

代理商 销售



AMA·GMT 第8辑

Selling

Through Independent

Reps

[美] 哈罗德·J·诺维克 著

黄嘉宇 译

美国管理协会·斯米克管理丛书



上海人民出版社
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

此书是引导企业与代理商一起高效工作和创造利润的经典读物。

求助于哈罗德·诺维克已验证的6个步骤，即利用代理商，设计、完善并维持高产率的销售渠道，你将懂得

如何扩大你所有目标市场的范围；

如何从次要市场中增加大额利润；

如何使你的市场分割策略获得成功；

如何根据你短期和长期需要来评估你的销售商资质并迅速弥补弱点；

如何评估你自己的能力，更为高效地支持你的销售商。



一本我所读过的关于代理销售商的最好的书。

——爱德华·韦塞伯格 韦氏蒙特公司董事长

非常有趣，有益而适时。任何一位想提高公司销售业绩的首席执行官都应该读一读。

——伦纳德·J·奥丁诺 密西根动力公司董事长兼首席执行官

诺维克以他的一贯的坦率直接的风格，将一个复杂的问题表述得简单易懂。这是一本所有从事销售、营销及相关工作的人的必读物。

——G.W.孟迪 Aerpquip公司董事长

ISBN 7-208-04359-0



9 787208 043596 >

定价 30.00 元

易文网: www.ewen.cc

代理商销售

Through Independent

[美] 哈罗德·J·诺维克 著

黄嘉宇 译

 上海人民出版社
SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

代理商销售/(美)诺维克(Novick, H.J.)著;黄嘉宇译.

—上海:上海人民出版社,2003

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第8辑/汪熙,李慈雄主编)

书名原文:Selling Through Independent Reps

ISBN 7-208-04359-0

I. 代... II. ①诺...②黄... III. 销售-代理(经济)-基本知识
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 078587 号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 王晓阳

编辑、出版总策划 朱金元

版 式 设 计 储 平 杨德鸿

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 八 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

代理商销售

[美]哈罗德·J·诺维克 著

黄嘉宇 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 15 插页 4 字数 311,000

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-04359-0/F·933

定价 30.00 元

代理商销售

通过代理商进行销售是一种世界著名公司普遍采用的销售方法，也是目前最先进、最有效的销售形式，它可以帮助公司在最短的时间里，迅速打入新市场，扩大市场份额，增加销售量，而所付出的成本却极小，是一个投入小产出大的行之有效的好方法。

本书为你使用代理销售商提供了一个好向导。你将明白销售代理商与直接的售货员有何不同，是什么激励他们做得更好；你能从中找到一些公文、表格、信件、合同和授权书的样本；你会学到成功通过一个销售商来实现你的目标的6个步骤：

1. 如何确立你的目标，并为实现目标制定策略；
2. 如何确定适合这些策略的销售渠道；
3. 如何挑选出最符合你短期和长期需要的代理商；
4. 如何在每一个交易环节和每一个销售渠道选择最好的代理商；
5. 如何建立确保渠道通畅的整个销售支持系统；
6. 如何经常审核销售体系，及时根据情况变化进行调整。

由于本书实用、易行、有效，故在美国一再重版，本书根据英文版第三版译出。

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄



AMA·GMT 第8辑

美国管理协会·斯米克管理丛书



AMA·GMT 第8辑

代理商销售

命名强力品牌

人力资本的投资回报

说服的艺术

革命性经验：天生领导人的108项技能

Selling Through

Independent Reps

by

Harold J. Novick

Copyright © 2000 AMACOM, a division

of American Management Association, New York

All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。
未经授权,不得翻印、转载。

主编前言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作

并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2003年7月 上海

目 录

导言 1

第一章

独立销售机构:概述 17

熟悉情况 18

两种不同类别的独立销售机构 19

销售结构的三个层次 20

直接销售队伍 22

独立销售机构:概述 24

销售渠道的若干样式 28

销售机构间的主要区别 31

第二章

一种提高市场渗透力的系统方法 39

六步法 40

所运用的理论:产品/市场矩阵图 48

下一步骤 52

第三章

新千年理想的销售队伍 53

新千年销售队伍所需具备的特点:它们是否能够说

明究竟是选择直接销售好,还是选择独立代理商

好? 55

对其他可供选择的销售渠道的另一种观点	64
代理商的使用	65
直接销售团队的使用	66
使用代理商与直接销售相结合的方式	68
应考虑的几个关键问题	69
观点的汇总	73
转变的问题	79
渠道间的相互冲突	85
下一步骤	88

第四章

Fisher 国际控制装置有限公司：一家通过独立代理商进行销售的大型企业

背景	91
对有关个人的采访结果	93
Fisher 公司给我们的启示	100
下一步骤	109

第五章

有关独立销售代理商的真实情况

有关代理商的一些鲜为人知的方面	112
代理商表现不佳的真正原因	123
有关代理商的几种真实的说法	124
一个好的代理商能够给你带来什么	137
有关代理商其他方面的一些情况	142
下一步骤	145

第六章

怎样才是理想的代理商

合适的代理商的价值何在	149
-------------	-----

寻找代理商中的一种反常现象	153
理想的代理商的样板	154
其他的一些重要特点	162
实现从理想到现实的转变	175
下一步骤	179

第七章

如何寻找并雇用最佳的代理商	181
代理商的寻找方法	183
管理层的支持	184
制订代理商寻找计划	185
职责的分配	186
候选人的寻找	187
按年月次序的排列进行筛选	199
选择最佳代理商:当面试	214
作出选择	218
如果你要几个代理商同时并用	221
下一步骤	223

第八章

建立良好的工作关系	225
帮助新代理商开始展开工作	226
为取得长期的成功而密切合作	232
你的代理商将期望你怎么做	235
你应该期望代理商做些什么	246
你不应该期望代理商做什么	254
下一步骤	256

第九章

全面支持的重要性	257
企业的氛围	258

销售团队	259
企业高层的支持	261
营销部门的作用	268
良好的管理和充分的激励	281
下一步骤	286

第十章

业绩的评估与控制 287

业绩评估的标准	289
确定成功的原因	295
新代理商的评估	296
处于动摇中的关系	299
关系勉强的代理商	304
下一步骤	306

第十一章

反馈与控制:代理商委员会和代理商的评估 307

代理商委员会	310
独立的评估	318
对六步法的回顾	335

第十二章

佣金与合同 337

佣金	338
合同	345

第十三章

法律问题及其发展趋势

杰拉尔德·萨门撰写	357
-----------	-----

佣金保护条例	358
佣金保护条例的发展趋势	362
书面合同	363
侵权性的干涉行为	370
诉讼及其他选择	373
结论	375

第十四章

通过海外经销商和代理商进行销售

冈纳·比茨撰写	377
是启用独立代理商还是建立子公司?	378
初始时的一些障碍	381
市场的规模	382
选择一个适当的地点建立欧洲子公司	391
全球移动通讯系统的革命	394
欧元与欧洲货币联盟	396
业务外包	396
欧洲经销商和代理商在销售能力上的 局限性	397
选择适当的经销商或代理商	398
保持海外的业务	403

附录 A

销售代理与生产商间合同谈判的指导原则 (电子产品代理商协会提供)	405
-------------------------------------	-----

附录 B

生产商或供应商之销售代理协议条款实例 (全国生产商代理商协会提供)	418
--------------------------------------	-----

附录 C

工业用打孔机协会销售代理协议	433
----------------	-----

附录 D

Sparks 带料有限公司销售协议	457
-------------------	-----

序言

市场的主要趋势

《代理商销售》一书的第三版终于在这新千年到来之际问世了。尽管 2000 年为许多人带来了对世间各种不同寻常事物的无穷想像,但是从一个企业的角度来讲,它只不过标志着该是我们对自己目前的状况,对自己接下来将向何处发展、正遭遇到什么障碍,以及将如何实现自己的目标等进行认真分析的时候了。因此,本书的第三版将首先从市场中的那些主要趋势开始介绍。因为在评估我们目前的销售渠道和在为新千年的到来而规划销售队伍时,我们需要对这些趋势加以认真的考虑。

客户与供应商之间关系的变化趋势清楚地表明,不管是作为一个企业的主要或次要的渠道,人们对使用独立销售代理商的需求近年来已有了很大的增加。不管你是一位中间商还是一家销售额超过 10 亿美元的企业,借助独立销售代理商力量本身所具有的种种好处,无论对于你的整体目标还是各个独立的目标来说,都能给绝大多数的企业在市场中带来竞争优势。本书在这一版中将就以上这一说法的逻辑依据进行充分的阐述,并不断完善其过程。企业可以通过这一过程确定,它们的渠道不仅能满足今天的需求,而且还能提供有助于达到它们未来目标的内在力量。

主要的趋势

出于本书内容的需要,“megatrends”一词将被用来定义市场