

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理

(第9版)

Dalrymple's Sales
Management (Ninth Edition)

威廉·L·科恩 (William L. Cron) 著
托马斯·E·德卡罗 (Thomas E. DeCarlo)

刘宝成 译

 中国人民大学出版社


WILEY

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理

(第9版)

Dalrymple's Sales
Management

(Ninth Edition)

威廉·L·科恩 (William L. Cron)
托马斯·E·德卡罗 (Thomas E. DeCarlo)

著

刘宝成 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理: 第9版/科恩著; 刘宝成译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

ISBN 978-7-300-11849-9

I. ①销…

II. ①科… ②刘…

III. ①销售管理

IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 040254 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理 (第9版)

威廉·L·科恩

托马斯·E·德卡罗 著

刘宝成 译

Xiaoshou Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16开本

版 次 2010年6月第1版

印 张 26.5 插页2

印 次 2010年6月第1次印刷

字 数 626 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·市场营销系列》 出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在 1998 年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

前言

或许你已经注意到，本书这一版最大的变化是作者。在担任《销售管理》一书主编近25年后，道格·达尔林普尔（Doug Dalrymple）决定更多地半退休状态中享受应得的快乐时光。我们力图继承道格确立的传统，为读者提供全面而实用的销售管理方法。在第9版中，我们对每一章节都进行了字斟句酌的修订，目的在于进一步理顺对主题的阐述。与之前一样，我们力求所有的材料做到简明扼要，以提高学生的学习效率，并指导他们将营销管理的理念应用于实践。尽管大多数营销专业的学生都会以销售人员的身份开始他们的职业生涯，我们仍然认为有必要让学生清楚销售主管的角色，以便提高销售工作的效率，为职业发展做好准备。大量的产品和服务要依靠人际接触来完成销售，因此对销售人员的有效管理是营销战略的重要武器，直接关系到工作的成败。然而，随着销售成本的激增，销售队伍必须做到高效运转。管理者必须知道如何有效地计划和指导销售人员的工作，唯其如此，才能在职业阶梯上节节攀升。

□ 方法和目标

本书首先介绍了企业当前的经营环境以及销售队伍的竞争态势，这为我们探讨销售队伍在公司战略的制定和执行过程中可能扮演的角色做好了铺垫。不管是传统的公司还是新兴的企业，这些都是无法回避的问题。无论对于主要负责战略性客户的销售经理，还是对于普通的销售人员而言，销售方案的执行都是从与客户建立联系开始的。于是，本书的第二部分便展开了销售机遇、客户关系以及沟通管理等主题，其中重点讲述了不同销售方案的各种利弊得失。本书最后一部分阐述了管理者如何通过招聘、培训、引导、激励、薪酬、评估销售队伍等方式来加大销售方案的执行力度。

推出《销售管理》第9版的一个重要目的在于，将销售队伍管理研究中的最新发现与当下销售管理实践中的实例相结合，继续在销售管理领域为大家提供全面的实践经验。我们运用了许多真实的案例和故事，并将其以简洁明快的方式呈现出来。专栏中的故事突出了最新的动态以及与实际销售职能相关的问题。同时，每一章都编写了“团队练习”专栏，旨在围绕本章主题展开课堂讨论。在每一章的结尾，我们设计了基础能力练习和建立在第1章特色案例基础上的蒙卡德案例练习。除特色案例及其练习之外，我们还另外加入了11个综合案例，以帮助学生有更多机会应用本书所学来解决实际问题。

□ 第9版的特色

第9版做了很多意义重大的改变。首先，作者通篇审阅并重新撰写了所有章节，更新了

脑中生成试题。教师资源可以从网站 www.wiley.com/college/cron 下载。

幻灯片 教授和学生都可以从本书的网站 www.wiley.com/college/cron 下载教学演示和演讲计划以及课堂笔记。

销售管理软件库 这个软件库包括销售区域规划程序、销售经理软件、销售拜访规划软件以及预测软件。此外，第9版还随附了设计销售区域的新区域规划程序，读者可以从网站 www.wiley.com/college/cron 下载。

模拟销售管理系统 此模拟销售管理系统将学生置于一个游戏的环境中，鼓励他们在招聘、销售队伍配置、培训、解约、薪酬、预测等方面做出决策，实践销售管理技能，并为开展区域销售队伍竞赛提供模板。它更新了游戏参数，允许向工作磁盘输入决策，使电脑销售网络服务变得更有特色。教师可以参阅在线教师指南，在课堂上使用这种模拟软件。

目 录

第 1 章	销售管理概论	1
	人员推销	2
	变化的市场	4
	销售管理流程	9
	销售管理能力	11
	职业生涯	20
	成功销售管理的准备	22
第 2 章	战略和销售规划	30
	企业战略	32
	营销战略	35
	战略实施决策	36
	销售队伍方案决策	47
	附录2—1 估计潜力与预测销售	58
	附录2—2 销售队伍投资与预算	72
第 3 章	销售机会管理	84
	开发新客户的过程	86
	管理现有客户	90
	销量还是利润	99
	时间管理	101
第 4 章	客户关系管理	109
	采购过程	111
	采购中心	115
	关系的演变	119



关系纽带	119
第5章 客户互动管理	128
销售模式的基本类型	130
互动前阶段:计划的技能	132
互动阶段	135
发掘需求的能力	137
互动后阶段	145
第6章 销售人员组织模式	150
综合销售模式与专业销售模式的对比	152
战略客户管理计划	157
电信营销	160
一些附加要点	163
独立销售代理商	163
销售队伍架构的新问题	165
第7章 人力资源的招聘和甄选	174
计划的过程	176
招聘	183
甄选应聘者	186
验证雇用过程的效果	198
第8章 销售培训	201
为什么要培训销售人员	203
销售培训计划	204
第9章 领导力	221
领导力	222
团队建设	229
教导	231
销售会议	233
销售队伍的人事问题	236
滥用酒精和化学药品	240
第10章 伦理领导力	243
伦理决策的原则	244
对伦理问题的决策	248
常见的销售伦理问题	251
揭发	255
政府管制	256
制定合乎伦理的销售计划	257

第 11 章 激励销售人员	262
什么是激励	263
激励模型	268
自我管理	270
定额	271
激励计划	276
表彰计划	278
第 12 章 销售人员的薪酬	283
薪酬的设计方案	285
费用报销和福利	296
整合方案	298
评估方案	300
第 13 章 业绩评估	306
全局	308
费用分析	310
销售人员评估	311
基于行为的业绩评估	312
行为考评制度的应用	313
基于结果的评估方法	316
使用评估模型	319
案例研究	329
案例 1 案例分析法	329
案例 2 Abbott 股份有限公司	333
案例 3 阿吉利系统集团	337
案例 4 戴维·麦克唐纳的伦理困境	344
案例 5 第一国民银行	348
案例 6 动力机车工业供应公司	357
案例 7 瑞克·菲尔	362
案例 8 罗曼诺·皮特什蒂	370
案例 9 桑德韦尔纸业公司	374
案例 10 书商温斯顿·刘	384
案例 11 约克电器	387
注释	391

第1章

销售管理概论

如果你真的相信“客户就是上帝”，那么在这个世界上，地位仅次于上帝的就一定一定是那些天天和上帝直接打交道的人。

——迈克尔·邦 (Michael Bon)
法国电信主席兼首席执行官

本章顾问

波莱特·特纳 (Paulette Turner)，IBM 公司销售运营部主管

学习目标

- 描述销售中发生的主要变化及其原因
- 定义销售管理
- 描述销售管理过程
- 讨论销售经理成功的要素

在戴尔电脑公司从事销售工作

马蒂·塞德莱斯克 (Marty Sedlacek) 是戴尔电脑公司的客户主管。戴尔原本的主营业务模式是邮购，因此没有设置像马蒂这样的对外销售人员的岗位。相反，公司依靠的是公共关系、广告和直邮，目标客户是个人和小企业，所有的业务都是通过电话进行的。然而时至今日，戴尔有 90% 的销售来自大企业和政府客户，这些客户大都与戴尔有着复杂而持续的关系，而且它们和戴尔的第一笔交易很可能都是从像马蒂这样的销售人员的拜访开始启动的。

马蒂已经结婚，有一个 9 个月大的儿子，住在得克萨斯州圆石镇一座四室一厅的新房子里。住所离办公室只有 7 分钟车程，马蒂在飞机上度过的时间要远多于在车上的时间。通常每周他都会在上午 7 点 7 分离开奥斯汀，飞往奥黑尔，然后在机



场租车,投入到为期4天的销售访问之中,星期五晚上再乘飞机回家。马蒂说:“我并不想永远做这份工作。”不过他不是在抱怨什么。事实上正相反,他虽然年仅32岁,但已连续22个月销售业绩位居榜首。去年冬天,他和妻子去加拿大的落基山度假一周,费用由公司全额报销。今年春天,他正打算去哥斯达黎加旅游。他很珍惜自己的机遇。

马蒂的基本年薪是64 500美元。如果完成了规定的销售额度,收入就能翻番;如果超出定额,收入将再翻一番。他参加了公司的401(k)计划,这个计划把他对戴尔公司的贡献与股份挂钩。另外,根据公司的员工持股计划,他将税后工资的15%用于购买折价股票。

对马蒂来说,最近一次对Ace Hardware总部的走访很有代表性。Ace是戴尔的一个新客户,马蒂在2月与其达成了第一笔台式电脑的订购合同,总值为25万美元。马蒂这次拜访的目的是刺探竞争对手的信息,了解向Ace提供笔记本和服务器的还有哪些公司。像拜访其他客户一样,他带着一份赞扬戴尔笔记本的客户推荐书和一份咨询报告去了。然而,在访问的大部分时间里马蒂都是在提问。他用多功能笔仔细地在计划书上做着重笔记:活动项目用红笔写,信息用黑笔写。会面结束后,马蒂掌握了谁是戴尔的竞争对手(笔记本电脑的对手是东芝、IBM和NEC,服务器的对手是惠普),谁是Ace订购计划的决策者,他们最关心什么,以及他们将在什么时候决定购买。

价格从来不是话题,马蒂是不谈价格的。他不接受订单,在戴尔的内部词典里,他属于所谓的“猎手”,而且是大客户部公认的20大“猎手”之一。“猎手”的任务就是开发新的客户,启动订购流程,然后把业务移交给内部销售人员。^[1]

时下,从事销售和销售管理工作是一件令人兴奋的事情。在竞争日益激烈的市场中,很多企业意识到,为适应消费者日趋提高的需求,必须对销售队伍进行改革。零售业巨头沃尔玛和塔吉特正在引进电子数据技术,同时要求制造商的销售队伍承担适时库存控制、订单、发票、销售以及推广方面的责任。像其他公司一样,惠普在一个大客户的总部大楼里租赁了一间办公室,还在那里派驻了一名客户经理。

供应商和客户的互动方式发生了变化,销售队伍的组织、报酬、培养和评估方式也就必须随之改变。本书的目标就是要解释在目前的新环境中,销售队伍将如何运作、如何对其实施监督,才能实现效率和效益的最大化。我们从界定人员推销及其在企业促销组合中的作用开始,然后研究一些对销售职能有重大影响的变化,继而通过描述销售人员的活动、销售管理的过程以及一个成功的销售管理过程所必需的竞争力和活动来研究销售管理的职能。本章的最后一部分展示了从事第一份销售工作可能经历的职业道路。

人员推销

根据美国劳工部提供的最新数据,从事销售工作的人员已接近1 200万,大概相当于美国总劳动力的10%。对于很多商品和服务,尤其是主要的商业和工业产品以及耐用消费品来说,人员推销(personal selling)是至关重要的,我们可以如此

定义:

企业聘请的销售代表和潜在客户的直接沟通促成了交易、客户满意度、客户开发以及有利可图的关系。

图 1—1 清晰地显示了销售和营销组合中的其他要素之间的关系。

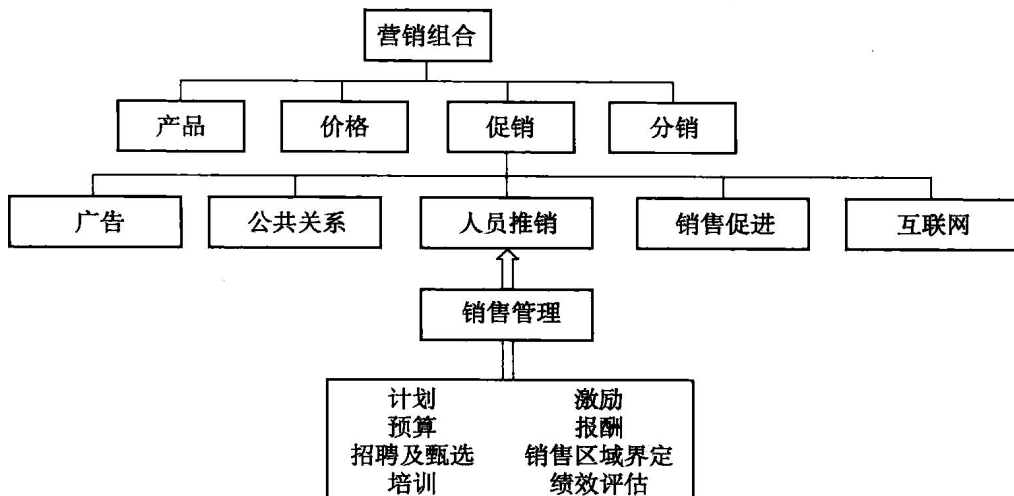


图 1—1 推销和销售管理在营销组合中的地位

销售计划都是围绕营销组合的四个要素来设计的，即：待售的产品、定价、促销和分销渠道。促销组合要素包括广告、公共关系、推销和促销（如售卖点展示、赠券和有奖销售）。需要明确的是，广告和促销属于非人员销售，推销则需要销售人员直接与客户沟通。因此，广告和促销通过销售渠道把商品“拉向”客户，推销则是通过“推动”需求来获得订单。至于公共关系，信息通常被认为是来自媒体而不是直接来自企业本身。人员推销涉及销售人员和客户以及潜在客户的双向沟通，这一过程可以使销售人员更充分地满足客户的特殊需求。

发掘客户的特殊需求通常是销售人员的职责所在。当客户有问题或疑惑时，销售人员应该及时给出适当的解释。另外，人员推销可以更准确地捕捉预期的客户，相比之下，有相当部分的广告和促销因为缺乏受众的针对性而造成浪费。所以与广告、公共关系和促销相比，人员推销最大的优势在于它在识别为客户创造价值的机会以及赢得客户方面更有效率。

负责管理区域销售运作的是销售经理，他可能是一位基层的管理者，直接负责销售人员的日常管理工作；也可能是一位高层的管理者，负责指挥其他管理人员的活动。不管是哪种情况，销售管理的重点都在于对营销组合中人员推销这一职能的管理，包括计划、管理和销售计划的控制以及招募、培训、薪酬、激励和现场销售人员的评估等。故此，对销售管理可以这样定义：

为实现企业销售和盈利目标而对人员沟通活动设计的计划、组织、领导和控制。

无论销售经理是直接管理销售人员还是指挥其他的管理人员，他的职责可以分为两种类型：

- 实现或者超额实现当期制定的销售目标；

- 培养下级的人员。

每一类型的职责都包含很多具体的职能和活动,这是贯穿全书内容的主线。此外,理解销售经理执行这两类职责的环境是很重要的。在后面的章节中,我们将更深入地讨论发生在市场和销售运营中的一系列变化。

变化的市场

当今的时代无疑是一个变化的时代。一股强大的力量正在不可逆转地改变着销售人员和销售经理理解、准备和完成其工作的方式,这是任何一支销售队伍都不可能回避的问题。图 1—2 列示了更多与竞争以及客户导向相关的重大变化因素。在此,我们将简要了解这些影响因素及其在销售过程中引致的变化。^[2]

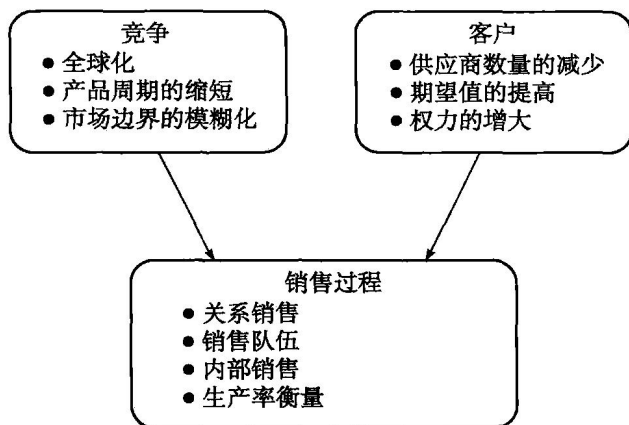


图 1—2 市场变化及其对销售的影响

竞争

20 世纪 80 年代和 90 年代初期基本处于卖方市场阶段,现今,绝大部分市场中竞争者的数量不断增加。在此,我们将探讨这一问题的三个主要原因,即市场全球化、产品周期的缩短和市场边界的模糊化。

全球化 即使是只在美国或美国某一区域经营的公司都能感受到全球化的竞争,与国外企业的竞争已经司空见惯,与世界其他地方的供应商合作或把产品卖给在国外销货的买家一点儿都不奇怪。所有这些都将导致更加激烈的竞争,因此也就要求销售人员转变视角,由本地视角转变为全球视角。

那些在其他国家开展商业竞争的企业最需要全球视角,这是不言自明的。国际贸易占了美国 GDP 的 20% 以上,这是因为全球大约有 95% 的人口和 75% 的购买力都在美国之外。像可口可乐、高露洁和雅芳这样的知名企业,其大部分产品都销往美国以外。首席销售官知道,企业的成长很可能取决于其在国际市场上对客户关系的管理,这就意味着要有更多的差旅,雇用合适的员工,确定新的岗位和职责,为管理日趋多样化的销售队伍而培养销售人员的全球视角和世界水准的技能。

产品周期的缩短 技术转让的频率越来越高,那些一度为业主所垄断的工艺和产品很快就会被竞争者获得。由于技术的渗透性和竞争者的日益增多,产品生命周期缩短了,仿制品的生产也加快了,结果就是产品的差异越来越小。当新产品处于生命周期的后期时,销售和客户关系技巧变得尤为重要;新产品则需要细致的介绍,因为客户在不了解产品的情况下作出购买决策显然要承担很高的风险。销售人员的任务就是让客户明白,购买产品获取的利益将高于商业变化所导致的风险和成本。在生命周期的后期,销售人员也非常重要,由于同类产品之间的差异太小,人际关系以及销售人员对于客户的了解成为供应商用于突出自身特色的重要手段。^[3]

市场边界的模糊化 市场边界的模糊化构成了竞争激化的重要因素:以前的间接竞争者现在都进入了市场。例如,钢铁业、铝业、塑胶业、造纸业以及玻璃业都跻身于同一市场展开争夺战,银行、保险公司、共同基金、新型的网络公司和信用卡公司都在为同一消费者群的储蓄和投资而竞争。市场模糊化的核心动因往往是信息及通信技术的发展。因此,销售商必须考虑到在新的价值取向之下影响决策的新因素。由于这些变化的出现,在竞争激烈的市场上开展有效的销售工作变得更加困难和复杂。

客户

竞争的激化显然要求销售和销售管理方法的革新,然而客户的行为方式也是不断变化的,比如,更加钟情于少数供应商,期望日趋提高,讨价还价的实力日益增强。于是,建立正确的销售和销售管理方法这项任务变得尤为艰巨。

供应商数量的减少 在过去,买家的传统做法是在多家供应商之间转换,现在这种情况在许多行业受到了质疑,例如,摩托罗拉的人员沟通事业部就把供应商从300家减少到了100家。^[4]施乐、福特和通用汽车公司以及其他多数大公司都大幅削减了供应商的数量,至少达一半以上。这些公司日益认识到,维持大量供应商的成本远远超过了价格上节约的成本。一份国防部的研究结果发现,在每1美元的医疗用品的采购上,医院的行政开支竟然高达1.5美元,这类行政开支包含购买和询价的工时、接货、存货、仓储、处理、文书、处置、漏损等费用。倘若面对为数众多的供应商,控制这些与采购和库存相关的内部费用比通常情况下更加需要在供应商和客户之间维系紧密的关系。

直观而言,客户在采购时限定供应商的数量对供应商是有利的,但是如果一家大客户让你来处理采购中遇到的上述所有成本问题,而你的公司还不具备处理这些问题的能力,那结果将会怎样?你很可能会失去这家大客户。如果你没有被选为内部供应商,结果又会怎样?例如,对于期刊行业来说,倘若大型的零售商转向了单一的供应商,这就意味着该行业的批发商必须进行紧密的整合。赢得订单的批发商会很快收购之前的竞争者,以便覆盖更大的区域,为更大的客户群服务。于是,批发商的数量在不到5年的时间内由1990年的约182家减少到56家。^[5]换句话说,由单一客户产生的收入流变得如此重要,以至于企业的生存更加有赖于供应商和客户关系的维持。

期望值的提高 J. D. Power公司的研究结果表明,尽管企业已经十分重视产品的质量和服务,客户的满意程度仍然不高。客户满意度是很难控制的,因为客户在得到良好的服务之后就会提出更高的要求。也就是说,它们的标准会一路攀升。客户的期望值之所以提高,原因不仅在于企业相对于竞争者的表现如何,而且在于其

他行业设定了更高的标准。人们对麦当劳持续的标准化服务、迪士尼的干净整洁以及索尼的产品质量都耳熟能详,往往以他们从这类企业获得的产品和服务质量为目标,期望所有的企业都能达到更高的标准。

在 B2B 销售中,客户需求的提高体现在各个方面,包括:

- 在需求上要求来源于电子或人员方面的更高水平的信息。
- 对客户问题的回应速度不断加快。
- 在未被询问之前,很好地理解客户的业务和问题。
- 提供人性化的产品、服务和销售规划。

权力的增大 举例来说,不到 10% 的零售商承揽了全美近一半的零售业务。沃尔玛、塔吉特、西尔斯、好市多以及许多大型零售商的规模和实力已经超过了为其供应产品的制造商,不仅如此,它们如今已经主宰了全部供应商和客户的关系。

客户权力不断加强,这一转变已经对供应商产生了戏剧性的影响。例如,宝洁公司在阿肯色州的本顿维尔有超过 100 名员工负责对沃尔玛的销售和服务。面对巨型的客户,经营消费品的企业发现营销和销售必须对产品、价格、品牌以及各种支持保障作出联合决策。定价、产品、个性化服务以及供货规划也不能仅仅依靠营销或销售,这些大客户的经济影响要求采取综合性的方法。

销售流程

鉴于所论及的种种变化,“我可以把任何东西卖给任何人”的传统销售观念已经丧失了立足之地,将所有的业务都交给一位销售人员来处理会导致过高的金融风险 and 过于复杂的问题。这里我们将简要讨论一些发生在许多公司销售人员中的变化:关系销售、销售团队和效率。^[6]

关系销售 传统的消费模式强调短期内的销售业绩,销售人员的任务只是向客户宣传产品或服务的优越性,帮助客户作出购买决定,让客户感到整个购买过程简单而方便。在许多情况下,尤其是在产品对客户不具有重大战略意义时,这种关系并无不当之处。然而,许多采购商和销售商发现,这种销售模式并不适合所有的客户,尤其是那些最重要的客户,另一种销售模式因此应运而生,即关系销售。关系销售要求以比传统的交易型的销售模式更加亲密的供应商和客户关系为基础,通过解决问题和提供选择来为重要的客户创造价值。图 1—3 针对关系销售和传统的销售模式进行了对比。

交易型销售模式	关系型销售模式
强调销售技巧	→ 强调一般管理技能
被动地适应客户需求	→ 主动地识别和发掘客户需求
优质的产品、价格和服务	→ 基于价值的销售条件,全面考虑客户的需要
狭隘的以客户为中心	→ 延伸到客户的客户
通过产品进行差异化	→ 通过人员实现差异化
以销售和收益为核心	→ 以利润管理为核心,强调客户利益
传统的客户关系	→ 诚挚的业务顾问及伙伴

图 1—3 交易型和关系型销售模式的对比

注: Ginger Canton, Lisa Napolitano, and Mike Pusateri, *Unlocking Profits: The Strategic Advantage of Key Account Management* (Chicago, IL: National Account Management Association, 1997), p. 44.

要理解关系销售的内涵,最好的办法莫过于研究实例。直到20世纪80年代后期,宝洁公司的销售重心还是高度交易型的,公司的多个部门同时为同一零售客户群服务。因此,宝洁的客户和销售人员的关系一直停留在一个狭窄的买卖环境之中。销售人员仅关心接受订单,努力争取货架空间,客户则为最低的价格和最高的货架费用与之展开激烈的讨价还价。关系销售则反其道而行之,它强调通力合作,通过协同效应创造附加价值。于是,宝洁公司重新组建了客户业务发展小组,并在小组中设置了多项服务于个体客户需求的职能和组织层级。例如,宝洁能够利用其不间断的存货补充系统为零售商或批发商管理大容量的库存,这个系统使客户的产品周转率提高了20%~30%,而且零售商经常在为库存付费之前便已经把商品售出了。^[7]当然,为了实现这个系统的成功运转,客户不仅需要与宝洁公司分享关键的存货信息,而且要相信宝洁公司可以从客户的最大利益出发来进行运作。在本章的后半部分,我们还将讨论在宝洁公司谋求发展的典型职业成功之路。

从图1—3可以看出,关系销售需要交易双方建立更强的信任。值得注意的是,重点不应局限于单项的交易,长远的眼光是必不可少的。还有,宝洁公司需要重新组织销售队伍来实施关系销售的新模式。实际上,企业销售计划的每一环节都要进行调整,以强化关系销售的导向。一些采购商和销售商对如此巨大的转变没有充足的准备,这一点儿都不奇怪。销售管理能否取得成功,关键就是在关系销售和交易机会之间寻求某种战略平衡。我们将在第2章研究战略销售管理问题时深入讨论这一主题。

销售团队 宝洁的经验告诉我们,倘若继续依靠销售人员“独狼”似的单兵作战方式,将来获取成功的几率会不断降低。在关系营销的过程中,没有人会为了抓住更好的机会创造超出销售产品之外的价值而拥有必要的知识和资源。图1—4说明了宝洁公司推行的变革。在传统的交易界面上,宝洁公司将与零售商的全部沟通最终呈漏斗状集中到一个销售人员手中,由他与对方的采购主管进行接触。采用销售团队(sales teams)的模式时,情况恰恰相反,公司与零售商进行沟通的接触点增加了,这种模式拓宽并增加了沟通的范围和容量。同时也应该注意,买卖双方都要作出改变,才能使交流的深度和广度产生明显的扩展。很显然,并不是所有的买方和卖方都为这种变化做好了准备。

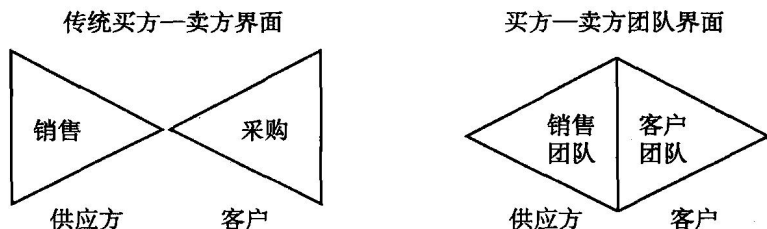


图1—4 传统买方—卖方界面与买方—卖方团队界面

注: Thomas Muccio, "Procter & Gamble: Allocating Resources," in *Unlocking Profits: The Strategic Advantage of Key Account Management*, Ginger Canton, Lisa Napolitano, and Mike Pusateri (eds.), (Chicago, IL: National Account Management Association, 1997), p. 66.

转向以关系营销为导向的团队销售给企业的销售计划和管理过程带来了诸多重大的变化。显然,团队要求公司在对销售人员的组织、甄选、培训、薪酬、监督以及评估等方面作出改变。尽管宝洁公司拥有来自最高管理层的决心和支持,关系销售和销售队伍的转变还是花费了他们五年的时间。而且,公司仍然在不断地跟踪这个过程的进度,作出进一步调整。鉴于此问题的重要性,我们将在本章后半部分将

团队建设作为关乎销售经理的核心能力来加以讨论。

内部销售 研究表明,到目前为止,关系销售、客户关系管理、销售管理、全球客户管理等众多变化引致了一个必然的结果,即销售人员要花费更多的时间来协调企业内部的资源,以便为客户提供更大的价值。^[8]来看下面的例子:

- 有一家欧洲的耐用消费品制造商,其全球客户经理与公司的一家全球零售客户商定了一揽子合作协议,包括产品规格、价格、上门安装以及服务条款等。但这家制造商仍然在国对国的基础上对销售部门进行管理,当地销售人员最关心的是从本地客户那里获取的高利润业务,一些人对这项全球协议置若罔闻,甚至一些当地的销售经理根本不知道这份全球协议的存在。结果,全球客户经理发现必须亲自出马在全球范围内落实这项业务。
- 3M公司与IBM建立了库存关系,其客户经理珍妮发现IBM的一个主要业务问题就是它的制造工艺耗费了过高的成本,尤其是采用巨磁阻磁头(GMR)的硬盘驱动器对生产过程中产生的静电排放(ESD)异常敏感。考虑到3M的独家技术能够帮助IBM解决静电的排放问题,珍妮就带领4名3M公司的核心技术人员前来研究如何解决这一问题。这个小组用了两年的时间生产出一种全新的静电分散材料来改善和优化IBM的抗磁接口工艺。通过这些努力,3M使抗磁接口产品的库存损失降低了约10%,从而为IBM每年节约了数百万美元的成本。3M的客户经理调动了本公司的各种资源来配合IBM在圣何塞研发中心的设计工作,最终赢得了IBM公司的认可,邀请3M公司为其在全球范围内提供制造系统的元器件。恰好,3M公司的销售队伍刚刚经过了重组,具备了足够的能力来应对这样的全球客户。因此,公司针对IBM库存系统的销售量在两年内增加了300%,销售收入增加了1000多万美元。

企业开始意识到,销售能否取得成功在许多情况下取决于企业的内部销售,内部销售的重要性并不亚于针对外部客户的销售。所以,销售人员需要与公司内部的诸多职能部门通力合作,才能像3M与IBM公司那样与客户建立长期而稳固的关系。特别是对于战略和全球客户营销来说,内部销售尤为重要。^[9]

效率中心 从传统意义上说,衡量销售业绩的方法十分简单,就是看销售收入相对于往年的增量。销售经理一般都是通过考核销售人员在一段时间内的销售量来决定他们的薪酬和奖金的。尽管销售量现在仍然很重要,但公司发现并不是所有的销售都具有同样的盈利水平。销售的盈利性基本取决于以下的因素:

- 完成销售的必要时间。
- 销售的总利润。
- 价格折扣的程度。
- 促销的支持程度。
- 售后服务的成本。
- 对未来产品销售的影响。

销售队伍可以通过客户选择、客户渗透、客户保留、定价和服务决策等手段对以上因素产生很大的作用。于是,销售人员实质上是资源分配者,他们首先要决定在何种客户和潜在客户身上花费时间以及在每个客户身上花费多少时间。我们将在第4章讨论这些决策及其度量。其次,营销团队在对每个客户分配市场资源方面扮演着重要的角色。

例如,大型食品生产商在杂货店的销售人员有权决定营业推广费用。营业推广费用指的是制造商为商品的促销而向杂货店支付的费用,如奖券、报纸广告、货架