

WILEY

Sales Management:
Concepts and Cases

工商管理经典译丛·市场营销系列
Business Administration Classics·Marketing

销售管理

〔第10版〕
Tenth Edition

威廉·科恩 (William L. Cron) / 著
托马斯·德卡罗 (Thomas E. DeCarlo)
刘宝成 李霄松 / 译



 中国人民大学出版社

Sales Management:
Concepts and Cases

工商管理经典译丛·市场营销系列
Business Administration Classics·Marketing

销售管理

〔第10版〕
Tenth Edition

威廉·科恩 (William L. Cron) / 著
托马斯·德卡罗 (Thomas E. DeCarlo)
刘宝成 李霄松 / 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 10 版/威廉·科恩, 托马斯·德卡罗著; 刘宝成, 李霄松译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 5

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

ISBN 978-7-300-23887-6

I. ①销… II. ①威… ②托… ③刘… ④李… III. ①销售管理 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 009197 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理 (第 10 版)

威廉·科恩 著

托马斯·德卡罗 著

刘宝成 李霄松 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

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京七色印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 27.5 插页 1

字 数 624 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2017 年 5 月第 1 版

印 次 2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价 65.00 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

在本书第10版中，我们延续传统，继续为读者提供销售管理的综合实用的方法。我们精心修订每一章，以期对每个主题的介绍都简洁明了，重点突出。与之前一样，我们力求使本书的内容简明扼要，以提高学生的学习效率，指导他们将营销管理的理论应用于实践。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。大量的产品和服务销售要依靠人际接触来完成，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。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。这就像公司的销售方案一样，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，本书在接下来的章节便展开了销售机遇、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在这些主题上的利弊得失。本书剩下的部分则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促进销售方案的执行。

推出《销售管理》第10版的一个重要目的在于：将销售队伍管理研究中的最新成果与当下销售管理实践相结合，继续为大家提供全面的销售管理领域的实践经验。我们不仅呈现了理论原理，而且将这些原理如何在现实案例中运用以易于理解的方式进行了阐述。如在每个章节中都设有“团队练习”专栏，旨在围绕该章主题展开课堂讨论。在总结每一章时，我们设计了基于自我能力提升的问题和建立在第1章希尔德公司案例基础上的应用练习。在全书最后的案例研究部分有14个综合案例，帮助学生应用本书所学来解决实际商业问题。

第10版的特色

除了沿承之前版本的基本目标、方法和风格,第10版有几个值得注意的变化。

首先,作者以更容易理解的方式重新撰写了所有章节,并对案例做了更新,这些案例既反映了销售管理领域新的趋势,又囊括了新的研究成果。

其次,重新梳理了某些章节并扩展了一些章节的讨论,以涵盖新的发展。比如在第7章,我们使用一家公司的雇用过程作为一个连续的案例,贯穿所有对于招募与雇用的讨论,这样使讨论内容联系得更加紧密。有些章节新增或扩展了对某些话题的讨论,如:

- 销售网络;
- 客户终身价值;
- 解决方案销售;
- 营销—销售互动;
- 营销—销售共享职责;
- 领导力。

我们精减了冗余或过时的素材,以求聚焦于更直接相关的问题上。

再次,在第1章的最后,我们增加了一个全新的特色案例——希尔德保险公司的案例。我们延续了自第9版以来的案例讨论方法,学生在每一章末都要面对在希尔德公司里发生的新问题。这一独特的教学方法增加了案例的深度,为学生深入研究贯穿全书的案例提供了机会。

最后,我们增加了20多个新的“团队练习”来强化课堂讨论。每一章开始的引入案例的2/3都进行了修订。经过这样的修订,各章在保持内容全面的基础上,变得更加简明易懂。

学习目标 每章都以“学习目标”开篇,告诉学生将学习哪些内容。教师可以根据这些目标展开讨论,学生也能了解考试的重点。

团队练习 每章都设有“团队练习”专栏,用于展示与本章主题相关的实际商业问题。这些练习可以在课堂上作为小组作业来讨论,以加深对各章主题的理解,也可以作为课后作业。

希尔德案例练习 正如上文中提到的,本版的一个特点是设计了一个连续的案例。每章末的案例都是对第1章特色案例“希尔德保险公司”现实情况的延伸,并且与每章讨论的主题相关,要求学生针对新的问题作出管理决策。这样,学生就可以使用同一个熟悉的案例来学习每一章的内容。

自我能力提升 每章都有与每种销售管理能力相关的难题,覆盖面极其广泛。其中一些属于实际应用问题,为学生提供了解决销售管理难题的机会;另一些则是引人思考的问题,要求学生结合所提供的材料就提高能力问题展开思考;此外还有一些经验性的练习,旨在指导学生主动自学。

小结 针对每一章开始时列出的学习目标,在每章结束时都有一个小结,有助于学生确保理解了每一章的关键点。

案例研究 与之前的版本一样，本书的结尾部分是案例研究。这些真实的案例涉及众多的议题，可成为教师和学生的辅助工具。

关键术语 我们在书中突出了关键术语并在每章结尾列出，以便学生快速浏览每章的重要术语。

目 录

第 1 章	销售管理概论	001
	人员推销	003
	变化的市场	004
	销售管理过程	010
	销售管理能力	012
	职业生涯	019
	成功销售管理的准备	020
第 2 章	战略和销售规划	029
	企业战略	031
	营销战略	034
	战略实施决策	035
	销售队伍方案决策	045
	附录 2A 市场潜力估计与销售预测	056
	附录 2B 销售队伍投资与预算	070
第 3 章	销售机会管理	081
	开发新客户的过程	083
	管理现有客户	086
	销量还是利润	094
	时间管理	096
第 4 章	客户关系管理	104
	采购过程	106
	采购中心	110
	关系的演变	114
	关系纽带	115
第 5 章	客户互动管理	123
	销售模式的基本类型	125
	互动前阶段：计划技能	126
	互动阶段	129
	互动后阶段	138
第 6 章	销售队伍组织模式	144
	综合模式与专业模式的对比	146

	战略性客户管理计划	152
	电话营销	155
	一些附加要点	157
	独立销售代理商	157
	销售队伍架构的新问题	160
	附录 6A 销售区域规划	168
第 7 章	销售人员的招聘和甄选	180
	计划的过程	182
	招聘	188
	甄选应聘者	192
	验证雇用过程的效果	199
第 8 章	销售培训	203
	为什么要培训销售人员	205
	销售培训计划	207
	开发培训项目	210
	评价销售培训	216
	跟进	217
第 9 章	领导力	221
	领导力	223
	有效的领导风格	227
	重要领导职能	229
	销售队伍的人事问题	235
第 10 章	销售管理中的伦理问题	242
	伦理决策的原则	244
	对伦理问题的决策	246
	常见的销售伦理问题	249
	政府管制	252
	制定合乎销售伦理的计划	254
第 11 章	激励销售人员	259
	什么是激励	260
	激励模型	265
	自我管理	267
	定额	268
	激励计划	274
	表彰计划	275
第 12 章	销售人员的薪酬	280
	薪酬的设计方案	282
	费用报销和福利	290
	整合方案	292
	评估方案	294

第 13 章 业绩评估	300
全局	302
费用分析	303
销售人员评估	304
基于行为的业绩评估	307
基于结果的评估方法	310
使用评估模型	313
案例研究	323
案例分析法	323
案例 1 阿托米克公司	327
案例 2 康诺实验室	333
案例 3 Erekson Industrial Supply	343
案例 4 Hyde-Phillip 器具	344
案例 5 Inject Plastics	346
案例 6 Milligan 制药	349
案例 7 国家共同基金：零售服务部门	356
案例 8 Quado 系统集团	369
案例 9 Skata 公司	377
案例 10 Tekspan 公司	381
案例 11 苏利文集团 (A)	386
案例 12 苏利文集团 (B)	389
案例 13 Venture 保险公司	392
案例 14 怀特电子	402
注释	407

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)

法国电信公司主席兼首席执行官

本章顾问

波莱特·特纳 (Paulette Turner), IBM 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。

销售总监论坛

最近在一个销售总监论坛上，来自各龙头公司的高管们回答了关于他们的销售队伍的一些根本问题。这些高管包括销售负责人、副总裁或者更高职位的人，他们来自霍尼韦尔公司 (Honeywell)、西门子公司 (Siemens AG)、通用电气公司 (General Electric)、甲骨文公司 (Oracle) 和施乐公司 (Xerox)。让我们来听听他们的一些回答。

“作为销售负责人，你们现在面临的最大挑战是什么？”

● 通用电气：毫无疑问，通用电气公司面临的最大挑战是让销售队伍意识到我们是一个全球公司，不能把所有的资源都投资在美国，在美国之外，我们有很多工作需要做，比如现在我们就把很多精力放在新兴市场中。

● 施乐：我们指派越来越多的经验丰富的销售负责人来负责全球大客户，以促进全球化，同时我们也进行资源的调配。我刚刚指派了一位员工到新加坡工作，去协调那个新兴市场的销售活动。我觉得全球化的力量非常强劲。

● 西门子：销售不再是产品组合和季度业绩，而是与客户持续发展的关系。我们的使命是成为我们大客户信赖的顾问。处在全球化的环境中，这变得越来越难。

● 甲骨文：在甲骨文，我们在努力解决一件事情，那就是我们应该提供什么程度的专项化服务，以满足客户的需要。我们在探索销售代表所有可以出售的产品组合，同时也在平衡不会有太多的销售代表与同一个客户接触。

“从销售的角度来讲，现在是一个好的时代吗？”

● 霍尼韦尔：除非有人告诉我们不要去负责，否则我们会一直掌管。公司其他部门想从销售部门拿走这个职责，相信我，他们办不到。

● 通用电气：在通用电气公司，现在是销售人员的大好时光。我们没有高层方面的障碍，我们的首席执行官杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）是从销售做起来的，相比之前，我们是一个更大程度上的客户驱动的公司。销售总监可以与产品设计部门直接对话：“这对于我们的客户不合适”。这对销售是一个非常有力的支持。我们必须确保我们的销售队伍意识到：我们是在帮助我们的客户解决问题，而不只是销售产品。

“在你们公司，销售的职责有所扩展吗？”

● 西门子：正是如此。我们的客户经理会对每个客户制定业务战略，然后坐下来做一个四年期的业务发展计划。这非常有效，使客户经理可以站在不同客户的角度想问题。我们尽量避免“只有一种，但哪个客户都不适合”的销售模式。

● 施乐：我一直坚信，应该让那些直接与客户打交道的人来做更多如何管理客户的决策，我们应该给团队更多的授权。施乐的客户各有不同的组织结构，很多时候我们努力想出一种普遍适用的方法，但那没用。

● 施乐：让更多的人进行管理也带来一个更大的好处，这会促进销售精英的发展，使销售人员成长更快。我们倾向于让他们在一线职位待更长的时间。^[1]

时下，从事销售和**销售管理**（sales management）工作是一件令人兴奋的事情。根据最近的一项研究，销售员的平均年收入为 94 872 美元，销售主管的平均年收入为 150 882 美元。^[2]

除了薪酬之外，销售领域正处于一个令人激动的变革时期。在竞争日益激烈的市场中，很多企业意识到，为适应客户日益提高的需求，必须对销售队伍进行改革。零售业巨头沃尔玛（Wal-Mart）和塔吉特（Target）正在引进电子数据技术，同时要求制造商的销售队伍承担准时制库存控制、订单、发票、销售以及推广方面的责任。像其他公司一样，惠普（Hewlett-Packard）在它的一个大客户的总部大楼里租了一间办公室，派驻一名客户经理。

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、培养和评估方式也必须随之改变。

本书的目标就是要解释在当下的新环境中，销售队伍如何运作、如何对销售队伍实施监督，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，通过描述销售活动、销售管理过程以及在成功组织销售活动和销售管理过程中所必需的能力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,尤其是大宗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:

企业聘用的销售代表与潜在客户的直接沟通,会形成交易、客户满意度、客户开发以及盈利性的关系。

图1-1 清晰地显示了销售和营销组合中的各种要素之间的关系。

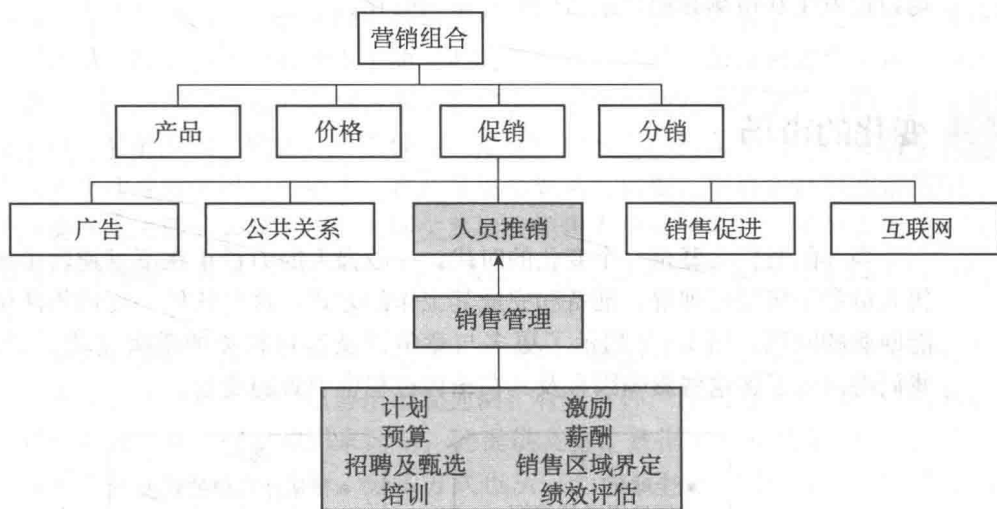


图1-1 人员推销和销售管理在营销组合中的地位

营销计划都是围绕营销组合的四个要素来设计的,即:待售产品、定价、促销和分销渠道。促销要素包括广告、公共关系、人员推销和销售促进(如售卖点展示、赠券和有奖销售)等。需要明确的是,广告和销售促进属于非人员销售,人员推销则需要销售人员直接与客户沟通。因此,广告和销售促进通过销售渠道把客户“拉向”商品,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销售促进因为缺乏对受众的针对性而造成浪费。因此,与广告、公共关系和销售促进相比,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(sales manager),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。销售管理包括计划、管理和对销售计划的控制以及招聘、培训、薪酬、激励和对销售人员的评估等。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。

每种类型的职责都包含很多具体的职能和活动，这是贯穿全书的主线。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。^[3]

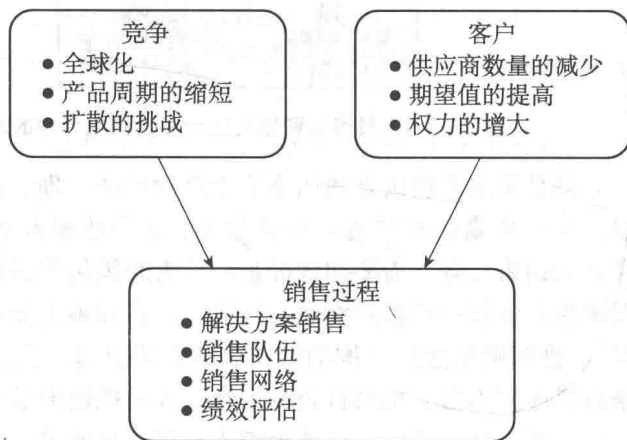


图 1-2 市场变化及其对销售的影响

竞争

20 世纪 80 年代至 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，我们将探讨产生这一问题的三个主要原因，即市场全球化（globalization）、产品周期的缩短和市场边界的模糊化。

全球化 即使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。国际贸易占了美国国内生产总值(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-棕榄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。这对销售管理产生了重要的影响。当产品处于生命周期的前期和后期时,销售和客户关系技巧尤为重要。新产品需要细致的介绍,因为客户在不了解产品的情况下作出购买决定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。在产品生命周期的后期,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突出自身特色的重要手段。因此,销售队伍一直处在平衡竞争与改变销售重点的过程中。^[4]

扩散的挑战 现代的技术、信息、沟通和分销的发展催生了新的销售和服务渠道、媒体、产品和品牌。以通信市场为例,有数百种产品或服务:预付话费和后付话费;家庭计划、夜间和周末计划;能提供文本、数据和信息传输的移动电话机;能播放视频和音乐的手机等。分销方式也从三个增长到十多个,包括自营零售店、联营零售店、电话销售代理、战略合作销售以及网上销售等。这也导致了价格点超过500 000个。其他大部分行业也处于同样的情况,如快消品、制药、小额银行业务等。在过去4年里,美国的巧克力品牌从407个增加到537个。^[5]

这对销售和销售管理的影响是显著的。销售人员需要付出更多的努力来掌握产品和竞品知识。理解客户的需求变得更难,为客户提供解决方案也变得更加复杂。更重要的是,越来越需要销售队伍理解公司的营销规划,以便更好地执行营销计划。本书将讨论公司在面临这些挑战时所做出的努力。

客户

竞争的加剧显然要求销售和销售管理方法的革新,客户的行为方式也是不断变化的,比如,客户更加钟情于少数供应商,期望日趋提高,议价能力日益增强。于是,采取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遭到了质疑,例如,摩托罗拉的个人通信事业部就把供应商从300家减少到了100家。^[6]2005年9月29日,《华尔街日报》的头版新闻报道了福

特汽车公司做出了将其供应商从 2 500 家减少到 1 000 家的决策。在福特全球采购每年 900 亿美元的盘子中，幸存下来的供应商将会获得长期合同，并得到更大的采购份额，其余的供应商都会被排除在采购之外。福特从 20 世纪 80 年代末就开始了这种整合过程，当时它的供应商超过 13 000 家。施乐、通用电气和通用汽车以及其他多数大公司都大幅削减了其供应商的数量，削减至少一半甚至更多。这些公司越来越认识到，维护大量供应商的成本远远超过在降低采购价格上的收益。一份国防部的研究结果发现，对于 1 美元的医疗用品的采购，医院的行政开支竟然高达 1.5 美元。

乍一看，客户在采购时减少供应商的数量对供应商是有利的，但如果你没有被选作供应商之一会怎样呢？例如，对于期刊和杂志行业来说，倘若大型的零售商转向了单一的批发商，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，美国的批发商的数量减少到 1990 年的 1/3。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依赖于供应商和客户关系的维持。

期望值的提高 J. D. Power 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，客户满意度的标准会一路攀升。客户的期望值之所以提高，不仅源于企业竞争者的表现更好，而且源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标杆，期望所有的企业都能达到更高的标准。

好消息是那些期望值提高的方面是明显的。客户期望销售人员更加专业，擅长识别并且满足他们的购买需求。销售和 sales 管理咨询公司 H. R. Chally 集团在客户的购买行为方面组织了一个大范围的调研，表 1-1 列示了部分客户用自己的语言表达的对销售人员最重要的期望。

表 1-1

客户对销售人员的期望

“对我们的期望，能切身负责。”

“真正懂得我们的业务。”

“和我们站在一起。”

“能正确地设计应用方式。”

“容易接近。”

“能解决我们的问题。”

“对我们的需求，有创造性的回应。”

资料来源：Adapted from *The Chally World Class Sales Excellence Research Report: The Route to the Summit* (HR Chally Group, 2007), pp. 3-4.

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。

客户权力不断增大，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。

销售过程

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没有立足之地。将所有的业务都交给一位销售人员来处理会导致过高的财务风险和过于复杂的问题。这里我们将简要讨论在许多公司中销售发生的一些变化:解决方案销售模式、销售队伍、内部销售和效率。^[7]

解决方案销售模式 传统的销售模式强调短期的销售业绩,销售人员的任务是向客户宣传产品或服务的优点,帮助客户作出购买决定,让客户感到整个购买过程简单方便。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,这种销售模式并无不当之处。然而,许多购买者和销售者发现,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,于是,另一种销售模式应运而生,即**解决方案销售模式**(solutions selling model)。解决方案销售模式要求以比传统的**交易型销售模式**(transactional selling model)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。在最近的一次调研中,64%的销售人员认为解决方案销售模式是他们面临的三大挑战之一。^[8]表1-2针对解决方案销售模式和传统的交易型销售模式进行了对比。

表1-2 交易型销售模式和解决方案销售模式的对比

交易型销售模式		解决方案销售模式
强调销售技巧	————→	强调一般管理技能
被动地响应客户需求	————→	把客户作为合作伙伴
优质的产品、服务和合理的价格	————→	以客户关系为基础,提供解决方案
通过产品实现差异化	————→	通过人员实现差异化
以销售收入为核心	————→	强调客户的终身价值
传统的买卖关系	————→	诚挚的业务顾问及伙伴

资料来源: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.

要理解解决方案销售模式的内涵,最好的办法莫过于通过描述一家公司是如何从交易型销售模式转换到解决方案销售模式的。宝洁公司的销售模式是传统的交易型销售模式。宝洁的客户和销售人员的关系一直停留在买卖关系之中。销售人员只关心接受订单,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。解决方案销售模式则反其道而行之,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,在小组中设置了多项服务于个体客户的职能和组织层级。这个系统使客户的产品周转率提高了20%~30%,零售商的销售速度大大提高了。^[9]当然,为了使这个系统成功运转,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。

随着交易型销售模式转换到解决方案销售模式,影响销售成功的因素也发生了