

〔美〕 查尔斯·艾姆斯 著
詹姆斯·D·赫拉瓦切克

马家骏 张君良 钱德生 高荫蓉 译
夏祖燿 马家骏 审订

市场销售学

山西人民出版社

市 场 销 售 学

查尔斯·艾姆斯 詹姆斯·D·赫拉瓦切克 著

马家骏 张君良 钱德生 高荫蓉 译

夏祖烽 马家骏 审订

山西人民出版社

市 场 销 售 学

马家骏 等 译

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西人民印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 16.25 字数: 363千字

1989年9月第1版 1989年9月山西第1次印刷

印数: 1—1,500册

*

ISBN 7-203-01251-4

F·160

定价: 8.10元

前 言

这是一本人们盼望已久的书。它出版的时机很好，如果一定要提一条意见的话，那么只能说，它让人们等得太久了。

从实质上看，竞争已成为全球性的活动，技术的进步已将很多产品的生命周期从几年缩短到几个月，在这无数工业企业之间竞争愈演愈烈的时代里，查尔斯·艾姆斯和詹姆斯·赫拉瓦切克写出的这本书既富有概念上的洞察力，又具备实际使用价值。

从大工业机构的最高执行人员到小的单一产品部门的销售经理都会感到这是一本从中能获得极大裨益的书。“使企业尽量满足客户或用户的需要……这就是销售学的全部内容。”作者们从这一简单命题开始，在本书的前面部分，即在关于客户怎样做出购买决策的问题上，写出了精辟的小结，然后进而阐述如何了解您的客户和如何了解您的竞争对手的一些有用的方法。

市场区划这一章对于每一个工业销售经理来说都是很有价值的。

几十年来，市场区划一直是进行消费品销售的金科玉律，从这一观点出发，艾姆斯和赫拉瓦切克对于如何判明工业界的各种市场和各类客户情况，阐述了各种各样的方法。

这本书对于工业销售范围内的各种课题进行了前所未有的广泛全面的论述。其探讨所及从产品的开发到销售计划的实施，从价格的拟定直到组织机构方面的广泛问题。

最近，我的两位同事彼得斯和沃特曼合作写了一本题为《寻求优势》的书，它已成为一本异乎寻常的畅销书。他们在书中指

出在—批高效益公司的抽样调查中普遍存在着八个经营特点，其中之一便是“密切接近客户”。证明这一观点的例子取自国际商用机器公司，波音公司，卡特彼勒公司，休利特—帕卡德公司和普罗克特—甘布尔公司。

在《市场销售学》这本书里，艾姆斯和赫拉瓦切克接过了“密切接近客户”这一思想，将它发挥成为一本便于经理们阅读的重要手册。这本书完全拥有广泛的读者和研究者。

60257/25
06

序 论

在过去几年中，全世界的市场以及服务于这些市场的厂商均经历了一场重大的变迁，对于不少这样的市场和厂商来说，这些变迁是痛苦的。在很多向来是我国工业支柱的市场上需求量锐减（例如化学品、钢铁、机床、汽车、农业和建筑设备）。很多人产生怀疑，不知何年何月才可以达到以前的需求水平，甚至怀疑以前的需求水平是否还能真正再见。与此同时，外国竞争的浪潮席卷而来，大量新材料、新产品和新技术蜂拥而入；一些厂商对技术及结构上的疾猛变革未能认识或尚未对之作出反应。一时间他们的市场纷纷被其竞争对手们占领。这场变革范围之广，来势之猛使得很多公司甚至工业部门大伤元气，在某些情况下甚至遭到了毁灭性的打击。

我们的世界经历了石油冲击、绵亘数年之久的特大范围的通货膨胀以及二十世纪三十年代以来最严重的经济衰退。但从困境中复苏后某些市场的脱节和竞争的混乱将会得到自我调节。很多一直处于直线下降的市场将会趋于稳定，需求模式也将会出现转机。然而，20世纪60年代和70年代的高增长率看来是难以再现了。事实上，很多市场会出现不景气的或走下坡路的势头。日本人在质量和低制造成本方面所获得的优势将会因其它工业强国提高其制造能力而有所削弱。同样，许多不甚发达的国家劳动力成本较低的优势也将会因先进的工业国在其制造工业中提高了自动化程度而削弱下来。

随着人们再度树立起商业的信心，全世界的厂商都在寻求重

新建立并加强他们的竞争地位的途径；他们将投资数以十亿计的美元来开发新产品、新工艺、并提高工厂自动化程度。在这种形势下，尽管前景日益振奋人心，但对于很多公司来说，这并不意味着问题的解决，他们现在必须在缩小了的或发展减缓的市场中挣扎还要应付已经削弱了的商业基础。可以肯定的是，这些公司要想像以前那样，仅靠工业增长曲线的帮助就能扶摇直上，得到发展怕是不太可能了。一些公司将不惜耗竭其尚未支配的资本，甚至用借债的方法来开发新技术、新产品以及提高成本较低的生产能力。然而他们还是不能收复已失去的地盘。有些公司则将进入貌似有前途的新领域，以图改善销售和市场地位，然而它们却创造不出必要的利润收益。只有那些能确保在所有支出与投资方面都以市场为出发点来作决策的公司，才能在开发新产品、新技术和提高制造能力方面始终取得良好的成绩。这就是本书的基本主题。我们定出这个主题是基于我们坚信：如果经营管理能保证公司以市场销售决策为动力来决定一切的话，那么几乎所有的工商业均能获得“最终优势”。

通用电器公司董事长和最高执行人杰克·韦尔奇在一次谈话中的评论恰恰是我们这一论点的有力佐证。韦尔奇先生的谈话题为“既然我们如此需要市场销售，那么，市场销售的出路何在？”他在谈话中清楚地指出导致我们工业走下坡路的各种原因中，最致命的一点是缺乏对推销的了解。

“棱角已经磨圆了，其后果……其损失……犹在：这些损失包括生产率增长方面的损失——质量方面的损失——世界市场份额的损失——一个个整体市场的损失——更糟糕的是就业人数上的损失。今天，德国是头号工业制品出口国——而不是美国。日本是出售汽车最多的国家——而不是美国。原因在哪里呢？我们听到的是很多相互矛盾的解释。”

“工厂衰老，设备陈旧：我们决心不大吗？资本不足

吗？机械短缺吗？或者还是由于我们拿不出办法？科研与开发：有人说科研搞少了，又有人说开发跟不上……经营管理怎样？……官僚主义：是政府的干预过多，还是政府的支持太少？还有文化方面的解释——美国人……以及他们同德国人或日本人的区别。”

“我们落伍不振，其原因是多方面的。若把这些原因都作为反映整个画面的各个组成部分，我是可以同意的，但它们也只不过是整个画面的组成部分而已——这些零零碎碎的原因——揭示不出事物的本质。它们本身无法说明我们在众多工业部门中竞争能力下降的根本原因。”

“然而我想提供论据来证明这一点还有另外的原因——这更影响着今天在座各位的切身利益……恐怕这个原因比任何其它原因具有更加广泛的意义——但是，我发现人们对这个原因还没有进行足够的公开的讨论。我相信可以证明，我们最重要的失策一直就在销售这个问题上——差不多三十年以前我们美国人将销售当作经营管理的一个观点首先予以倡导，而近来却没有很好地将其付诸实践……我要提出的是：八十年代的客观要求将迫使我们去重新认识销售的意义。”

为什么难以实现

韦尔奇先生提出了问题，“既然我们如此需要市场销售，那么，市场销售的出路何在？”他提出的问题切中时弊。然而这个问题的答案却不是那么明确的。这是因为时至今日，已经没有什么人会对市场销售的重要性有任何异议了。企业要尽量满足顾客或用户的需求——这就是市场销售的根本意义所在。这句话简单却意味深长。这种思想不仅合乎情理，而且一语道破了经营企业的唯一道路。事实上，今天不会有什么人站出来公开反对这种观

点。全世界的企业领导人和经理们都认为提高市场销售效率是提高竞争力和加快利润增长的关键。但尽管人们在这一点上有着一致的见解，在董事们当中就有很多人对他们公司的市场销售能力感到失望。有一家公司的总裁是这样说的：

“我实在不能说我们销售部门的工作已达到了要求，我也不知道对这种情况该怎么办。由于销售部门定员增多和工资提高，使得我们的销售和行政费用增加了。然而我们并没有获得我们所需要的市场主导权。我们即将在新的工厂和设备上投资2500万美元，然而我对这个项目是惴惴不安的。恕我直言，就我们当前的各种产品品种来说，能否维持对外国公司的竞争优势这一点我感到很不放心，而这一庞大的制造投资将会在今后的10年中把我们拴死在这些产品上。”

另一位总裁是这样说的：

“我们销售部门的努力和注意范围简直是太狭窄了。我们对于如何能更多地推销现有的产品考虑过多，而对于我们的客户和竞争对手们正在做些什么，或者对新技术能够引导我们向什么方向前进则考虑得实在太少。在我们的设计和制造活动中没有把销售放在统帅的位置上。我认为如果我们公司在市场销售方面更为强有力的话，则很多事情都会采取不同的做法，可惜实际情况并不是这样。在我的头脑中，市场销售无疑是重要的，但是我们怎样才能使销售起到它应有的作用呢？”

很明显，这些企业领导人对于他们应当怎样做才能获得预期的进展，既感到忧心忡忡又感到茫然不知所措。所有这些例子说明了一个极为普遍的问题：将市场销售仅仅视为一种孤立的活动的企业领导实在太多了。他们的推理是如果他们花够了钱，或者雇用了足够的人，那么他们公司的市场销售就会有所改观。不幸的是，情况并非如此。市场销售显然是公司的一种职能，但只是

简单地将更多的资金和人力投入其中，在任何意义上讲都不意味着能确保加强公司的销售能力。要使市场销售成为公司的一支重要力量必须从最高一级开始就参加到销售工作中去。最高管理人员必须做好销售的领导工作，指明方向，以便确保市场销售的考虑能深深浸透到企业的每一个职能或业务部门中去。搞每一项业务计划和决策的基础是正确认识和理解每一市场上客户的要求和竞争各方的地位。按这样的方法来考虑问题才能明智地分配公司的财力，而财力分配又是经理部门最重要的责任所在。如不能以这样的方法来考虑问题就很可能导致与上述例子相类似的后果，即市场销售职能扩大了，成本增加了，然而公司的真正市场销售能力并未得到改善。为此公司的最高管理人员越来越担心他们公司的竞争能力。

本书的目的与论述重点

《市场销售学》不仅是市场销售在概念和理论方面的又一本新书，它还是论述如何进行经营管理的指南。它指出各部门各级的经营管理人员应当如何努力促使公司的市场销售变得更加坚强有力。本书的论述重点是经营管理人员必须懂得市场销售的核心所在，并指出他们为使公司围绕市场销售这个中心进行有效的商业活动中必须起哪些作用。

这本书对下列几种部门的人员有着重要意义和实际价值。从广义上讲，对面临竞争挑战感到担忧的企业人员或负责人，此书均有重要意义。更具体地讲，对于暂将市场销售学转化为推动公司的坚强力量的任何最高执行人或高级经理来说，这本书是极为重要的。此外，在任何部门中，都有些有雄心壮志的雇员，渴望提升到经理人员的位置，他们想多学一些道理，以便进行有效益的销售，本书对这些人亦是大有裨益的。

怎样阅读本书

这是一本涉及实用商业和已被证实的商业原则的严肃的书，然而它行文活泼，并采用对话体裁，以引起读者的兴趣。在每一章前面，以小故事的形式提供了一段短小的范例，这是独具匠心，值得强调的。这些范例都取材于真实生活，目的在于能尽快说明妨碍进行有效市场销售的各类问题。它们对于各章的内容是一个预习，而反过来该章的内容又解释了应如何对付范例中描绘的情况。请您一定要阅读所有的此类小故事。这些是商业界中发生的真实故事，既很有趣又能引起反思和争议。它会在遇到过类似情况的读者心中引起共鸣。

本书各章的排列次序是有逻辑关系的；然而每一章本身又是一个独立的整体，对某种情况来说是“如何去做”的指南。这样就给本书的阅读和使用带来很大的灵活性。由于前面各章是后面各章的重要基础，对于那些在销售方面还是生手的读者来说，最好还是按照各章的顺序依次阅读。对于已有大量销售经验的读者来说，本书可作为一本参考资料，可以根据对专题的兴趣或当时的需要，对有关章节进行有选择的阅读。

目 录

序 论.....	(1)
----------	-------

第 一 部 分

第一章 市场销售学的实质.....	(3)
-------------------	-------

第一节 销售的失败.....	(4)
----------------	-------

第二节 理解基本概念——几个主要方面.....	(6)
-------------------------	-------

第三节 行动的决心.....	(8)
----------------	-------

一、职能部门的合作.....	(8)
----------------	-------

二、为长远目标投资.....	(11)
----------------	--------

三、勇敢地正视问题.....	(13)
----------------	--------

第四节 概念的实施.....	(15)
----------------	--------

一、称职的人员.....	(15)
--------------	--------

二、可靠的信息.....	(17)
--------------	--------

三、战略计划.....	(20)
-------------	--------

小 结.....	(22)
----------	--------

第二章 工业品市场及消费品市场.....	(24)
----------------------	--------

第一节 衍生的需求.....	(27)
----------------	--------

第二节 客户基础较小.....	(28)
-----------------	--------

第三节 更有理性的采购决策.....	(29)
--------------------	--------

第四节 影响采购的因素较多,影响角度也较多.....	(31)
----------------------------	--------

第五节 市场区划基础有所不同.....	(31)
---------------------	--------

第六节 技术的重要性更为突出.....	(32)
---------------------	--------

第七节 跨国市场	(32)
第八节 部门间的协作增多	(42)
第九节 与客户的接触	(43)
第十节 多种多样的市场及渠道	(44)
第十一节 最终用户的信息较少	(45)
第十二节 产品的经营	(46)
第十三节 公司长期战略的关键	(47)
小 结	(48)
第三章 采购决策是怎样制订的	(49)
第一节 多种采购影响	(52)
一、采购经理	(53)
二、设计和生产人员	(54)
三、采购委员会	(55)
第二节 材料需求的计划	(58)
第三节 以经济为基础的采购	(59)
第四节 价值分析法	(61)
一、价值分析法是怎样起作用的	(62)
二、分析价格和成本	(64)
三、指导产品开发	(66)
四、翻版设计	(66)
第五节 标准和规范	(68)
一、为什么要制定规范	(68)
二、规范的编写及影响规范编写的因素	(69)
第六节 有关货源的决策	(72)
一、自制或外购的取舍	(72)
二、客户自行制造的决策	(75)
三、向“既自制又外购”型客户推销产品	(76)
四、多家货源还是独家货源	(79)

五、货源的开发.....	(80)
六、如何评价供货厂家.....	(83)
七、供销关系的维持.....	(84)
小 结.....	(87)
附录 政府采购.....	(88)

第 二 部 分

第四章 了解客户和竞争	(95)
第一节 了解客户.....	(96)
一、客户的生产和产品.....	(97)
二、客户的成本.....	(100)
三、最终用户的成本效益.....	(107)
第二节 了解竞争对手.....	(110)
一、竞争结构.....	(110)
二、竞争经济学.....	(112)
三、市场的成功因素.....	(114)
第三节 市场销售战略的意义.....	(122)
小 结.....	(125)
第五章 市场领域的区划	(126)
第一节 市场战略的基础.....	(129)
第二节 市场区划中的失误.....	(130)
一、考虑过宽.....	(130)
二、考虑过窄.....	(134)
三、错误地采用适用于消费品的做法.....	(134)
第三节 市场领域的区划.....	(135)
一、按照原始设备制造厂商、最终用户 及售后市场来划分.....	(135)
二、按标准工业分类编码来划分.....	(137)

三、按最终用户对产品的使用来划分·····	(142)
四、按客户共同购买因素来划分·····	(144)
五、两种别的划分方法·····	(145)
第四节 将不同的区划等级结合起来·····	(148)
第五节 检验市场领域的区划是否有效·····	(150)
第六节 市场领域的划分及重新划分·····	(151)
第七节 区划市场领域的责任·····	(152)
小 结·····	(153)
第六章 市场潜力的评估 ·····	(155)
第一节 评估公司目前在市场上的位置·····	(157)
一、内部销售分析·····	(157)
二、压力点(变化速度)曲线·····	(162)
第二节 对市场潜力的评估·····	(166)
一、市场的区划·····	(167)
二、历史资料·····	(167)
三、衍生的需求·····	(168)
四、同业协会提供的资料·····	(169)
五、换算系数·····	(170)
第三节 进行市场调查·····	(170)
一、确定所需的信息·····	(171)
二、第二手的市场调研·····	(171)
三、第一手市场调研·····	(172)
四、资料分析·····	(180)
五、新产品市场的调查·····	(180)
第四节 调查计划建议书·····	(181)
第五节 评估市场领域的基本框架·····	(186)
小 结·····	(189)

第 三 部 分

第七章 产品开发	(193)
第一节 产品的生命周期	(196)
一、更好的捕鼠夹子.....	(196)
二、新技术.....	(198)
第二节 争取更好的机会——开发新产品 的原则.....	(204)
一、判明正确的产品——市场重点.....	(205)
二、正视成本与性能方面的问题.....	(207)
三、削减现有产品门类.....	(209)
四、同企业的计划紧密挂钩.....	(213)
五、遵循一个有规律的开发程序.....	(214)
六、未来的产品与目前利润的权衡.....	(217)
七、组织开发新产品活动.....	(226)
八、愿意向外界寻找新技术.....	(229)
小 结.....	(231)
第八章 为利润而定价	(233)
第一节 管理方面的缺陷	(236)
一、对市场 and 经济学了解不足.....	(236)
二、过分强调销售额和市场占有率.....	(238)
三、通货膨胀的影响.....	(239)
四、同合同公司的战略密切结合.....	(242)
五、管理不善.....	(243)
第二节 管理部门的解决办法	(244)
一、制订增长指标和利润指标.....	(245)
二、确定产品系列的成本与利润.....	(246)
三、制订并执行价格政策.....	(248)

四、加强竞争能力·····	(249)
五、市场不景气时, 管理部门要坚定·····	(250)
小 结·····	(253)
第九章 竞争性的投标 ·····	(255)
第一节 有见识的做法 ·····	(258)
一、了解顾客的需要·····	(258)
二、对过去的投标进行分析·····	(261)
三、决定为长期利益投标还是为短期利益投标·····	(262)
四、选定适当的价格方案·····	(266)
五、制定报价——一个总体的商业计划·····	(268)
第二节 投标的合同谈判 ·····	(269)
一、大买主的有利条件·····	(270)
二、价格策略·····	(271)
第三节 在合同中明确供货人责任 ·····	(273)
第四节 投标准则 ·····	(274)
小 结·····	(276)
第十章 市场和销售相结合 ·····	(277)
第一节 利用简单的经济分析制订关键的销售决策 ·····	(280)
第二节 明确规定执行成功的销售任 务时所必须采取的步骤 ·····	(284)
第三节 提供有实效的第一线专职监督管理 ·····	(287)
一、互相冲突的要求·····	(288)
二、训练不足·····	(288)
三、过多的文牍工作·····	(290)
第四节 利用报酬方案作为管理的手段 ·····	(291)
第五节 力求以最终用户为工作重点 ·····	(295)
第六节 在销售经营中为实行销售管理开辟道路 ·····	(297)
小 结·····	(299)