要明确企业的销售目标，形成企业的总体销售思路和运行模式，这些思路与模式只有在销售工作中付诸实施，才能真正使销售战略的作用得以发挥，并指导着企业的战略运行。

## 第一章 销售管理概述

### 第二节 销售管理与营销管理

#### 三、销售战略与营销战略

##### （二）营销战略与销售战略的关系

企业的营销战略是针对企业的经济运行全局而制定的，包括着企业未来的投资与发展方向，现行产品结构的调整、未来产品与技术开发的方向，产品、价格、渠道和促销的总体思路，企业营销的具体工作任务和工作目标等等。

企业的销售战略是针对具体的销售工作而制定的，它具有一定的独立性，但销售战略毕竟是营销战略的一个重要的组成部分，它融于营销战略之中，只不过由于销售战略的重要性和实施的具体性而将其独立出来，为的是更好的对销售管理与销售工作付诸实施、控制和协调。因此，销售战略的制定与实施，必须要在企业营销战略的统领下进行。一方面，企业的销售战略要体现营销战略的核心价值、

战略目标和基本使命，使之成为销售管理工作所遵循的基本原则；另一方面，销售部门要将营销战略规划中的基本要点具体化，以此来制定销售战略的实现目标和实施步骤。通过这样一种关系的确立，有助于企业营销战略目标的实现，即通过具体的销售战略的制定与实施确保营销战略目标的实现。

企业销售战略是针对具体的销售工作而制定的，销售工作的执行者是人，是销售管理者和销售执行者，因此，销售战略的贯彻落实是通过对销售人员的管理而得到实现的。

第一章 销售管理概述

第三节 销售管理的变迁

销售管理的态势随着市场竞争格局的演变在不断地发生着变化，变化的方式、方向，均是朝着有利于销售工作开展这个目标行进的。销售管理的发展趋势可总结为六个方面的变化，其具体的表现形式是：从交易销售到关系销售，从个人销售到团队销售，从关注销量到关注效率，从管理销售到领导销售，从地域市场到全球市场。这种销售管理的变迁（见图 1-3）使销售竞争越来越激烈。

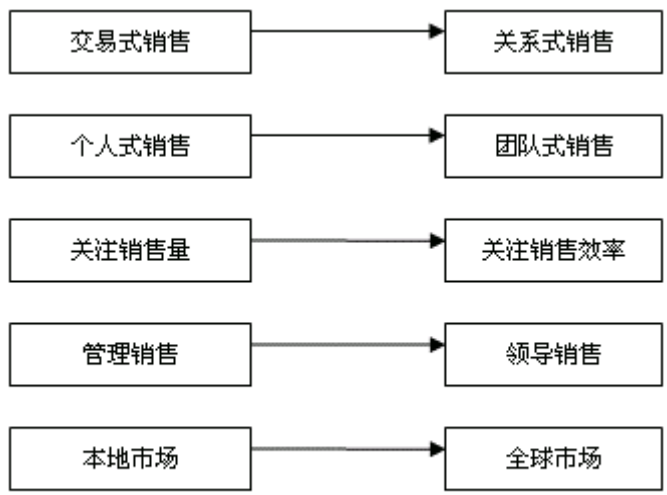


图 1-3 销售管理的变迁

一、从交易式销售到关系式销售

交易式销售是指通过交易行为完成产品的销售过程，交易结束后不再承担其它与交易无关的事情。关系式销售是指通过信息沟通寻找到目标顾客，通过形成对顾客的解决方案给顾客带来更大、更

多的方便，得到顾客信任，进而发展成与顾客长期沟通、长期合作的关系。关系式销售是一种核裂变式的销售，与交易式销售相比，关系式销售是倍加的销售效应。

表 1-2 交易式销售与关系式销售的对比

比较点	交易式销售	关系式销售
关注点	关注单次销售	关注保持顾客
销售导向	产品特征导向	产品利益导向
顾客关系持久性	短期或一次性行为	长期的合作行为
服务的重要性	不太强调为顾客服务	强调为顾客服务
顾客参与度	有限的顾客参与	高度的顾客参与
顾客关系度	适度的顾客关系	高度的顾客关系
质量的重要性	质量是产品的首要问题	质量是所有方面都要考虑的问题

二、从个人式销售到团队式销售

个人式销售是一种单枪匹马的做法。采用个人销售形式，销售人员的业绩会形成两极分化，好的销售人员会成为“销售明星”，甚至是“超级明星”，但差的销售人员其业绩很难提升。这样企业总体的销售水平会因为更多销售人员的业绩平平而受到牵连。为此，团队式销售应运而生。

一个销售团队由一名销售经理领导，团队的成员除了核心性的销售一线人员外，还可以联合市场营销部门、公共关系部门、新产品开发部门、广告部门的相关人士。根据团队成员不同的协作方式，可将销售团队分为两种类型，一种类型以顾客为中心，另一种类型以交易为中心。见表 1-3。

表 1-3 两种销售团队的对比

以顾客为中心的销售团队	以交易为中心的销售团队
1. 重视顾客	1. 重视交易
2. 为顾客解决的问题的工作量决定团队成员数量	2. 交易的规模决定团队成员的数量
3. 一个客户（的客户）一个团队，成员相对稳定	3. 一次交易一个团队，成员流动性大
4. 客户的特点决定团队的特点	4. 销售的机会决定团队的特点
5. 团队的使命服从客户的需求	5. 团队的使命是抓住销售机会和关键客户

三、从关注销售量到关注销售效率

衡量企业销售工作业绩的指标是评价销售经理和销售人员在一定时期内的销售量与销售额。在企业销售工作的实践中，其销售人员与销售组织的销售效率并不完全一样，有些人销售量与销售额高，有

些人则低；同时，同样的销售量与销售额，有些销售比其他销售能更节约费用进而获得更高的销售效率。因此，销售量与销售额的高低只是衡量销售水平的表象，真实的销售效率则需要从综合的角度进行研究。

（一）从成本的角度进行思考。销售成本在销售工作中表现为促销费用、销售人员的工资、销售人员的提成、销售礼品、销售差旅费、销售工作中的消费（请客户的支出成本，含吃饭、赠与、回馈、游玩等）。

（二）从销售现金流回流的周期进行思考。同样的销售量与销售额，有些销售人员所负责的客户可能回流现金的速度快，有些销售人员所负责客户可能回流的现金速度就慢。现金回流速度快，会导致企业资金周转的速度快，进而使企业的经济效益高；现金回流速度慢，则会影响到企业原材料的购进，进而使生产周期的加长。

（三）从服务客户所需成本的角度进行思考。服务客户所需的成本包括时间成本、配件成本、工时成本等构成。这些成本都记入到销售成本之中，进而引起了个别产品或个别销售人员的销售所带来的后续服务成本会高于平均的服务成本，从而使销售效率的下降。

#### 四、从管理销售到引导销售

在传统的管理中，公司机构是一个官僚式的、等级森严的、金字塔式的组织结构，各层经理人员直接监督下一级的工作，同时对上一级管理层负责，从而实现对组织的控制。这种管理模式在旧的管理体制中发挥着重要的作用，同时，在销售组织中也沿用这一管理模式。

在现代销售组织中，首先，销售组织的结构越来越扁平化，销售经理与销售人员的沟通越来越便利；其次，科学技术的发展，使销售经理与销售人员的沟通越来越便捷与简单；再次，在销售管理中引入管理科学的方法，使对销售工作的评价越来越科学；第四，销售经济还要通过公共关系的手段团结好销售人员，使销售团队形成一个和谐、能干的销售队伍。在这些条件具备的情况下，销售经理的职责是在工作中，帮助销售人员解决销售工作中的问题并引导其工作。

#### 五、从本地市场到全球市场



经济全球化的一个重要表现形式就是全球市场、全球制造，中国的企业走国际化的道路已经是一种必然趋势。同时面对激烈的市场竞争，要求企业在销售工作中要寻求合作者，占领优势渠道，利用国际合作者做好各项服务性工作，在国际市场上树立起中国企业的品牌形象。

## 第二章 销售管理理论

### 第一节 销售管理方格理论

管理方格理论（Management Grid Theory）是由美国德克萨斯大学的行为科学家罗伯特·布莱克（Robert R·Blake）和简·莫顿（Jane S·Mouton）在 1964 年出版的《管理方格》（1978 年修订再版，改名为《新管理方格》）一书中提出的。管理方格和新管理方格是用方格图得以表现的。方格图的提出改变了以往各种理论中“非此即彼”式（要么以生产为中心，要么以人中心）的绝对化观点，指出在对生产关心和对人关心的两种领导方式之间，可以进行不同程度的互相结合。

#### 一、销售方格理论

销售方格理论，是由布莱克与莫顿两位教授在管理方格理论的基础上进行再研究而得出的。根据销售人员在销售过程中对买卖成败及与对顾客的沟通重视程度之间的差别，将销售人员在销售工作中对待顾客与对待销售活动的心态划分为不同类型。将这些划分表现在平面直角坐标系中，即形成了销售方格。销售方格中显示了由于销售人员对顾客与对销售关心的不同程度而形成了不同的心理状态（见图 2-1）。

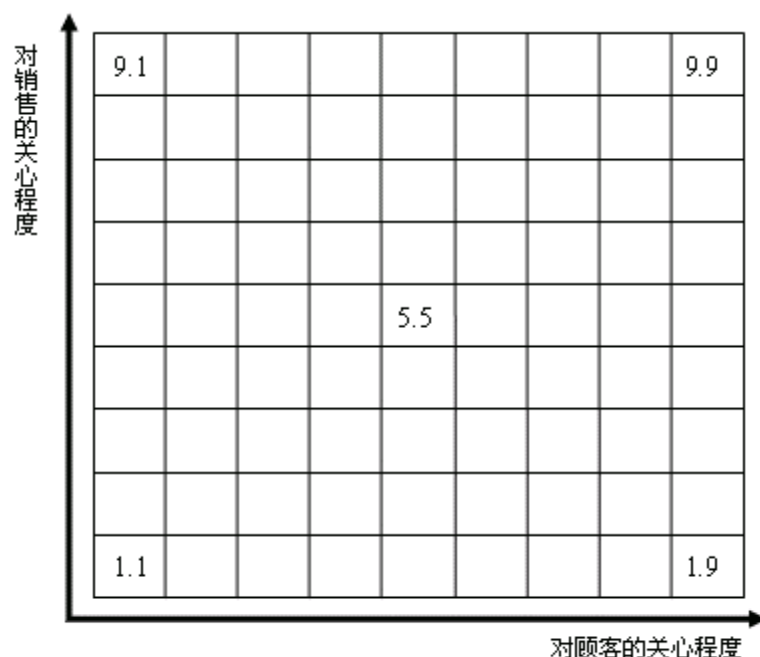


图 2-1 销售方格模型

图中标明了具有代表性的 5 种基本心态，并形成五种类型的销售管理模式：

#### 1.1 型，事不关己型

1.1 型是指销售人员对销售成功与否及对顾客感受的关心程度都是最低的。事不关己型的销售人员对工作不利，会造成企业的销售业绩不佳，影响企业的发展和品牌效应的形成；对自己不利，会使销售人员萎靡不振，影响自己的前程和收入。

#### 9.1 型，强力销售型

9.1 型是指销售人员全力关心销售工作，不考虑顾客的感受、状况和存在的问题。历史上在推销观念的指导下，强行销售实际上就表现为强行推销，不但损害了顾客的利益，而且也损害了企业的市场形象和产品信誉，导致企业的经济利益受损，最终使推销活动和推销人员在顾客心中形成了极坏的影响，进而导致了销售工作无法进行。

#### 1.9 型，顾客导向型

1.9 型是指对顾客关心备至，而不考虑销售状况的一种类型。持这种心态的销售人员将自己看成顾客的朋友，销售工作是从了解顾客的感受和兴趣入手，以顾客对自己产生好感和认同为目标。其结

果可能有两种表现，一是销售人员与顾客成为了很好的朋友，但并没有形成买卖关系；二是销售人员与顾客成为了很好的朋友，同时也达成了彼此之间的买卖关系。现代销售工作要求把顾客的利益和需要放在第一位，但一定遵循以互惠互利的原则，以保证销售工作的顺利达成。

### 5.5 型，销售技术导向型

这是既注重销售效果，又注重对顾客关心的类型。这种类型的销售人员可以凭借经验和传播技术引导顾客购买一些实际上并没有购买计划或购买计划指向不清晰（如对品牌、对型号、对技术要求等）的东西，从而保证销售人员创造更好的销售业绩。但这类销售人员所选择的销售模式仍然不理想。他们的工作首位是顾客的购买心理，而不是顾客的利益需要；他们努力促成销售，但并没有实现最佳的销售愿望。

### 9.9 型，解决问题导向型

销售人员把销售活动看成是满足双方需求的过程，把销售的成功建立在销售人员与顾客双方需求的基础上。从现代销售学的角度分析，这种销售人员是最理想的专家型销售员，或称为销售工程师。

## 第一节 销售管理方格理论

### 二、顾客方格理论

顾客方格理论是指不同的顾客对待接纳销售人员和所购买的商品有着不同的心态，这种心态依据顾客对待销售人员和对待购买商品的重视程度而划分成不同的类型（见图 2-2）。

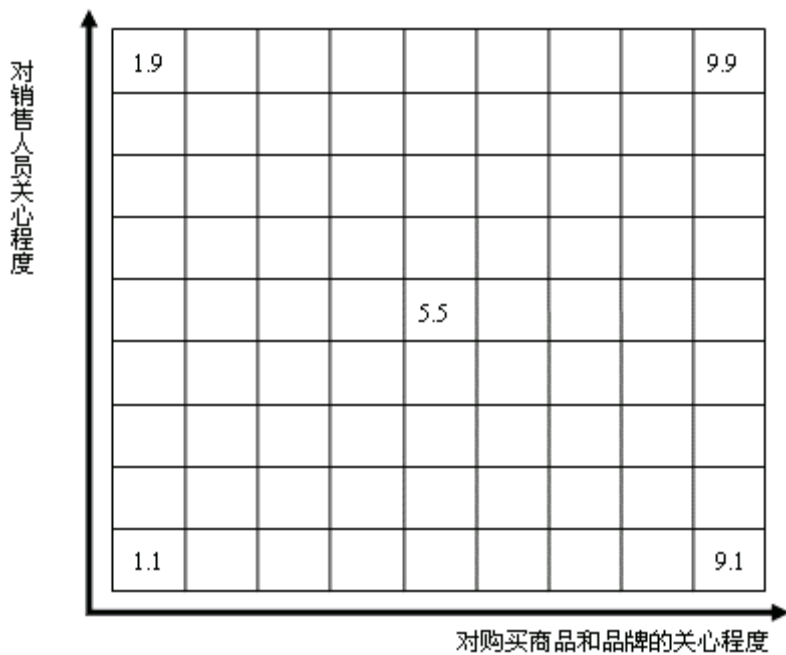


图 2-2 顾客方格模型

在顾客方格理论中可分为五种不同的典型形态：

#### 1.1 型，漠不关心型

具有这种心态的顾客既不关心销售人员，也不关心自己想购买的商品。

#### 9.1 型，利益导向型

利益导向型也叫防卫型。在购买中顾客只关心如何以更佳的条件购买商品，对销售人员不但不关心，反而极为反感，甚至敌视，经常以非常不客气的语言来表达自己的需求。

#### 1.9 型，情感体谅型

情感体谅型也叫软心肠型。他们对销售人员极为关心，尤其体谅销售人员的心情和处境。情感体谅型的顾客是所有销售人员都希望碰到的一种顾客类型。

#### 5.5 型，干练明理型

这类顾客有商品知识和购买经验，很可能是相关方面的专家。在与销售人员打交道时表现出了自己的聪明、才智，既考虑到自己购买商品的品质与可信度，又关心销售人员的相关事宜。销售人员也愿意和这样的顾客打交道。

### 9.9 型，寻求答案型

这是最成熟的购买者所持有的态度。他们很了解自己的需要，通过倾听销售人员对产品、品牌与服务的介绍，分析其间的问题，有不懂之处会随时提出并希望销售人员给予解答。如果销售人员能将问题解答清楚并令顾客满意，顾客会作出购买决策；如果顾客对销售人员的解答不满意或感觉和自己的需求有一定的距离，会很客气的谢绝。

### 三、销售方格与顾客方格之间的关系

在现实的销售过程中，存有各种心态的销售人员都会遇到具有各种心态的顾客。销售人员与顾客双方心态的有效组合是使销售工作顺利进行的重要条件。值得注意的是，由于外界环境（包括流行趋势、购买季节等）和内部多种条件（包括商品与品牌的水准、买卖现场的气氛、双方各自的心态等）的影响，销售人员与顾客双方的心态是十分复杂的，这其中很难有绝对精确的划分。销售与购买双方的心态与类型绝非是简单地受关心对方与关心商品两方面因素的影响，还有更多的因素也会影响到销售人员的销售和顾客的购买，因此，销售方格理论和顾客方格理论都只是大致上概括出两种心理的组合，仅供我们在实施销售管理工作时作为提出销售管理与销售策略的参考。在现实的工作中还应该结合不同行业、不同产品、不同品牌价值、不同销售对象（顾客）而不断积累销售经验，不断加以充实和完善。但千百次销售实践反复证明：无论碰上什么样的顾客，销售人员和相应的服务人员的心态越好，其销售效果也会越好。

## 第二章 销售管理理论

### 第二节 销售激励理论

销售激励理论是指销售管理者在对销售人员、销售利益相关者的管理工作中为调动其积极性而运用的管理方法。

管理学大师法约尔和企业家克利特早在 20 世纪 30 年代就正式提出过“激励是管理的核心”这一命

题。在管理活动中，激励理论多指向于企业管理人员和职工。在销售工作中，由于销售人员的工作状态与销售业绩直接相关，因此，将激励理论运用到销售管理之中是提高企业销售业绩的最好方法之一。

在管理理论界，比较著名并具有使用价值的激励理论主要有需求层次论、成就需要理论、双因素理论、期望理论、公平理论、激励模型等。下面我们结合销售管理工作进行简单的介绍。

### 一、需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论（Hierarchy of Needs Theory）是研究人的需要和动机的理论。马斯洛认为，人有一系列复杂的需要，这些需要按其优先次序而排成阶梯式层次，表现为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。人们以一定的顺序依次来满足这些需要，从最低级需要直到最高级需要，形成了一个递进的结构。

在企业的销售管理中，管理者不仅要看到销售工作的目标直接针对的是对市场需求的满足，还要看到销售工作者自身的需要，他们的工作动力就来源于对这一系列需要的满足。这里首先满足的是温饱，这是最低层次的需要，其次他们要得到安全，形成良好的关系氛围，追求他人和环境的尊重，但仅仅做到这些还不能足以调动销售工作者的积极性。在企业中，最能调动销售工作者积极性的是，管理者对他们销售业绩的认可，并给予奖励、晋升和更好的发展机会，这便是销售人员在自己工作范围内所追求的自我价值实现。

## 第二节 销售激励理论

### 二、成就需要理论

哈佛大学管理学家大卫·麦克利兰（David C. McClelland）主要研究人的生存需要满足后，人们所产生的其余那些需要，主要表现为成就需要，权力需要和归属需要。

成就需要（need for achievement）是指人们按照最优秀者应该达到的标准进行工作或在竞争中取胜的愿望或驱动力。麦克利兰认为，几乎每个人都认为自己有作出成就的愿望，但只有一小部分人受到成就需要的强烈驱动。

权力需要（need for power）是一种想要控制或影响其他人的愿望或驱动力。麦克利兰认为，具有较高权力需要的人，往往都喜欢承担责任，并能对其他人施加影响，因此也就乐意追求一种能够处于被他人重视和具有竞争性的工作环境，销售工作就适合于这种情况。

归属需要（need for affiliation）也称为社交需要、合群需要，是一种希望被其他人喜欢和接受的愿望或驱动力。麦克利兰认为，具有高归属需要的人，总是积极寻求一种和谐、融洽的社会关系，希望得到别人的接纳和喜爱，也愿意为他人提供帮助和关爱，渴望相互间的高度理解和充分沟通。

以上3种需要可以在一个人身上得到体现，但排列的顺序不是固定的，不同的人往往有不同的排列顺序。倾向于成就需要的人，对胜任和成功有着强烈的要求；具有较高权力需要的人，往往有一定才干，希望担任领导，能够影响和控制其他人；倾向于归属需要的人，则重视从组织、团体和他人那里得到友爱和情谊。对于组织的销售工作而言，拥有成就需要的人越多，越有利于销售工作的开展并推动组织的进一步发展；拥有权力需要的人可能会对晋升的机会把持得比较准确；拥有归属需要的人可能创造出良好的内部环境。

在企业的销售工作中，成就需要是一种重要的动机，对于那些有高成就需要的销售人员来说，通过增加工作的多样性、自主性和工作中的责任，会使他们表现最佳；而对于低成就欲的销售人员而言，增加个人在工作中的责任会使他们有挫败感，表现欠佳，甚至从工作中退出，他们大多愿意从事常规性和事务性的工作，而不愿意承担具有挑战性的销售工作，这就可能会出现销售人员队伍的不稳定，这是一种正常的现象。

## 第二节 销售激励理论

### 三、双因素理论

双因素理论又称为激励—保健理论(Motivation & Hygiene Factors)，是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Herzberg)提出的。与马斯洛和麦克利兰的理论相似，这一理论也试图说明员工们重视某些与工作绩效有关的因素。



赫茨伯格认为，使员工感到满意的因素与感到不满意的因素是截然不同的，一些工作因素能够导致满意感，而另外一些因素则只能防止产生不满意感。前一类因素被赫茨伯格称为激励因素，是能够在工作中激励员工、给员工带来满意感的因素，包括工作本身的挑战性、工作所富有的成就感、工作成绩能够得到认可、工作所需要担负的责任以及职业生涯中的晋升等因素。这类因素涉及员工对工作的积极感情，同时也和工作本身的内容有关。当具备了这类因素时，它自身所具备的激励作用便能够得以发挥，使员工富有工作热情，产生较高的绩效，员工也因此而产生满意感。而对这些因素如果处理不好，也只会使员工产生没有满意的感觉，但是很少使员工产生强烈的不满；后一类因素被赫茨伯格称为保健因素，是能够在工作中安抚员工、消除员工不满意感的因素，包括公司的政策与管理、技术监督方式、工资薪金、工作环境、人际关系以及地位等因素。这些因素涉及员工对工作的消极因素，同时也与工作氛围和工作环境有关。当这类因素得到改善时，只能消除员工的不满意，能够安抚员工，使消极对抗行为消失，却不会使员工感到非常满意。对这类因素一旦处理不好，就会使员工产生不满意的感觉，带来沮丧、缺勤、离职、消极怠工等结果。相比较而言，就工作本身来看，保健因素是外在的，而激励因素是内在的，或者说是与工作相联系的内在因素。

赫茨伯格的双因素理论在企业的销售工作中发挥着重要作用，企业首先要为销售人员创造良好的外部环境，包括各种工作待遇、合适的薪金、良好而和谐的文化氛围等，从而保证销售人员不出现消极的情绪；而后企业要制定良好的销售政策，并为销售人员的职业生涯设计出美好的前途，以调动他们的积极性，为自己的预期目标而奋斗。

#### 四、期望理论

期望理论(expectancy theory)是美国心理学家维克多·弗隆姆（Victor H·Vroom）于1964年在他的经典著作《工作与激励》一书中提出并系统地予以阐述的。期望理论认为，人是有思想的、有理性的，人们的需要、目标、期望决定了激励的程度，即只有当人们有需要，并且有着达到目标的可能性时，积极性才会比较高，激励水平也随之提高。

弗隆姆认为，人们并非生来就受激励或不受激励的影响，激励取决于人们面临的环境以及如何满

足人们的需要。也就是说，期望理论试图回答这样两个问题：其一，什么产生激励；其二，什么产生绩效。这说明激励水平是由期望值和目标效价决定的。用公式可以表示为：

$$M=E \cdot V \text{（即，激励=期望值} \times \text{效价）}$$

从这里可以看出，期望理论有 3 个关键变量：

1. M (motivation) ——激励水平的高低，指调动员工积极性并且激发其潜能的强度。
2. E (expectance) ——期望值，即人们对自己的行为能否达到目标并且导致某种结果的主观概率判断。主观判断会因为个体的不同而有差异，趋于冒险的个体其主观判断概率一般较大，趋于保守的个体其主观判断概率则相对较小。有了对期望值的判断，个体就会很容易地做出是否从事某项工作的决策。
3. V (valence) ——效价，即个体对于预期的结果或回报在主观上所感觉到的价值的大小。效价可以是积极的，也可以是消极的，关键取决于困难出现的后果以及人们对此的感觉。

由上可知，期望值和效价决定了激励的强度。如果效价和期望值都等于 0，则激励水平也等于 0。如果效价高而期望值低或效价低而期望值高或两者均低，则取得高绩效的动力也低，只有高效价和高期望值相结合才能取得较高的激励水平。

## 五、公平理论

公平理论(equity theory)是美国的亚当斯(J·S·Adams)于 1956 年提出的，这是一种关于社会比较的激励理论。它重点研究当某一个体与他人比较时，他对自己得到的待遇所感受到的公平程度。

公平理论有两个假设条件：

(一) 个体会评估他的社会关系。即个体在付出或投资时希望获得某种回报的“交易过程”。在这种交易过程中，个体进行投入，期望获得一定的收益。

(二) 个体并不是无中生有地评估公平，而是把自己的境况与他人进行比较，以此来判断自己的状况是否公平。

公平理论的社会比较过程是建立在两个变量的关系基础之上的：一个是投入，另一个是收益。投

入是指个体在交易中所付出的东西，例如，过去的工作经历、教育程度、社会地位、长时间的努力工作、个人的能力和特性、工作成果等；收益是个体从交易中所得到的东西，例如，薪金、晋升、获得的社会地位、工作条件、责任、良好的评价等。通过这种比较，个体得以确定自己是否得到了公平对待，并进而影响今后的工作。

公平理论有横向公平和纵向公平之分，横向公平是与他人的比较；纵向公平是与自己过去收入的比较。亚当斯认为，通过社会比较的过程，个体就能够判定出自己是否处于一个公平的状态。当他认为自己受到公平对待时，他会受到激励而继续维持目前的行为；当他认为自己处于不公平的待遇时，将会导致他内心的紧张状态，给他带来不愉快的感觉，于是便促进他受到激励而采取各种行为努力去减少不公平，直至这种不公平状态改变成可以容忍或公平的状态。

## 六、激励模型

利姆·W·波特（Lyman W·Porter）和爱德华·E·劳勒三世（Edward E·LawlerIII）于 1968 年以期望理论为基础进行了扩展，建立起了更为完备的激励模型。这是一种综合性模型，该模型将外在激励和内在激励综合起来，探讨了影响员工工作绩效和满意度的各种因素，其中包含有努力、绩效、个体品质和能力、个体知觉、内部激励、外部激励和满足等变量。

在这个模式中，波特与劳勒把激励过程看成外部刺激、个体内部条件、行为表现、行为结果相互作用的统一过程。一般人都认为，有了满足才有绩效。而他们则强调，先有绩效才能获得满足，奖励是以绩效为前提的，人们对绩效与奖励的满足程度反过来又影响以后的激励价值。人们对某一作业的努力程度，是由完成该作业时所获得的激励价值和个人感到做出努力后可能获得奖励的期望概率所决定的。很显然，对个体的激励价值愈高，其期望概率愈高，则他完成作业的努力程度也愈大。同时，人们活动的结果既依赖于个人的努力程度，也依赖于个体的品质、能力以及个体对自己工作作用的知觉。

波特和劳勒的激励模式还进一步分析了个人对工作的满足与活动结果的相互关系。他们指出，对

工作的满足依赖于所获得的激励同期望结果的一致性。如果激励等于或者大于期望所获得的结果，那么个体便会感到满足。如果激励和劳动结果之间的联系减弱，那么人们就会丧失信心。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

#### 一、顾客满意度的含义和意义

##### （一）顾客满意度的含义

顾客满意度反映的是顾客的一种心理状态，它来源于顾客对企业的某种产品或服务消费所产生的感受与自己的期望所进行的对比。即顾客满意来源于两个指标，一个是顾客对期望的预期；另一个是企业所销售的产品和所提供的服务，我们把后者称为“企业行为”。从这个思路上说，顾客满意=企业行为/顾客期望。

顾客满意研究兴起于 20 世纪 70 年代，最早的文献可追溯到 1965 年 Cardozo 发表的“顾客的投入、期望和满意的实验研究”。其推进的时间是 20 世纪 80 年代初，美国电话电报公司（AT&T）为了使自己处于有利的竞争优势，开始尝试性地了解顾客对目前企业所提供服务的满意情况，并以此作为服务质量改进的依据，取得了一定的效果。

在 20 世纪 80 年代中期，美国政府建立了“马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖”（Malcolm Baldrige National Quality Award），以鼓励企业应用“顾客满意”。这一奖项的设立大大推动了“顾客满意”的发展。这一奖项不只是单纯考核顾客对企业满意度的最终得分，而是测评企业通过以“顾客满意”为中心的工作所引发的一系列进行全面质量管理的衡量体系。其测评的内容见表 2-1。

表 2-1 全面质量管理的衡量体系

测 评 内 容	所占的比例（%）
顾客满意度	30
人力资源利用	15
质量保证	15
质量结果	15
领导才能	10
质量战略规划	9
战略运行规划	6
合计	100

20 世纪 90 年代中期，顾客满意度调查在大陆的跨国公司中得到了迅速而广泛的应用。

## （二）顾客满意度的意义

### 1. 顾客满意是企业各项工作的出发点和落脚点

### 2. 顾客满意是企业持续获得更高盈利的依据

（1）减少企业的浪费。在企业保证顾客满意度的过程中，企业会越来越了解顾客，会准确预测到顾客的需求和愿望。这样，企业就不用花更多的时间和精力去做市场研究，新产品的研制和生产也会少走不少弯路，在很大程度上减少了企业的浪费，压缩了成本。

（2）具有价格优势。满意的顾客往往愿意为令自己满意的理由而额外付出。

（3）更高的顾客回头率。满意的顾客比不满意的顾客有更高的品牌忠诚度，更可能再次购买该产品或者购买企业的其它产品乃至后续的新产品。

（4）交易成本低。每个销售人员都知道，成交一次重复购买比说服新顾客购买容易得多。

（5）沟通成本低。满意的顾客乐于将自己的感受告诉给别人，研究表明，这种顾客的口头传播效应远比其它沟通方式更有效，成本更低。

### 3. 顾客满意可使企业在竞争中得到保护

顾客满意的直接结果表现为对企业和品牌的忠诚，这种忠诚具有延续效应，可长时间重复性地购买企业的产品和服务。即使在企业出现困难时，这些顾客也会在一定范围对企业保持忠诚。

### 4. 顾客满意可以保证企业应对需求的变化

以令顾客满意为目的的企业，由于平时所做的工作能够预测到顾客需求的变化，而且满意的顾客一般也会给企业改变做法的时间，同时，通过顾客的信息反馈，会使企业在一定的时间内按照顾客的要求改进自己的工作。

### 第三节 顾客满意理论

#### 二、顾客满意理论

##### （一）顾客满意理论分类

顾客满意理论根据研究内容的不同，主要分为三类：

第一类对顾客满意的研究主要针对的是顾客满意形成机制，实际上这是对顾客满意形成（Formation）或过程（Process）的研究，这一研究构成了对顾客满意研究的基础和基本形式。这类研究分析的是满意的各种起因因素和顾客受这些因素影响形成满意感的过程，这样一个过程可以构成一个模型（Model），每一种模型都试图对研究对象满意的形成机制作出最佳解释，起因因素的增减和变化会导致对模型的修正乃至重建。

第二类对顾客满意的研究主要针对的是顾客满意对消费行为的影响及二者之间的关系。随着第一类研究日渐成熟，学者们开始从行为学的角度考察满意对顾客购买行为的作用。这类研究包括对满意与购买意向、满意与口头传播、满意与品牌忠诚等关系的研究。

第三类对顾客满意的研究主要针对的是顾客满意度的研究。此类研究从企业的角度出发，探讨如何形成一套包括影响顾客满意各种因素在内的指标体系，通过这一体系可以测量顾客对企业产品或服务的满意程度。通过满意度的定期测量和纵向比较，可以帮助企业找出提高产品质量或服务水平的切入点；通过满意度的横向比较，则可以找出与同业竞争者相比的优势与劣势。满意度研究的基础是第一类研究中的绩效模型，即认为顾客是根据产品各个属性的绩效（Performance）形成满意判断的。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

## 二、顾客满意理论

### （二）顾客满意理论模型

#### 1. CS 理论

CS 是英文 Customer Satisfaction 的简称，译为顾客满意。CS 模型产生于特定的二手车交易行业。20 世纪 70 年代美国的二手车销售业务广为顾客关注，更多的消费者愿意先买一辆二手车为自己的代步工具。但由于二手车销售竞争激烈，且二手车所带来的后续修理与保养工作又非常复杂，如果后续服务工作无法保障，消费者购买的倾向性就会弱化。因此，研究者们认为，让顾客满意，是保障消费者放心购买的条件，这种让顾客满意活动就表现为交易时企业对后续的各项服务工作的保障。由此，CS 理论应运而生，并广为各类企业所关注，更有把这一理论写入教科书之中者。

CS 理论是伴随着顾客导向的观念而产生的，是以顾客为中心理念的贯彻落实，是消费者主权时代的必然结果，也是顾客所拥有的一种特权。然而从企业销售效果的角度分析，在有些行业，CS 理论确实能保障企业销售绩效的提升，但在有些行业则可能体现的就不明显或常常无体现。因此，CS 理论需要考虑一个适应范围的问题，对希望形成顾客忠诚的行业，CS 理论有着非常明显的功效，如追求稳定水准的市场定位，塑造品牌、提升品牌价值的行业，CS 理论的价值一定很高，反之，则可能不能体现其价值，如小型餐馆、无关紧要的小型日常用品等。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

## 二、顾客满意理论

### （二）顾客满意理论模型

#### 2. 4C 理论

4C 理论是美国北卡罗莱纳大学营销学专家劳特朋教授于 1990 年提出的。4C 理论的提出形成了一个全新的整合营销视角，即以消费者需求为导向，重新设定了市场营销组合的四个基本要素：即消

费者(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)。

4C 理论强调，企业首先应该把追求顾客满意放在第一位；其次要努力降低顾客的购买成本；再次是要充分注意到顾客购买过程中的便利性；最后还应以消费者为中心实施有效的营销沟通，即企业应通过同顾客进行积极有效的双向沟通，建立基于共同利益的新型顾客关系。

对 4C 理论持有不同意见者认为，4C 理论不能替代以 4P 命名的市场营销组合策略。表现为：

(1) 4C 理论是顾客导向，而市场经济要求的是竞争导向，中国的企业营销也已经转向了市场竞争导向阶段。顾客导向与市场竞争导向的本质区别是：前者看到的是新的顾客需求；后者不仅看到了需求，还更多地注意到了竞争对手，冷静分析自身在竞争中的优、劣势并采取相应的策略，在竞争中求发展。

(2) 4C 理论虽然已融入营销策略和行为中，但企业营销又会在新的层次上同一化。不同企业至多是个程度的差距问题，并不能形成营销个性或营销特色，不能形成营销优势，因而也就不能保证企业市场份额的稳定性、积累性和发展性。

(3) 4C 理论以顾客需求为导向，但顾客需求还有个合理性的问题。顾客总是希望质量好，价格低，特别是在价格上要求是无界限的。只看到满足顾客需求的一面，企业必然要付出更大的成本，久而久之，会影响企业的发展。所以从长远看，企业经营要遵循双赢的原则，这是 4C 理论需要进一步解决的问题。

(4) 4C 理论仍然没有体现既赢得客户，又长期地拥有客户的关系这一营销思想。

(5) 4C 理论总体上虽是 4P 理论的转化和发展，但被动适应顾客需求的色彩较浓。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

#### 二、顾客满意理论

##### (二) 顾客满意理论模型



### 3. 4R 理论

基于 4C 理论存在的上述问题，美国营销学教授唐·舒尔茨（Don·E·Schuhz）于 2001 年提出了 4R 新营销理论。4R 分别指 Relevance（关联）、Reaction（反应）、Relationship（关系）和 Reward（回报）。4R 理论认为，随着市场的发展，企业需要从更高层次上以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的新型的主动性关系。4R 理论对企业销售工作的要求是：

（1）紧密联系顾客。企业必须通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联，把顾客与企业联系在一起，减少顾客的流失，以此来提高顾客的忠诚度，赢得长期而稳定的市场。

（2）提高对市场的反应速度。及时地倾听顾客的希望、渴望和需求，并及时做出反应来满足顾客的需求。

（3）重视与顾客的互动关系。4R 营销理论认为，如今抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系，把交易转变成一种责任，建立起和顾客的互动关系。而沟通是建立这种互动关系的重要手段。

（4）回报是营销的源泉。企业要满足客户需求，为客户提供价值，不能做无用的事情。一方面，回报是维持市场关系的必要条件；另一方面，追求回报是营销发展的动力，营销的最终价值在于其是否给企业带来短期或长期的收入能力。

4R 理论基本特点是：

（1）4R 营销以竞争为导向，在新的层次上提出了营销新思路。4R 营销着眼于企业与顾客建立互动与双赢的关系，不仅积极地满足顾客的需求，而且主动地创造需求，通过关联、关系、反应等形式建立与他独特的关系，把企业与顾客联系在一起，形成了独特竞争优势。

（2）4R 营销真正体现并落实了关系营销的思想。4R 营销提出了如何建立关系、长期拥有客户、保证长期利益的具体操作方式。

（3）4R 营销是实现互动与双赢的保证。4R 营销的反应机制为建立企业与顾客关联、互动与双赢的关系提供了基础和保证，同时也延伸和升华了营销便利性。

(4) 4R 营销的回报使企业兼顾到成本和双赢两方面的内容。为了追求利润，企业必然实施低成本战略，充分考虑顾客愿意支付的成本，实现成本的最小化，并在此基础上获得更多的顾客份额，形成规模效益。这样一来，企业为顾客提供的产品和追求回报就会最终融合，相互促进，从而达到双赢的目的。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

#### 二、顾客满意理论

##### (二) 顾客满意理论模型

#### 4. 4V 理论

所谓“4V”是指差异化 (Variation)、功能化 (Versatility)、附加价值 (Value)、共鸣 (Vibration) 的营销组合理论。这 4V 组合理论仍然是从顾客的角度进行的阐述。

(1) 差异化。顾客是千差万别的，顾客的需要也是千差万别的。企业为满足个性化的顾客需求，需要不断地创造差异，生产出符合个性化消费需求的产品，并提供符合顾客需求的服务，通过有特色的活动，在消费者心目中树立起具有品牌特色的良好形象。

4V 理论所追求的“差异”是产品的“不完全替代性”，即在产品功能、质量、服务、营销等方面，本企业为顾客所提供的产品与服务是竞争对手部分不可替代的。为此企业要在产品差异化、市场差异化和形象差异化 3 个方面形成品牌诉求。

1) 产品差异化是指某一企业生产的产品，在质量、性能上明显优于同类产品的生产厂家，从而形成独自的市场。

2) 市场差异化是指由产品的销售条件、销售环境等具体的市场操作因素而生成的差异。大体包括销售价格的差异、分销渠道的差异和售后服务的差异等。

3) 形象差异化是指由企业实施品牌战略和 CIS 战略 (企业形象识别战略) 而形成的差异。企业

通过强烈的品牌意识、成功的 CIS 战略，借助于媒体的传播，使企业在消费者心目中树立起良好的形象，从而对该企业的产品产生偏好。

（2）功能弹性化。一个企业的产品在顾客中的定位有三个层次：一是核心功能，它是产品之所以存在的理由，主要由产品的基本功能构成。二是延伸功能，即功能向纵深方向发展。它沿着“单功能——多功能——全功能”的方向向前发展。三是附加功能。总之，产品的功能越多，其所对应的价格也就越高，这里表现的是功价比原理。

功能弹性化是指根据顾客消费要求的不同，提供不同功能的系列化产品，增加一些功能使其变成高定位奢侈品（或高档品），减掉一些功能使其变成大众化消费品。消费者根据自己的习惯与承受能力选择其具有相应功能的产品。

（3）附加价值化。从当代企业产品的价值构成来分析，其价值主要包括基本价值与附加价值两部分，前者是由生产和销售某产品所付出的物化劳动和活劳动所决定的，后者则由技术附加、营销或服务附加、企业文化与品牌附加三部分所构成。从科学技术发展的状况来分析，围绕产品物耗和社会必要劳动时间的活劳动消耗在价值构成中的比重将逐步下降；而高技术附加价值、品牌或企业文化附加价值与营销附加价值在价值构成中的比重将进一步上升。为此我们的销售工作应依据三个方面工作：

1）提高技术创新在产品中的附加价值，把高技术含量充分体现在“价值提供”上，从技术创新走向价值创新。

2）提高创新性销售与创新性服务在产品中的附加价值。

3）提高企业文化或品牌在产品中的附加价值。

（4）共鸣。共鸣是企业持续占领市场并保持竞争力的价值创新给消费者或顾客所带来的“价值最大化”，以及由此所带来的企业的“利润极大化”。这里强调的是将企业的创新能力与消费者所珍视的价值联系起来，通过为消费者提供价值创新使其获得最大程度的满足。而当消费者能稳定地得到这种“价值最大化”的满足之后，将不可避免地成为该企业的终身顾客，从而使企业与消费者之间产生了共

鸣。

菲利普·科特勒对顾客让渡价值的解释是，顾客整体价值与顾客整体成本之间的差额部分。顾客整体价值包括顾客从购买的产品和服务中所期望得到的全部利益（产品价值、服务价值、人员价值和形象价值）、顾客整体成本除了货币成本之外还包括非货币成本（时间成本、体力成本和精神成本等）。顾客让渡价值的实现要求顾客所期望得到的全部利益（顾客整体价值）在价值量上要大于顾客所花费的全部成本（顾客整体成本），即产生整体上的消费者剩余。

## 第二章 销售管理理论

### 第三节 顾客满意理论

#### 二、顾客满意理论

##### （二）顾客满意理论模型

#### 5. 其他理论

这里主要列举一些西方理论界所研究的顾客满意理论模型，这里主要介绍期望模型、绩效模型、公平模型三种。

在西方众多的顾客满意模型中，期望模型表现了一种最基本的顾客满意形成过程。通过在期望模型中引入新的变量，如绩效、公平等等，又发展出一系列其他模型。

（1）期望模型。期望模型是期望——不一致模型（Expectation—Disconfirmation）的简称，其理论依据来自 20 世纪 70 年代的社会心理学和组织行为学。

期望模型认为，满意是通过一个二阶段的过程实现的。首先，在购买前，顾客会对产品的绩效，即产品将会提供的各种利益和效用，形成“期望”；顾客进行了购买以后，则会将消费产品所获得的真实绩效水平与购买前的期望进行比较，由此形成两者之间的差距或称为“不一致”，这是第一阶段。在第二阶段，顾客由“不一致”的不同情况作出不同的“满意”反应：当实际绩效与期望绩效相同即“不一致”为零时，顾客产生“适度的满意”（Moderate Satisfaction）；当实际绩效超过期望绩效即“不一致”为正

时，导致“满意”（Satisfaction）；而当实际绩效达不到期望绩效即“不一致”为负时，导致“不满意”（Dissatisfaction）。

（2）绩效模型。绩效（Performance）通常是指顾客所获得的产品效用的总和。在期望模型中，期望是满意形成的基本前因，绩效则是与期望进行比较的一项标准，它不是一个独立的变量。而在绩效模型中，绩效则是满意的主要前因。这时的期望对满意仍有影响，但这种影响相对要小得多。绩效模型认为，产品的属性为顾客带来的利益，即满足顾客需要的程度，直接决定了顾客的满意水平。因此，产品绩效越高，顾客就越满意，反之顾客则越不满意。1988年 Tse 等人发表的“顾客满意模型：拓展”一文，为这一模型提供了实证支持。

（3）公平模型。研究表明，顾客对产品是否满意，不仅取决于期望与绩效之间的比较，还取决于顾客是否认为交易公平合理。当顾客感到自己获得的效用与投入之比，与产品提供商的这一比例相同时，就会感到公平和满意。公平程度越高，顾客就越满意，反之，公平程度越低，顾客就越不满意。尽管在理论上，公平的重要性已得到认可，但将这样一个高度抽象的概念量化却存在困难（Harris 1983），因此在实际应用中，也很难推广。

## 第二章 销售管理理论

### 第四节 销售运行模式

#### 一、爱达（AIDA）模式

爱达模型是以英文四个词的头一个字母 AIDA 构成的模式，是西方销售学中一个重要的公式，是指一个成功的销售人员必须把顾客的注意力吸引或转移到他所销售的产品上，使顾客对销售人员所销售的产品产生兴趣，这样顾客欲望也就随之产生，尔后再促使采取购买行为，达成交易。AIDA 这四个英文单词是：A 为 Attention，即引起注意；I 为 Interest，即诱发兴趣；D 为 Desire，即刺激欲望；最后一个字母 A 为 Action，即促成购买。

##### （一）模式特点

爱达模式的吸引注意力、诱导兴趣、刺激购买欲望这三个阶段，可以给销售人员发挥聪明才智、展示销售能力提供极大的空间，销售人员可以根据具体的销售环境与销售对象自主地决定“谈判”的程序与方法。

## （二）模式步骤

当销售人员面对陌生的销售对象，可按照以下步骤进行（这里只是建议）：

### 1. 引起顾客的注意

- （1）说好第一句话；
- （2）把顾客的利益和问题放在第一位；
- （3）保持与顾客的目光接触，让顾客从你的眼里感到你的真诚、热心、可信赖。

### 2. 唤起顾客的兴趣

- （1）示范产品的功能、性质、特点，让顾客感觉看到购买后所能获得的好处和利益。
- （2）示范过程中要有讲解并进行情感沟通；
- （3）示范后帮助顾客得出相应的正确结论，以激发顾客的购买愿望。

### 3. 激发顾客的购买欲望

- （1）建立与检查顾客对销售人员和所销售商品的信任度；
- （2）强化感情，顾客的购买欲望多来自感情；
- （3）以充分的理由诱导顾客的购买欲望。

### 4. 促使顾客采取购买行动

当顾客具备了以下条件时，他可能会购买。

- （1）顾客必须完全了解你的产品及价值；
- （2）顾客必须信赖推销员和他所代表的公司；
- （3）顾客必须有购买欲望；
- （4）要争取圆满结束洽谈；

(5) 要了解清楚谁有购买决策权。

### (三) 模式的适用范围

爱达模式从消费者心理活动的角度来具体研究销售的不同阶段，不仅适用于店堂销售（顾客上门），也适用于一些易于携带的生活用品和办公用品的销售。爱达模式(AIDA)不适用于大件消费品和特殊品的销售。

## 第二章 销售管理理论

### 第四节 销售运行模式

#### 二、迪伯达（DIPADA）模式

“迪伯达”是由 6 个英文字母 DIPADA 组成的译音。这 6 个字母分别为：**Definition**：准确地界定客户的需求；**Identification**：将客户需求与产品结合起来；**Proof**：证实销售的产品符合顾客的需要和愿望；**Acceptance**：促使客户接受产品；**Desire**：刺激顾客的购买欲望；**Action**：确保客户作出购买决定并付诸购买。

##### (一) 模式特点

DIPADA 模式是国际推销专家海英兹·姆·戈得曼（Heinz M Goldmann）总结出的推销模式，它是 AIDA 模式的具体操作步骤，充分体现了销售洽谈的需要性原则和说服规劝性原则。销售人员，尤其是销售新手，可按 DIPADA 模式的六个步骤设计说服顾客洽谈的程序和内容，以训练和提高销售人员的说服能力，提高销售水平。

##### (二) 模式运用

1. 准确地发现并指出顾客有哪些需要和愿望。在这一阶段，销售人员应围绕顾客的需要，探讨顾客需要解决的问题，而不要急于介绍所要销售的产品。

2. 把顾客的需要与所要销售的产品紧密联系起来。在发现并指出了顾客的需要后，再向顾客介绍你的产品，并把你介绍的产品与顾客需要联系起来，引起顾客的兴趣。

3. 证实你所销售的产品符合顾客的需要和愿望。

4. 促使顾客接受你所要销售的产品。销售人员必须拿出充分的证据向顾客证明，你所介绍的产品符合顾客的需求。

5. 刺激顾客的购买欲望。在销售介绍过程中，还应该使顾客认识到：他必须购买这样的产品。

6. 促使顾客采取购买行动。

### （三）适用范围

就产品类型而言，迪伯达模式更适用于销售生产资料方面的产品，同时对信息服务、劳务与人才中介、技术服务、保险等无形产品的销售工作也会取得更好的销售效果；就顾客类型而言，迪伯达模式更适用于有组织的购买即单位购买者，还适用于对老顾客及熟悉顾客的关系型销售。

## 第二章 销售管理理论

### 第四节 销售运行模式

#### 三、埃德帕（IDEPA）模式

埃德帕（IDEPA）模式是海因兹·姆·戈德曼根据自己的销售经验总结出来的迪伯达模式的简化形式。埃德帕模式（IDEPA）概括了五个阶段，即把销售的产品和顾客的需要与愿望结合起来

（Identification）；向顾客示范所销售的产品（Demonstration）；淘汰不易销售、不好销售的产品

（Elimination）；证实顾客所做出的产品选择是正确的（Proof）；促使顾客接受你所向他推荐的产品

（Acceptance），使顾客做出购买决定。

#### （一）模式特点

埃德帕（IDEPA）模式考虑到了四个方面的问题，一是有针对性地选择销售对象，注重顾客的需要和愿望；二是让顾客对所销售的产品真正地为自己所需，通过示范来展示产品，而不是通过说教；三是将顾客不需要、不愿购买的产品淘汰掉；四是注重买者和卖者双方的利益。

#### （二）适用范围



埃德帕模式多用于向熟悉的中间商销售，也用于对主动上门购买的顾客进行说明与销售。这是一种针对性非常强的销售模式。

### （三）模式的实施

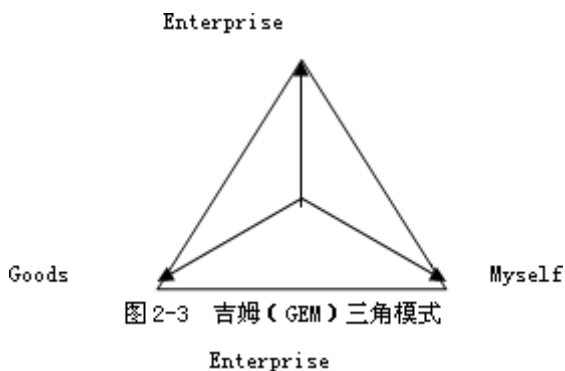
1. 把拟销售的产品与顾客的愿望联系起来。应该注意：商品利益必须符合实际，不可浮夸。
2. 向顾客示范合适的产品。当着顾客的面展示并使用商品，以显示出你销售的商品确实具备能给顾客带来某些好处的功能，以便使顾客产生兴趣和信任。
3. 淘汰不宜销售或顾客不喜欢的产品。销售人员在向顾客销售产品的时候，应及时筛选那些与顾客需要不吻合的产品，使顾客尽量买到合适的东西，但也不能轻易淘汰产品，要做一些客观的市场调研及分析。
4. 证实顾客的选择是正确的。这是对顾客的一种赞赏，即证明顾客选择的产品是合适的，该产品能满足他的需要。
5. 促使顾客接受产品。销售人员应针对顾客的具体特点和需要进行促销工作，并提供优惠的条件，以促使顾客购买向他介绍的产品。

## 第二章 销售管理理论

### 第四节 销售运行模式

#### 四、吉姆（GEM）模式

吉姆（GEM）模式，是用英文单词销售的物品（Goods）、企业（Enterprise）、销售人员（Myself）三个词的第一个字母的组合成 GEM 的译音。这一模式旨在帮助培养销售人员的自信心，提高说服能力。



吉姆模式认为：实现销售成功的是销售的物品，顾客认同的是企业，实现交易的推动者是销售人员，因此，交易成功是这三个因素综合作用的结果（见图 2-3）。

从操作内容的角度分析，销售人员应做到以下几点：

#### （一）相信自己推介的产品（Goods）

销售人员应对自己所销售的产品有全面、深刻的了解，同时要把自己的销售品与竞争者的产品进行比较，看到它们的不同之处，更主要的在于发现和证实自己的推介品有哪些长处，对其充满信心。而销售人员对自己产品的信心会感染顾客。

#### （二）相信自己的企业（Enterprise）

要使销售人员相信自己的企业和产品，企业和产品的信誉是基础。而信誉是依靠销售人员与企业的全体员工共同努力创造的。企业和产品的良好信誉，能激发销售人员的自信 and 顾客的购买动机。

#### （三）相信自己（Myself）

销售人员对自己要有自信。销售人员应正确认识销售职业的重要性和自己工作的意义，从更高层面来认识自己的职业，如从公司层面、从产业层面和从消费者层面上来认识销售工作的重要性，并真正喜欢这份富有挑战性的工作，确信自己的工作一定有更好的发展前景，确信自己能创造奇迹，这是销售成功的基础。

## 第二章 销售管理理论

### 第四节 销售运行模式

## 五、费比（FABE）模式

费比（FABE）模式是由美国奥克拉荷马大学企业管理博士、中国台湾中兴大学商学院院长郭昆漠总结出来的销售模式。费比（FABE）模式，由产品特征（Feature），产品的优点（Advantage），产品的利益（Benefit），产品的证据（Evidence）四个单词组成。

### （一）费比（FABE）模式的工作程序与内容

#### 1. 将产品的特征详细地介绍给顾客

这一模式要求销售人员在见到顾客后，要以准确的语言向顾客介绍产品的特征。介绍的内容应当包括：产品的性能、构造、作用、使用的简易性及方便程度、耐久性、经济性、外观优点及价格等，如果是新产品则应做更详细地介绍。

#### 2. 充分分析产品的优点

模式要求销售人员针对第一步骤中介绍的特征，寻找出特殊的作用，或者是要说明某项特征在该产品中扮演的特殊角色，具有的功能等。如果是新产品，则应说明产品的开发背景，目的，设计时的主导思想，开发的必要性以及相对老产品的差别优势等。

#### 3. 罗列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要求的基础上，把产品能给顾客带来的利益，尽量多地列举给顾客。不仅要讲产品外表的，实质上的利益，更要讲商品给顾客带来的内在的，附加的利益。

#### 4. 以“证据”（Evidence）说服顾客

销售人员应用最真实的数据、案例、实物等证据解决顾客的各种疑虑，促使顾客购买。可选择人证法、物证法、例证法等。

### （二）费比（FABE）模式的特点

费比模式与其他几个模式相比，有一个明显的特色：事先把产品特征、优点及带给顾客的利益等列出来，印在纸上或写在卡片上，这样就能使顾客更好地了解有关的内容，减少产生疑问与异议的可

能。

### （三）运用费比（FABE）模式的操作技巧

1. 把一些大客户和大人物名单记录下来，最好做成一个专门的《榜样顾客记录册》，在里面记下有助于说服顾客の詳細资料；
2. 准备一些相关证明资料（如销售单、媒体评论等）；
3. 与几位老顾客建立良好的关系，必要时让意向顾客打电话向榜样顾客了解情况；
4. 对顾客说，“您可以不相信我，但一定会相信我的客户对吧！我可以给您电话，您自己问问好吗？”
5. 不仅要告诉顾客谁在这里买过产品，还要说明他（们）为什么要买；
6. 把见证顾客或榜样顾客的需求和意向顾客的需求结合起来；
7. 运用“您认为……吗？”，“您知道……吗？”等问句，让顾客参与对见证顾客或榜样顾客的讨论。

# 销售管理案例教材

## 山东企业积极应对美国“轮胎特保案”

中国出口美国轮胎中有一半属于“山东造”，美国强行宣布对中国输美轮胎产品采取特殊保障措施后，山东省采取措施积极应对。

轮胎出口大户山东东营永泰集团，年生产半钢子午胎 600 万条，全钢子午胎 90 万套，其产品 80% 用于出口，而美国市场占出口份额的四成以上。美国特殊保障措施让他们的产品价格优势消失，公司国际贸易部经理朱存栋说，他们已经做好了应急准备，加大向欧洲市场、南美市场、非洲市场和印度

市场的出口，以弥补由于美国市场的问题而给企业带来的损失。

因惩罚性关税受影响的出口美国轮胎中有一半属于“山东造”，因此，奥巴马政府的征税决定立刻在山东轮胎企业中引起了强烈反响。山东轮胎生产企业表示将积极配合行业协会进行上诉，保护合法权益；同时积极开拓新市场、新产品，应对贸易保护主义。

山东大学教授王伟强表示，在这件事情上，企业要吸取教训。加入 WTO 以后，这样的贸易壁垒会越来越多；而我们的企业要时刻保持清醒的头脑，要熟悉国际规则，学会抓住国内、国际两个市场，两条腿走路，这样才不至于太被动。

案例思考：山东企业的做法给其他企业带来哪些启示？

分析：

山东企业的做法给其他企业带来了思考，第一，当企业面临国际市场时，一定要做好应对准备，那就是转换目标市场的指向，开辟多条渠道，寻找到市场潜力大，同时企业又有能力进入的市场，这就是目标市场的转移。第二，当企业面临国内市场时，也要思考市场的变化和市场竞争的态势，在企业的销售工作中随时分析市场的状况，力争多开辟一些市场渠道，为企业未来的发展奠定良好的基础。第三，目标市场转移的方向可以表现为由国内一地市场转向国内多地市场；由国内市场转向国际市场；由国际市场转向国内市场；由国际一市场转向国际另一地或另多地市场。市场开辟工作是企业销售人员每天的重要工作。

企业能不能转移目标市场，是企业适应市场的能力问题，它需要有良好的技术和产品，有着良好的服务意识，同时又具备观察市场、预测分析市场的能力。

### 从销售战术到营销战略：创维的实战案例

创维在销售工作中“将超市当专柜做、将超市当商圈的中心做”，这是创维上海分公司在上海市家电市场竞争中的创新之举，也成为上海分公司业务新的亮点、新的增长点。他们所给予的启示是：在

市场竞争中，不能一味地因循守旧，要勇于实践，勇于创新。创新不仅能改变目前被动的局面，更对创维的创新思维模式大有裨益。

车水马龙，商业发达的上海滩，自 1996 年开始，跨国的零售“巨鳄”们纷纷抢滩。不知何时，“中百一店”等传统百货坚如磐石的零售业地位悄悄地被“巨鳄”蚕食，家乐福的第一家门店开业更是创下了行业的多项第一。

上海超市业态性质大体上分两大类：第一是以沃尔玛为代表的中央集权制。这样的超市采取的是“营采合一”的采购类型；第二就是以家乐福为代表的分权制。他们所实施的是“营采分离”，采购只负责产品的采购和进场，而各门店有着强大的销售主控权。比如定单的定货权是在门店而不在总部，也就是说总部所开通的品项门店不定货，就无法实现销售。近年来，又新出现了介于这两种形式之间的一些连锁超市——他们的总部和门店都有一定的权力，操作起来的复杂性也更大。无论是何种性质，超市经营的主要策略就是通过大宗采购来取得优惠的价格，然后利用自己的渠道以低利润的市场零售价出售。那么低价成了超市的核心，即所谓的薄利多销。

家电产品在超市中的地位也非常重要，但同时又是很矛盾的，首先家电的利润相对于日用百货、杂货和生鲜等类的产品相差甚远，所以超市对家电的经营可谓是既爱又恨。但是随着家电专业连锁的日益强大，“巨鳄”们在家电领域也不得不低下了高傲的头。

2002 年，随着创维对超市的重视，针对性地投放专供机型，虽然取得了一点成绩，但给公司带来的却是严重的亏损。在 2003 年 10 月之前，创维在超市的销售几乎跌到了谷底，同时各连锁超市的统计也显示家电份额急剧下降，上海分公司组成了“超人组”（超市业务员），研讨了数个日夜，终于得出结论——将超市当专柜做、将超市当商圈做。

接下来就是紧张有序地围绕中心开展工作。首先是改变客户采购的思维。因为对方往往习惯于过去的固有模式——“特价”。如何让这些采购负责人改变思想是工作的前提。于是创维上海分公司把国庆节在超市开展活动的图片以及利益点进行了编辑，选择了两个重点的渠道商——大润发和易初莲花，对采购进行培训。经过不断的努力，正好对方也在寻求新的方法来增加家电的销量，所以双方很

快达成一致。有了客户的支持，上海分公司在个别门店开始了专柜的第一步——形象改造。他们把所有的货架式销售改成了自己的形象专柜，并进行了适合品牌风格的布置，同时努力争取赢得了总部市场部强有力的支持。一批充满朝气、有着丰富经验的“推广专家”来到分公司，重点就是研讨如何做好超市的推广。大家齐心协力，很快完成了超市专柜形象改造。

在改造专柜的同时，他们也重点对机型结构进行改造。改变了以往超市只卖低价机，而高档机无人问津的局面。分公司特别拿出了 29T66HD 等几款高清产品作为超市专供机来支持。

适时的结构调整当然少不了对促销员的培训，市场部的“小专家”们对超市系统的促销员进行了轮番培训。这些曾经的销售冠军们对新的产品和新的知识也充满了期待和好奇，有一位在创维已经做了五年的老促销员，销售能力非常强，在卖场不仅是冠军，而且常常可以让创维彩电在商场的占有率达 70% 以上。虽然业绩突出，但她有一个致命伤——卖不了高档机。以前，她习惯于自己的促销方法，和她讲解新知识、新产品比较困难，曾一度出过将创维的“逐行王”说成了“扫行王”的笑话。这次，专家们不仅耐心给她讲新知识、新产品的好处，而且从实际出发，为她设计了今后一个月的卖机规划，告诉她怎样能让自己的工资突破 5000 元。有了良好的沟通和激励机制，这位曾经的“扫行王”在新一轮的“会战”中继续演绎着神化般的高占有率，而且高清产品的占有率也提高到了 15% 以上。

通过客户沟通、形象改造、产品结构调整和促销员培训，销售日渐起色，专柜的引进带来了无穷的力量。无数个日夜的研讨会，市场总部提供了丰富的促销活动方案。分公司把一个个活动方案付诸实施，竟然屡试屡胜。大家都忘我地工作，工作的成绩也得到了来自总部和分公司的肯定。这时，上海分公司开始考虑适时进入带动整个商圈的推进活动。

据分析数据显示，上海市区内大约有三十多家大型超市，周边还有国美、永乐、苏宁这样的专业家电连锁，而且凡是开在超市附近的家电商场和家电连锁店，其业绩都高于不在超市附近的门店。这说明了一点，超市是大众消费的中心场所，任何一个去家电连锁买电视的人平时都会去超市购物，不论是老是少，也不论是蓝领还是白领，了解了这一点，他们开始讨论并考虑在处于商圈中心的超市门店内大规模的做展示活动和“体验区”，并且坚持每周搞促销活动，以提升创维品牌在商圈内的地位。

结果在 11 月份——上海传统淡季的一个周末，创维在这家商场的占有率首次排名第一并占据绝对优势，当天售出彩电 50 多台，高清电视的比例占到了 24%，并且活动当天附近的两个永乐门店也创下了当月销量的新高。一场圆满的促销活动不仅拉开了创维“把超市当专柜、当商圈来做”的会战序幕，同时也终结了创维在大润发系统始终难以超越康佳的局面。

2002 年度，创维在大润发系统回款 600 多万，2003 年度任务 800 万，实际完成 1000 万……这一系列数据表明了销售量的增长，而结构的改善也很好地体现了产品优势，更带来了难得的优势地位。

“将超市当专柜做、将超市当商圈的中心做”，这无疑是创维在上海家电市场竞争中新的亮点，同时也是新的经济增长点。

在创维上海分公司的大卖场操作的案例中，让我们看到了一群充满着朝气与思想的销售新锐。他们在纷杂的市场中找寻机会，在现代渠道的变化中抓住了作为制造商的我们所能利用的契机，为销售的增加做出了自己的贡献。

彼得·德鲁克曾经说过，企业只有两件事情——营销和创新。营销本身也是一种创新的实践，尤其对于近年来崛起的现代零售渠道，如何研究它们并最终把握与运用它们，是非常值得探索的。

大卖场（这里需要说明的是，大卖场与超市有着很大的不同，这些不同点在于品类的数目、面积、定位以及地理位置。）是现代渠道的一种典型业态，对于它们的研究将有助于我们打开营销创新的思路。在很多人的心目中，大卖场和超市一样，仅仅意味着低价。但是事实并非如此，在这种业态的发祥地美国，WAL—MART 与 TARGET 就有着显著的不同，前者定位大众，而后者则主要针对中产阶级。中国目前的大卖场们虽然差异化程度并不高，但是近几年来与普通超市（超市的典型是联华和华联）的差异日趋明显。大卖场开始越来越多地卖一些原本属于百货商店的商品——电器、中高档化妆品、手机、服装甚至也开始有了些名牌专卖店。所有的迹象都表明，我们有必要把生意从百货商店到大卖场做适当的转移。营销的创新，如果不能把它从战术上升到战略的高度，恐怕只能让整个公司充满着游击习气。靠点子与新奇的策划，能造就一时的辉煌，但是造就不了基业长青的企业。

案例思考：从上海家电市场的状况分析家电企业应如何思考未来的市场策略？



分析：家电市场竞争激烈，如果家电企业不能思考和出台一些新的销售策略，则将会被激烈竞争的浪潮所吞噬。从创维在上海市场的实践告诉我们，任何能吸引消费者的方式都可以在销售运行中得以运用。第一，企业销售经理应打破传统的销售模式，在理论上，大卖场和超市是两种截然不同的经营方式，大卖场更多的是开辟出一个个专柜，而超市则是按通道设置。消费者对这两种模式也是按传统的方式得以认可，如消费者在大卖场会认真挑选，不惜时间，而在超市，消费者就会加快购买速度，挑选的程度完全低于卖场以节省时间。创维在上海市场的销售完全改变了传统的模式，“将超市当专柜做、将超市当商圈做”，实际上他们是把超市做成了大卖场式的销售，这种对传统模式的颠覆反而制造了新颖的销售模式，让消费者也有一种新奇之感。这一改变告诉我们，任何销售模式都可以变化，只要有利于销售。第二，应适时开展一些销售竞赛活动。创维在上海市场做的销售尝试工作，实际上是配合销售竞赛活动而实施的促销。企业在自己的销售计划中有时很难将销售竞赛活动详细地写入计划书中，但企业对销售工作要定期或不定期地出台一些策划活动，每一次大规模的销售活动都要事先做好策划，并将详细内容、操作步骤、参与人数等写入策划书中，这样销售竞赛作为一种类型的大规模销售活动，就可以在实施期间内发挥出扩大市场的功效。第三，应与客户合作共同开发市场，创维在上海市场开展的促销活动实际上并不是单方的行为，他一定是与商家共同合作。商家作为创维的客户，也是创维的渠道，对创维开展这样的活动给予了大力的支持，如“改变客户采购的思维”和“正好对方也在寻求新的方法来增加家电的销量，所以双方很快达成一致”，都体现了商家对厂家销售工作的支持。第四，应不断进行渠道创新。创维此次活动是一种渠道创新的模式，因为它改变了传统的运行方式，使是销售工作体现出了新颖的态势。创新销售渠道主要表现为：各种类型渠道的转换、同一渠道的改变等。创维的渠道创新属于后者。

### 我就要那颗樱桃树

这是培训师陆丰所讲的故事：去山东青岛方太橱柜驻店培训时，亲眼见到一个非常有趣的案例，

当时一个海归回来的李小姐购买我们一套经典的橱柜：绿色曼陀铃，而其实她购买时对该产品的颜色、款式都不是很满意，但是唯独很喜欢我们上柜的三个小小柜子的设计，而我们的销售人员也很敏锐地把握住了这一点，因为他们听过我做过类似的培训并且演练过，所以每当那位小姐对价格、款式、颜色提出异议时，我们的销售人员马上会说：“是的，是的，我非常理解……，但是李小姐你觉得这三个小柜子真的非常漂亮、时尚、海派吗？除了我们方太是不可能再有其它家有这样的设计的。”

从上面的例子可以得到一个启示，其实客户需要的并非像我们想像的那么多，客户也明白不可能在款式、价格、质量、材料、工艺、设计的各方面得到一个完美结果，他要做的就是取舍，在自身的喜好之间作出一个比较，他如果特别重视质量，那么如果你能证明同等条件下你的价格最低，那么你就赢了；同样如果他看重你的款式，如果你能让他觉得其他对他都不重要，唯独款式可以压倒一切，那么你就赢了。

所以在与客户沟通的过程中，我们一定要随时关注客户喜欢的关注点，因为客户有关关注点他会随时通过他的语言与行动表现出来的，比如他会反复问你这个问题，眼睛也开始不断地注视等，比如有一次在一个品牌地板店，一个 40 多岁的阿姨非常看重地板的环保性，其他的很多品牌店销售人员不断给她讲价格怎么便宜、做工怎么好，环保也讲，但是谁也没把这一点当作重点讲，都是一笔带过。只有圣象的一个销售人员讲得特别透彻，因为他敏锐地感觉到：对于这个阿姨来说，环保可以压倒其他的要求。我记得当时他是这么讲的：比如他在做环保介绍时，不是一味地介绍说他们的产品环保，达到 E0 标准等，而是先采用举例子方式说 E0 标准有多好，他问阿姨：“请问您家里喝矿泉水吗？”“当然喝了”，“一般来讲矿泉水的甲醛是 E3 级的，所以 E0 级对于人体绝对是超安全的”。

同时他不但正着说，还反着说环保的重要性，他给顾客举了很多名人的例子，由于使用了含有甲醛的地板最终患上癌症等，从反面证明环保对于生命的重要性。

接着他又拿出了很多报纸剪报，有各种专家的证言、新闻报道，更加进一步来强化消费者对环保重视的程度。

最后客户终于被洗脑，毫不犹豫地购买了他们的产品。所以只要你找到客户心目中的那个樱桃树，

那么你要做的就是用尽 18 般武艺，最终让客户为了那颗樱桃树而去购买你的产品。

案例思考：销售人员在与客户沟通过程中应怎样关注客户的需求要点？

分析：

一般来说，作为消费者的顾客对很多产品都是外行者，但每个顾客在购买时都有他的关注点。作为销售人员发现顾客的关注点是特别重要的，这就要看销售人员观察问题的能力了。

第一，当销售人员和顾客第一次接触时，由于对顾客的不了解，不打扰而让顾客自己先观察特别重要。但这时销售人员一定要让顾客感觉到你对他的重视，可以微笑、点头，并使用“欢迎光临”的语言。

第二，当顾客在某个产品前停下脚步时，销售人员可敬问一句“我是否可以帮您介绍一下这款产品？”如果顾客不反对，则你就可以使用案例中介绍的办法，即发现顾客的最主要关注点，如关注环保、关注品质、关注服务、亦或关注价格。

第三，如何发现顾客的最主要关注点，可以从顾客的问话、问题和眼神、表情中发现，正如案例中所说“在与客户沟通的过程中，我们一定要随时关注客户喜欢的关注点，因为客户有关关注点他会随时通过他的语言与行动表现出来，比如他会反复问你这个问题，眼睛也开始不断地注视等”。

第四，如果你已经发现了顾客的关注点，就应围绕着这一点来进行说明，案例中所选择的说明办法很好，如“引用说明”、“旁证说明”、“反向说明”等方法都是可以使用的，但这里不能使用没有说服力的方法，如说明产品环保但没有指标，如说明产品质优但没有例证等等。所以这里有说服力的可以是指标、例证、真实的感受等。

正如案例中所言，没有哪个顾客要求非常全面，顾客其实是在平衡利弊，关注最主要利益中寻求自己的所需，因此，发现顾客的关注点是至关重要的。

家电下乡销售渠道战略案例 海尔农村渠道秘笈

重奖、严罚，不行就开新店替代，海尔的农村“绝活儿”就是让自己的经销商们彼此竞争起来。为

了生存和利润，他们主动想办法搞好销售、送货和服务。

葛吉亮 40 多岁，个子不高，眼神里透着机警，他在山东潍坊的景芝镇经营着一家电器商店，主营海尔家电。他其貌不扬，却是个“大老板”：2007 年他的店销售额达到 4 700 万元，2008 年就跃升到 6 200 万元。

2009 年春节刚过，葛老板本以为淡季来临，可以歇歇，但他很快又忙活开了。2 月开始，电脑也加入“家电下乡”阵营，他赶紧把 500 多平米的店面重新规划，为电脑腾出一块展台。更重要的是他要提前了解海尔哪款型号的电脑好卖，附近村民已经陆续来打听电脑了，如果他不赶紧进货，村民就会跑到临县的专卖店。

葛老板的专卖店是海尔农村渠道体系里最活跃的一环。这家 2008 年在全球营收 1220 亿元的家电集团在中国农村控制着数万个像“葛老板”这样的经销商。海尔集团中国区销售公司总经理刘斥说，海尔在全国 2100 个县拥有近 7000 家专卖店，而这些店原本就是农村里的电器商店。葛老板的店虽然在镇上，但由于“功勋彪炳”而仍被列为 7000 家之一。

刘斥说：“在农村市场的竞争中，海尔搭建了三张网。”海尔的县级专卖店自发向下扩散到镇、乡、村，形成“销售到村”的营销网；在 2000 多个县建立配送站，形成“送货到门”的物流网；建立 7.3 万个村级联络站，4300 多家星级售后服务网点，形成“服务到户”的服务网。

海尔控制渠道网络的秘诀在于引入竞争，建立自主经营的机制，形成自主经营的独立核算关系。海尔归纳了三句话，即“留足企业利润、挣够市场费用、盈亏都归自己”。经销商为了自己的生存，会主动把好的服务推广到农村。

在自主经营体的机制下，葛老板凭借精明的头脑和苦心的耕耘，由一家海尔的伞下店（乡镇一级的海尔品牌店）升级为海尔专卖店（县一级的海尔品牌店），并把自己的地盘扩展到其他乡镇。

你不做有别人做,如果做得不好，我们就新开一家专卖店

即使同是海尔经销商，大家互相之间竞争也非常激烈，隔壁县的海尔专卖店就曾 是葛老板最强硬的竞争对手。为了扩大地盘，葛老板不辞辛苦到偏远的乡镇去开拓，甚至从别人手上接下经营得不好

的乡镇店，重新打造。

2002 年，葛老板的电器店销售各种品牌的彩电、冰箱、洗衣机，后来海尔要求他只代理海尔，不能同时经营几个品牌。出于对海尔品牌的信任，葛老板把 80% 的产品换成了海尔产品，店名也更改为景芝海尔广场。

葛老板在景芝镇的电器专卖店实力非常强，乡镇伞下店的老板也乐于跟他打交道，所以他把周边的乡镇全部“吞下”，到那里开设自己的伞下店，再铺货下去。不仅如此，他还把触角伸向县里的大卖场，进驻了安丘县级市的综合超市，如爱家广场和银座商城。

除了“跑马圈地”，葛老板做生意也讲究策略和方法。比如每隔两周在村里赶集的时候举办抽奖活动，回报老用户，奖品有抽纸巾、DVD 和音箱。即使镇上邻里之间的关系密切，搞活动的消息很快就能口口相传，但为了保证每一个用户都被通知到，他的员工一天要打 300 多个电话，有时他也自己打电话。而他的竞争者们则很少能坚持举办类似的活动。

为了“表忠心”，获得海尔更多的支持，葛老板不光向海尔预订销量好的冰箱、洗衣机、彩电，甚至还主动大力推广一些冷门的冷柜、热水器和小家电。在 2009 年海尔召开的专卖店会议上，他一举获得了“销售网络深耕奖”和“产品共享奖”。

刘斥介绍，在海尔，由于自主经营的机制的规定，如果经销商销售任务完不成，或者拒绝送货上门，或是经营多个品牌造成对海尔销量的冲击，都会被取消代理资格，海尔会重新选择经销商，另开一家专卖店。海尔为此只需花费 3 万元左右，用于产品展台和门店布置。

山东潍坊临朐县曾有家年销售额 1 000 万元左右的海尔专卖店，店老板觉得目前的销量已经足够，也不想到下面乡镇开拓新店。但海尔考察后认为，整个县的家电市场容量在 1 亿元以上，海尔的目标是占有其中 3 000 万元的市场。

海尔果断决定在当地选择一家其他品牌家电的经销商，转为自己的专卖店。通常，海尔挑选经销商的条件包括：资金规模达到 300 万元以上，送货车 3 台以上，自己能负责售后服务，店址必须在县城的核心地段，老板个人品质、业内信誉好，与当地的政府关系和社会关系比较好。

海尔新选定的经销商仅 8 个月的销量就达到 3 000 万元。目前该店销售额已突破 4000 万，原来专卖店的老板面临着很大的竞争压力，甚至有倒闭的可能。

因为自己经营不善而倒闭的专卖店并不乏先例，山东莱西县级市的海尔专卖店，由于不堪周边良茂凯悦、利客来等大型超市的挤压，销量无法提高，于 2008 年初被迫关闭。

家电巨头国美、苏宁在 2008 年 9 月相继入驻莱西，但是销量也明显比不上周边的大超市。因为当地消费者习惯在逛商场、超市时顺带购买家电，而对在大城市专营家电的国美、苏宁并不熟悉。据了解，在销售淡季，国美、苏宁的海尔品牌销量平均每天不到 1 台，而海尔对其的任务量是每月 130 台。如果常年完不成任务，即使在大城市销量很大的电器专营店也难以为继。

案例思考：如何解读海尔在家电下乡工作中的销售计划、销售制度与销售策略？

分析：

海尔的家电下乡工作做得有声有色，充分体现了海尔运行市场的能力，在这项工作中，我们可以从以下几个方面进行分析：

1. 海尔有着整体运行家电下乡工作的销售计划。做好家电下乡工作需要一套完整的销售工作计划，包括对竞争环境的分析，对未来市场的预测分析，实施定额管理以及规定销售目标，制定销售增长比例等等。在这些方面海尔都进行了周密的思考，案例中个老板的运行思路以及工作的努力都在海尔计划运行的范围之内。

2. 海尔有着整体运行家电下乡工作的销售制度，海尔无论对销售队伍还是对经销商都有着严密的销售制度，包括“重奖、严罚，不行就开新店替代”的制度；营销网、物流网和服务网的建立等，都体现了海尔在制度方面对运行农村市场的约束。

3. 与客户建立一种利益机制，海尔实施的是“经销商自主经营的机制”，经销商具备独立法人所拥有一切权利，海尔唯一考核的指标就是销售效应和销售增长的比例。同时利益机制也使经销商在与海尔的合作中尝到了甜头，海尔对经销商的利益机制就表现为“留足企业利润、挣够市场费用、盈亏都归自己”。

4. 与经销商保持着稳定的关系，由于有好的产品，有好的销售网络，有好的售后服务，海尔成了经销商们的市场坚强后盾，在利益机制驱使下，经销商们有积极性做海尔市场销售的手臂，从而使海尔在家电下乡的市场销售中掌握了市场的主动权，扩大了海尔覆盖市场的网络和渠道。

完备的销售制度是保证海尔销售计划得以贯彻落实的保障，利益机制和稳定的客户关系是保障海尔市场运行计划得以实施的必要条件，竞争机制的引入是使海尔市场得以不断扩张的策略。

#### 美的对销售组织架构的调整

2009 年度，美的对销售组织架构进行了调整，取消了原先区域总监的设置方式，把大机、中机、小机分开销售，并分别设立全国销售总监，其中，为加强中机的销售，竞争容量日趋增大的多联机市场，美的对中机销售区域进行细分，成立了上海、北京、广州三大营业部。而东北、西北市场由于市场容量不大，仍维持原先的区域总监设置方式。

同时，美的也进行了有关人事方面的调整。其中，大机销售总监由卢志强担任，中机上海、北京、广州营业部总监分别由邵宏杰、张振涛、关洪波担任，小机销售总监由魏小辉担任，而东北和西北区域总监则由冯财平担任。郝然仍然担任美的中央空调事业部国内营销公司总经理，统管美的全国的销售工作。

据美的在 2009 年 3 月召开的全国经销商年会上透露，2008 年度美的全国内销突破 30 亿元，增长幅度超过 30%，为加强 2009 年销售，细分市场，细分产品，尤其是进一步取得在多联机市场的突破，美的进行了以上的销售组织架构调整。

案例思考：美的为什么要进行销售组织架构的调整？

分析：

在空调市场竞争非常激烈的条件下，进行销售组织机构的调整，是企业市场销售运行中的一种必要措施。

销售组织的类型有按区域划分的，有按顾客划分的，有按职能划分的，有按产品划分的，还有复

合型的销售组织。各种类型的销售组织没有好与不好之分，只有合适于企业和不合适于企业之分。如果一种类型的销售组织在市场销售的运行中出现了问题，或不能完成企业所分配的销售定额，或企业在市场竞争中感到实力不支，企业就应根据问题的根源进行分析，必要时可采用变换组织模式、更换组织人员等方式来保证销售组织的旺盛斗志。

美的关于销售组织机构的调整，是将原来按区域划分组织机构的方式调整为按产品和区域复合标准来进行划分的企业的销售组织机构。美的的这种调整是为了加强企业的市场竞争实力，期望在重点市场上有更大的作为，保证市场竞争的优势。

### 如何应对客户对价格的抗拒

只要客户认为对你的产品有足够的意愿及需求，他们即使没有能力付钱，他们也会想办法去借钱购买你的产品。所以如何提高客户的购买意愿，永远是在销售过程中最重要的工作，我们所要做的事就是花大部分的时间和精力，不断地让客户感觉到并且相信这一产品和服务对他们的价值是什么，只要这种产品和服务能够满足他们那些内心最想要或是重要的需求或感觉，那么他们自然会想办法去解决钱的问题。

销售过程中的黄金定律是：在你创造出客户充分的兴趣之前，记住不要告诉客户你的产品价格。

所以记住一件事情，当客户说你的产品太贵的时候，你不要只告诉客户：“我们的产品一点都不贵。”要以问题来转移他的注意力，让客户了解你的产品到底有哪些物超所值之处，以及能满足他们的哪些重要的需求及价值观。

处理价格抗拒四法：

第一，不要在一开始介绍产品时就告诉客户价格，而应在最后的时刻再谈到产品的价格。

第二，做产品介绍时永远把你的注意力放在客户能获得哪些利益上，而不是把注意力放在你能从客户身上获得什么方面。应永远记住要持续地谈到你的产品对客户价值。



第三，每当你谈到产品价格时，应该先告诉客户你的产品有哪些物超所值的地方。

举例来说，你不要直接告诉客户这种产品值多少钱，而应该把你的产品拆开来解说。你可以说：“这个东西加上……以及加上……再加上……，我们还免费送您……，再加上 3 年的免费服务，总共才只要 2 000 元钱。”只要不断地强调你的产品的附加价值，就会降低客户对价格的抗拒。

第四，将你的产品与一些更贵的东西比较。

案例思考：您认为案例中所传授的方法是否会奏效？谈谈你的看法。

分析：

对于案例中提到的观点，大部分观点我是赞同的，但其中也有少部分观点我持有一定的保留意见：

第一，从顾客价值的角度为顾客着想，这是任何成功销售人员所必须要做的事情，同时也是顾客所追求的。一个物品对顾客来说没有价值，即使这个物品非常的便宜，甚至免费，客户也不会产生愿望。问题的关键在于你向顾客介绍的产品对顾客来说价值是大是小，如果价值很高，正好又是顾客所需要的，那么当你向顾客介绍时，顾客就会有兴趣听下去，并不时提出各种他所关心的问题。

第二，对于价格的避而后谈，应该是一种很好的技巧。一般来讲，当客户对一件商品产生兴趣的时候，都会先询问价格，这时最好的办法是先向顾客介绍产品的功效，然后将总体的价格进行分解，让顾客自己核定总价格，销售人员只做附和性工作。

第三，在性价比占优的情况下，先谈性能、品质、功效、水准，这是正确的做法，但如果顾客一定先追问价格，那只有先将分解后的价格包给顾客，而后告诉顾客“这是物超所值的，表现在……”，这时要谈的就是要帮助顾客计算一笔账，即顾客投入与产出的性价比，如果进行对比分析将更有利于产品的销售。

我认为当销售人员面对着顾客时，不能仅按照已有的模式进行销售，应灵活应对，调整思路。如果一味地按照模式行事，可能会激怒那些更关心价格而后关心性能的顾客，或者对这两者持同样关注程度的顾客。

# 销售受阻的原因何在

某电子产品企业的销售部门按行政区划将全国划分成不同的销售区域，每年年初向销售区域总经理下达其所辖销区的年度销售计划。销区奖金总额根据该销区的年度销售总额的一定比例提取。每个业务人员的奖金也与其所负责区域的销售额挂钩。如果销区完不成销售计划，无论什么原因，销区所有人员的奖金都会受到很大影响。

为了提高自己的销售量，业务人员在向批发商介绍产品的时候，往往向客户承诺一些难以实现的优惠条件，比如批发商进货达到一定量时给予高额返利，向批发商或者专卖店提供进行统一形象装修的补贴等等。同时，为了扩大自己的销售额，除了开拓自己负责的区域以外，许多销区还向相邻销区的经销商以优惠条件批发产品，以至于最后各销区之间互相抢占对方地盘。

刚开始时，这种做法的确提高了企业的销售额，企业也因此在一些地方的市场占有率得以大幅度提高，销区经理和业务人员的奖金收入在业内达到了中高水平。但是两三年以后，这种做法的弊端就开始暴露出来。首先是许多经销商发现该企业的业务人员不守信用，令他们蒙受了很大损失，纷纷停止从这家企业进货；另一方面，由于各销区之间互相冲货愈演愈烈，严重影响了企业的整体市场策略。最后，企业的整体销售业绩开始下滑。

案例思考：这一企业该如何进行销售奖励制度的改革和出台相应的销售措施？

分析：

这一企业的市场状况在历史上在许多企业都曾出现过，出现这种状况的原因主要有；

第一，企业缺乏严格的市场运行制度，包括严格的区域界定（划分到行政区、村），销售区域运行制度，违反区域运行制度的处罚条例，销售奖惩（奖金、津贴）制度条例等。

第二，如果制定了严格的销售制度，还要制定严格的监管制度，发现一起处罚一起，对于不能执行制度的管理者（如销售经理）可调换岗位或调换区域，对于不遵守制度的销售人员可教育、引导，也可调换工作岗位。

第三，从产品制造的源头上就堵住冲货和串货现象的发生，如在产品的包装上印上“仅限某某区、省、市销售”的字样，在发货时严格按照指定的市场区域发货，不给市场串货留下可乘之机。

市场串货和冲货事件的出现，是属于企业销售管理不善所致，企业只要制定严格的制度，加大市场的监管力度，就能避免这样的事件重演。在现代网络技术在销售领域得以运用的今天，网络销售管理更可避免这样的事件出现。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

**MBA 经理教材免费下载    网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**