

销售管理启示录

李晏墅 高朴 / 著

南京师范大学出版社

21 世纪 管 理 者 文 库

销售管理启示录

江苏省「九五」社会科学基金项目

李晏墅 高朴/著

南京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理启示录/李晏墅, 高朴著. —南京: 南京
师范大学出版社, 1999

(21 世纪管理者文库)

ISBN 7-81047-381-6/F·13

I. 销… II. ①李… ②高… III. 市场营销学
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 34441 号

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

江苏省新华书店经销 扬中市印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 9.625 字数 241 千

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-4000

定价:20.00 元

(南京师大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

“21 世纪管理者文库”

总 序

全国人大常委会副委员长 成思危

20 世纪即将过去,21 世纪正翩然而来。

20 世纪,作为工业经济的时代,人类文明和文明人类发生了空前重大的变革。管理是变革的重要领域。随着管理实践的发展,管理科学把辩证思维、系统思维和数学方法糅于其中。人们运用这种变革了的管理理论对工商企业、社会行政和教育等领域实施管理,使管理的效率和效益空前提高,使人与人之间、组织与组织之间、群体与群体之间的人际关系和利益关系更加协调,使整个世界的社会运行进入了人类有史以来最为辉煌的时期。“管理给人类带来了福音”,已经成为世人的共识。

21 世纪,作为知识经济的时代,将是人类社会竞争更趋激烈而前景又

令人神往的世纪。中华民族要跻身于世界民族之林,必须在科学技术和管理水平上赶超世界先进水平。值得欣慰的是,经过 20 年的改革开放,一个充满生机和活力的、欣欣向荣的中国,越来越引起世界的瞩目。我国的整体管理水平也有了很大的提高。但是,由于在计划经济体制下长期存在的管理观念落后、管理体制不顺、管理机制不健全等问题还未得到根本解决,我国管理科学的研究、管理者的素质以及我国工商管理、社会行政管理和教育管理的水平与发达国家相比,仍有很大的差距。事实使我们清醒地认识到:企业要发展、教育要振兴、社会要更加有序地运行,就必须进一步重视管理科学的研究,不断提高管理者的素质,加强对各领域的科学管理,提高各自运行的效率和效益。南京师范大学出版社最近提出了“推出精品,创造名牌”的口号,决定推出“21 世纪管理者文库”(工商管理、社会管理和教育管理三大系列),正是适应了这一需要。

我认为,南京师范大学出版社决定推出“21 世纪管理者文库”这套丛书,并把这套丛书作为中华人民共和国建国 50 周年的献礼书,是很有意义的。因为,这一选题具有深刻的社会政治经济背景。中华人民共和国成立近 50 年,中国的改革搞了 20 年,实践证明,决定社会发展和改革成败的关键,是管理者的素质。这正是过去我们所疏于研究的课题。预计未来中国的改革将会以提高管理价值为主要议题,这就预示着对管理问题的研究,特别是结合中国社会发展和改革实践而进行的管理研究,将会成为全社会关注的“焦点”,从而也会成为广大读者关注的“热点”。这对于每个出版社来说,是一次机

总 序

会。充满生机和活力的南京师范大学出版社敏锐地抓住了这次机会,我相信他们一定能够用好这次机会。希望这套丛书能有助于促进我国工商企业、社会行政和教育部门的管理者树立起管理的新理念,开辟管理的新思维,创造管理的新思路,探索管理的新方法,开创 21 世纪管理工作的新局面。

1999 年 8 月 18 日

作者序

80年代以后,我们先后走进营销研究和营销实践领域。先是在大学开设市场营销方面的讲座,然后是深入企业,了解企业营销的现状和问题。我们感到,市场营销与其说是一门知识的体系,不如说是一种实践的艺术。一个只懂得传授知识,不懂得如何进行实战操作的营销研究人员,不是真正意义上的营销专家。我们曾对弥漫于营销学界的浮躁的学风表示过极大的担心,认为从事营销教学的教师应当主动深入到企业中去,下功夫研究市场,研究企业,研究产品。如果不在这方面有所作为,学校的营销教学将注定要走入一条死胡同,那样就不可

□

21 世纪管理者文库

能培养出社会需要的营销人才来。

进入 90 年代,营销学科已经今非昔比,成为社会上真正炙手可热的学问之一。书店里摆满了营销方面的教材、专著和译著,学生们以选修营销学为时髦,营销学教师也格外地吃香,不断被企业邀请作营销讲座,间或还会有报纸、电视的记者进行专题采访。营销学似乎一下子“热”了起来。现在回想起来,在这“热”的背后,确实有许多不成熟的东西,甚至蕴含着很大的危机。但从另一方面看,这种“热”的本身,也说明了社会对营销学的需要。至于营销学界是否能够适应这种需要,则是营销学界自身必须认真对待的一个问题。但不管怎么说,对于我们从事营销学教学和研究的人来说,“营销热”的兴起无疑为我们进一步走向市场、走进企业提供了良好的土壤。

我们均曾担任多家企业的营销管理顾问。这样的经历,进一步拉近了我们与企业的距离。值得高兴的是,在多年的营销实践中,我们撰写了近百万字的研究文章及企划方案。在这些研究文章和企划方案中,我们开始将一些先进的经营和销售个案引进到企业的管理过程中,并结合企业的实际进行发展。深感欣慰的是,我们的一些看法,如过程控制的思想,行为管理的措施,目标经营的方案,立体销售的构思,团队促销的战略,定级管理的设想,高层公关的建议等,均获得了企业领导的首肯,并在实践中得到了逐步运用。我们的研究主要集中在销售领域,这一方面是因为我们的大部分时间都是与企业销售部门接触,更重要的,是在市场竞争日益剧烈的情况下,销售工作的顺利与否,成了企业关心的核心问题。而

能否实现销售管理的科学化,自然地就成为我们主要的研究方向。

然而,必须指出,我们所从事的营销咨询活动,并不总是一帆风顺的。有不少时候,我们花了很大精力进行市场调查,制作营销方案,其结果往往不了了之。一些企业家太急于求成,不善于做耐心细致的基础性工作,甚至不愿进行必要的投入,而一味地把希望寄托于一些“奇谋怪招”上,期望通过你的策划使产品一下子占有大片的市场,然后赢得滚滚的财源。这说明一些企业家对营销工作有很大的误解。当然,还有另外一些原因,使得正常的营销策划工作不得被迫中断。我们曾为一家保健品企业进行市场推广策划,企业家雄心勃勃,表现出了很大的诚意和合作愿望。在长达一年多的时间里,我们北上北京,南下广州,西赴西安,东去上海,对市场进行了认真的调研,感到产品的市场潜力较大。在多次反复讨论的基础上,我们拿出了市场推广建议书,得到了客户的认同。为了确保成功,我们着手对企业的销售部门进行了改造,举办了一系列较为系统的职工培训。凭心而论,我们很希望这次合作能成为咨询工作的一个典范。然而令我们意想不到的,方案刚刚开始实施,便没有了下文,原因是主管部门的一纸命令,将这位企业家调离了。

多年来的营销实践,虽有过一些成功的经历,但也留下了不少遗憾。然而,无论成功和失败,都大大开阔了我们的视野,促进了我们的教学和科研工作。正是这样的实践,引发了我们对于企业营销问题的深层次思考。我们越来越感到,营销的问题决不仅仅是一个微观层面的问题。尽管企业营销水

平的差异,会在很大程度上影响企业的经营效益,但从宏观的角度来分析,企业的经营效益、营销水平,很大程度上又取决于政治体制改革的进程,取决于经济生活的改善以及教育、伦理等方面的发展。然而,就目前而言,对市场营销宏观方面的分析显得十分薄弱,尤其是市场环境发生根本变化的条件下,加强这方面的研究,显得尤其迫切了。

还有一个问题,就是我们感到有必要加强对企业“营销状态”的研究。我们认为,不同的企业在营销能力方面必然存在着差距,这些差距的大小决定于多种因素。对于这些因素,我们可以通过发展一些指标来加以评估,以判断不同企业的营销能力,即“营销状态”水平。我们曾设想把企业的“营销状态”区分为三个层次,如区分为“较低水平的营销状态”、“中等水平的营销状态”和“较高水平的营销状态”。然而很显然,这样的区分过于模糊,三个层次之间的差异也难于界定。后来,在讨论中,我们倾向于从市场营销的本质即营销基本理念的角度进行界定,把不同企业的营销状态区分为“非营销”、“准营销”和“整体营销”三种水平。“非营销”以非顾客化的行为导向为特征,甚至以非道德化的销售为手段,如社会上屡屡出现的“骗销”、“赖销”、“贿赂销”等现象即是如此;“准营销”介于“非营销”和“整体营销”之间,既有现代营销观念的渗透,又残留着一些“非营销”成分,往往表现为对市场营销某些功能的强调,但在营销协作以及满足顾客整体利益方面,通常要打一定的折扣;“整体营销”是企业追求的目标,它把现代营销的哲学贯穿于经营过程的各个环节,营销资源充沛,并有较强的市场运作能力,从而使企业始终保持一种灵敏、高效的运营水准。

与“营销状态”相联系的一个概念是“营销落差”。正如“营销状态”是客观存在的一样,“营销落差”也是客观存在的,或者说正是由于“营销状态”的不同导致了“营销落差”的产生。企业之间的“营销落差”可以从观念差别、人才条件、资金实力、技术水准等方面表现出来。例如,从观念的角度看,一些企业确立了整体营销的理念,以实现顾客的最大满意为目标,而另一些企业却顽固地坚持“推销至上主义”,不懂得如何向顾客提供满意的产品或服务。值得注意的是,“营销落差”的概念还可以从宏观的层面上加以分析,以反映不同地区或国家在为企业提供的营销条件上存在的差距。从这个角度来看,国内企业与国外企业之间的“营销落差”,不仅表现在微观的层面,宏观层面的落差也是必须认真研究的问题。例如,政企关系不分、融资条件较差、法规制度不完善、道德信用恶化、信息化建设程度不高等,都使得我国一些企业在与国外同行的竞争中处于不利的地位。

显然,不断提升“营销状态”水平,缩小与先进企业的“营销落差”,既是每个企业必须考虑的问题,也是一个国家或地区在经济成长中需要完成的任务。为此,我们曾提出并强调了在营销方面一定要确立发展的观点。企业要善于向同行学习,不断改善自己的营销素质,还要把自身的发展与社会的进步联系起来,为宏观营销的发展作出自己的努力。当然,企业的营销发展,尤其是宏观营销的发展,在客观上表现为一个渐进的过程。正因为如此,我们认为企业的营销工作必须增加敏感性,以适应不同的环境条件。

企业在发展,营销在进步。作为一个企业研究人员,我们

销 售 管 理 启 示 录

始终感到很幸运,因为我们能够很容易在这一进程中找到自己的位置,作出自己的贡献。本书是我们在市场营销研究上的一次尝试。尽管在此之前,我们曾经进行了多项营销专题的研究,但这一次是我们首次把实践中的营销问题——销售管理的现代化作为研究的主要内容,因而对我们也是一项挑战。研究工作虽然很辛苦,但我们毕竟把看到的、想到的写出来了,也算是对我们近年来营销实践的一个总结。但愿这项研究能够抛砖引玉,引发大家进一步的思考,从而让更多的人关心营销发展,关心营销研究工作。倘能如此,我们的目的也就达到了。

李晏墅 高朴
1999年8月8日



作·者·简·介

李晏墅 1952年10月生，江苏大丰市人，教授。曾任南京师范大学工商管理系主任，现任南京师范大学出版社总编辑。1997年被江苏省委选定为江苏省“333跨世纪学术、技术带头人培养工程”培养对象。兼任中国土地与国情研究会常务理事、江苏省市场营销协会执行理事、江苏省高级职务任职资格评审委员会成员等职。公开出版专著、教材15部。在《人民日报》、《中国出版》、《江海学刊》等刊物上公开发表学术论文80余篇，有20多篇论文被《中国人民大学报刊复印资料》、《经济学文摘》等刊物复印或转载。1994年获中国霍英东教育基金会基金奖。先后承担10多项省级以上研究项目。

高 朴 1965年4月生，河南鲁山县人。先后就读于河南师范大学、南京师范大学，获硕士学位。曾在南京大学国际商学院进修营销学，并在大学主讲营销策划及销售理论，担任过多家企业的经营管理顾问。1996年7月调入江苏省人民政府研究室工作，现为信息处副处长，《江苏经济》、《江苏年鉴》副主编。1999年2月，作为江苏省委组织部选调干部，赴地级宿迁市挂职锻炼，任市政府研究室副主任、政府办党组成员。主要研究领域为企业发展战略与销售管理，已发表专业学术论文40余篇，公开出版营销学著作2部，合作著作多部。先后承担省级以上研究项目4项。

目 录

总序	成思危(1)
作者序	(1)
一 观念管理:营销新课题	(1)
观念是企业最需要管理的资产	(2)
现代营销观念强调的重点	(5)
如何实施观念管理	(10)
二 销售管理中的战略问题	(13)
理解销售战略	(14)
战略分析的价值	(16)
销售战略的基本类型	(19)
销售战略的细化及实施	(23)
三 销售管理的目标模式	(29)
销售目标的规定性	(30)
销售目标的设定是一个过程	(32)
关于目标的实现	(34)
四 建立高效率的销售组织体系	(37)
从一家公司的成长看销售组织的变化	(38)
销售组织变化的影响因素	(41)
现代销售组织设计的基本方向	(43)
五 队伍建设:营销制胜之本	(47)
当前企业营销队伍建设中存在的问题	(48)
企业营销队伍建设应着重开发四类营销人才	(50)
尽快建立引进、培养、激励人才的新机制	(51)

销 售 管 理 启 示 录

	谨防营销队伍老化	(55)
六	人力促销:走向立体化.....	(58)
	传统人力促销模式的局限性	(59)
	立体促销的基本思想及其模式	(60)
	企业确立立体促销结构的支持性因素	(62)
七	“猎人”与“饲养员”:两类推销人比较.....	(64)
	“猎人”与“饲养员”:比较.....	(65)
	“猎人”与“饲养员”:管理安排.....	(66)
	“猎人”与“饲养员”:发现与培养.....	(68)
八	积极推进销售网络建设	(70)
	销售网络:企业的一项无形资产.....	(71)
	现代企业销售网络模式评价	(73)
	企业销售网络建设必须综合考虑多方面因素	(77)
	建立销售网络支持体系	(80)
	关于超级销售网络问题	(82)
九	过程管理要义	(86)
	警惕过程无管理现象	(86)
	过程管理的基本目的	(88)
	过程管理的基本环节	(90)
	切实发挥中层主管的作用	(92)
十	关注终端销售	(94)
	来自销售终端的竞争	(94)
	当前一些企业终端销售中存在的问题	(96)
	终端销售的形式及制约因素	(98)
	终端销售中的经营辅导.....	(101)

十一 关于透明销售·····	(104)
从“建议零售价”说起·····	(104)
透明销售:一种营销现象·····	(106)
如何有效地实现厂商合作·····	(109)
十二 全员销售:企业的救命稻草?·····	(112)
企业钟情“全员销售”的原因·····	(113)
“全员销售”具有一定的进步性·····	(115)
“全员销售”的局限性·····	(116)
走出“全员销售”的误区·····	(118)
十三 定级管理:铸就业绩提升之路·····	(120)
定级管理概念的提出·····	(120)
对销售人员实施定级管理的操作思路·····	(124)
不同级别销售人员的待遇差异·····	(126)
十四 回款:销售跑道上的最后冲刺·····	(129)
关于回款工作的四种态度·····	(130)
回款管理工作的关键环节·····	(132)
创设回款实现的良好条件·····	(134)
十五 销售模式的比较分析·····	(137)
从销售人员角度进行的分析·····	(137)
从销售对象角度进行的分析·····	(141)
从推销品角度进行的分析·····	(144)
从销售环境角度进行的分析·····	(147)
十六 销售酬赏制度研究·····	(150)
销售酬赏的“适度”原则·····	(151)
透视佣金制·····	(154)

销 售 管 理 启 示 录

销售酬赏的目标模式·····	(159)
十七 销售买断制评价·····	(164)
适合销售买断制的情况·····	(165)
销售买断制可能引发的一些问题·····	(167)
寻求一致:由销售买断制引发的管理思考 ·····	(169)
关于销售买断制改革的建议·····	(173)
十八 建立科学的销售领导体制·····	(176)
让“真正合适的人”担当销售领导的责任·····	(177)
必须建立科学的销售决策体制·····	(180)
销售领导的风格分析·····	(182)
切实发挥中层主管的领导作用·····	(184)
十九 营销社会化·····	(187)
营销责任社会化 ·····	(188)
营销决策社会化·····	(189)
营销职能社会化·····	(192)
二十 市场营销中的道德问题·····	(195)
企业经营观念的发展表现为逐步道德化的过程 ·····	(196)
企业营销实践中的道德问题·····	(198)
建立企业道德自律机制·····	(202)
二十一 从 CGOS 看我国服务型企业的营销工作 ···	(206)
营销:CGOS 成功的关键 ·····	(207)
时差:CGOS 营销的起点 ·····	(208)
6C'S:CGOS 营销的导向 ·····	(210)
7P'S:CGOS 营销的组合策略 ·····	(212)