《销售经理手册》：目录

作者: 吴洪刚

第一章　销售部门的职能与销售经理的职责（上、下）……3

销售部门的职能 ……3　销售管理的职能 ……8
销售经理的职责 ……7　销售经理的角色 ……10

第二章：销售经理的知识背景（上、中、下） ……12

市场营销 …… 12
财务基本知识 …… 17
管理基本原理 …… 26
经济基本知识 …… 30
销售管理的职业道德 …… 34

第三章　销售经理的技能（上、下）……38
商务活动中的基本准则……38
销售经理的基本技能……39
商务技能……40
言语沟通策略……44
非言语沟通……46
谈判策略……48
管理下属……50

第四章　市场调研（上、中、下）……53
为什么要进行市场调研……53
市场调研的内容……55
市场调研步骤……58
市场调研形式……60
室内调研……60
实地调查……63
问卷设计……65
客户调研……68
广告媒体调研……71
竞争对手调研……73

第五章　销售计划（上、中、下）……75
销售预测……76
销售预算……80
年度销售目标的确定……85
销售定额……86
销售计划的编制……90
营销控制……93

第六章　销售人员管理（上、中、下）……98
销售人员的招聘……99
销售人员的培训……103
销售人员的激励……105
销售人员的行动管理……106
销售团队建设……110
提升团队……121

第七章　客户管理（上、中、下）……128
销售过程管理……128
客户开发……129
客户管理……136
顾客满意度……141
客户服务……145

第八章　销售管理控制（上、下）……148
目标管理……149
工作绩效与工作满意感……153
绩效考核……154
销售人员的报酬……156
销售人员评价与能力开发……159
绩效评价中的问题……160

第九章　信息沟通（上、下）……165
信息沟通的原则……165
公司内部沟通渠道……166
信息沟通的方法……169
信息沟通的障碍……171
信息沟通的技巧……171
垂直沟通……172
横向沟通……175
营销情报系统……177

第十章　产品策略（上、下）……179
产品组合……180
产品的五个层次……181
新产品开发……181
产品生命周期……185

品 牌 策 略 … … … … … … … … 186
产品包装策略 … … … … … … … … 188
服 务 决 策 … … … … … … … … 189

第十一章 价格策略（上、下）…… 192
基本价格的制定 ……193
产品基本价格的修订……197
相关产品的定价 …… 199
产品生命周期与价格策略 ……200
服 务 的 定 价 … … … … … … … 202
价 格 竞 争 … … … … … … … … 203
网络营销的价格策略……206

第十二章 分销渠道（上、下）…… 210
分销渠道及其结构……210
分销渠道系统的发展 ……213
中 间 商 … … … … … … … … 213
分销渠道的设计与选择 ……215
实 体 分 配 … … … … … … … 218
电 子 分 销 … … … … … … … 220

第十三章 促销组合（上、下）…… 222
促 销 组 合 … … … … … … … 222
广 告 … … … … … … … … 223
人 员 推 销 … … … … … … … 231
营 业 推 广 … … … … … … … 233

第十四章 权力营销和公共关系（上、下）…… 234
权 力 营 销 … … … … … … … 235
公 共 关 系 … … … … … … … 237
CI 系 统 … … … … … … … … 243

第十五章 销售创新（上、下）…… 250
绿 色 营 销 … … … … … … … 251
特 色 营 销 … … … … … … … 252
网 络 营 销 … … … … … … … 255
数 据 库 营 销 … … … … … … 259
营销组合创新 … … … … … … … 262
新经济时代的销售经理……
264

第一章：销售部门的职能与销售经理的职责（上)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-07-31， 作者: 吴洪刚

德鲁克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出，企业的两项基本职能就是：市场销售和创新，只有市场销售和创新才产生出经济成果，其余一切都是“成本”。由此可见销售工作在企业整个企业中的重要性。

学习完本章，你应该了解以下内容：

１．销售部门的主要工作。

２．销售经理的主要工作内容。

３．销售管理的基本职能。

４．销售经理的角色。

销售部门的职能

销售部门是企业的龙头，是企业最直接的效益实现者，在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准。销售是实现企业目标至关重要的一环。那么销售部门是干什么的呢？销售经理应该做些什么工作？这是作为一名职业销售经理首先应了解的问题。本章主要介绍了销售部门在企业组织中的作用和职能、销售部门与相关部门之间的关系，以及作为销售部门的负责人，销售经理应履行的职责。

1．销售部门在整个营销过程中的作用

销售是营销管理的重要组成部分，是连接企业与市场的桥梁。

在现在营销组织中，通常有二大职能部门：一为销售部，二为市场部。其中销售部在营销组织中的作用主要是：

·销售部门直接与市场和消费者相联系，它可以为市场分析及定位提供依据。

·销售部门通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合。

·通过销售成果检验营销规划，与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略，制定新的营销规划。

销售是企业活动的中心，销售部是企业“冲在最前沿的战士”，在瞬息万变的市场上，销售是连接企业与顾客之间的纽带，不断地进行着创造性的工作，为企业带来利润，并不断地满足顾客的各种需要。销售部门在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和服务。

2．销售部门的职能

·进行市场一线信息收集、市场调研工作

·提报年度销售预测给营销副总；

·制定年度销售计划，进行目标分解，并执行实施；

·管理、督导营销中心正常工作运作，正常业务运作；

·设立、管理、监督区域分支机构正常运作；

·营销网络的开拓与合理布局；

·建立各级客户资料档案，保持与客户之间的双向沟通；

·合理进行销售部预算控制；

·研究把握销售员的需求，充分调动其积极性；

·制定业务人员行动计划，并予以检查控制；

·配合本系统内相关部门作好推广促销活动；

·预测渠道危机，呈报并处理；

·检查渠道阻碍，呈报并处理；

·按推广计划的要求进行货物陈列、宣传品的张帖及发放；

·按企业回款制度，催收或结算货款。

3．销售部门组织类型及特点

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响，企业应根据自身的实力及企业发展规划，精心“排兵布阵”，量力而为，用最少的管理成本获得最大的经济效益。

下面介绍几种常用的销售组织模式。

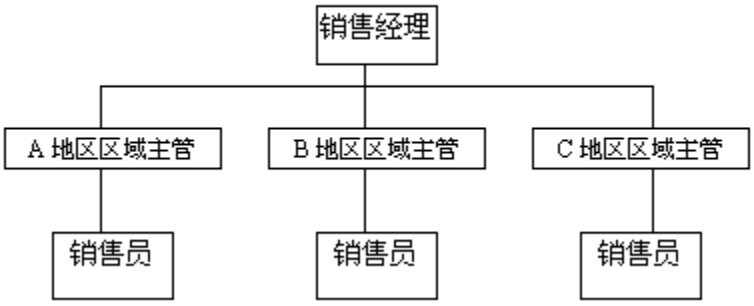
·地域型组织模式

这种结构是指在最简单的销售组织中，各个销售人员被派到不同地区，在该地区全权代表企业业务（结构图如下所示）。销售部的结构因销售方式不同而有所不同，销售方式以推销为主的销售部的结构就不同于专业销售的销售部结构，专业销售的销售部的结构较以推销为主的销售部的结构更密集、更深入、更庞大。

在该组织模式中，区域主管权力相对集中，决策速度快；地域集中，相对费用低；人员集中易于管理；在区域内有利于迎接挑战。

区域负责制提高了销售员的积极性，激励他们去开发当地业务和培养人际关系，但销售员要从事所有的销售活动，技术上不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品。

图表 1-1：区域型销售组织模式



在我国，因地域辽阔，各地区差别极大，所以大部分企业都采用地区性销售经构，各区域主管负责该地区所有企业产品的销售。从组织基层开始，经销商向销售员负责，后者则向区域主管负责。

在制定地区结构时，企业要分析一些地区特征：该地区便于管理；销售潜力易估计；能节省出差时间；每个销售员都要有一个合理充足的工作负荷和销售潜力。通过对地区规模和市场形状的衡量以满足这些特征。

区域分支机构可以按销售潜力或工作负荷加以划定。每种划分法都会遇到利益和代价的两难处境。具有相等的销售潜力的地区给每个销售员提供了获得相同收入的机会，同时也给企业提供了一个衡量工作成绩的标准。各地销售额长时期的不同，可假定为是各销售员能力或努力程度不同的反映。销售员受到激励会尽全力工作。

但是，因各地区的消费者密度不同，具相同潜力的地区因为面积的大小可能有很大的差别。被分派到大城市的销售员，用较小的努力就可以达到同样的销售业绩。而被分到地域广阔且人烟稀少地区的，就可能在付出同样努力的情况下只取得较小的成绩，或作出更大的努力才能取得相同的成绩。

一个较好的解决办法是，给派驻到边远地区的销售员较高的报酬，以补偿其额外的工作。但这削减了边远地区的销售利润。另一个解决办法是，承认各地区的吸引力不同，分派较好或较高级的销售员到较好的地区。

区域由一些较小的单元组成，如市或县，这些单元组合在一起就形成了有一定销售潜力或工作负荷的销售区域。划分区域时要考虑地域的自然障碍、相邻区域的一致性、交通的便利性等等。许多企业喜欢区域有一定形状，因为形

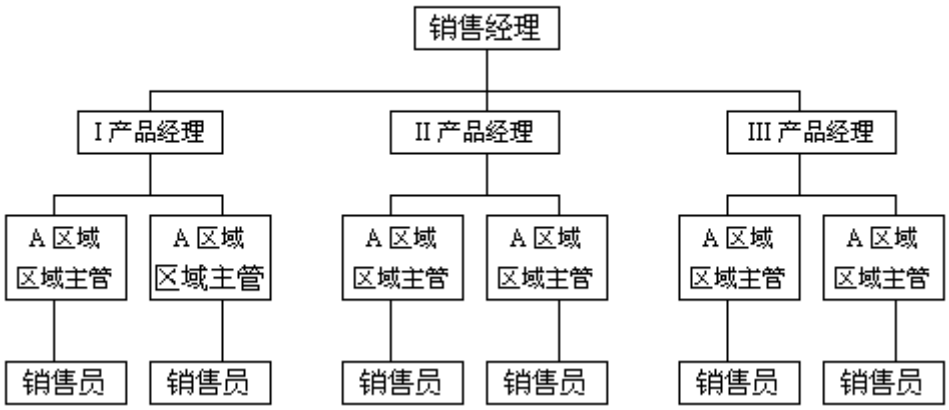
状的不同会影响成本、覆盖的难易程度和销售队伍对工作的满意程度。比较常见的区域有圆形、椭圆形和楔形。现今，企业可以使用电脑程序来划分销售区域，使各个区域在顾客密度均衡、工和量或销售潜力和最小旅行时间等指标组合到最优。

该组织模式较适合中、小企业，本书中所谈及的销售管理皆以此模式为范例。

·产品型组织模式

销售员对产品理解和重要性，加上产品部门和产品管理的发展，使许多企业都用产品线来建立销售队伍结构。特别是当产品技术复杂，产品之间联系少或数量众多时，按产品专门化组成销售队伍就较合适。例如，乐凯企业就为它的普通胶卷产品和工业用胶卷及医用胶卷配备了不同的销售队伍。普通胶卷销售队伍负责密集分销的简单产品，工业用和医用胶卷销售队伍则负责那些需一定技术了解的产业用品。

图表 1-2：产品型销售组织模式



这种结构方式生产与销售联系密切，产品供货及时，适合技术含量高、产品种类多的企业。但由于地域重叠，造成工作重复，成本高。

如果企业各种产品都由一个顾客购买，这种队伍结构就可能不是最好的。例如，庄臣企业有好几个产品分部，各个分部都有自己的销售队伍。很可能，在同一天好几个庄臣企业的销售员到同一家医院去推销。如果只派一个销售员到该医院推销公司所有产品，可以省下许多费用。

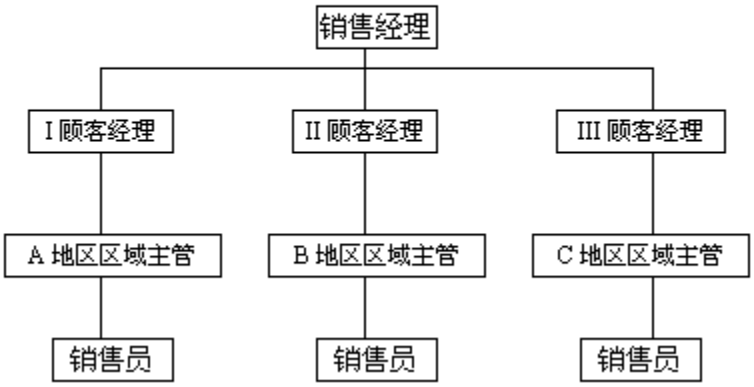
·顾客型组织模式

企业也可以按市场或消费者（既顾客类型）来组建自己的销售队伍。例如一家兼容计算机厂商，可以把它的客户按顾客所处的行业（金融、电信等）来加以划分。

按市场组织销售队伍的最明显优点是每个销售员都能了解消费者的特定需要，有时还能降低销售队伍费用，更能减少渠道摩擦，为新产品开发提供思路。

但当主要顾客减少时会给公司造成一定的威胁。

图表 1-3：顾客型销售组织模式

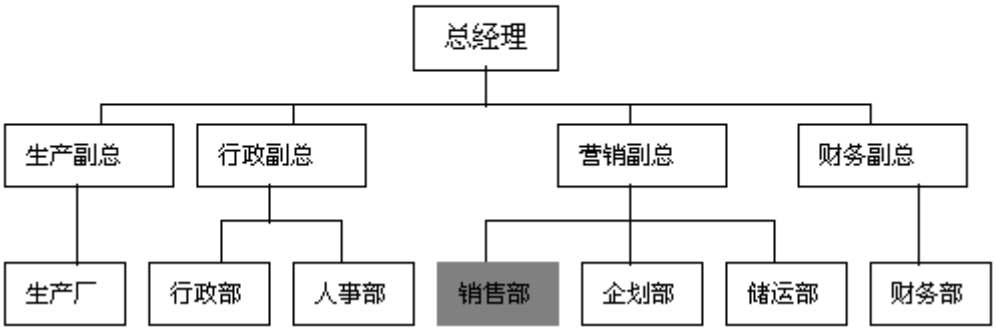


·复合型销售结构

如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的消费者推销种类繁多的产品时，通常将以上几种结构方式混合使用。销售员可以按地区产品、产品市场、地区市场等方法加以组织，一个销售员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

4．销售部门在公司中的位置

图表 1-4：销售部在公司内部组织结构的位置



销售经理必须很关心公司的组织结构，因为它帮助你完成工作。销售经理定时要和公司本部联系，要和不同的部门及公司层级接触，譬如财务部门、市场部、运输部门等。另外和生产、研究开发、行政及其他部门也有不经常但稳定的接触机会。只有这样才能保证客户能受到满意的服务。

第一章：销售部门的职能与销售经理的职责（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-02， 作者: 吴洪刚

销售经理的职责

1．销售经理职能

·需求分析、销售预测；
·确定销售部门目标体系和销售配额；
·销售计划和销售预算的制定；
·销售队伍的组织；
·销售人员的招募、培训；
·确定销售人员的报酬；
·销售业绩的评估；
·销售人员行动管理；
·销售团队的建设。

2．销售经理的责任

·对销售部工作目标的完成负责；
·对销售网络建设的合理性、健康性负责；
·对确保经销商信誉负责；
·对确保货款及时回笼负责；
·对销售部指标制定和分解的合理性负责；
·对销售部给企业造成的影响负责；
·对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
·对销售部预算开支的合理支配负责；
·对销售部工作流程的正确执行负责；
·对销售部负责监督检查的规章制度的执行情况负责；
·对销售部所掌管的企业秘密的安全负责。

3．销售经理的权限：

·有对销售部所属员工及各项业务工作的管理权；
·有向营销副总报告权；
·对筛选客户有建议权；
·对重大促销活动有现场指挥权；
·有对直接下级岗位调配的建议权和作用的提名权；
·对所属下级的工作有监督检查权；
·对所属下级的工作争议有裁决权；
·对直接下级有奖惩的建议权；
·对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核权；
·对限额资金有支配权；
·有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；
·一定范围内的客诉赔偿权；
·一定范围内的经销商授信额度权；
·有退货处理权；
·一定范围内的销货拆让权。

案例：

某化工公司销售部责任

某化工公司是生产销售卫生面材的，销售经理谢先生在与客户的接触中发现客户经常抱怨几件事：（1）该材料在生产线上加工时，对员工的技术要求较高，拉力太大或太小都会影响最终产品的质量，同时在调试的过程中也增加了材料的浪费；（2）售出的材料质量不稳定；（3）时有交货不准时的现象。面对这种现象，谢经理组织了一次部门会议，征求各销售人员的意见。销售员王某认为这几个问题都不是本部门所能解决的，最多只能把情况反映上去。张某认为应该直接与生产部，技术部和运输部联系，以取得相关部门的支持。其他几个销售员也认为这不是销售部的责任。作为销售经理，你应该如何去做呢？

谢经理在仔细考虑之后，决定以书面报告的形式直接向总经理汇报。总经理李先生在看到报告后，立即把营销副总经理郑先生找来，要他负责解决这些问题。郑总看了报告后把销售经理谢先生找来，首先责备为什么不向他报告，后又指示销售经理与相关部门直接联系以解决这些问题。

谢经理根据郑副总的指示先后与储运部、生产部、供应部、财务部进行联系，得到如下答复：

储运部：“因为没有成品，生产跟不上，找生产部门去。”

生产部：“原材料供应不及时，影响生产进度，找供应部门去”

供应部：“没有足够的资金，找财务部。”

财务部：“因为销售部回款不力，应收款占用大量资金。”

技术部：“可以为客户提供技术支持。”

质管部：“质量控制太严，更无法交货。”

问题绕了一圈，又回到谢经理这里，可谢经理也有话说：“不就是这些问题，客户才不按期付款的呀！”谢经理现在该怎么做呢？

问题提示：

1、问题的关键在什么地方？

2、作为销售经理，如何尽守职责？

3、试指出谢经理下一步行动方向？

销售管理的职能

销售经理作为销售部门的领导管理者，你要注意发挥管理四大基本职能。管理的基本职能可以概括为计划、组织、领导、控制。

1．计划

计划是所有管理职能中最重要的功能之一。切实可行而又富有挑战性的计划是其他工作顺利开展的前提。若计划做得不好，那么，你在接下来的组织、领导、控制等工作中，就会陷于被动。

要制定好销售计划，首先你要了解公司总体战略计划及营销战略计划，因为如果没有战略目标，销售部门的工作也就没有方向或者偏离公司的战略方向。只有知道了目标是什么，才可能对工作做出计划，并率领整个部门沿着正确的方向前进。计划的主要有以下骤：

·环境与形势分析

做为销售经理，你要清楚地知道：与竞争对手相比，你有哪些优势，竞争对手有哪些优势；你的劣势是什么，竞争对手的劣势是什么；在市场中你有哪些机会，你面临的威协有哪些。

SWOT 分析是个很好的方法，即全面分析企业及其竞争对手的优势（Strengths）、劣势（Weekness）、机会（Opportunities）与威胁（Threats）。

企业常见的竞争优势有：

成本优势

本公司的生产制造或其他营运成本，相对于其他企业较低，就形成成本优势。成本低，公司的产品在定价上较有竞争力，这是一般企业追求的重要竞争优势之一。

品质优势

一般产品或服务都有高、中、低等不同的质量等级，如果质量好而且被消费者认同，那这种产品或服务的质量就成为一种优势。因为消费者可能会愿意多花一些钱来购买这种产品，或在相同价格下，愿意多消费一些。

品牌优势

这种优势不会是与生俱来的，想要拥有这种优势，通常企业都已投入了很多努力，如广告的投入、各项促销活动的推出，以及公益活动的参与；建立一个广受欢迎的品牌，是一件很困难的事，但在建立之后会成为最珍贵的优势。

效率优势

也称生产力优势。生产效率或经营效率越高，其相对的成本越低，对竞争自然有好处。通常，企业员工精简和素质高比较拥有效率优势。

规模优势

规模大是指市场规模大，营业额大以及市场占有率大。企业占有率大，并且具有规模经济，就具有了成本优势。

如果这家公司的产品并不是那种具有规模经济的产品，市场占有率大，仍然十分有利。通常市场上的第一品牌或大品牌，在销售、促销、铺货上都有很多便利；单单以登广告来说，登一次广告，摊销在每一个产品身上的广告费用就少，这又形成另一项成本优势，也是另一种形式的规模经济。

技术优势

某些企业在市场上竞争，靠的不是成本与质量，而是拥有别人没有的技术，这种技术或许来自外国的授权，或许来自自己的研究开发。有独到的技术，通常表示这家企业可以生产出别人所不能生产的产品，还可能可以创造一项独门生意，这家公司的技术也可能生产出成本最低或质量最高的产品，从而拥有成本优势和质量优势。

员工优势

员工的素质高低与凝聚力的高低也会影响到企业产品或服务的效率。自觉性高的员工，可减少公司的管理成本，认真负责又能集体合作的员工，可减少浪费，提高效率。

销售经理通过进行 SWOT 分析，就可以清楚知道你公司的优势是什么，如何加强；劣势是什么，如何克服；市场中的机会在哪里，如何抓住；市场中的威胁又是什么，如何避免。

·做好销售预测、制定销售目标

根据 SWOT 分析的结果，你就可以制定详细可行的销售预测和具体的销售目标。不过，制定目标时要注意有目的、实施计划、资源配置、日程表等，总之要具体，可衡量，切合实际以便可以按时完成。

·制定部门的目标体系

要实现远景目标就必须制定部门的目标体系，每一个目标都顺利地实现了，销售目标也就实现了。

·制定具体的行动计划

所有的销售方案，都要作出具体的行动计划，并定期加以检查。

2．组织

在当今市场环境急速变化的压力下，企业内组织结构的发展变化是将是革命性的。那些成功的调整组织结构的公司将向成功迈进，而那些不能调整的公司将面临失败。组织结构直接影响企业适应环境变化的能力。销售部门的组织结构更是如此。

销售组织结构对企业满足顾客需求的能力有重要的影响。同时，销售组织的设计还影响运营的成本。所以，在影响公司的盈利能力的收入和成本两方面，销售组织结构都具有重要的作用。销售组织设计还影响部门内的人员之间的关系。往往组织的设计对信息沟通考虑不足。正确的销售组织结构不能保证销售的成功；但不正确的的销售组织一定会阻碍成功。尽管各种组织是千差万别的，但任何一个运行顺利的组织的结构，都有一定的共同特征。一般组织结构设计应遵循以下原则：

·层次原则。从组织的低层向上，每一个层次上的每一个职位都是他上一层次的某个职位的下属。

·统一指挥。组织中没有一个人同时有两个顶头上司。矩阵组织是一个例外，但矩阵组织只在特定的环境下采用。

·管理幅度。向一个上级直接汇报的下属人数应该适当的控制。一般而言，主管的直接下属3—6人比较合适。管理幅度的大小应该根据工作的复杂性、主管的能力以及其他因素来确定。

·直线与参谋。直线机构完成组织的主要职能，而参谋机构则给直线机构提供支持、建议和服务。这两种职能的分开有利于提高工作效率和保证组织中的工作不陷于文山会海。

·专业化。工作的设计应该不重叠。当员工只从事某一项工作时，他会更加熟练和有效率。这样可以提高整个组织的效率。传统的管理理论提出四种工作细分的方法：目标、过程、客户类型和地理位置。

3．领导

为了保证销售业务的正常运作，你需要对所有的销售员进行领导，指导他们做什么、如何做、为什么做和什么时候做。如果要想销售员的行动取得理想的成效，你要设法让他们建立共识，赋予他们责任心和使命感，销售员也应当确切地知道公司对他们的要求。所以要确保销售员了解公司总体销售目标、他们必须做哪些具体工作和要求他们达到什么标准。

知道了工作的原因可使销售人员更有效地依照工作程序和标准开展工作。他们若明白了自己行动的目的，就能更加积极地发挥主动性。

在指挥销售员工作时，你要能够领导销售员沿着正确的方向前进，身先士卒，还要有亲和力，并且对部下要多褒少贬，以激励销售员做得更好。

4．控制

为落实计划和完成目标，你要时刻关注销售员和业务的发展动向，并制定各种衡量基准，掌握情报回馈，通过追踪考核来对整体销售业务与人员进行控制。同时，你还应了解计划正在如何进行，并在必要时做一些调整，包括对销售员增加工作压力或进行制止，以防止销售员做出愚蠢或危险的事来等等。

良好的信誉与服务对公司来说至关重要，树立好的公司形象要花很长时间，而毁掉良好形象只需几分钟。因此要认真监视和控制产品及企业销售的整体服务质量。

所以，你要能做到全面了解企业状况、密切注意各项细节、定期评估绩效、判断员工如何表现，并注意重点管理等。

销售经理的角色

1．人际关系方面的角色

·“头”的角色

这是销售经理所担任的最基本的最简单的角色。经理由于其正式权威，是一个部门的象征，必须履行许多这类性质的职责。这些职责中有些是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但全都涉及人际关系的活动，而没有一项涉及重大的信息处理或决策。在某些情况下，销售经理参与是公司制度所要求的，如签署部门的文件；在另一些情况下，经理的参与则是一种社会的需要，如主持某些事件或仪式。

·领导者角色

销售经理作为一个销售部的正式负责人，要负责对下属进行激励和引导，包括对下属中的雇用、训练、评价、报酬、提升、表扬、干预以至解雇。部门的节奏通常是由销售经理来决定的，销售部工作是否卓有成效决定于销售经理向部门注入的力量和远见。销售经理的无能或疏忽往往使部门的工作处于停滞不前的状态。作为领导者的角色的重要目的是把部门成员的个人需求同部门目标结合起来，以便促进有效的工作。

·联络者的角色

联络者角色涉及的是销售经理同他所领导的部门以外的无数个人和团体维持关系的重要网络。销售经理通过各种正式的和非正式的渠道来建立和维持本部门同外界的联系。这些渠道有：参加外部的各种会议，参加各种社会活动和公共事务，与其他部门的经理互相访问或互通信息，同与销售有关的其他机构的人员进行各种正式和非正式的交往等。

联络者角色代表着销售经理职务中一个关键部分的开始。经理通过联络者角色同外界联系。然后，通过信息传播者和谈判者这些角色进一步发展这种联系，并获得这种联系所提供的好处和信息。

2．信息方面的角色

·信息接受者的角色

销售经理得到的信息大致有以下五类：

内部业务的信息：通过标准的业务报告、下属的特别报告、对部门工作的检查等获得。

外部事件的信息：如顾客、人事联系、竞争者、同行、市场变化、政治变动、工艺技术的发展等，他通过下属、同业组织、报刊等获得。

分析报告：他从各种不同的来源（下属、同业组织或外界人员）得到各种不同事件的分析报告。

各种意见和倾向：销售经理通过许多途径来更好地了解他的环境和获得各种新思想。他参加各种会议，注意阅读顾客的来信，浏览同业组织的报告，并从各种联系和下属对那里获得各种意见和建议。

压力：各种压力也是信息的来源，如下属的申请和外界人士的要求，其他部门的意见和社会机构的质问等。

·信息传播者的角色

这是指销售经理把外部信息传播给他的部门，把内部信息从一位下属传播给另一位下属。信息可分为两种：

有关事实的信息：这类信息可以用某种公认的衡量标准来判断是否正确。销售经理会收到许多有关事实的信息，并把其中的很大部分转给有关的下属。

有关价值标准的信息：这类信息作为信息传播者的角色的一项重要作用就是在组织中传递有关价值标准的陈述，以便指导下属正确的决策。每当企业中对重要的问题进行讨论时，都可由各部门经理提出有关价值标准的信息。

销售经理向销售人员传播有关事实的信息或有关价值的信息，使下属了解情况，便于对他们的日常工作进行引导。信息传播者角色同授权问题有密切关系。因为，要把处理某些事务的职务委托给下属，就必须把处理该事务的有关信息传播给下属。

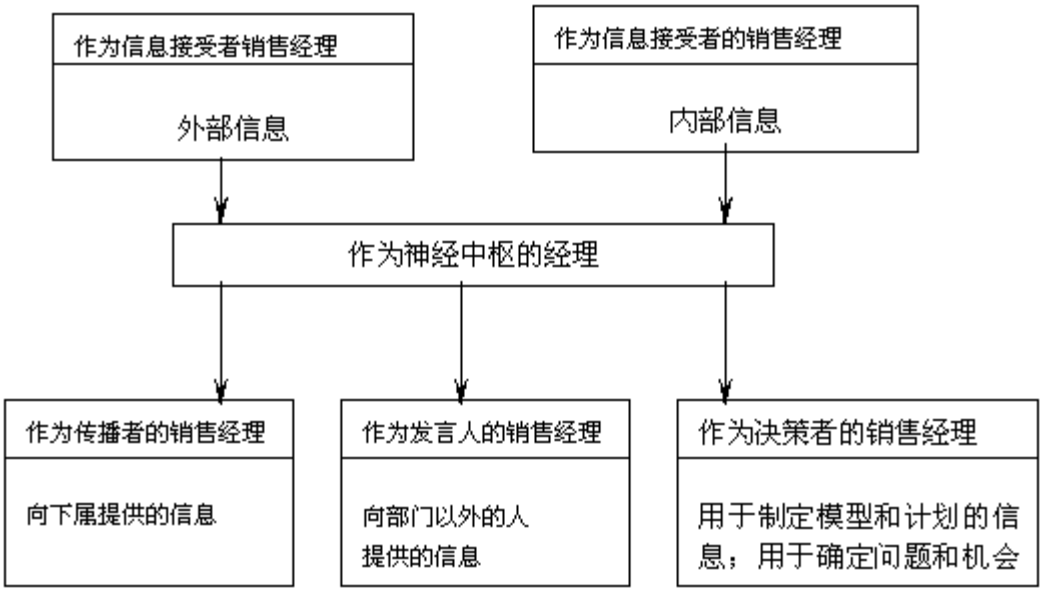
·发言人的角色

销售经理的信息传播者的角色所面向的是部门内部，而其发言人角色则面向外部，把本部门的信息向周围的环境传播。

销售经理发言人的角色要求他把信息传递给两类人：第一个其直接上级。第二是企业之外的公众。销售经理只有把自己的信息同他所联系的人共享，才能维持他的联系网络。同时，销售经理的信息必须是即时的。

在发言人的角色中，销售经理被要求在销售部门中是一位专家。由于他的地位和信息，销售经理也应该拥有在他那个部门和行业的许多知识。因此，部门外的各种人往往就销售部门的工作中的一些问题征求销售经理的意见。

图表 1-5：销售经理在信息系统中的地位和作用



3．决策方面的角色

·变革者角色

销售经理的变革者角色是指销售经理在其职权范围内充当本部门许多变革的发起者和设计者。变革者角色的活动开始于观察工作，寻找各种机会和问题。当发现一个问题或机会以后，如果销售经理认为有必要采取行动来改进他的部门的目前状况，就应应该提出改进方案，报上级批准后组织本部门进行实施。

·故障排除者角色

故障有以下类型：

下属之间的冲突：这是由于争夺资源的分配、个性之间的冲突或专业的重叠引起的；

部门之间的冲突：资源的损失或有损失的危险。

在故障的排除中，时机是极为重要的。故障很少在例行的信息流程（如报告）中被发觉，而通常采取“紧急情报”的形式由发现故障的人上报给经理。经理则一般把排除故障置于较其他绝大多数活动都优先的地位。他重新安排自己的工作日程，全力投入故障排除工作，以期早日解决，暗争取有较充裕的时间拟定出一项改进性方案。经理的故障排除者角色有重大的意义。因为，排除故障的决策会树立一个先例，因而部门今后产生或大或小的影响。

·资源分配者角色

销售经理的资源分配者有以下三个部份组成：

安排自己的时间。销售经理的时间宝贵的资源之一。销售经理通过时间安排来宣布某些问题的重要性，因为他在其上花了较多的时间。而加一些问题则是不重要的，因为他在其上只花了很少的时间或根本没有花时间。

安排工作。销售经理的职责是为其部门建立工作制度

要做些什么事，谁到做，通过什么机构去做，等等，这类决策涉及基本的资源分配，一般是同改进方案相联系而作出的。这些实质上就是安排下属的工作。这是一种重要的资源分配形式。

对重要决定的实施进行事先批准。这样他就可以对资源的分配维持连续的控制。要由销售经理来批准的事项有：由下属拟定的改进性方案，对较为次要的故障的排除措施，现有程序和政策的例外情况，由下属谈判的合同，业务预算的要求等。销售经理保留销售部门所有重要决定的权力，就保证他能够把这些决定互相联系起来，使它们互相补充而防止冲突，并在资源有限的情况下选用最好的方案。假如他的这些权力分散了，就可能导致不连贯的决策和不一致的策略。

·谈判者角色

对于销售经理来说，谈判者的角色显然是最重要的角色之一。这些谈判即包括正式的商务上的谈判，也包括非程式化的谈判。谈判就是当场的资源交易，要求能参加谈判的各种人有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。对于销售经理来说，很多谈判场合都需要他的参加并作出决定。

思考题：

1．你认为销售经理有那些职责？

2．销售经理与市场部经理的区别？

3．销售经理与销售人员在角色上有何异同？

第二章：销售经理的知识背景（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-07， 作者: 吴洪刚

作为销售经理，必须掌握必要的一些知识。这些知识有助于提高销售管理的水平，也是销售经理的自我发展的需要。知识结构的更新是每个销售经理必须坚特的工作。知识不能保证销售经理的成功，但没有掌握必要的知识的销售经理会越来越难以适应市场的竞争。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．营销管理的基本过程。

2．常用的营销概念。

3．销售工作中常用的财务手段。

4．人的基本需求。

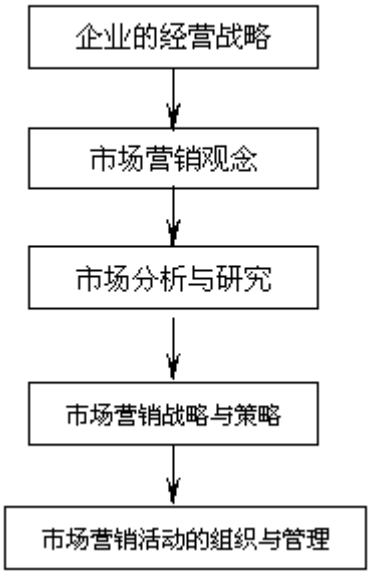
5．激励的基本原理。

市场营销

1．市场营销基本内容体系

现代市场营销是以消费者需要为中心，长期地、综合地、动态地谋求企业持续发展的经营活动，是以市场调查、营销环境分析为基础，以经营战略为指针，从制定市场营销目标到市场营销管理的完整体系。掌握这一体系的基本内容，了解市场营销各个要素之间的有机联系，有利于较好的进行市场销售工作。

图表 2-1：营销基本体系



2．STP 营销过程

目标市场是企业所选择的特定的消费集团，是企业准备进入和服务的市场。在消费者的需求日趋多样化、个性化、复杂化的今天，不掌握消费者的具体需求，明确目标市场，企业就不能卓有成效的开展市场营销活动并取得预期的效果。

现代市场营销的核心可以被概括为 STP 营销，即细分市场（Segmenting）、选择目标市场（Targeting）和产品定位（Positioning）。由于消费者需求差异的客观存在，因此可以说，任何一个企业也无法满足一个广阔市场上的所有消费者的需求。所以，研究某些特定市场的特性，根据消费者需求的差异性进行市场细分，选择适宜的特定的消费者群作为企业服务的目标市场，是企业市场营销活动的重要内容。

3．市场细分

市场细分，是 1956 年由美国市场营销学家温德尔·斯密提出的一个重要市场营销概念。市场细分是指企业根据消费者之间需求的差异性和类似性，把一个整体市场划分为若干个不同的消费者群体（子市场），并从中选择一个或多个子市场做为企业的目标市场的活动过程。

·市场细分的作用

市场细分是识别市场机会最有效的方法。它有利于企业发现和把握良好的市场机会，形成新的富有吸引力的目标市场和活动过程。

市场细分是制定科学、合理的市场营销战略的重要保证。它有利于企业集中使用资源，避免力量分散，从而大大提高企业市场营销活动的成功概率并提高企业的经营效益。

市场细分是企业强化竞争能力的重要措施。它有利于企业在竞争中选择有利的位置和市场定位并不断地增强企业的适应能力和应变能力。

·市场细分的原则

可衡量性。要求细分的市场不仅可以识别而且可以衡量，即细分出来的各子市场不仅范围界定明晰，而且各子市场的规模大小可以被测量，可以进行比较。

可占领性。即企业利用现有的人力、物力和财力以及市场营销能力必须足以进入并占领企业所选定的子市场。研究细分市场的可占领性，实际上研究的是可行性。因为对企业来讲，对那些无法进入或难以进入的市场进细分既无必要也无意义。

可盈利性。即企业所选定的细分市场的规模与购买力潜量足使企业有利可图。因此，有效的市场细分必须具有足够的需求规模与潜量，不仅能保证企业在短期内可以盈利，而且不应保证企业可以获得长期收益。

·消费者市场细分

市场细分要依据一定的细分标准来进行。消费者市场的细分标准主要包括影响消费者需求的四大因素，即地理因素、人文因素、心理因素和行为因素。按地理因素细分，就是企业按照消费者所在地理位置以及其他地理因素的变化来细分消费者市场；按人文因素细分，就是企业按照消费者的职业、收入、教育水平、宗教、种族、国籍与民族及有关的人口变量来细分消费者市场；按心理因素来细分，就是企业按照消费者的生活方式、个性、购买动机等心理因素来细分消费者市场；按行为因素来细分，就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、态度、追求和利益行为因素细分消费者市场。

图表 2-2:　市场细分的标准及内容

细分标准	具体细分要素
地理因素	国家或地区、城镇或乡村、地形地貌、气候状况、人口状况、交通及通讯状况、资源状况
人文因素	年龄、性别、家庭规模及生命周期、职业、收入、文化程度、宗教及种族、国籍及民族
心理因素	社会阶层、生活方式、个性、购买动机
行为因素	时机、使用量、追求利益、态度、品牌忠诚度

·组织市场细分

组织市场包括生产市场、中间商市场和政府市场。

·生产者市场细分

生产者市场细分的标准，有许多与消费者市场细分是相同的。如追求利益、对品牌的信赖程度、态度等。但是，由于生产者市场具有与消费者市场截然不同的特点，导致用户购买行为差异的因素也不同于消费者市场。因此，还需要采用一些不同的标准。较为常见的是使用“最终用户”、“顾客规模”、“用户要求”等细分标准。“最终用户”的因素是指不同行业、种类的最终用户往往有不同的要求，这必然会影响购买者对产品的选择。以橡胶轮胎为例，飞机制造商、汽车制造商、拖拉机制造商对产品的要求会大不一样；“顾客规模”是生产者市场细分的又一重要标准，用户规模的大小通常是以用户对产品需求量的多少来区分的，这种量的区别，也就是子市场价值的不同。在生产者市场上，用户需求量的差异远远大于消费者市场的个人消费者之间的区别。少数大客户的需求量可能占有生产企业销售总量的绝大部分，而数量众多的不客户采用不同的营销策略。例如，对于大客户，往往建立直接的业务联系并由销售部门一般外勤销售人员负责即可；“用户要求”指的是不同类型的用户的采购行为在追求利益点上往往有很大的不同。例如，同样是采购某种电子器件，一家军工企业、一家民用通讯器材生产企业、一家电子零配件商店在采购行为上会有很大的不同。生产企业在进行市场细分时，可以把要求大体相同的用户分为一类，并为不同的类别相应地运用不同的市场营销组合，满足不同客户的要求以促进销售。

与消费者市场一样，生产者市场的需求差别也往往是由多种因素造成的，因此，需要同时从多种因素、若干个角度进行细分。现以一家铝制品生产企业为例来说明如何细分市场。

这家铝制品企业的市场细分可分为四个步骤：第一步是按“最终用户”这一因素把铝制品市场分为汽车制造业、住宅建筑业和饮料容器业这三个子市场。然后，他们认定选择住宅建筑业为其目标市场而舍弃汽车制造业和饮料容器制造商业。第二步是再按照“产品应用”这一因素进一步细分为原料半成品、建筑部件和铝制活动房屋三个市场。然后以决定舍弃原料半成品和铝制活动房屋这两个子市场，只把建筑部件市场做为目标市场。第三步是再按“顾客规模”这个因素把建筑部件市场进一步分为大顾客、中顾客、小顾客三个子市场，然后又决定把中顾客做为目标市场。第四步这家铝制品企业还要在中顾客建筑部件市场中进一步细分，即按照“用户要求（追求利益点）”来细分市场并选定重点占领“重视服务”这一子市场。经过这样四个步骤来细分市场，我们可以看到这家铝制品企业的目标市场已经是非常明确并非常具体了。

其他市场细分

中间商市场和政府市场的细分，均可按照消费者市场和生产者市场的细分标准并注意结合其自身特点，使其更具有针对性和适应性。

4．目标市场

·目标市场选择模式

通过市场细分后，企业会发现一个或几个值得进入的细分市场。此时，企业需要进入哪几个细分市场。一般说来，有以下三种模式可供选择。

无差异市场营销

无差异市场营销是指企业在市场细分之后只重视各子市场的共性而忽略它们的个性。因此，企业只各市场推出单一的产品，运用单一的市场营销方式销售。这种模式的最大优点是成本低，从而可以取得成本和价格上的优势。但其缺点也是十分明显的，即单一产品生产的企业很难满足和适应消费者差别需求和需求变化，容易给竞争对手带来可乘之机。

差异市场营销

差异市场营销是指的是企业决定同时为几个子市场服务，试图以差异性的产品满足差异性的需求，制定实施不同的市场营销组合策略，通过多标准化的产品线、多样化的销售渠道和多样化的促销方式进行销售。差异性市场营销的主要优点是可以满足各类消费者的不同需求，其主要的缺点是会使企业的生产成本和营销费用增加。

集中市场营销

集中市场营销是指集中全部的力量，以一个或少数几个细分市场作为目标市场，实行高度专业化的生产和销售。集中市场销售的优点是容易在某些特定的市场上取得有利的竞争地位，如果市场选择

得当，企业可以估较小的市场上取得较大的、甚至是占有支配的市场份额并使企业获得较高的投资回报收益率。但是实行集中市场营销往往具有较大的风险性，由于目标市场比较单一、范围比较狭窄，一旦市场发生变化，企业就有可能陷入困境。

·选择目标市场应注意的问题

一般企业在选择时要充分考虑五个方面的因素：

·企业的资源和能力；

·产品本身的特点；

·市场的同质性；

·产品所处的生命周期阶段；

·竞争对手选择的模式等。

·确定目标市场的原则

企业在确定目标市场时，应遵循以下四个原则：

·产品、市场和技术三者密切关联。企业所选择的目标市场，应能充分发挥企业拥有的技术特长，生产出符合目标市场需求的产品来。

·遵循企业既定的发展方向。即目标市场的选择应根据企业经营战略所确定的发展方向来确定。

·发挥企业的竞争优势。即应选择能够突出和发挥企业特长的市场做为目标市场。这样才能利用企业相对竞争优势，在竞争中处于有利的地位。

·取得相乘效果。即新确定的目标市场不能对企业原有的产品带来消极的影响。新、老产品要能互相促进，实现同时扩大销售量和提高市场占有率的目的，从而使企业所拥有的人才、技术、资金等资源都能有效地加以利用，使企业获得更好的经济效益。

5．市场定位

市场定位是由美国学者艾尔·列斯和杰克·特鲁特在 1972 年提出的一个重要概念。市场定位，就是指企业根据选定的目标市场上的竞争者现有产品处的位置，市场需求以及企业自身的条件，为本企业的产品塑造有别于竞争者产品的鲜明个性、从而使该产品在目标市场上确定自己恰当的位置。市场定位是企业市场营销的重要内容。它的实质是突出企业及其产品的特色，给予消费者留下良好的印象，从而取得目标市场的竞争优势。

·市场定位的方式

迎强定位

又称竞争性定位。它是指企业选择靠近于市场现有强者企业产品的附近或一其重合的市场位置，与强者企业采用大体相同的营销策略，与其争夺同一个市场。这种定位方式要求企业必须具备与强大竞争对手不相上下的竞争实力。通过竞争只要能达到与其平分天下或被消费者广为知晓，就是巨大的成功。

避强定位

又称回避性定位。它是企业力图回避与目标市场上现有的实力最强或较强的竞争者的直接对抗，即避开强者将本企业的产品定位于市场上某些空白领域或缝隙之处。这种定位方式一般风险较小，成功率较高。但是，避强定位也往往意味着企业占据的并非是市场最佳位置。对于那些目前实力尚未达到强者发起挑战的企业来说，这一定位常常被广为采用。

·市场定位的步骤

确定本企业的竞争优势。市场定位的核心在于创造企业产品的竞争优势。竞争优势一般可以突出体现在两个方面：一是价格竞争优势，即相同的产品比竞争者的价格低；二是偏好竞争优势，即本企业的产品与竞争产品相比更有特色，能满足消费者的偏好。

在确定本企业竞争优势时，有三点务必要搞清楚：

·竞争对手产品的市场定位是否科学；

·消费者的欲望还有哪些方面没有得到满足；

·本企业怎样做就可以使消费者产生兴趣并喜爱本企业和产品。

6．营销观念

市场营销观念是企业领导人在组织和谋划企业的营销管理实践活动时所依据的指导思想和行为准则,是其对于市场的根本态度和看法,是一切经营活动的出发点,也是一种商业哲学或思维方法。简而言

之,市场营销观念是一种观点、态度和思想方法。一定的市场营销观念是一定社会经济发展的产物。市场营销观念的发展大体上经历了五个阶段:

·生产观念阶段(１９世纪末２０世纪初)

这种观念的背景是:新技术发展加快并大量采用,经济增长迅速,但国民收入还很低,产品不够丰富,市场呈现供不应求的现象。 生产观念可简单概括为“我们生产什么,就卖什么”。

这种观念立足于两个重要前提:第一,消费者的注意力只集中在是否买得起和价格便宜与否上;第二,消费者并不了解同类产品还有非价格差异(如质量、花色品种、造型、外观等差异)。 结果:各企业将工作重点放在如何有效利用生产资源及提高劳动生产率,以获得最大产量及降低生产成本上。在这种观念的指导下,生产和销的关系必然是 “以产定销”。

·推销观念阶段(20 世纪３０年代和４０年代)

在生产不足进入到生产过剩,竞争越来越重要。推销观念可简单概括为:“我们卖什么,就让人们买什么”,就是不问消费者是否真正需要,不择手段地采取各种推销活动,把商品推销给消费者。企业管理工作,全部为销货工作所淹没和代替。

·市场营销观念阶段(二战后至７０年代)

二战后,科技革命进一步兴起,军工转民用,生产效率大大提高,生产规模不断扩大,社会产品供应量剧增;高工资、高福利、高消费政策导致消费者购买力大幅度提高,需求和欲望不断发生变化;企业间的竞争进一步加剧。市场观念提倡:“市场需要什么,就生产和推销什么”,“能卖什么,就生产什么”。 结果:导致企业的一切行为都要以市场的需要作为出发点,而又以满足市场的需要为归宿。

·生态学市场观念阶段(２０世纪７０年代以后)

1970 年代，市场营销观念已被普遍接受,但在实践中有的企业片面强调满足消费者需要,追求企业不擅长生产的产品,导致经营上的失败。任何事物必须保持与其生存环境的协调平衡关系,才能得到生存和发展,企业应扬长避短,生产那些既是消费者需要又是自己擅长的产品。企业生产经营活动的理性化加强。

·.社会市场观念阶段(目前)

在环境不断遭到破坏,资源日趋短缺,人口爆炸性增长,通货膨胀席卷全球,新的社会问题不断涌现。现代企业的合理行为应该是满足社会发展、消费者需求、企业发展和职工利益等四方面利益。社会市场观念使市场营销观念达到了一个比较完善的阶段。

7．营销相关概念

营销观念的进步伴随着相关营销概念的提出和完善。了解这些主要的概念有助于开拓销售经理的视野和思维，也能给销售管理工作起到到一定的作用。

·“4P”营销组合

1950 年左右，尼尔·鲍顿开始采用“市场营销组合”的概念。1960 年，美国营销学家杰罗姆·麦卡锡提出了著名 4P 组合即产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion）的营销组合。他曾在西北大学学习营销学，其师理查德·克莱维特教授把营销要素分为新产品、价格、促销和渠道。麦卡锡显然为我们提了一个有助于记忆营销组合主要工具的简便方法。随后，又有学者相继提出了其它一些 P，包括“人”（People）、“包装”（Packaging）、报酬（Payoffs）等等。而菲利普科特勒教授提出了政治（Politics）和公共关系(Public relation)两个 P。接着，他又提出了战略营销过程必须先于战术营销组合的制定。战略营销计划过程也是一个 4P 过程：研究（Probe）、细分(Partition)、优先(Priorit)、定位(P.)。只有在搞好战略营销计划过程的基础上，战术营销组合的制定才能顺利进行。

·产品生命周期

19 世纪 50 年代，乔尔·迪安在他的关于有效定价政策的讨论中采用了“产品生命周期”的概念。迪安阐述了市场开拓期、市场扩展期和成熟期等。其后，西奥多·莱维特在“利用产品生命周期”中对这一概念给予了高度的肯定。从那以后，产品生命周期经历多次修定。然而，到今它依然是一个使人们感到有趣而且有争议的问题。

·营销近视症

1961 年，西奥多·莱维特发表了著名的“营销近视症”。他指出，有些行业在因难期间衰退的原因在于它们所重视的是“产品”，而不是“顾客需要”。任何产品都只是满足一个持久需要的现有手段。一旦有

更好的产品出现，便会取代现有产品。计算尺公司在今天可谓昔日黄花。谁能保证现在的 IT 业向何处发展呢？

·品牌形象

1955 年，西德尼·莱维特提出了“品牌形象”这一概念。戴维·奥吉尔非常欣赏并经常在他的讲话中引用它，从而使它得到了广泛的传播。这一概念尤其为广告人员和公关人员所偏爱。它创造了各种研究机会，扩大了就业，并证明巨额的广告费用支出对于建立品牌形象是有益的。

·社会营销

1971 年，杰拉尔德·查特曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”的概念，促使人们注意到营销学在传播重大的社会目标方面可能产生的作用，如环境保护、计划生育等等。社会营销在斯堪的纳维亚地区、加拿大、澳大利亚的发展速度比美国不快，而在近几年，一些国际组织如美国的国际开发署、世界卫生组织和世界银行也开始承认这一概念体现了传播意义重大的社会目标的最佳途径。

·大市场营销

1986 年，菲利普科特勒提出了“大市场营销”这一概念，提出了公司如何打进被保护市场的问题。一个公司可能有一个优质产品，一个完美的营销方案，但要进入某个特定地理区域时，可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者越来越需要借助政治技巧和公共关系技巧，以便在全球市场有效的开展工作。

第二章：销售经理的知识背景（中）

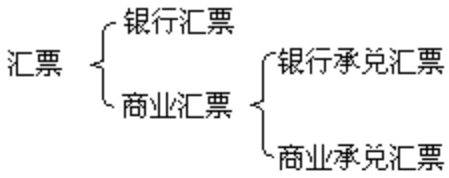
深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-09， 作者: 吴洪刚

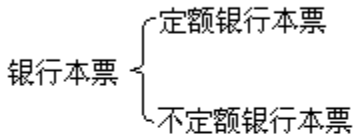
财务基本知识

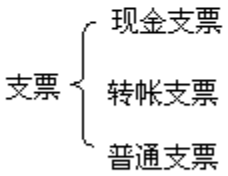
财务管理是对企业活动及所体现的财务关系进行管理。财务活动是现代企业实物商品运动和金融商品运动过程中所体现的价值运动，即企业的资金运动。销售活动的最终结果会体现在企业的财务报告上面。作为销售经理，在工作中，必然会遇到支付结算、预算等问题，良好的财务知识会有助于销售工作的管理和销售业绩的提高。

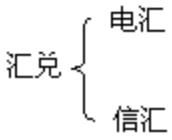
1．国内支付结算手段

·结算种类

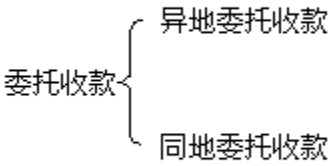








托收承付



国内信用证

·结算方式

银行汇票

银行汇票是出票银行签发的，由其在见票时按照实际结算金额无条件支付给收款人或持票人的票据。银行汇票的出票银行为银行汇票的付款人。单位和个人各种款项结算，均可使用银行汇票。银行汇票可以用于转帐，填明“现金”字样的银行汇票也可以用于支取现金。银行汇票有以下特点:

a.无起点金额；

b.无地域的限制；

c.对申请人没有限制，企业和个人可申请；

d.收付款人均为个人可申请发现金银行汇票；

e.可以背书转让；

f.银行汇票有效期为 1 个月；

g.现金银行汇票可以挂失；

h.见票即付；

i.在票据的有效期内可以办理退票。

银行本票

银行本票是银行签发的，承诺自己在见票时无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。单位和个人在同一票据交换区域需要支取各种款项，均可以使用银行本票。银行本票有以下特点：

a.不定额银行本票无起点金额限制；

b.银行本票一律记名；

c.转帐银行本票允许背书转让；

d.收付款人均为个人可申请签发现金银行本票，现金银行本票可以委托人向出票行提示付款；

e.银行本票见票即付；

f.银行本票付款期限不得超过 2 个月。

支票

支票是出票人签发的，委托办理支票存款业务的银行在见票时无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。单位和个人在同城或票据交换地区的款项结算可以使用支票。支票的出票人，为在中国人民银行当地分行批准办理业务的银行机构开立可以使用支票的存款帐户的单位和个人。支票的特点是：

a.无起点金额的限制；

b.可支取现金或用于转帐；

c.有效期 10 天，从签发之日起计算，到期日为节假日时依次顺延；

d.可以背书转让；

e.可以挂失；

汇兑

汇兑是汇款人委托银行将款支付给收款人的结算方式。单位和个人的各种款项的结算，均可以使用汇兑结算方式。汇兑业务的特点是：

a.汇兑分为电汇、信汇两种，由汇款人选择使用。

b.汇兑不受金额起点的限制。

托收承付

托收承付是根据购销合同由收款人发货后委托银行向异地付款人收取款项，收付款人向银行承诺付款的结算方式。使用托收承付结算方式的收款单位和付款单位，必需是国有企业，供销合作社以及经营管理较好，并经开户银行审查同意的城乡集体所有制工业企业。托收承付业务的特点是：

a.确定的起点金额：每笔起金额为人民币 10，000 元，新华书店系统每笔起点为 1000 元；

b.收付款人间必须签订符合《合同法》的购销合同；

c.付款人在限定的条件下有全部拒绝付款或部分拒绝付款的权力；

d.收款人遭无理拒绝付款时有委办托收的权力。

委托收款

委托收款是收款人委托银行向付款人收取款项的结算方式。单位和个人凭已承兑商业汇票、债券、存单等付款人债务证明办理款项结算，均可以使用委托收款的结算方式。委托收款业务的特点是：

a.无起点金额的限制；

b.同城、异地均可办理；

c.有邮寄和电划两种收款方式供收款人选用；

国内信用证

国内信用证是指开证行依照申请人的申请开出的，凭符合信用条款的单据支付的付款承诺。在商品贸易背景的国内企业间贸易结算使用国内信用证。国内信用证的是由银行提供担保的国内企业之间商品交易的结算工具。

2．国际结算业务

·信用证

信用证是进口商银行（开证行）应进口商（申请人）的要求开立给出口商（收益人），承诺当出口商提交与信用证条款相符的单据时，将会作出承兑或付款保证文件。

信用证业务功能

出口商按照信用证条款的要求提交合格的单证，开证行承担第一性的付款责任和支付便利：

a.信用证提供了有独立信用支持和明确支付许诺的专业服务；

b.与赊销和托收相比，信用证能使买方就货物取得较低买价以及较长的支付期限；

c.由于有银行开出的不可撤销信用证来保证付款，因而减少或消除了商业信用风险，卖方不再需要依赖买方的付款意愿和能力。

信用证的办理

a.（U业务，受国际商会第500号出版物CP500）的约束；

b.银行能够为出口商提供打包融资服务；

c.出口商可凭已装般单据向银行办理押汇融资服务；

d.在统一授信的前提下，可向银行申请办理进口押汇。

信用证种类

信用证根据用途、性质、期限、流通方式的不同可分为：

a.跟单信用证与光票信用证。

b.可撤消信用证和不可撤消信用证。可撤消信用证是指根据申请人（进口商）的指示，银行为申请人提供不经受益人（出口商）同意或通知，随时由申请人提出修改、撤回或注销信用证。不可撤消信用证是指开证行的确定付款承诺和信用证的不可撤消性。

c.保兑信用证和不可保兑信用证。保兑信用证是指另外一家银行接受开证行的要求，对其开立的信用证承担保证兑付责任的信用证。

d.即期付款信用证、议付信用证、承兑信用证、延期付款信用证与假远期信用证。

e.可转让信用证与不可转让信用证。可转让信用证是开证银行向中间商（益人）提供对信用证条款权利履行转让便利的一种结算方式。它是指受益人（第一受益人）可以请求授权付款，承担延期付款责任，承兑或议付的银行（转让行）。

f.背对背信用证与对开信用证。背对背信用证（或第二信用证）是以中间商作为开证申请人，要求原通知行，或指定银行向第二受益人开立、条款受约于原信用证条款的信用证。

g.备用信用证。备用信用证是银行以客户担保债务偿还或贷款融资为目的的而提供的银行信用保证。一般有借款担保和履约担保等。

h.循环信用证。循环信用证是指其金额被全部工部分使用，无需经过信用证修改，根据一定条件就可以自动、半自动或非自动地更新或还原再被使用，直至达到规定的使用次数、期限或规定的金额用完为止的信用证。

信用证的特点

a.开证银行负第一性付款责任；

b.信用证是一项独立的文件，不受交易合同的约束；

c.信用证业务处理的是单据，而非货物。

·汇款

汇款业务是指银行接受客户的委托，通过银行间的资金划拨、清算、通汇网络，使用合适的支付凭证，付款方委托银行将款项汇交收款方，以完成收、付款之间的债权债务清偿的一各结算方式。汇款有两种形式：汇入汇款和汇出汇款。

·托收

托收结算是国际贸易中常用的结算方式之一，是出口商（债权人）为向外进口商（债务人）收取销售货款或劳务价款，开具汇票委托出口地银行通过在进口地的联行或代理代向进口商收款的结算方式。

3．财务概念

一切销售活动的最终目标通常都以财务项目表示出来。在公司的设想中有一项专门的投资回报或每股收益增加额。因而，对于建议采取的销售行动方案必须就其有关财务意义作出评估。你能想象当你为一个新的分销中心或者一个广告方案向你的老板要100万元时却没有呈上有关这样一个要求的财务说明吗？在现实的营销世界里不会发生这样的事。

财务分析可能很复杂。这里介绍一些可能在销售分析中用得着的简单的财务计算方法。比较高深的财务技术留给财务管理的课程。

我们在这里所要指出的是一些在基础的会计课程中通常所没有提及的但非常有用概念。

·贡献毛利

单位贡献毛利

单位贡献毛利指为一件商品的销售价格与制造、销售这件商品的变动成本之间的差额。其实质上是营销者补偿固定生产成本、公司营业费用，最后获得利润的单位可获得的金额。因此，假如一个制造商以 12 美元售出一件商品，变动成本为 8.40 美元， 那么

单位贡献毛利＝销售价格－变动成本＝12.00 美元－8.40 美元＝3.60 美元

这家公司每单位的销售给予它 3.60 美元来补偿固定成本。

总贡献毛利

总贡献毛利是以单位贡献毛利乘以销售量。例如，假设这家公司售出 20000 件，那么总贡献毛利＝单位贡献毛利×销售数量＝3.60 美元×20000＝72000 美元

假如该产品的总相关固定成本为 42000 美元，那么，从该产品中获利为：利润＝总贡献毛利—固定成本＝72000 美元—42000 美元＝30000 美元

·成本

在确定贡献毛利与利润时我们使用了变动成本和固定成本的项目。在这里我们想更正式地定义它们。

变动成本是那些每单位产品上是固定的，而在总额上依据制造和销售的数量而变动的成本。也就是说，要耗费一定数量的原材料和劳动来制造一个单位产品。我们制造得越多，总变动成本越多。

固定成本是那些不管生产或销售数量的变化而在总量上保持不变的成本。

这样一来，每单位的这些成本就要依据制造和销售的数量而变化。分清楚哪些成本是变化成本和哪些成本是固定成本是很重要的。

如果随产量变化而在总量上变化的，就是一项变动成本。因此，劳动、原材料、包装、销售人员的佣金就是变动成本。要注意的是除佣金外的所有营销成本都被视为固定成本。如果一项营销成本或其它的固定成本被表示成单位金额的形式时，不要让它给蒙骗了。也许它看上去像一项变动成本，但它却不是，而仅仅是在某一既定产量下的单位金额。例如，如果我们被告知单位广告费用将为 1 美元，这指的是年末当我们以广告费支出除以总销售量时，结果预计为每单位 1 美元。我们必须知道在何种产量下广告费预计为每单位 1 美元。如果预计产量水平为 300000 件。我们便知道企业打算在广告上花 300000 美元（1x300000 件）这 300000 美元是一项固定成本。注意如果他们销售量少于 300000 件，单位成本将超过 1 美元，反之亦然，故要留心分摊到数量上并以每单位的形式表示的固定成本。

·盈亏平衡点

在确定为补偿所有相关固定成本而必须销售的数量或金额时，这样的销售水平被称为盈亏平衡点。

以数量表示的盈亏平衡点＝总固定成本／单位贡献毛利

以金额表示的盈亏平衡点＝总固定成本／1-（单位变动成本／单位销售价格）］或＝以数量表示的盈亏平衡点 x 单位销售价格

举例说明这些定义。假定：a.直接劳动成本为每单位 7.50 美元；b.原材料成本为每单位 2 美元；c.销售价格为每单位 22 美元；d.广告费和销售人员费用为 40 万美元；e.其他相关固定成本为 10 万美元。

单位贡献毛利＝销售价格—变动成本＝22.00-（7.50＋2.00）＝22.00-9.50＝12.50（美元）

以数量表示的盈亏平衡点＝总固定成本／单位贡献毛利＝（400000+100000）／12.5＝40000（件）

以金额表示的盈亏平衡点＝500000 ／［1－（9.50／22.00）］＝500000／（1－0.4318181）＝880000（美元）

或者：

以金额表示的盈亏平衡点=40000x22.00=880000（美元）

·利润目标

盈亏平衡并不如盈利那么吸引人。因而，我们常常希望在我们的计算中结合一个目标利润水平。从根本上说，是在回答这样一个问题：在何种数量水平上我们能够获利 x 美元？实现一个利润目标就像补偿一项固定成本。所以在前例中，如果我们将利润目标设置为 60000 美元，我们将必须售出更多的件数，等于：

实现利润目标的件数＝利润目标／单位贡献毛利＝60000／12.50＝4800（件）

要达到这一目标的总销售量为：

40000十4800＝44800或（500000十60000）／12.50＝44800（件）

盈亏平衡分析告诉我们必须售出多少件，但没能帮助我们回答这样一个至关重要的问题：将要售出多少件。

·市场占有率

市场占有率=公司销售水平／总的市场销售量

这一计算增加了对建议的行动计划的了解。假设总的市场销售量为29万件。我们盈亏平衡销售水平为4万件，这样，盈亏平衡所要达到的市场占有率为：

40000／290000＝13.8%

接下来要问的问题是建议的销售方案能否获得这样的市场占有率。

·资本支出

通常一个特定的销售方案会提到资本设备的支出费用。例如：假定使用期10年的设备要支出500万美元，如果我们把全部支出归人第一年的盈亏平衡计算中去，盈亏平衡点将非常高。进而，从第二年至第十年，盈亏平衡点将大幅降低。最好是将这500万美元平均分摊到这10年内。这样每年有与机器有关的50万美元作为一项相关固定成本。人们所需要做的只是对固定资产的有效寿命作出合理的假设，并且将总成本分摊到整个使用时期上。

·相关成本

这个项目常常发生在分辨哪些固定成本与一个特定的销售计划相关。运用的法则是：如果支出水平由于采纳了那个计划而发生变化，那么这项固定成本就是相关的。这样一来，新的设备、新的研究和开发，等等，都是相关的。比如，去年的广告费或以前的研究和开发费用，不会随着现在的决策而有所变化，因此就不是销售计划的相关成本。过去的支出作为滞留成本提及。它们不应该计入现在的决策。决策是未来的导向。

公司营业费用提出了一个特殊的问题。一般说来，它不会随着一项特定的决策而变化。但是，在某些情况下，一些营业费用可能直接归于一项特定的决策。在这种情况下，这就成为一项相关成本。我们应该知道一个企业为了生存下去，必须在长期经营中补偿所有的成本。并且，从财务会计的观点来看，一切成本都是相关的。这一类型的会计涉及到准备收益表和资产负债表向投资者报告。在制定营销决策时，我们只对管理感兴趣，而不是财务和会计，管理会计则涉及到为制定决策提供有关的信息。因此它仅仅列出与正在考虑的决策有关的成本。诸如分配营业费用或者分摊研究与开发费用之类的事情只会混淆未来导向的决策。

·毛利

当企业以一个特定的价格购进一件商品并且试图以一个更高的价格出售它时，成本价与销售价之间的差额被称为毛利或加价，因而：

销售价格＝成本价格十毛利

比如：1.00美元＝0.80美元十0.20美元

即一家公司以0.8美元购进一件商品，加上0.2美元的毛利，定价为1美元。

毛利通常被表示为百分比。这就产生了这样一个问题，毛利百分比表示的基数是成本价还是销售价。这里，如果0.2美元的毛利是以销售价格的百分比表示的话，那么毛利就是0.20美元／1.00美元＝20％。如果是以成本价的百分比表示的话，那么毛利就是0.20／0.80＝25％。在营销中，最通行的惯例是将毛利表示为售价的一个百分比。以这种方式表示毛利更易于操作。

销售价＝毛利十成本

6.00美元＝1.50美元十4.50美元

或更重要的：

100％＝25％十75％

以成本价为基数：

销售价＝毛利十成本

6.00美元＝1.50美元十4.50美元

但在这里成本是基数100％，因此：

133.33％＝33.33％十100％

也就是说，销售价应该被看作成本价的133.33％。

从销售价基数向成本价基数的转换：

销售价＝毛利十成本

100％＝25％十75％

因此如果我们想把25％的毛利转换成以成本价为基数的话，75％（即成本）变成有关基数且：

以成本价百分比表示的毛利＝25％／75％＝33.33％

注意这恰好是以4.50美元去除1.50美元。

作出这一转换的一个简单公式是：

以成本价为基数的毛利百分比＝（销售价为基数的毛利百分比／100％）－以销售价为基数的毛利百分比

在我们的例子中就是：

25％／100％－25％＝25％／75％＝33.33％

注意要作出这一转换，我们唯一需要的信息就是以销售价为基数的毛利百分比。

从成本价基数向销售价基数的转换。

销售价＝毛利十成本

133.33％＝33.33％十100％

毛利为33.33％，相应的售价基数为133.33％，因此：

以销售价百分表示的毛利＝ 33.33％／ 133.33％＝25％

注意这恰好是1x1.5美元除以6美元。

作出这一转换的一个简单公式是：

以销售价为基数的毛利百分比＝以成本价为基数的毛利百分比／（100％十以成本价为基数的毛利百分比）

在我们的例子中就是：

33.33％／100％十33.33％／ 133.33％＝25％

注意要作出这一转换，我们唯一需要的信息就是以成本价为基数的毛利百分比。

·复合毛利

一家制造商常常给出一个建议的零售价格和建议的零售和批发毛利。例如，建议零售价格为7.50美元，零售毛利为20％，批发毛利为15％，在这种情况下，为了确定制造商的售价，我们只要依次减去适当的毛利，即：

图表2-3：复合毛利

图表 2-3：复合毛利

零售价	7.50美元
减：零售毛利（7.50美元的20%）	1.50美元
等于：零售成本价或批发售价	6.00美元
减：批发毛利（6.00美元的15%）	0.90美元
等于：批发成本价或制造商售价	5.10美元

不管渠道中有多少层次，方法是一样的。我们只要简单地依次减去这些毛利。注意我们不能仅仅把这些毛利相加并扣除这一数量。在这个例子中，20％＋15％＝35％，7.50美元的35％为2.63美元，得出了制造商的售价$7.50－$2.63＝$4.87，这是不正确的。

4．销售管理中的财务运用

·“现金为王”

财务管理，是组织企业财务活动、处理财务关系的经济管理工作。财务管理的本质决定了它是企业一切管理活动的基础，是企业管理中的核心环节。

在企业的经营过程中，一方面表现为物资的不断购进和售出；另一方面，又表现为资金的支出和收回；企业的经营活动不断进行，也就会不断产生资金的收支，所有这一切构成了企业经济活动的一个独立方面。资金对于企业的重要性，就如同人体中的血液。在现代市场经济中，商品生产和交换形成错综复杂的经济关系，都是通过资金表现出来的，因此，资金运动就成为各种经济关系的体现。财务管理，实质上就是对资金运动和价值形态的管理，而通过对价值形态的管理，就是对实物形态的管理，所以说财务管理是企业管理的核心。 作为销售经理就必须正确策划资金流量，用好用活“资金”，提高资金的有效率。

·缓解资金困难

银行承兑汇票

银行是企业信用的保证，每个企业都要与银行打交道，资金的收支都要通过银行来实现。通过银行融通资金，使流动的“血液”不中断。市场竞争随着新旧体制的交替而日趋激烈，商业的信用结算也应运而生。应收票据的客观存在，给企业带来了票据资金的风险。怎样才能使企业的资金得到有效利用，加速资金周转?

例如，在销售淡季时，银行可以以担保方式开出银行承兑汇票，缓解了淡季资金困难。其他融资方式，如省辖承兑汇票进行票据抵押、贴现等等，都可以提高了资金利用率。

·应收账款的管理

企业为提高产品的市场占有率，不得不采用各种促销手段，但这些促销手段归结起来不外乎两种类型：现销方式与赊销方式。现销方式最大的优点是应计现金流量与实际现金流量相吻合。既能避免呆账、坏账损失，又能及时将收回的款项投入再增值的过程，因而是企业最期望的一种销售结算方式。然而、在竞争激烈的市场条件下，单纯地依赖现销方式往往是行不通的、因为企业如果为了抑制风险而一味追求现销方式，必然会丧失许多有利机会，久而久之，最终导致市场销路逐渐萎缩，市场占有率下降，使企业的长远利益遭受严重损害，不利于企业的发展。因此，为适应市场竞争的需要，适时地采取各种有效的赊销方式，可以弥补单纯现销方式的缺陷。从商品流通的角度来讲，赊销方式在强化企业的市场竞争地位和实力、扩大销售增加收益、节约存货资金占用以及降低存货管理成本等方面有着其它任何结算方式都无法比拟的优势。但从另外一个方面看，由于赊销商品产生的应收账款的拖欠甚至坏账损失的可能性较高，所以风险是比较大的；同时由于应收账款暂时脱离企业的资金周转而为其他企业无偿占用，这部分资金不仅无法为企业创造新的价值，形成机会成本，而且还要为之付出一定的管理费用。不难看出应收账款的投资收益与投资风险是客观并存的，既是流通顺利实现的保证，又是流通顺利实现的障碍。

对应收帐款的管理时遵循的原则有以下几条：

·通过票据加强商业信用的约束力，以提高交易效率，减少应收账款的发生；

·建立健全应收账款管理，建立坏账准备金制度，以防不测；

·贯彻“促销与收回”并重原则，财务应根据调查资料正确评判客户的偿债能力和信用程度，在此基础上合理确定信用期限，避免盲目赊销；

·确定应收账款政策。应在放宽赊销条件带来的收益与相应的成本及可能的损失之间加以权衡；

·运用现金折扣，减少应收账款。在西方社会非常流行的现金折扣是企业有力促销和促使现金回笼的有效手段，现金折扣对供需双方都有利可图，销贷方通过现金折扣把应收账款可能带来的各种损失以利益的形式部分让利于购货方，而自己却可以锁定并减少应收账款所造成的损失，通过低成本的融资方法降低应收账款的资金风险；

·财务部门应定期编制《应收账款账龄分析表》，列示出信用期内和信用期外的客户数量和金额、同时计算分析“应收账款周转率”、“平均收账期“等考核指标，及时反馈绘业务部门，共谋收账对策。

·建立和完善风险机制，对促销人员加大约束力度，以增强销售人员的危机感、压力感，使其工作重点始终放在销售量和提高货物回笼率上。

·保障资金的安全、高效运转

对于销售部门而言，资金安全、高效运转是财务管理的主要问题之一。随着市场经营机制的转变，不断出现的专卖店和店中店实现了产品的有效销售，提高了产品的销售利润和零售市场的占有率；同时，零售市场的零散、人员素质的参差不齐，也加大了资金的风险，增加了管理成本。因此，零售专

卖必须根据实际情况适时发展，而且一定要核算投入与产出的风险系数；财务部门还应积极回笼分散资金，保障资金安全，使资金有效运转。

·销售网络的财务管理

销售管理中的财务工作并不是一个狭义的会计概念，财务工作应体现出对经营活动的反映和监督．销售人员应当以实现所有者权益最大化为己任，为此，销售经理就必须统筹规划，合理有效地安排有限资金，提高销售部门的整体经济效益水平，并提供准确、可靠的销售数据，只有这样才能满足决策层不断变化的信息需要，以利于决策层对未来经营作出科学预测。同时，销售经理还要根据对市场的分析和公司以往的财务资料，编制科学、合理的财务计划，以利于计划期内的现金流人和现金流出，并根据计划期内资金的需要量安排相应的资金来源，以利于供应和调度资金，确保销售活动的持续进行。各办事机构应建立健全分库管理制度和财务管理制度，为销售管理打下了良好的基础。销售部门应制定销售报表、按时上报，以便公司的有关部门随时了解销售状况，进而有计划地调整库存结构，使库存管理处于销售的最佳状态，减少库存管理成本，统一调配资金，使资金达到安全、高效运转。在企业财务部门的配合下，销售部门应积极实现销售资金回笼，有计划地完成销售回款任务。销售部门还应及时处理积压商品，清仓盘库，调整合理的库存结构，努力盘活资金存量，争取资金周转的最大回款效益。

·如何协调财务与业务的关系

对销售部门而言。财务与业务始终是矛盾的统一体，财务为销售业务服务但不依附于销售业务。销售部门有时为了发展市场，提高市场占有率，在某种程度上可能会不计成本，但作为财务管理人员就要认真核算每笔经济业务的经营成本和最终的经营成果。如有些客户货款不够。但他们还想多提走一些货物。销售人员出于与客户发展关系的目的可能会答应对方的要求，而财务人员则可能以“无欠款销售”等原则予以拒绝，财务和销售双方就会形成矛盾。为此企业需制定了客户欠款的有关规定，同时，加强销售部门与其他职能部门的沟通是非常必要的。例如财务部可以把客户的资信情况提供给销售人员，由销售人员出面，让客户写出具有法律效力的欠款证明，以在规定期限内收回货款，这样既能使客户满意，又能使销售业业务不断发展。

案例：

霍英东“预售楼花、分期付款”

销售谈判中可能最难达成一致的就是价格和付款方式了。现金交易对交易双方来说都不容易，现在已经很少有人提着现款排着队来等候发货了。“预售楼花、分期付款”现在是各房地产商普遍采用的办法。但是二十世纪五十年代的香港，房地产交易通常是现金买卖。这对买卖双方都非常不易。如果从事房地产开发，作为卖主一方，须物业大功告成，持有现房才能收买主的钱。这样一来，在购地皮和建房一整个过程中，全得靠开发商自筹资金来运转。而房地产生意需要大量的资金，少则千万，多辄上亿。这笔资金从哪里来。

一个好的销售经理就可以是半个财务经理，从销售的环节筹措资金，同样是在销售经理的职责范围之内。而且，这种资金对企业来说可能是成本最低的。而“预售楼花，分期付款”恰恰是在销售中应用财务手段的典范。

1954 年 12 月 20 日，霍英东花了 120 万港元，在香港繁华的铜锣湾购置了一幢大厦，创办了“立信建筑置业有限公司”，开始房地产经营。

当时的房地产交易方式对开发商来说要冒巨大的风险，先期投入巨额资金。而对于买方来说，须一次清房款，不得拖欠，也不能赊账如果买方手头一时较紧，房就只得泡汤，能不能突破这种现金交易一次清款的模式，找到一种更科学的交易方法呢？

经过一番深思熟虑之后，霍英东决定采用“预售楼花、分期付款”的办法。所谓预售楼花，就是将尚未建好的住宅、工商楼宇，分层、分单元预售出去。考虑客户的困难，可以采取分期付款进行。

当时一套住宅单元，大约需要 1 万至 2 万港元。对于一般工薪阶层来说，他们要一次拿那么多钱确实很因难。当时租房子，保证金为房价的一半，以后每月交几百元就行。而霍英东售楼花，首期只需交房价的一半，以后每月交几百元就行。首期款与租房的保证金差不多，人们当然愿意买房而不愿租房。所以霍英东售楼花的这一招一推出，在受用户的欢迎。

卖楼花加速了霍英东有限资金的周转，实现了他“花小钱办大事”的构想。在房地产上他的立信公司走上了一条良性循环的发展道路。霍氏首创的预售楼花，被后来许多开发商竞相效仿，也赢得了“香港楼花之父”的称号。

从以上例子可以看出，销售不配合适当的财务金融手段，是很难在市场竞争中获胜，作为销售经理，掌握必要的财务金融知识并在销售中加以灵活应用，就可以赢得更多的商机。

第二章：销售经理的知识背景（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-14， 作者: 吴洪刚

管理基本原理

销售经理的工作是以销售人员的管理为核心，为了实现管理的基本职能，提高销售业绩。销售经理掌握必要的管理原理，对在实践中提高管理水平，激励销售人员提提升业绩是很有帮助的。这里简单介绍几种西方管理中影响较大的理论，希望对销售经理们有所启示。管理是一种科学，而更是一种技术，在了解顾客需求之前，销售经理要做的是了解你的下属的需求。

1．需求层次论

了解人的基本需求是营销活动的出发点。销售经理作为销售部门的领导者和管理者，对人类基本的需求的认识程度有利于提高对顾客或下属工作人员的了解，从而提高工作效率。

需求层次论是由美国行为科学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H.Maslow）1943 年在其《人类动机理论》一书中提出的。他把人类的基本需要分为五个层次。

·生理需要

生理需要是一切需要中的最占优势的需要。我国也有“食色，性也”的说法。具体的讲，这意味着一人生活中一无所有的人来说，非常可能他最主要的动机是满足生理而不是其他的需要。如果一个人缺少食物、安全、爱情和尊敬，他对食物的要求比对其他任何事物更为强烈。

当一个人的机体受到某种需要的统治时，表现出一些奇异的特征：他对生命前途的整个哲学观念也随之发生了变化。对于那些长期受饥饿的人来说，所谓极乐世界就是有充足的食品的地方。生命的定义可能就等于吃饭。“民以食为天”也充分说明了我国几千年来人民实际上的生活水平。

如果人们有了很多的面包，肚子经常填得饱饱的，那么，他的欲望将发生什么变化呢？立即就出现其他（更高级）的需要。正是这种需要而不是生理上的饥饿，对人们的机体起着统治的作用。当这这种需要得到满足时，又有新的（更为高级的）需要出现，依此类推。这就是我们所说“人的基本需要组织起来成为相对的优势需要等级”的意思。

只有那些未得到满足的需要才能对机体起统治作用而形成其行为。饥饿得到满足后，在个人的现行活动中应变得无足轻重了。

·安全需要

如果生理需要已经相当好的得到满足，就会出现一系列新的需要，概括地称之为安全需要。所有健康的、正常的、幸福的人在安全需要方面大都已得到满足。一个和平的、顺利运转的社会使它的成员们感到有充分的安全保障，免于野兽、罪犯、袭击和谋害等等迫害。因此，可以很确切地说，他们不再以任何安全的需要作为有力的动机因素。我们所看到的安全需要的表现在这一类现象上，例如，人们普遍喜欢得到有固定任期和保障的职为业，普遍愿意有储蓄以及各种保险。

从更广阔的方面来说，这种谋求安全与稳定的企图还表现在人们普遍地喜爱熟悉的和自己已知的事物，而不喜爱陌生的和未知的事物。人们有一种趋向，要求有某种宗教信仰或世界观，使宇宙和宇宙中的人结合起来成为一个和谐一致而富有意义的整体。这种趋向也部分地出于谋求安全的动机。所以，一般的科学与哲学部分地是由于安全需要的动机而产生的。

此外，我们只有在特殊紧急的情况下才看到安全需要成为对机体的智能起积极和支配作用，所谓特殊情况指的是战争、自然灾害、疾病等。

·情感需要

如果生理和安全的需要都已经很好的地得到满足，那么就会出现情感归属的需要。这时，人们就感到从来没有这这样迫切地要求得到朋友、情人、妻子和儿女。人们渴望同人们一般地建立事情人的联系，要求在他所处的群体中占有一个位置；人们会以高度的激情争取实现这一目标。他迫切地要求达到这个位置，胜于世界上其他一切事物。

·受到尊敬的需要

在我们的社会中，所有的人（除少数病态者外）都有有一种需要或欲望，要求保持自尊和自重，并得到别人的尊敬。这种需要可以分为两类：首先是那种要求力量，要求成就，要求合格，要求面世界的信心，以及要求自由和独立的欲望。其次，还有一种欲望，那就是要求名誉或威信，表扬，注意，重视或赞赏的欲望。

自重的需要得到满足，会使人感到自信、有价值、有力量、有能力并适于生存，对世界有用而必需。如果这种需要得不到满足则使人感到低人一等，软弱或无能为力。进而使人容易产生严重的沮丧情绪或神经质的倾向。

·自我实现的需要

即使以上各种需要都得到了满足，我们不可能常常感到自己必须做一些适合于自己的事，否则很快就会产生一种新的不满足或不安定的情绪。一个作曲家必须要作曲，一人美术家必须绘画，一个诗人必须写诗，这样才能最终感到愉快。一个人能够做什么，他就必须做什么。这种需要就是自我实现的需要。

这种需要所采取的形式，在各人之间当然有很大的差别。在这一个人身上可能表现为要求成为模范母亲的欲望，在另一个人身上则可能表现为要求成为一个体育明星的欲望，在第三个人身上可能表现在绘画或创造发明方面。它不一定是一种创造性的冲动，但是一个有创造能力的人是会采取这种形式的。

这种自我实现需要的明确出现，建立在生理的、安全的、感情的和受人尊重的需要已经得到满足的基础之上。我们对于这些需要已经得到满足的人称之为基本满足的人；只有对于这样的人，我们才能期望他发挥最全面的创造性。在我们的社会中，基本满足的人只是极少数的例外。

以上这些基本需要是彼此相互联系的，并按照优势需要的等级排列。最占优势的目标独占全部意识，并趋向于自动地组织体内各种智能的运用，占次优势的需要的作用被减到最低限度，甚至被遗忘或被否定了。但是，当一种需要已相当好地得到满足以后，占次优势的需要就会出现，接着就统治了有意识的生命，而形成行为的组织核心，因为已满足的需要就不再是活跃的动机因素了。

2.双因素理论

1950 年代末期，美国管理学家弗里德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）同莫斯纳和斯奈得德曼合作进行了一项试验研究，目的是验证下述假设：人类在工作中有两类不同性质的需求，即作为动物要求避开和免除痛苦和作为人要求在精神上不断发展、成长。1959 年出版的《工作的激励因素》一书总结了试验研究的结果。1966 年，赫茨伯格在《工作与人性》一书中再次扼要而全面的介绍了该研究的情况。

“双因素理论”即“激励-保健因素理论”。在研究中，他们发现，让职工感到满意的往往是这 5 种因素：成就，赞赏，工作本身，责任，进步。这类称之为激励因素。其中，赞赏是指对工作成绩的认可而不是指那种为了改善关系采取的姿态，后者不以让职工感到满意。最容易导致职工不满的也有 5 种因素，它们的作用时间都不长，而且很少能成为导致职工感到满意的因素。这 5 种因素是：良好的公司政策与管理方式，良好的上司监督，工资，人际关系，工作条件。这类因素称之为保健因素。

在这一研究中得到了两点基本发现。

·导致工作满意感的激励因素与导致工作不满意感的保健因素是彼此独立而不同的。

·这两种感觉不是相互对应的。即工作满意感的对立面不是工作不满意而是没有工作满意感，工作不满意的对立面不是工作满意而是没有工作不满意。

人具有两种需要：本能需要和心理需要。有一类因素导致人痛苦，另一类因素导致人愉快。那些只追求满足本能需要（保健需要）的人注定要生活在痛苦之中。但还有一种人比前一种人有更高层次的需要，他们除了不得不避免痛苦之外，还具有在自我实现中追求快乐的潜在能力（激励需要）。

图表 2-4　保健需要追求和激励需要追求的特点

保健需要追求者	激励需要追求者
1、环境因素的激励 2、对工作环境各个方面的不满是经常的而且日益强烈，比如工资、监督、工作条件、地位、工作安全性、公司的政策与管理方式、人际关系 3、保健因素的改善可产生强烈的满足 4、当保健因素改善时获得的满足是短期的 5、当保健因素没有得到改善时，导致强烈的不满 6、从工作成就中得到的满足微乎其微 7、对于所从事的工作的种类和性质漠不关心 8、对工作和生活的积极作用通常表现出玩世不恭的态度 9、不从工作经历中获得业务上的进步 10、易受外界的影响： （1）极端个人主义和极端保守主义； （2）照搬管理信条； （3）做事比总经理还像总经理 11、由于才能可能在工作中成功	1、受工作内容的激励 2、对较差的保健因素有很高的忍耐力 3、对保健因素的改反应微弱 4、相似 5、当保健因素需要改善时，将产生轻微的不满 6、从工作成就中得到巨大的满足 7、能表现出对所做的工作的喜爱 8、对工作和生活通常表现出积极的态度 9、从工作经历中获得业务上的提高 10、对信仰的态度是：严肃而坚定 11、可能是辉煌的成功者

3.X 理论—Y 理论

美国行为科学家道格拉斯麦格雷戈（Douglas M.McGregor）在 1957 年 11 月号美国《管理评论》杂志上发表了《企业中人的方面》一文，提出了有名的“X 理论—Y 理论”。

·传统的观点

X 理论

管理人员把人力用于组织要求的任务，传统的观点可大致表述为三点。这就是所谓“X 理论”：

管理人员要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素（金钱、物资、设备、 人员）组织起来；

就人员来讲，这是一个指挥他们的工作，激励他们、控制他们的活动，矫正他们的行为，使之适合于组织需要的过程；

如果管理人员不这样积极地干预，人们会对组织需要采取消极的甚至是对抗的态度。因此，必须对他们进行说服、奖励、惩罚、控制；

必须指挥他们的活动。这就是管理人员的任务。我们常常概括为这样一句话，管理就是通过别人来把事做成。

在这种传统理论的背后，还有一些附加的信念，虽然不太明显，但却广为传播：

·正常人生性懒惰，他们尽可能地少做工作；

·人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导；

·人天生就以自我为中心，对组织需要漠不关心；

·人本性反对改革；

·人不太伶俐，易于受骗，易于受到骗子和野心家的蒙蔽。

管理人员以这些假设为指导，在完成其任务时设想了各种可能性。在一个极端，管理人员“严厉的”或“强硬的”。指挥人们行为的方法包括强迫和胁迫（常常伪装起来），严密监督，对行为紧密控制。在另一个极端，管理人员可能是“温和的”或“软弱的”。指挥人们行为的方法包括宽容，满足人们的需要，以求相安无事。那样，人们就会易于控制，接受领导。

在这种理论指导下，“严厉的”做法存在着一些困难。压力引起反抗：限量生产，敌对情绪，工会运动，消极怠工等等。在当今人们需求层次日益提高的环境下，这种“严厉的”管理方法已经难以奏效。“温和的”做法也有困难。它常常导致放弃管理

可能是为了相安无事，但却导致对实绩的漠不关心。人们钻了温和做法的空子。他们不断期望得到更多的东西，而给予却越来越少。

一种流行的作法是“坚定而公正”，这是一和兼采取软硬两种态度之长的企图。正如老罗斯福的“言语温和，但手中拿着大棒”。

·“胡萝卜加大棒”的做法

胡萝卜加大棒的激励理论在定一定的环境中能够合理发挥作用。管理人员可以提供或不提供用以满足人的生理需要以及安全的需要的各处手段。雇佣与否本身就是一种手段。工资、工作条件、福利也是这样的手段。当个人在为其生存而奋斗的情况下，能够通过这些手段对之进行控制。

但是，当人一旦已经达到了相当的生活水平而主要由较高级需要来激励时，胡萝卜加大棒的作法就完全不起作用了。管理人员不能给一个人提供自尊、同伴对他的尊重或满足其自我实现的需要。他们只能创造出一些条件来鼓励他并他便于为自己寻求这些满足，也可以用不提供这些条件来使他不能得到满足。

但是，这种条件的创造却并不是“控制”。控制不是对行为进行引导的好办法。这样，管理人员就发现自己处于一种奇特的处境。我们现在的专门技术知识所创造的高度生活水平，使得生理的需要和安全的需要得到了较好的满足。唯一的重要例外是，管理措施没有造成一种对“公正机会”的信心，因而使安全的需要未能得到满足。但是，管理人员由于使得职工的较低需要得到了满足，就使得自己再也不能应用传统所讲的各种方法（报酬、语言、威胁或其他强迫手段）作为激励因素。

指挥和控制的管理哲学，不论是严厉的还是温和的，已不适合于作激励之用。因为管理哲学所依据的人的需要目前已不是重要的行为激励因素。

·新的管理理论

Y 理论

麦格雷戈在文中根据对人性和人的动机的不同假设提出了“Y 理论”：

管理人员要负责为了经济目的而安排生产企业的各项要素，包括金钱、物质、设备、人员；

消极被动或抵制组织需要并不是人的天性。他们之所以会这样是由于他们以往在组织中获得的经验；

激励、发展的潜力、承担责任的能力、愿意把行动指向于组织目标，所有这些全都是存在于人的身上，而不是由管理人员加到人们身上的。管理人员的责任在于使得人们有可能自己认识到并发展人的这些特性。

管理人员的极为重要的任务是对组织条件和作业方法进行安排，使得人们能够通过把他们自己的努力用于组织目标而最艰地实现他们自己的目标。这主要是一个创造机会、发掘潜力、消除障碍、鼓励成长、提供指导的过程，这就是彼得·德鲁克提出的“目标管理”。它不同于“控制管理”。这它不像“温和的”X 理论通常会发生的那样放弃管理、缺乏领导标准或其他一些特点。

·革新思想与措施

理论的应用总是缓慢的。进步通常总是通过微小步骤取得的。与 Y 理论一致的些措施也正在管理的实践中逐步应用：

分权化与授权。这些措施使人免于受到传统组织过于严密的控制，使他们有一定程度的自由来指挥自己的活动，承担责任，满足他们的自我需要。

扩大工作范围。由 IBM 和底特律爱迪生公司首先提出这一概念，同 Y 理论十分一致。这鼓励组织中的人员承担责任，并提供使他们满足他们的社会需要和自我需要的机会。

参与及咨询管理。在恰当的条件下，参与及咨询管理鼓励人们把创造性力量投向组织目标，使人们在涉及他们自身的事务上有某些决策权，为社会需要及自我需要的满足提供了重大机会。

实绩评价。即使简略地考察一下管理阶层实绩评价也能看出，它们同X理论是多么地吻合一致。事实上，绝大多数这类方案倾向于把人看成是装配线上等待检验的一件产品。有少数公司在试行一些新办法，其中包括由个人自己确定目标，每半年或一年对实绩作出自我评价。上级在这个过程中当然起着重要的作用，这事实上比传统方式要求有更高的能力。可是，对于许多管理人员来说，这种角色比起通常迫使他们担任的“裁制者”或“检验者”角色要知适意得多。尤其重要的是，个人被鼓励着在规划和评价自己对组织目标作出贡献方面承担更大的责任。这对自我需要和自我实现需要所产生的附带影响重大得多。

用控制的办法来推行授权，就不能成为进行管理的一种有效措施。如果把参与作为一种推销商品的花招或愚弄人们使之自感重要的手段来应用，那不过是一出滑稽戏。只有那些对人的能力有信心并且自身也致力于组织目标，而不是致力于保持个人权力的管理人员，才能够掌握Y理论的含义。

案例

杰克公司——把握人性的管理

一个优秀的管理者清楚，一切财富都是人创造出来的。对于一个企业，员工的创造力决定企业的兴衰，又究竟是什么决定了员工的、创造力的大小呢？

这是一家典型的旧式工厂。杰克倾尽全部积蓄投资办了这个小厂。年轻时代的理想与抱负在今天终于得以实践。工厂创办伊始，杰克就订下一套规章，规章订得非常详细具体，是他全部知识和经验的积累。从工厂组织到作业规程，从奖励条件到处罚规定，从员工纪律到主管戒条等等，无一不清楚地订列在内。杰克坚守着这一成套的原则，并且深入实施到他的管理过程中，他认为，一切都订得明明白白，他们的管理也就主要靠人，就不能忽视人的非理性面，进行决策就不能单纯依靠简单的数字分析和逻辑推理。太严密的分析常会导致没有感情的哲学，抹杀新思想，不容许错误。

狭隘的理发分析，导致我们对管理看法的偏失。大部分人认为管理就是作决定，而员工需履行职责。但斯坦福大学的李维特教授认为：“管理是一拓先机，作为决策和执行三者之间交互作用的过程。”这种认识，考虑到了人的非理性因素，对管理的要求也提高了一步。那就是不仅要作决定和监督执行。同时要调动人的内在潜力。开拓先机是艺术的直觉过程。一个问题有无限个解决方法，通过逻辑推理，数量分析从中可以先出几个较好的方法，但在这几个较好的方法中，我们往往难以继续分析，确定出一个最好的办法。要最终做出决定，只有依靠决策的个人经验和修养。

杰克早期经营的经验给他一个启示，完全依靠理性做出的决策常常发生偏失。在世事纷杂的今天，仍然需要利用直觉来解决问题。但是，利用直觉也可使人误入岐途。直觉是建立在知识和经验基础上的。如果一个人的经验有片面性，他的直觉就会给他一个片面的引导。譬如一个人接触很多欺骗的行为，他很可能把一点蛛丝马迹也看作是一个骗局的开始，杰克在经营中实践着他对直觉与理性的理解，他通过对员工一系列训练，培养他们的直觉能力，使之成为理性的直觉，并且，着意在许多方面留一些自由的空间给员工。他取消了一些繁文缛节的规范，简化了公司的规章和操作规程，代之以简单的公司目标，在员工间建立亲密的小单位和自由发表意见的品评圈，员工感到在这儿工作不再有手脚被牢牢捆住的感觉，他们大脑自由畅想的空间开阔了。

亲密的小团体，体现了一种集体的力量，自由不是抽象绝对的，在组织中，自由在作用在于，在即定的目标下，在现有基础上的任意发挥，强调自由，并不是要企业的一切规章和程序方法统统扔掉，而是要尽可能的简化企业的这些规则。

杰克意识到，事情似乎越简单越好，简单、概括的几种规则，其实际效果胜过繁琐的一本手册。他决定丢掉案上的20英寸的政策手册，代之以“高度生产力的人”的经营哲学。

运用简单的原则来处理事情，原则可以得到充分的贯彻和执行。杰克早先制订的原则成为企业发展的桎梏，限制了生产力的发展。简单的经营哲学却使企业聚足了马力。规范过多，要么如同没有规范，要么抹杀企业的创造力。杰出企业大都忽视复杂的“真实世界”而运用简单的原则来规范企业的行为，杰克在他的管理实践中发现，高度的概括和抽象，比事无巨细的总结和分析，更接近于问题的实质。这是由人的特性决定的，现代管理不可能像泰罗时代仅借助科学管理就可以取得成功 ，现代企业的员工有着比19世纪末、二十世纪初的员工多得多的需求和欲望，繁文缛节的规范限制了员工的自由，

做一个按部就班、一切服从的员工永远不可能满足他们的高层次的需求。现代管理要取得成功，就必须考虑到员工的需求，充分把握人性，给予员工适当的自由和规范。

杰克公司早已今非昔比，早年公司的那种沉闷气氛荡然无存。杰克公司不惜代价加强员工的培训，并且不断对员工进行脑力激荡，公司的创意层出不穷。对他的公司来说，所得远远超过它的付出。“杰克终归是杰克”，他的一位朋友乐哈哈地说。早年杰克以最理性、最严格的方式管理他的公司，结果发现被它们骗了。聪明的杰克迅速改弦易辙，他给予员工的是一片自由的活土，他手里握着的仅有几条简单的规范，这却把他的公司引向了成功之路。

经济基本知识

1．市场的功能

市场的供需关系决定价格，在决定价格和产品的过程中，市场系统具有引导、调节、传递信息、非人格性、以及任务分担等功能。

·引导

产品价格的上涨促使有关企业增加了产品的生产和销售。于是，消费者对产品需求增长的信息通过从价格传递给供给者，而且价格的调整促使企业生产出消费者所需增加的那部分手机。

通过这种途径，引导着社会中的资源按消费者的需求方向流动。资源被价格机制所引导；价格调整向企业发出信号，当需求增加引起价格上涨时企业便增加生产，而需求下降引起价格下跌时企业便压缩生产。价格沟通了买主与卖主之间的信息交流。

·调节

卖主的供给量限制了消费者在价格下能买到产品的数量，尽管他们希望买到更多的产品。如何确定让哪些消费者失望呢？显然这是一个如何调节的问题。最简单的方法是价格调节，在其作用下，价格会上涨。高价供给的产品会使一些消费者转向替代品或是放弃。在非市场经济或受控市场经济中，则必须使用其他的方法来来调节消费者的短缺。

·传递信息

价格系统廉价向市场参与者提供信息。生产者通过市场价格来判断消费者是否对他们的产品感兴趣；消费者通过有关商品的价格决定购买商品的品种和数量。此外，市场还提供在何处能否得到商品的信息。

·非人格性

价格系统对交易发生作用。只要付得起费，任何人都可以买到商品。市场交易的这种非人格性有两个重要意义；首先，市场满足的是需求，而不是需要。只有那些付得起钱的人才能够得到商品和服务；而对于无力按市场价格付钱的合法消费者来说，尽管他们有需要，这种愿望也不能得到满足。市场对购买力做出的反应是冷酷无情的，就这个意义上说，市场没有良心。

其次是它掩盖了商品买卖的真实情况。在均衡价格下，供给量等于需求量，这时，没有卖主肯损失利润去为顾客提供服务，因为那样的话顾客转脸就可以把商品卖掉。在短缺期间，卖主特别会为了两面种原因而拒绝与某些顾客做生意：（1）根据人为的特征区别对待（如种族、宗教、性别等）（2）根据顾客的价格区别对待。在价格控制下，由失望的消费者排成长队使卖主可以在不损失利润的情况下对买主挑拣。因此，在必须把商品卖给任何一个有钱人的市场中，市场系统的这种非人格特性，一般在检验人们的品行和防止滥用权力方面起到了一个不全面但十分重要的作用。

·任务分配

当买主都可以使用价格这个信号的时候，双方可以很容易地计算和比较自己的选择带来的利益和付出的费用。所有的消费者都有必须决定究竟是依赖于市场所提供的商品、服务、训练和机会，还是谋求建立一定程度的、自己拥有商品和提供服务的纵向联合。例如：消费者可以由市场为他们提供所有的打字服务，也可以买一台打字机自己学习打字。企业可以依靠市场提供生产所需的资源，也可以采取自己生产和贮藏必须资源的方式实行纵向联合。在纵向联合与依赖市场之间所进行的有效权衡，取决于消费者对利益和费用所进行的抉择。而利益和费用是由市场价格决定的。

2．需求弹性

需求弹性是衡量需求对其决定因素变动的反应程度，弹性的大小取决于许多形成个人欲望的经济、社会和心理因素。需求弹性是指在其影响因素变化时，需求量变化的具体量度。主要包括价格需求弹性和收入需求弹性。

·需求价格弹性

需求价格弹性是衡量房地产价格的变动对需求量变动的影响。其公式为：

Ed＝（△Q／Q）／（△P／P）

Ed：商品需求价格弹性的弹性系数；

△Q：商品需求变动量；

Q：商品需求量；

△Y：商品的价格变动量；

Y：商品的价格；

需求价格弹性的一般规律有：1、必需品倾向于缺乏弹性，而奢侈品倾向于富有弹性；2、有相近替代品的物品富有弹性；3、小范围的市场需求弹性往往大于大范围的市场，因为小范围市场的物品更容易找到相近的替代品。如商品住房的市场范围比别墅的市场范围大，因此商品住房的弹性较小，别墅的弹性较大；4、物品随时间的变长而需求更富有弹性。

分析需求可发现，价格对需求存在较大影响：随着价格的不断增大，弹性随之增大；随着价格的不断降低，弹性随之而减小。因此，所有的投资者都面临一个问题：给商品定多少价格才能实现销售收入最大。矛盾是显而易见的：提高价格时，消费者数量减少；随着价格的不断提高，需求弹性不断增大。当弹性大于单位弹性时，提高价格的结果是使总收入减少；不断降低价格时，弹性随之而减少，当小于单位弹性时，降低价格的结果是使总收入减少。价格弹性特点是：需求曲线越趋于平坦，弹性越大；反之，需求曲线越陡峭，弹性越小。

·需求收入弹性

需求收入弹性是指收入变动的比率所引起的需求量变动的比率。其公式为：

Er＝（△Q／Q）／（△Y／Y）

Er：房地产商品需求收入弹性的弹性系数；

△Q：房地产商品需求变动量；

Q：房地产商品需求量；

△Y：消费者可支配收入的变动量；

Y：消费者可支配收入。

需求的收入弹性与一国或一地区经济发展水平相关，不同的国家或地区的值各不相同。当 Er 的值介于（0，1）之间时，说明需求缺乏弹性。当 Er 的值大于 1 时，说明需求富有弹性。

案例：

我国房地产开发市场需求弹性的分析

1.房地产开发需求分析

房地产开发的目的是获取期望收益，实现开发目的必须要满足市场需求。房地产的需求是指消费者在特定时期、一定价格水平上愿意购买的房地产商品数量。一个地区所有的消费者的需求量之和是该地区的需求总量。由于房地产商品的特殊性，需求呈明显的区域性，并且与消费者的偏好和城市住宅制度有较强的关系。需求的变化是房地产投资风险的因素之一，无论是政策风险、经济波动风险或区位风险等，都是通过影响房地产有效需求来影响房地产投资收益的。有效需求是一定时期消费者正在或准备购买的房地产商品数量。下表列举我国 1990 年至 1997 年商品房实际销售面积、住宅销售面积和个人购买商品房面积的数据，从中可看出我国房地产市场有效需求的变化情况。

图表 2-3 我国 1988－1997 年商品房销售情况

年份	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
商品房实际销售面积	2871.5	3025.5	4288.9	6687.9	7230.4	7905.9	7900.4	9010.2
其中：住宅	2544.6	2745.2	3812.2	6035.2	6118.0	6787.0	6898.5	7864.3

住宅占比率	88.61%	90.74%	88.89%	90.24%	84.62%	85.85%	87.32%	87.28%
其中：个人购买	730.9	926.6	1456.0	2943.4	3344.5	3344.8	3666.8	5233.7
个人购买中比	25.45%	30.63%	33.95%	44.01%	46.26%	42.31%	46.41%	58.09%

数据显示：我国商品房中住宅所占比重较大，平均值为 87.88％，比重变动范围不大。其中最小值为 1994 年的 84.62％，最大值为 1991 年的 90.74％；个人购买比例平均值为 38.99％，变动范围较大，最小值为 1988 年的 24.68％，最大值为 1997 年的 58.09％，呈逐年上升趋势，年平均增长率为 10.75％。

商品房、住宅销售面积和个人购买面积都呈逐年上升趋势，但变动范围不同，其中个人购买面积变动较大，其变异系数为 1.2096。

项目　　均值　　标准差　　变异系数

商品房销售面积　　5470.333　　5945.7804　　1.0869138

住宅销售面积　　4784.55　　5187.5005　　1.0842191

个人购买销售面积　　2317.473　　2803.2077　　1.2095967

因此，可以看出，导致我国房地产有效需求变动有以下几个因素：

·房地产商品价格。房地产商品价格与需求量呈反比。

·收入水平和消费结构。居民收入与需求量成正比，而消费结构中有多少用于房地产商品也直接影响需求量。一般来说，恩格尔系数在 40％至 50％之间的消费结构房地产需求会达到 15％。

·替代品。一般而言，房地产商品是不可替代的，是生活的必需品。但是，房地产本身是耐用品，当其价格过高时，消费者将紧缩人均居住面积，减少其正常的需求量。

·偏好。不同的消费者有不同的偏好，经济实力不同的人对房屋的偏好不同。一般居民对房屋的要求是安全、耐用，而经济更好的人士更在乎环境、社区的文明程度等因素。

·预期。消费者对未来的预期将影响有效需求的实现。房地产市场常出现当房价下跌时，消费者预期价格还会再降，从而持币观望的情况。

·国民经济波动。国民经济波动与房地产需求呈正相关关系，当经济处于扩张阶段，对房地产的需求上升，反之则需求下降。

·城市化水平。城市规模扩大和人口的增加，将使需求增加。

2. 房地产的需求弹性

房地产需求价格弹性

国际上对房地产价格长期的研究结论是：商品房售价为家庭年收入的合理比例是 3 至 6 倍，超过 6 倍就不能形成买方市场。据测算，我国房价相当于家庭收入的 10 倍左右。从这一点分析，我国商品房的价格需求弹性较大。

房地产需求收入弹性

我国房地产需求的收入弹性较大，因为城镇居民在解决温饱后将把消费热点转移移支住宅消费，但是这一推断尚未得到数据上的证实。根据 1987 年至 1997 年我国城镇居民家庭人均可支配收入和个人购买商品住宅的数据，计算出它们的相关系数为 0.96495，呈同度正相关。其均值分别为：Q＝2504.342、Y＝1988.125，然后对两行数据的增长率进行计算，如下表所示：

年份	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
城镇居民家庭人均可支配收(元)	1510	1701	2027	2577	3496	4283	4839	5160
增长率	9.8%	12.6%	19.2%	27.2%	35.6%	22.5%	13.0%	6.0%
个人购买商品	731	927	1456	2943	3345	3345	3667	5234

住宅(万平方米)								
增长率	-9.3%	26.8%	57.1%	102.2%	13.6%	0.0%	9.6%	42.7%

城镇居民家庭人均可支配收入和个人购买商品住宅的增长率的均值△Y＝0.174763，△Q＝0.354751；Er＝2.226968。证明我国房地产需求收入弹性确实较大。

通过对房地产需求弹性的分析，可得出结论：我国商品房的需求价格弹性、需求收入弹性都比较强。进一步推断的结论为：价格的变化，以及人均收入变化，对我国商品房的需求量影响明显，因此，价格和收入是形成商品房风险的重要因素。

3．市场结构

所谓市场结构，是指一个行业内部买方和卖方的数量及其规模分布、产品差别的程度和新企业进入该行业的难易程度的综合状态。也可以说，市场结构就是指某种产品或服务的竞争状况和竞争程度。一般市场结构可分为以下四种：

·完全竞争市场

完全竞争，又叫纯粹竞争。完全竞争市场具有以下特征：

市场上有很多生产者和消费者，他们对市场价格没有任何控制的力量；

企业生产的产品不存在产品差别；

资源可以自由流动，进入或退出市场 4.买卖双方对市场信息都有充分的了解。

·完全垄断市场

完全垄断，是指整个行业只有唯一供给者的市场结构。形成完全垄断的条件主要包括以下几点：

·政府垄断。

·对某些特殊的原材料的完全垄断。

·对某些产品的专利权的完全垄断。

·自然垄断。

完全垄断具有以下特征：

·只有一个生产者。

·完全垄断者的产品，是没有合适替代品的独特性产品

·其他企业进入这一市场非常困难。

·垄断竞争市场

是指一种既有垄断又有竞争、既不是完全竞争又不是完全垄断而接近于完全竞争的市场结构。垄断竞争市场的主要特征有以下几点：

·具有很多的生产者和消费者。

·产品具有差别性。

·进入或退出市场比较容易。

·寡头垄断市场

寡头垄断是指少数几个企业控制一个行业的供给的市场结构。其主要特征是：

·在一个行业中，只有很少几个企业进行生产；

·它们所生产的产品，有一定的差别或者完全无差别；

·它们对价格有较大程度的控制；

·进入这一行业比较困难。

案例：

我国汽车市场结构变化

1．个人购买汽车比例逐年提高。1990 年全国汽车保有量为 557 万辆，其中私人拥有 81.6 万辆，占 14.8%，到 1995 年全国保有量为 1041 万辆，其中个人保有 250 万辆，占 24%。在 1996 年销售的

146 万辆汽车中，三分之一以上个人购买。1997 个人购买已占到 40%以上。目前中型货车、微型车大部分为个人购买，主要用于城乡物资交流运输、城郊营运、城市出租车及自用等。

2．近十年来摩托车平均发展速度为 21%左右，97 年销量为 971 万辆，基本上为个人购买。摩托车需求增长意味着对机动车多元化需求。

3．1997 年农用车产量 260 万辆，其中四轮农用车产量 40 万辆，农用车基本为个人购买。随着农民生活水平的提高，农村用车将要求更安全、更舒适、有相当部分要转向汽车市场的购买需求。

我国的汽车市场正在由公款购车为主向私人购车为主转变，农村汽车市场需求将扩大，市场结构的变化和市场多元化推动了汽车市场的发展。

销售管理的职业道德

很显然，道德问题与销售工作密切相关，缺乏强烈的道德价值观，会使企业的营销交流、客户服务等陷入困境。这种困境会损坏企业在公众眼中的形象甚至导致法律问题。作为销售经理的您如何保证自己及下属与客户交流时不跨越道德界线？有时，观念性的方法比制定冗长的规定和指示更能发挥道德卫士的作用，因为那些规则很难要求销售员去遵守。不过，营销道德仍未得到充分研究，道德管理的最佳状态有待于销售经理们去创造和判断。

美国一位前总统，幼时呆头呆脑，傻里傻气。有好事者拿 5 美分与 10 美分硬币各一枚，让他拿，看他知不知道哪个多哪个少。结果他拿了 5 美分，于是关于他是傻子、白痴的传言四起。好多人以同样的心态去试他，结果他每次都拿 5 美分。他被认定为白痴。一好心的妇人跟他做了这个游戏后，告诉他应该拿 10 美分。少年总统悄悄地告诉妇人：“如果我拿 10 美分，就没有人给我 5 美分了”

1．营销道德理论

营销道德旨在通过建立一个合乎伦理道德的企业文化体系来增加公司价值观中的道德成分，加强全体员工对道德准则的遵守，助销售经理了解公司的原则和价值观念，从而对具体的营销决策产生影响并指导销售员的行为。

强生有限公司在公司信条中开宗明义地讲道：

“我们认为我们的首要任务是对医生、护士、病人以及父亲、母亲和所有使用我们产品、接受我们服务的人负责。为了满足他们的需求，我们做的每一件事都必须是高质量的。我们必须坚持不懈地努力降低成本以维持一个合理的价格。对于顾客的要求必须迅速而准确地予以满足。同时我们的供应商和经销商也必须有机会赚取一个合理的利润。”

一个高级管理人员曾解释说：“我公司的行为准则已深入到每个雇员的心中。如果我们采取了别的什么行动，我们的雇员，包括我自己在内都会为此感到非常羞愧。我们从不曾想过要去避免承受撤回产品的高昂成本。”

但对很多公司来说，作出这样的决定要困难得多。雀巢公司生产的婴儿牛奶制品因对人体健康具有严重危害而被世界卫生组织勒令停止向第三世界国家出售。但该公司仍坚持向第三世界国家出售该类产品长达六年之久。其实，并非雀巢公司的决策者考虑不清，而是他们把注意力放错了地方。

雀巢公司的文化是将自己的直接经济利益的最大化置于对客户的责任之上。而这与强生公司在其宗旨和行为中表现出来的价值体系恰恰相反。

假设强生公司面临的是与雀巢公司同样的问题，他们很可能在几天内便作出停售产品的决定而不是几年。这两家公司对公司的利益和应承担的道德责任的权衡是不同的，强生认为有原则的行为会给公司带来更大的收益。事实上，强生对“有原则的行为必将带来长期利益”这一观念的一贯坚持确实给该公司带来了利益的增长，即使发生了危害性很大的“泰诺”牌胶囊事件亦是如此。

销售经理是销售队伍的三军统帅，更是企业与客户、与社会沟通的桥梁，你所做的每一项决策都要将道德观念渗透其中，使那些看起来艰难、模糊的道德性决策变得非常清晰。

但如果在整个销售团队中建立起积极的道德观念并不断地加强它呢？用威谦斯和墨菲的话来说，你如何才能避免“一个商业组织塑造职员的方法不能使其看到职业道德”问题呢？

2．克服道德缄默

销售经理要鼓励每一位销售员看到并说出他们行为中的道德因素，帮助他们克服讨论道德问题的严重障碍，使整个销售部门建立起更强的道德观念。

在实际工作中，销售经理及其销售员们极少讨论他们日常工作面临的道德问题，这被调查人员称作“道德缄默”问题。

一个最新的调查又给这个问题下了惊人的注脚：在大量企业中存在一个“商业道德上的代沟”，年轻的雇员“在很多问题的道德取向不如年长的那样严格。”这说明员工的道德信念正随着时间流逝逐渐消失。如果销售经理继续允许销售员们保持道德缄默，那么结果可能会是整个销售部道德堕落，连现状都无法维持。

事实上，销售部的道德准则关系着企业与消费者关系、价格政策、冲突纠纷的解决、区域主管公平对待销售员等等系问题有关的日常决策的制定

这些准则建立了行为标准，指导着销售经理及其团队的每一位成员都以一种诚实可信的方式完成其任务，以此行为处事。尽管销售经理的首要职责是为了使公司的收入或利益最大化，但仍需以道德准则或者道德义务为基础。

为什么营销团队的成员们不愿意承认行为中的道德基础？与销售部关系更密切的是，这一问题是否会阻挠建立一个合乎道德的营销体系的工作？从长远来看，道德缄默使公司付出了以下的代价：造成了销售员道德健忘症、对道德的理解极度狭隘、对作为个人的销售经理产生了道德上的压力、无视道德陋习、道德规范的权威性降低。

这些影响都是非同小可的。任何一个想要认真实施其行为准则或合乎道德标准的销售部必须克服“道德缄默”问题。

也许有的销售经理会认为过多谈论道德问题被视为对整个公司的和谐有威胁，认为道德讨论具有侵犯性、对抗性，它导致循环往复的指责。

也有的销售经理认为有关道德的讨论会对效益产生威胁。认为“道德讨论采用的是让人分心的说教的方式（赞扬、指责、意识形态的），而且过于简单、呆板、软弱、不准确”，并害怕对销售员说出具体的承诺、义务和权利，认为这会限制他们将来工作中的灵活性。最好的方式是使其保持模糊，在需要时随时能“改变规则”。

更有的销售经理认为道德讨论对自己“有权力和影响力”的形象是一种削弱。这是因为道德通常被认为“太深奥、太理想主义以致缺乏活力和影响”。

要在销售部建立道德规范，就应克服道德缄默产生的负面效应，同时消除它对销售团队的和谐、效率、销售经理自身的权力和影响力的威胁。此外，还需要强调道德讨论带来的利益。

当然，本文所阐述的尚未被销售经理们转换成一种固定、经过检验的方法。从积极的方面来看，这就意味着你可以想出比我想到的更有创造性的策略。从消极方面来讲，这也就是说你将是在没有航标的水里行船。衷心希望下面的一些提示能帮助你标出一条安全的航线。

3．培养道德价值观

一个部门符合道德的行为首先来源于一个强有力的部门经理。

如果销售经理根本不在乎是否有人因为使用了公司产品而死亡，那么销售团队里的其他人也不会在乎。但如果你能坚持不懈地关注各种决策造成的社会效应，销售员们也就很可能追随而行。

培养核心道德观似乎是公司最高领导人的责任，但培养销售团队的道德观，销售部经理却责无旁贷。正如圣母大学的前任校长西奥多·赫斯伯格所说：“领导的最基本的素质是必须有一个想法，这个想法必须是一个你在任何场合都能清楚有力地明确表达出来的东西，你不能连自己都拿不准调子。”

没有特点的原则是不起作用的。商业道德是建立在传统的目的论和道义论基础之上的，所以常用的处理商业道德的方法也并不是非常有用，但有一条却是万变不离其中的：

有道德的人才能作出正确的决策，而道德是在实践中学到的。

观察别人、实践并模仿模范做法是古希腊学习道德行为的几种方式，也是现代社会的方式。这就是说，你在没有让销售员们学习基本的道德标准之前不能要求他们作出符合道德的决策。道德是作出准确评价和判断的关键。

附：美国营销协会的道德准则

《美国营销协会的道德准则》是一个完整、周全的解决营销中心的各类问题的准则，很值得销售经理多次阅读或在陷入困境时作为参考，以下全文复录：

美国营销协会（AMA）的所有会员均须遵照道德职业规定行事。他们联合在一起，一致遵守“道德准则”。准则包括以下内容：

销售员职责

销售员必须为自己行为的后果负责，并尽一切努力确保自己的决策、建议、行为能支持、服务、满足所有相关的公众的需要，包括顾客、企业和社会。

销售员的职业行为必须受以下各款的规范：

1、职业道德的基本原则是：不故意作出任何损害行为；

2、信守所有适用的法律法规；

3、准确表述他们所受的教育、训练和经历；

4、积极支持、实施和推行本道德准则。

诚实、公平

销售人员应坚守营销行业的诚实、信誉和尊严并提高其重要性；

1、在向顾客、代理人、雇员、供应商、分销商和公众提供服务时要诚实；

2、在没有事前通知有关各方的情况下，不得故意参与到他们的利益冲突之中；

3、在营销活动中建立公平的收费制度，包括因营销交易而产生的通常的、标准的和法定补偿金额的收支。

营销交易中各方的权利和义务

交易过程的参与者应该能预见到：

1、他所提供的产品和服务是安全的并且适合其预期用途的；

2、所提供的有关产品及服务的信息没有欺骗性；

3、所有当事人应本着诚信原则履行其在金钱和其他方面的义务；

4、具有适当的内部方法以达到公平地调节和补偿对所购货物的不满。

产品开发和管理

披露所有与产品或服务用途有关的实质危险；

说明可能会严重改变产品或影响购买者决定的产品的任何组成部分的替代物；

说明因增加特征而导致的额外成本。

促销

避免错误的和误导性的广告宣传；

禁止使用高压操纵或误导性的销售战略；

避免欺骗性的或操纵性的促销。

分销

不能因榨取利润之目的而操纵产品的可得到性；

在销售渠道中不能使用高压手段；

不能对转卖商处理货物的选择施加任何不正当的影响。

定价

不能设定固定价格；

不能采用掠夺性定价体系；

公布与购买货物有关的定价。

市场调研

禁止以调查的名义出售货物或筹措资金；

通过避免错误表述和遗漏相关资料保持研究的完整性；

公平对待外来顾客和供应商。

处理组织内的各种关系

销售人员应清楚意识到自己的行为对组织内共他成员行为的影响或冲击。他们不应该要求、鼓励或使用强制手段在处理与雇员、供应商、顾客的关系中采取任何行为：

1、在与重要信息有关的职业关系中，应采取保密和隐名措施；

2、按时履行合同和双方协议中的义务和责任；

3、避免部分或全部占有其他人的成果，防止在没有补偿，没有发明者或所有者的许可的情况下，声称成果是自己的或直接从该成果中获利；

4、禁止通过剥削或损害企业或他人利益的强制方式使个人福利最大化。

任何美国营销协会成员如被发现违反该组织的“道德准则”，即可中止或撤销其成员资格。

思考题：

1．你认为你所在的公司有采用的哪种营销观念，有改进的必要吗？

2．你自己在对待顾客时是以哪种观念作为指导的？

3．你了解你的销售员处于哪种需求层次吗？

4．在对销售员的激励中，你是否考虑物质和环境的因素大于工作本身对销售员的意义？

5．你认为诚实是做一个销售员的首要品质吗？

6．你认为对于市场环境的了解对销售工作的的用大吗？

7．你常用的支付结算手段是什么，有更好的促进销售的手段可用吗？

8．你对人的基本看法倾向于X理论还是Y理论，如果是Y理论，你在对下属的管理中应该如何避免“一收就死，一放就乱”的情况。

9．你是否具备销售经理需要掌握的基本知识。

第三章：销售经理的技能（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-16， 作者: 吴洪刚

对一个合格的销售经理，只有知识是远远不够的，知识只是保证成功的必要条件。你还必须提升你的各项技能。这些技能是实践性很强的技能，远非读完本章就可以做到，但本章就销售经理需要掌握的基本技能作一个概述。至少，在学完本章后，你可能不会犯常识性错误。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．销售经理需要哪些基本技能；

2．商务活动中应遵循那些基本准则；

3．商务活动中需要注意的基本问题；

4．言语沟通中需要注意的问题；

5．非言语沟通的方式；

6．基本谈判技巧；

7．如何与下属沟通。

商务活动中的基本准则

1．实事求是

销售工作的实质在于通过买卖双方信息交流来达到销售产品和服务的目的。要使销售活动获得成功的基本前提是所传播的信息必须真实准确。严重的信息失真不仅会导致企业在客户心中名声扫地，而且会导致企业管理和生产决策的失误。给企业带来形象和经营上的损失。销售不是宣传伎俩，不能无中生有，变小为大，它必须以企业的真实表现为客观依据，通过销售人员在公众中树立产品形象和企业形象。可以说，在客户面前，销售人员的形象就代表企业的形象。销售人员的品格就是企业文化的反映。如果在销售工作中不遵守实事求是的原则，则客户不会相信销售人员，同样不会相信企业的产品。销售经理在这方面更应注意，因为销售经理可能成为销售人员的榜样。

在遵循这一规范时，就注意三个问题：

把握先有事实，后有宣传的销售程序，向客户提供真实的产品和服务信息，切忌散布假消息。

保证材料的详实，在客户面前介绍有关事例，必须交待清楚其中六个要素，通常称为“5W1H”，即何人、何事、何时、何地、何故和怎么样。

公开事实真相，销售人员应当在洽谈过程中报告来自各方的信息。真实是销售宣传的生命所在。

2．信用至上

无论对那个企业，信誉是至关重要的。我国一位经济学家曾说过，中国企业最缺什么，那就是信誉。这充分说明了我国目前商业信誉的现状。做一名销售经理，更应该引起注意。对顾客做得到的才承诺，不承诺办不到的事情，一个企业的良好信誉甚至可以在关键时候挽救企业。

讲究信用是商务活动中的其本准则。谁都不愿意和不守信用的人打交道。衡量一个销售人员是否具有合格，一条重要的标准是看他是否恪守尽责。那些随便许诺和行为是不符合销售人员的工作规范的。

3．奉公守法

销售人员要具有强烈的法制观念，自学遵纪守法。社会上有些销售经理把销售工作仅仅看作是吃吃喝喝、请客送礼。这在我国目前阶段是不可否认的事实。但随时着市场经济体制的完善，和法律法规的健全，以及人们认识的提高。这种销售方式是越来越没有市场。事实上，也很难设想一个人对法法律一无所知而能成为出色的销售经理。

销售人员的形象代表一家企业或一类产品，他的一言一行直接关系到顾客的评价，如果销售人员或销售经理利用工作之便以公谋私，这种人最终会受到顾客的鄙视。英国推销学会场规定：“各会员不得有悖公众利益而为其私人利益服务。”美国一些地方的推销联谊会则明确指出：“推销人员在向客户或雇主提供服务时，在没有充分说明情况和取得有知方面同意下，不得因此接受任何他人给予的佣金或其他报酬。”

销售经理的基本技能

1．组织能力

销售经理的工作是开展与销售相关各项工作，而这些工作都需要周密的计划，认真的组织。因此强有力的组织能力对一个销售经理来说是十分重要的。

例如：广州中国大洒店于开业一周年之际照了一张 2000 余名职工的“全家福”，制作成明信片寄给每一位在酒店住过的客人。这种别致的设想产生于洒店公关销售人员严密的组织创意之中。2000 多名职工集中在同一运动场，排成整整齐齐的 28 排，其中还有一部分职工穿上白色制服，红白相间形成一个“中” 字，这项组织工作并不亚于组织一场运动会。试想，如果销售经理没有一定的组织能力，这样的一项工作能在两小时内完成吗？

2．交际能力

销售经理应是社会活动家，他必须视整个社会为自己工作的天地，具备与各式各样的人交往的能力。善于交际除了具有经验和阅历外，还要有大量的信息，寻找一个双方都感受兴趣的话题，在自己的周围吸引一批忠实的听众朋友。

我们常常看到一些人一旦与他人相识，便能很快找到彼此有共同兴趣的话题，很善于与交往对象打交道，双方经过交谈加深了互相了解，彼此留下了良好的印象，关系也可以进一步改善；另有一些人，见了别人后只会平淡地寒暄几句后就不知所措了。这两种人的差别在于社交能力的强弱。社交能力是一个销售经理能作出业绩的必要条件。销售经理要善于与各界人士建立亲密的交往关系，而且还必须懂得各种社交礼仪。在与顾客洽谈的过程中，往往有些问题在正式谈判场合中不能得到解决，而在社交场合却能得到圆满解决。

3．表达能力

销售经理在工作中，要赢得各方的配合，就要在语言表达上有一定的训练。在众多的场合，需要销售经理介绍企业和产品。在买卖双方的谈判桌上需要销售经理能言善辨。

表达能力包括口头表达能力和文字表达能力。两者虽有相通之处，却不是一回事。文笔流畅、才思敏捷的人未必能出口成章，有的人擅长动笔，而有的人口齿清爽。作为销售经理，不但要勤于动嘴，更要勤于动笔。在日常工作中撰写工作计划，工作报告、拟写演讲稿等，都需要销售经理承担。

4．创造能力

X.O 白兰地酒，因为品质比一般白兰地好，多为高级宴会选用，怎样继续提高它的知名度，让这为更多的顾客所熟悉呢？销售人员为此煞费苦心。后来他们的想法集中到了该酒瓶的设上，既然它的品质高，其外观也应高出一筹。他们沿着主一思路，不断充实发展，终于设计出了现在看到的 XO 白兰地酒瓶，它的外观非常富有特征，显得不同凡响。酒瓶的颈部特别长，相比之下显出了一种与众不

同的华贵气派。根据销售的要求，他们为XO白兰地酒做的广告口号也更加幽默“长颈白兰地，高人一等级”，正好与它的形象彼此衬托，相得益彰。

从事销售工作，大至一个总体计划的制定，小到一份请柬、一张名片的印制，都可以有不同的做法。作为销售经理，首先要有唤醒自己的创造性天赋，要有一股“别出心裁”的创新精神，善于采用新方法，走新路子。这样才能引起广大顾客的注意。

5．应变能力

在日常工作中，销售经理所接触的人很复杂，他们有不同的籍贯、性别、年龄、宗教信仰，有不同的文化背景，思想观念、社会阅历、生活习惯和交往方式。在销售过程中，销售方首先要认真观察对方的特点，掌握多方风土人情、生活习俗，了解社会各阶层的知识水平和涵养，认适应不同顾客的具体要求。社会环境是不断变化的，每一因素的变革都会对销售企业产生重要影响。如企业兼并，重组等现象。社会环境的复杂性和企业面临情况的多变性，都要求销售经理具有敌视适应变化的能力和技巧。

6．洞察能力

由于不同的人在天资、能力、个性、生活阅历、社会经验等方面存在着不同的差异，因而对一件事情就可能产生不同的看法。又由于各人的地位、担负的工作及生活习惯不同，从不同的角度支观察问题时，也会得出不同的结论。我们在日常工作和生活中可以发现，有些人擅长察言观色，而有些人对别人的态度变化则显得迟钝。这说明人们的敏感性和洞察力是有一定差别的。

一位成功的推销小姐这样说道：“只要你留心观察，你会发现对手虽然沉默不语，但你从他的神态和表情变化中能够发现内心思想感情的变化。比如在正常情况下，顾客坐着的时候总是脚尖着地的，并且静止不动；但一到心情紧张的时候，对方 的脚尖会不由自主的抬高起来，因此，我只要看到对方脚尖是着地还是抬高，就可以判断他的内心世界是平静还是紧张。又如，在正常的情况下，吸烟的人熄灭烟蒂大都保留一定的长度，可是一到非正常的情况下，放下的烟蒂就可能很长。所以，如果你发现对方手中的烟蒂还很长，却已放下熄灭了，你就要有所准备，对手可能打算告辞了。”从这位小姐的一席话中，可以看出她观察入微的工作作风。这也道出了她成功的奥秘。

商务技能

1．约见客户的方式

·约见对象

曾有这样一件事：一名浙江推销员与四川某电机公司的购货代理商接洽了半年多的时间，但一直未能达成交易，这位销售员感到很纳闷，不知问题出在哪里。反复思忖之后，他怀疑自己是否与一个没有决定权的人打交道。为了证实自己的猜疑，他给这家机电公司的电话总机打了一个电话，询问公司哪一位先生管购买机电订货事宜，最后了解到进货决定权在公司总工程师，而不是那个同自己多次交往的购货代理商。上述事例说明，弄清谁是真正的买主，关系到销售工作的效率和成败。销售人员要搞清楚约见对象，认准有权决定购买的人进行造访，避免把精力放在无关紧要的人的身上。

·约见时间

不少销售人员的失败不在于主观不努力，而是由于选择的约见时间欠佳。要掌握最佳的时机，一方面要广泛收集客户信息资料，做到知已知彼。另一方面要培养自己的职业敏感，择善而行。下面几种情况，可能是销售人员最好的拜访客户的时间：

·客户刚开张营业，正需要产品或服务的时候；

·对方遇到喜事吉庆的时候，如晋升提拔、获得某种奖励等；

·顾客刚领到工资，或增加工资级别，心情愉快的时候；

·节日、假日之际，或者碰上对方厂庆纪念、大楼奠基、工程竣工之际；

·客户遇到暂时困难，急需帮助的时候；

·顾客对原先的产品有意见，对你的竞争对手最不满意的时候；

·下雨、下雪的时候。在通常情况下，人们不愿在暴风雨、严寒、酷暑、大雪冰封的时候前往拜访，但许多经验表明，这些场合正是销售人员上门访问的绝好时机，因为在这样的环境下前往推销，往往会显示诚意。

·约见地点

在与客户的接触过程中，选择一个恰当的约见地点，就如同选择一个恰当的约见时间一样重要。就日常生活的大量实践来看，可供约见的地点有顾客的家庭、办公室、公共场所、社交场合等。约见地点各异，对推销结果也会产生不同的影响。为了提高成交率，推销人员应学会选择效果最佳的地点约见客户。从“方便客户，利于推销”的原则出发择定约见的合适场所。

家庭

如果销售宣传的对象是个人或家庭，拜访地点无疑以对方的居所最为适宜。有时，销售人员去拜访法人单位或团体组织的有关人士，选择对方家庭也往往能收到较好的促销效果。当然，在拜访时如有与对方有良好关系的第三者在场相伴，带上与对方有常年交往的人士的介绍信，在这些条件下选择对方家庭作为拜见地点要比在对方办公室更有利于培养双方良好的合作气氛。如果没有这些条件相伴，销售人员去某单位负责人家里上门拜访，十有八九让对方产生戒备心理，拒你于大门之外。

办公室

销售人员往办公室里跑，几乎成为一种最普遍的拜访形式。选择办公室作为约见地点，双方有足够的时间来讨论问题，反复商议以达成识。与家庭相比，选择办公室为拜访地点易受外界干扰，办公室人多事杂，电话声不断。拜访者也许不止一个，因此，选择办公室作为造访地点，销售人员应当设法争取顾客对自己的注意和兴趣。同时，若对方委托助手与你见面，你还必须取得这些助手们的信任与合作，通过这些人来影响买主作出决定。

社交场合

美国著名的营销学家斯科特·卡特利普曾说过这样的话：“最好的推销场所，也许不在顾客的家庭或办公室里，如果在午餐会上，网球场边或高尔夫球场上，对方对你的建议更容易接受，而且戒备心理也比平时淡薄得多。”我们看到国外许多生意往往不是在家里或办公场所谈成的，而是在气氛轻松的社交场所，如洒吧、咖啡馆、等。在中国的南方如广州等地，销售人员与顾客见面洽谈也愿意在吃早茶、进娱乐厅时进行。对于某些不爱社交、又不愿在办公室或家里会见销售人员的顾客来说，选择公园、茶馆等公共场所，也是一个比较理想的地点。

·约见方法

书信约见

书信约见是销售人员利用各种信函约见顾客的一种联系方法。这些信函通常包括个人书信、会议通知、社交请柬、广告函件等，其中采用个人通信的形式效果最好。销售人员在进行书信约见时，要注意以下问题：

a.文辞恳切。利用书信的形式约见顾客，对方能否接受预约，既要看研顾客的购买需求，也要看销售人员是否诚恳待人。一封言辞恳切的信函，往往能博得顾客的信任与好感，也使对方同意与你见面的机会大大增加。

b.简单明了。

销售人员用书信与顾客约见时，应尽可能做到言简意赅，只要将预约的时间、地点和理由向对方说清楚即可，切不可长篇大论。

c.投其所好。约见书信必须以说服顾客为中心内容，投其所好，供其所需，以顾客的利益为主线劝说对方接受约见要求。如销售人员想用“物美价廉”四字激发某果品公司采购员的购买欲望，在约见书信中不妨写上“汁多味甜，色艳爽口，每公斤 1 元 5 角”一段话更好。前者虽用词简练，但过于抽象；后者具体而详实，给人一种形象感。

电话约见

电话约见是现代销售活动中常用的方法，它迅速、方便，与书信相比可节省大量时间及不必要的费用。由于顾客与销售员之间缺乏相互了解，电话约见也最容易引起顾客的猜忌，所以销售人员必须熟悉电话约见的原则，掌握电话约见的正确方法。

当面约见

这是销售人员对顾客进行当面联系拜访的方法。这种约见简便易行，也极为常见。销售人员可以利用各种与顾客见面的机会进行约见，如在列车上与顾客相识的时候、在被第三者介绍熟悉的时候、在起身告辞的时候都可以成为你与对方 约见的机会。在许多场合，当面约见是在顾客一知其事，在毫无准备的情况下进行的。销售人员根据事先得到的信息，按照对方的单位地址，不经事先预约突然上门当面求见的，因此难免会干扰对方工作，占用顾客的时间。为此，一些销售人员会遇到对方的冷遇、

怠慢，有时少数顾客还故意安排秘书、助手挡驾，给销售员设置各种求见障碍。销售人员如何排除当面约见时顾客的消极态度，使双方的洽谈有一个良好的开端，是一道难题。

电子邮件

在当今因特网的应用越来越普及的时代，电子邮件为销售人员提供了新的销售手段。电子邮件约见的前提是要知道对方的邮件地址。到目前为止，我国已有 1690 万网民，而且有越来越多的人会加入其中。当今，有许多人的名片上都留有 E-mail 地址。销售人员应该充分利用这一新兴的联系手段。或许会得到意想不到的收获。另外，网上联系成本低，方便，快捷，而且可在邮件中附有产品或服务的简介。但一定要突出最能吸引对方的特点，不可做广告一样发送电子邮件。另外，电子邮件配合电话等工具，可能会收到更好的效果，因为，在电话中很难把事情讲得详实，但电话可以提醒对方去查看电子邮箱。而且电子邮件不受上班时间的限制。很多公司负责人是在闲暇时，心情比较好的时候才上网查看邮件，这也有利于提高约见的成功率。

2．接近客户的方法

现代营销理论认为，推销产品首先是推销自己。如果顾客对销售人员不信任，他就不可能相信你的产品，更谈不上购买你的产品。在通常的印象中，能说会道总是推销的最有利武器。多数公司热衷于招聘口若悬河的销售人员。事实上，口才与销售成功与否并不存在正相关的关系。好的销售人员懂得什么时候该说，什么时候该闭嘴。国内外许多研究报告中提出，人们对销售人员的评价和看法，总是先入为主，有“首次印象效应”在起作用。如何接近客户，给客户留下良好的首次印象呢？综观五花八门的推销活动，可归纳为八种接近顾客的方法：

·问题接近法

这各方法主要是通过销售人员直接面对顾客提出有关问题，通过提问的形式形式激发顾客的注意力和兴趣点，进而顺利过渡到正式洽谈。

有一位推销书籍的小姐，平时碰到顾客和读者总是从容不迫的、平心静气的提出两个问题：“如果我们送给您一套关于经济管理的丛书，您打开之后发现十分有趣，您会读一读吗？”“如果读后觉得很有收获，您会乐意买下吗？”这位小姐的开场白简单明了，也使一般的顾客找不出说“不”的理由，从而达到接近顾客的目的。

·介绍接近法

销售人员与顾客联系接近采用的形式，可分别有自我介绍、托人介绍和产品介绍三种。自我介绍法是指销售人员自我口头表述，然后用名片、身份证、工作证来辅佐达到与顾客相识的目的。产品介绍法也是销售人员与顾客第一次见面时经常采用的方法，这种方法是销售人员直接把产品、样本、模型在顾客面前，使对方对其产品引起足够的兴趣，最终接受购买的建议。有时，销售人员采用托人介绍的方法接近顾客，这种方法是销售人员利用与顾客熟悉的第三人，通过电话、信函或当面介绍的方式接近顾客。这种方式往往使顾客碍于情面不得不接见销售人员。

·求教接近法

销售人员利用顾客好为人师的心理来接近顾客，往往能达到较好的效果。在一般情况下，顾客是不会拒绝虚心讨教的销售人员的。

·好奇接近法

这种方法主要是利用顾客的好奇心理来接近对方。好奇心是人们普遍存在的一种行为动机，顾客的许多购买决策有时也多受好奇心理的驱使。

一位英国皮鞋厂的推销员曾几次拜访伦敦一家皮鞋店，并提出要拜见鞋店老板，但都遭到了对方的拒绝。后来他又来到这家鞋店，口袋里揣着了一份报纸，报纸上刊登一则关于变更鞋业税收管理办法的消息，他认为店家可以利用这一消息节省许多费用。于是，他大声对鞋店的一位售货员说：“请转告您的老板，就说我有路子让他发财，不但可以大大减少订货费用，而且还可以本利双收赚大钱。”销售人员向老板提赚钱发财的建议，那家老板会不心动呢？

·利益接近法

销售人员着重把商品给顾客带来的利益放在第一位，首先把好处告诉顾客，把顾客购买商品能获得什么利益，一五一十道了出来。从而使顾客引发兴趣，增强购买信心。

一位文具销售员说：“本厂出品的各类账册、簿记比其人厂家生产同类产品便宜三成，量大不可优惠”

这种利益接近法迎合了大多数顾客的求利心态，销售人员抓住这一要害问题予以点明，突出了销售重点和产品优势，有助于很快达到接近顾客目的。

·演示接近法

“我可以使用一下您 的打字机吗？”一人陌生人推开门，探着头问。在得到主同意之后，他径直走到打字机前坐了下来，在几张纸中间，他分别夹了八张复写纸，并把这卷进了打字机。“你用普通的复写纸能复写得这么清楚吗？”他站起来，顺手把这些纸分发给办公室的每一位，又把打在纸上的字句大声读了遍。毋庸置疑，来人是上门推销复写纸的推销员，疑惑之余，主人很快被复写纸吸引住了。

这是出现在上海浦东开发区某家誊印社的一个场景。

这是一种比较传统的推销接近方法。在利用表演方法接近顾客的时候，为了更好地达成交易，推销员还要分析顾客的兴趣爱好，业务活动，扮演各种角色，想方设法接近顾客。

·送礼接近法

销售人员利用赠送礼品的方法来接近顾客，以引起顾客的注意和兴趣，效果也非常明显。在销售过程中，销售人员向顾客赠送适当的礼品，是为了表示祝贺、慰问、感谢的心意，并不是为了满足某人的欲望。在选择所送礼品之前，销售人员要了解顾客，投其所好。值得指出的是，销售人员赠送礼品不能违背国家法律，不能变相贿赂。尤其不要送高价值的礼品，以免被人指控为行贿。

·赞美接近法

卡耐基在《人性的弱点》一书中指出：“每个人的天性都是喜欢别人的赞美的。”现实的确如此。赞美接近法是销售人员利用人们希望赞美自己的愿望来达到接近顾客的目的。这一点以女性更是如此。

在优美的旋律下，一位漂高的女士让你颇想与她共舞一曲，可惜“她”的身边已经有个“他”。如何实现这个心愿而又不得罪那位护花使者呢？你不妨试试对那位绅士说：“先生，你的舞伴真漂亮，如果您不介意，可以请她跳曲舞吗？”

当然，赞美对方并不是美言相送，随便夸上两句就能奏效的，如果方法不当反而会起反作用。在赞美对时要恰如其分，切忌虚情假意，无端夸大。不论如何，作为一个销售人员或者是销售经理，时时要记住，赞美别人是对自己最有利的方法。对下属的表扬比批评更能激发下属提高工作质量。如果你不是想炒掉谁的话，表扬是最好的提高工作效率的办法。

3．吸引客户注意

注意是人的一种复杂的心理现象，它是心理活动对客观事物的指向和集中。注意的生理机制与大脑的反应机制密切相关。顾客的注意过程，可以用“巴甫洛夫学说”来解释。巴甫洛夫创立的神经活动诱导规律认为。注意的中枢机制是由于客观事物的影响，在大脑皮层的有关区域产生优势兴奋中心。

时下又有注意力经济和注意力营销的概念，可见顾客注意力的重要性，谁能引顾客更多的注意，谁就拥有更多的商机。以下列出几种吸引顾客注意的技巧。

·开场白

为了吸引顾客的注意力，在面对面的洽谈中，说好第一句话务员是十分重要的。开场白的好坏，几乎可以决定一次推销访问的成败。好的开始是成功的一半。大部分顾客在听销售人员每一句话的时候要比听后面的话认真得多，听完第一句问话，很多顾客就自觉或不自觉地决定了尽快打发推销员上路还是准备继续谈下去。

专家们在研究推销心理时发现，洽谈中的顾客在刚开始的 30 秒钟所获得的刺激信号，一般比以后十分钟里所获得的要深刻得多。

开给即抓住顾客注意力的一个简单办法是去掉空泛的言辞和一些多余的寒暄。为了防止顾客走神或考虑其他问题，开场白上多动些脑筋，开始几句话必须十分重要性而非讲不可的，表述时必须生动有力，句子简练，声调略高，语速适中。开场白使顾客了解自己的利益所在吸引对方注意力的一个有效的思路。

·提问

提问是引起顾客注意的常用手段。在销售访问中，提问的目的只有一个，那就是了解顾客的需要。“您需要什么”，这种直接的问法恐怕顾客自己也不知道需要什么。

销售人员在向顾客提问时，利用适当的悬念以勾起顾客的好奇心，是一个引起注意的好办法。一位好的销售人员的提问非常慎重的，通常提问要确定三点：提问的内容、提问的时机、提问方式。此

外，所提问题会在对方身上产生何种反应，也需要考虑。恰当的提问如同水龙头控制着自来水的流量，销售人员通过巧妙的提问得到信息，促使顾客作出反应。

·出奇言如何请

一位柜台前的销售员在卖皮鞋，他对从自己的柜台前漫不经心走过的顾客说了一句：“先生，当心摔跤”顾客不由得停下来，看看自己的脚面，这时销售员乘机凑上前来，对顾客会意一笑：“你的鞋子旧了，换一双吧！”

一位远道而来的推销商与客户洽谈，为了吸引对方的注意，他很喜欢用这样一句话来开始他所销售的产品：“说真的，我一提起它，也许您会不耐烦而把我赶走的。”这时顾客会很自然的作出如下应：“噢？为什么呢？照直说吧！”不用多说，对方的注意力已经一下了集中到客商以下要讲的话题。

要出好奇言，我们不妨将自己放在顾客的地位思考一个问题：究竟是什么因素使我们认真听取销售人员的介绍。

·引旁证

在唤起注意方面，销售人员广泛引用旁证往往能收到很好的效果。香港一家著名的保险公司的经纪人常常在自己的老主顾中挑选一些合作者，一旦确定了销售对象，公司征得该对象的好友某某先生的同意，上门访问时他这样对顾客说：：“某某先生经常在我面前提到您！”对方肯定想知道到底说了些什么，，这样双方便有了进一步商讨洽谈的机会。

引用旁证是时，销售人员还可以引用一些社会新闻。谈论旁证材料和社会新闻，首先应以新见长，最新消息，最新商品，最新式样，最新热点。都具有吸引注意的能力。

4．激发客户的购买欲望

注意并不等于销售，引起顾客注意的最终目的是要将注意力转变为购卖力。要有效的激发顾客的购买欲望，就要对各类顾客事先研究，迅速判断出顾客属于何种类型，应采用怎样的策略。

·从容不迫型

这种顾客严肃冷静，遇事沉着，不易为外界事物和广告宣传所影响，他们对销售人员的建议认真聆听，有时还会提出问题和自己的看法，但不会轻易作出购买决定。

对此类顾客，销售人员必须从熟悉产品特点着手，谨慎地应用层层推进引导的办法，多方分析、比较、举证、提示，使顾客全面了解利益所在，以期获得对方理性的支持。与这类顾客打交道，销售建议只有经过对方理智的分析和思考，才有被顾客接受的可能；反之，拿不出有力的事实依据和耐心的说服证明讲解，推销是不会成功的。

·优柔寡断型

这类顾客的一般表现是：对是否购买某件商品犹豫不决，即使决定购买，但对于商品的品种规格、式样花色、销售价格等又反复比较，难于取舍。他们外表温和，内心却总是瞻前顾后。对于这类顾客，销售人员要冷静地诱导顾客表达出所疑虑的问题，然后根据问题做出说明。等到对方确已产生购买欲望后，销售人员不妨采取直接行动，促使对方做出决定。比如说；“那么，我们明天给你送货，你方便吗？”

·自我吹嘘型

此类顾客虑荣心很强，总在别人面前炫耀自己。与这类顾客打交道的要诀是以顾客熟悉的事物寻找话题，适当利用请求的语气。当一个“忠实听众”，且表现出羡慕钦佩的神情，满足对方的虚荣心。

·豪爽干脆型

这位顾客办事干脆豪放，说一不二，慷慨坦直，但往往缺乏耐心。和这类顾客交往，必须掌握火候，使对方懂得攀亲交友胜于买卖。介绍时要干净利落，不必绕弯子。

·喋喋不休型

这类人喜欢凭自己的经验和主观意志判断事物，不易接受别人的观点。应付这类顾客要有足够的耐心和控制能力。当顾客情绪激昂，高谈阔论时给予合理的时间，切不可在顾客谈兴高潮时贸然制止。一旦双方的推销协商进入正题，销售人员就可任其发挥，直至对方接受产品为止。

·沉默寡言型

这类顾客与老成持重，稳健不迫，对销售人员的宣传劝说之词虽然认真倾听，但反应冷淡，不轻易谈出自己的想法。一般来说，销售人员应该避免讲得太多，尽量使对方有讲话的机会矣体验的时间，要表现出诚实和稳重，特别注意谈话的态度、方式和表情争取良好的第一印象。

·吹毛求疵型

这类顾客怀疑心重，一向不信任销售人员，片面认为销售人员只会夸张地介绍产品的优点，尽可能地掩饰缺点。所以这类顾客不易接受他人的意见，而且喜欢鸡蛋里面挑骨头。与这类顾客打交道，销售人员要采取迂回战术，先与他交锋几个回合，但必须“心服口服”地宣称对方高见，让其吹毛求疵的心态发泄之后，再转入正题。一定要注意满足对方争强好胜的习惯，请其批评指教。

·虚情假意型

这类顾客在表面上十分和蔼，但缺少购买的诚意。如果销售人员提出购买事宜，对方或者左右而言他，或者装聋作哑。在这类顾客面前，要有足够的耐心，同时提出一些优惠条件供对方选择。对于产品价格，这类顾客总是认为，销售人员一定会报高价格，所以一再要求打折。销售人员不以轻易答应对方的要求，否则会进一小动摇其购买的欲望。

·冷淡傲慢型

此类顾客高傲自视，轻视别人，凡事自以为是，自尊心强。他们不易接近，但一旦建立起业务关系，便能够持续较长的时间。接近他们最好由熟人介绍为好。

·情感冲动型

这类顾客对于事物变化的反应敏感，情绪表现不稳定，容易偏激。面对此类顾客，应当采取果断措施，切勿碍于情面，必要时提供有力的说服证据，强调给给对方带来的利益与方便，支持推销建议，作出成交尝试，不给对方留下冲动的机会和变化的理由。

言语沟通策略

《圣经》旧约“创世纪”中记载着这样一件事：诺亚领着他的后代乘着方舟来到一个地方，居住在这块平原上，他的子孙打算造一座通天庭的通天塔以扬名显威。上帝知道后深为不悦，他并非直接阻止他们造塔，而是搅乱他们的语言，使他们彼此语言不通，结果由于缺乏共同语言，无法协作配合，通天塔始终未能建成。这一故事充分道出了语言在人们交往中的重要功能。

言语沟通能力售经理首要技能。掌握了语言艺术，就为销售经理打开成功之门提供了钥匙。

1．直言

弗兰西斯·培根曾说过：“人与人之间最大的信任就是关于进言的信任”直言是销售人员真诚的表现，也是和对方关系密切的标志。我国有个俗语叫见外，往往就是指某种不必要的委婉而与对方造成的一种心理上的隔阂。试想，如果你在与很熟悉的同事见面时一开口就说“对不起”，一插话就问“我能不能打断一下”，他们也会以一种异样的眼光看待你。

直言是一种自信的结果，因为只有相信别人的人才谈得上自信。那种过分害怕别人的反应，说一句话要反复斟酌半天的人是谈不上有什么自信的。而缺乏自信正是你和销售对手交涉的重大障碍，因为人们一般是不会东意同一个畏畏缩缩的人打交道的。

有些国家，人们不习惯于太多的客套而提倡自然坦诚。例如在美国，主人若请你吃饭，如果每道菜上来时你都客气一番，迟迟不动，那么，也许你会饿着肚子回家；如果你是一位进修学者，当指导教授问及你的特长和主攻方向时，你自谦过分，那也许你会被派去洗试管之类的杂差。

但在与顾客的交往中，特别说逆耳之言时要注意以下问题。

直言时配上适当的语调、速度和表情、姿态。你在对一群正在打扑克的人“请不要吵闹，家里有人做夜班”时，语调温和，并微欠身举手示意，还略带抱歉的笑意，就容易使人接受。

在拒绝、制止或反对对方的某些要求和行为时，诚恳地陈述一下原因和利害关系。

2．委婉

在销售些话虽然完全正确，但对方往往碍于情感而难以接受，这时，直言不讳的话就不能取得较好的效果。但如果你把话语变得软化一些，也许对方既能从理智上、又在情感上愉快地接受你的意见，这就是委婉的妙用。

3．模糊

在销售过程中，有时会因某种原因不便或不愿把自己的真实思想暴露给别人，这时，就可以把你输出的信息“模糊化”，以便既不伤害别人，又不使自己难堪。

请看《少林寺》中的一段台词：

方丈：尽形寿，不近色，汝今能持否？

觉远：能！

方丈：尽形寿，不杀生，汝今能持否？

觉远：能！

方丈：尽形寿，不沾酒，汝今能持否？

觉远：（犹豫不绝）！

方丈：（高声催问）尽形寿，不沾酒，汝今能持否？

觉远：知道了！

4．反语

《晏子春秋》中有一个故事，说烛邹不慎让一只打猎用的鹰逃走了，酷爱打猎的齐景公下令把烛邹推出斩首，晏子就上前拜见景公，开给了下面一段对话：

晏子：烛邹有三大罪状，哪能这么轻易杀了呢？请让我一条一条列数出来再杀他可以吗？

景公：当然可以。

晏子：（指着烛邹的鼻）烛邹，你为大王养鸟，却让鸟逃走，这是第一条罪状；你使大王为了鸟的缘故而杀人，这是第二条罪状；把你杀了，天下诸候都会责怪大王重鸟轻人，这是第三条罪状。

晏子用反语批评齐景公重鸟轻人。既收到批评的产效果，又没使自居高位的君王难堪。

5、沉默

在双方口舌交战中适时沉默一会儿，这是自信的表现，“沉默是金”就是这个道理。因为沉默能迫使对方说话，而羞怯、缺乏自信的销售人员往往害怕沉默，要靠喋喋不休的讲话来掩饰心中的忐忑不安。

6、自言

《水浒传》中的及时雨宋江，曾好几次要死于非命，而全靠自报家门：“可怜我宋江公明……”才使别人了解他的身份而幸免于难。

自言自语一般有助于人的自我表现。如果你怀才不遇，一旦有伯乐在场，你就该象千里马一样引颈长嘶几声，以期引起有识者的注意。战国时客寓孟尝君处的冯谖，不就是先靠几次弹剑高歌式的自言自语：“长铗归来乎”而引起孟尝君的注意吗？

7、幽默

恩格斯认为：“幽默是具有智慧、教养和道德上的优越感的表现。”在人们交往中，幽默更是有许多妙不可言的功能。

美国前总统罗斯福当海军军官时，有一次一位好友向他问及有关美国新建潜艇基地的情况，罗斯福不好正面拒绝，就问他：“你能保密吗？”“能”对方答道，罗斯福笑着说：“你能我也能”。

8、含蓄

中国人含蓄的传统。很多场合不便把信息表达得太清晰，而要靠对方从自己的话语中揣摩体会。

一位姑娘和一个小伙子相爱，她的女友好心劝她，说那个男青年相貌平平，不够帅气。这位姑娘回答：“谢谢你的关心，你的话的确有一定的道理，但我欣赏这样一句名言‘人不是因为美丽才可爱，而是因为可爱才美丽’。”

第三章：销售经理的技能（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-21， 作者: 吴洪刚

非言语沟通

美国传播学家艾伯特梅拉比安曾提出一个公式：

信息的全部表达=7%语调+38%声音+55%表情

我们把声音和表情都作为非语言交往的符号，那么人际交往和销售过程中信息沟通就只有 7%是由言语进行的。

1．目光

目光接触，是人际间最能传神的非言语交往。“眉目传情”、“暗送秋波”等成语形象说明了目光在人们情感的交流中的重要作用。

在销售活动中，听者应看着对方，表示关注；而讲话者不宜再迎视对方的目光，除非两人关系已密切到了可直接“以目传情”。讲话者说完最后一句话时，才将目光移到对方的眼睛。这是在表示一种询问“你认为我的话对吗？”或者暗示对方“现在该论到你讲了”。

在人们交往和销售过程中，彼此之间的注视还因人的地位和自信而异。推销学家在一次实验中，让两个互不相识的女大学生共同讨论问题，预先对其中一个说，她的交谈对象是个研究生，同时却告知另一个人说，她的交谈对象是个高考多次落第的中学生。观察结果，自以为自已地位高的女学生，在听和说的过程都充满自信地不住地凝视对方，而自以为地位低的女学生说话就很少注视对方。在日常生活中能观察到，往往主动者更多地注视对方，而被动者较少迎视对方的目光。

2．衣着

在谈判桌上，人的衣着也在传播信息与对方沟通。意大利影星索菲亚·罗兰说：“你的衣服往往表明你是哪一类型，它代表你的个性，一个与你会面的人往往自觉地根据你的衣着来判断你的为人。”

衣着本身是不会说话的，但人们常在特定的情境中以穿某种衣着来表达心中的思想和建议要求。在销售交往中，人们总是恰当地选择与环境、场合和对手相称的服装衣着。谈判桌上，可以说衣着是销售者“自我形象”的延伸扩展。同样一个人，穿着打扮不同，给人留下的印象也完全不同，对交往对象也会产生不同的影响。

美国有位营销专家做过一个实验，他本人以不同的打扮出现在同一地点。当他身穿西服以绅士模样出现时，无论是向他问路或问时间的人，大多彬彬有礼，而且本身看来基本上是绅士阶层的人；当他打扮成无业游民时，接近他的多半是流浪汉，或是来找火借烟的。

3．体势

达芬·奇曾说过，精神应该通过姿势和四肢的运动来表现。同样，销售与人际往中，人们的一举一动，都能体现特定的态度，表达特定的涵义。

销售人员的体势会流露出他的态度。身体各部分肌肉如果绷得紧紧的，可能是由于内心紧张、拘谨，在与地位高于自己的人交往中常会如此。推销专家认为，身体的放松是一种信息传播行为。向后倾斜 15 度以上是极其放松。人的思想感情会从体势中反映出来，略微倾向于对方 ，表示热情和兴趣；微微起身，表示谦恭有礼；身体后仰，显得若无其事和轻慢；侧转身子，表示嫌恶和轻蔑；背朝人家，表示不屑理睬；拂袖离去，则是拒绝交往的表示。

我国传统是很重视在交往中的姿态，认为这是一个人是否有教养的表现，因此素有大丈夫要“站如松，坐如钟，行如风”之说。在日本，百货商场对职员的鞠躬弯腰还有具体的标准：欢迎顾客时鞠躬 30 度，陪顾客选购商品时鞠躬 45 度，对离去的顾客鞠躬 45 度。

如果你在销售过程中想给对方一个良好的第一印象，那么你首先应该重视与对方见面的姿态表现，如果你和人见面时耷着脑袋、无精打采，对方就会猜想也许自己不受欢迎；如果你不正视对方、左顾右盼，对方就可能怀疑你是否有销售诚意。

4．声调

有一次，意大利著名悲剧影星罗西应邀参加一个欢迎外宾的宴会。席间，许多客人要求他表演一段悲剧，于是他用意大利语念了一段“台词”，尽管客人听不懂他的“台词”内容，然而他那动情的声调和表情，凄凉悲怆，不由使大家流下同情的泪水。可一位意大利人却忍俊不禁，跑出会场大笑不止。原来，这位悲剧明星念的根本不是什么台词，而是宴席上的菜单。

恰当的自然地运用声调，是顺利交往和销售成功的条件。一般情况下，柔和的声调表示坦率和友善，在激动时自然会有颤抖，表示同情时略为低沉。不管说什么样话，阴阳怪气的，就显得冷嘲热讽；用鼻音哼声往往表现傲慢、冷漠、恼怒和鄙视，是缺乏诚意的，会引起人不快。

5．礼物

礼物的真正价值是不能以经济价值衡量的，其价值在于沟通了们之间的友好情意。原始部落的礼品交换风俗的首要目的是道德，是为了在双方之间产生一种友好的确良感情。同时，人们通过礼品的交换，同其他部落氏族保持 着社会交往。当你生日时送你一束鲜花，你会感到很高兴，与其说是花的

清香，不如说是鲜花所带来的祝福和友情的温馨使你陶醉，而自己买来的鲜花就不会引起民如此愉悦的感受。

在销售过程中，赠送礼物是免不了的，向对方赠送小小的礼物，可增添友谊，有利于巩固彼此的交易关系。那么大概多少钱的东西才好呢？在大多数场合，不一定是贵重的礼物会使受礼者高兴。相反，可能因为过于贵重，反而使受礼者觉得过意不去，倒不如送点富于感情的礼物，更会使销售对象欣然接受。

6．时间

在一些重要的场合，重要人物往往姗姗来迟，等待众人迎接，这才显得身份尊贵。然而，以迟到来抬高身份，毕竟不是一种公平的交往，这常会引起对方的不满而影响彼此之间的合作与交往。

赴会一定要准时，如果对方约你 7 时见面，你准时或提前片刻到达，体现交往的诚意。如果你 8 点钟才到，尽管你口头上表示抱歉，也必然会使对方不悦，对方会认为你不尊重他，而无形之中为销售设下障碍 。

文化背景不同，社会地位不同的人的时间观念也有所不同。如德国人讲究准时、守时；如果应邀参加法国人的约会千万别提早到达，否则你会发觉此时只有你一个人到场。有位驻非洲某国的美国外交官应约准时前往该国外交部，过了 10 分钟毫无动静，他要求秘书再次通报，又过了半个小时仍没人理会他，这位外交官认为是有意怠慢和侮辱他，一怒之下拂袖而去。后来他才知道问题出在该国人的时间观念与美国人不同，并非有意漠视这位美国外交官。

7．微笑

“相逢一笑泯恩仇”，可见笑的力量。英国出版的《百国旅游手册》中指出：“访问日本的外国人必须懂得，日本人即使受到你的责备时，他仍会向你微笑，这并不说明他们无羞耻感，他们的想法是用微笑来使本来已很不愉快的事，稍微变得愉快一些。甚至，当日本人家中有人去世，你向他表示慰问，他也会微笑着向你道谢，这当然不是说日本人毫无心肝，亲人去世竟然不会哭，而是他们觉得不能因为个人的痛苦使别人感到烦恼。”

然而在国际上，日本就没有这样的风度了，1941 年 12 月，当美国人员看到日本特使满脸微笑的结束会谈时，做梦也不会想到日本人会偷袭珍珠港。

微笑来自快乐，它带来的快乐也创造快乐，在销售过程中，微微笑一笑，双方都从发自内心的微笑中获得这样的信息：“我是你的朋友”，微笑虽然无声，但是它说出了如下许多意思：高兴、欢悦、同意、尊敬。作为一名成功的销售员，请你时时处处把“笑意写在脸上”。

谈判策略

1．避免争论

谈判人员在开谈以前，要明确自己的谈判意图，在思想上进行必要的准备。然而，谈判双方为了谋求各自的利益，必须要在一些问题上发生分歧。分歧出现后，要防止感情用事，保持冷静，尽可能地避免争论。因为，争论不仅与事无补，而只能使事情变得更糟。最好的方法是采取下列态度，进行协商。

·冷静地倾听对方的意见。

在谈判中，听往往比讲更重要。它不仅表现了谈判者的素质和修养，也表现出对对方的尊重。多听少说可以把握材料，了解对方的动机，预测对方的行动意向。谈判的要害在于掌握对方的动机，调整自己的行为。在倾听过程中，即使对方讲出你不愿听的话，或对你方不利的话，也不要立即打断对方或者反驳。因为真正赢得优势，取得胜利的方法快不是争论。反驳时偶尔获得优越感，却永远得不到对方的好感。所以，最好的方法是让对方陈述完毕之后，先表示同意对方的意见，承认自己在某些方面的疏忽，然后提出对对方的意见进行重新讨论。这样，在重新讨论时，双方就会心平气和地进行。从而使谈判达成双方都比较满意的结果。比如，在谈判价格问题时，当甲方提出：“你方的产品价格太高，不刹价无法达成协议”。这时乙方最好的办法不是立刻讨价还价，而是非曲表示歉意，对对方说：“我们也认为产品价格订得太高了些，但由于它成本高，所以，报价时只考虑了自己的生产成本和盈利指标，忽视了你们的承受能力，这是我们的疏忽。对此，我们表示歉意。大家谁也不会为了亏本来谈判。因此，我们愿意就价格问题专门进行磋商”。这样一来。对方就不会觉得你是为了掏他的腰包，而是真诚地为了继续合作。在重新讨论价格时就显得十分宽容和大度。

·婉转提出不同的意见。

在谈判中，当你不同意对方意见时切忌直接提出自己的意见。这样做会使对方在心理上产生抵触情绪，反而促使他千方百计地来维护自己的观点。如果要提不同的意见，最好的方法是先同意对方的意见，然后再作探索的提议。

·分歧产生之后谈判无法进行，应马上休会。

如果在洽谈中，某个问题成了绊脚石，使谈判无法顺利进行。这时，聪明的办法是在双方对立起来之前，马上休会。如果继续下去，双方为了捍卫自己的原则 和利益，就会各特已见，使谈判陷入僵局。休会的策略为那种固执型谈判者提供了请示上级的机会，同时，也为自己创造了养精蓄锐的机会 。

谈判实践证明，休会策略不仅可以避免出现僵持的局面和争论发生。而且可以使双方保持冷静，调整思路，平心静气地考虑双方的意见，达到顺利解决问题的目的。“休会”是国内外谈判人员经常采用的基本策略。

2．避实就虚

避实就虚指为达到某种目的的需要，有意识地将洽谈的议题引导到无关紧要的问题上，转移对方的注意力，以求实现自己的谈判目标。具体做法是在无关紧要的事情上纠缠不休，或在自己不成问题的问题上大做文章，以分散对方对自己真正要解决的问题上的注意力，从而自己在对方无警觉的情况下，顺利实现自己的谈判意图。比如，对方最关心的是价格问题，而我方最关心的是交货时间。这时，谈判的焦点不要直接放在价格和交货时间上，而是放到价格和运输方式上，在讨价还价时，可以在运输方式上作出让步，而作为双方让步的条件，要求对方在交货时间上做出重大让步，这样，对方感到了满意，自己的目的也达到了。

3．最后期限

几乎人类的一切行为都有包含着时间的因素。但是经验告诉人们，有些事情的最后斯期限是不能逾越的，否则就要发生重大损失。谈判往往是在最后的不到10%的时间里谈成的。在洽谈的最后时间里，双方作出的每一让步都影响全部销售价值的90%的变动幅度。

处于被动地位的谈判者，总有希望谈判达成协议的心理。当谈判双方各持已见，争执不下时，处于主动地位的一方可以利用这一心理，提出解决问题的最后期限和解决条件。期限是一种时间性通碟，它可以使对方感到如不迅速作出决定，他会失去这个机会。因为从心理学角度来讲，人们对得到的东西并不十分珍惜，而对要失去的本来在他看来并不重要的某种东西，却一下子变得很有价值，在谈判中采用最后期限的策略就是借助人的这种心理定势发挥作用的。

最后期限即给对方造成压力，又给对方一定的时间考虑，随着最后期限的到来，对方的焦虑会与日俱增。因为，谈判不成损失最大的还是自己。因而，最后期限压力，迫使对方快速做出决策。

在具体使用最后期限策略时，应注意以下几方面的问题。

·不要激怒对方。

最后期限策略主要是一种保护性的行为，因此，当你不得不采取这种策略时，要设法消除对方的敌意。除语气委婉、措辞恰当外，最好以某种公认的法则或习惯作为向对方解释的依据。假如你遵循的是恰当的公认的习惯或行为准则，或者你有一定的法律依据，对方在接受时就不致于有怨气。

·给对方一定的时间考虑。

这样以便让对方感到你不是在强迫他接受城下之盟，而是向他提供一个解决问题的方案。尽管这个方案的结果不利于他，但是毕竟是由他自己作了最后的选择。

·对原有条件也有所适当的让步。

这样使对方在接受最后期限时有所安慰。同时也有利于达成协议。

时间就是压力，它使对方在商务谈判时无法忘掉这种压力。所以，我们总是全神贯注于对方的最后期限，它有一种无形的催促力量，使对方不自觉的接受它。这就是为什么它的效果如此之大，它常会促使对方做出你希望他做的决定。所以，只要你处在谈判的主动地位，就不要忘记使用这一策略。

4．以退为进

我国春秋时期，齐国是春秋五霸之首，疆哉辽阔，国力雄厚，拥有一支近三万人的军队；而鲁国则地域狭小，兵少力弱，不是齐国的对手。公元前684年春，齐桓公出动大批军队进攻鲁国，当齐军进入了有利于鲁军反攻的长勺地区时，鲁国并没有马上发起反攻，而是坚守阵地。这时，齐军自恃力

量强大，首先发起进攻，企图一举成功。但是，齐军连续三次进攻都未获胜，队伍疲惫不甚，锐气大减。这时鲁军见时机已到，向齐军发起总攻。一时齐军阵势大乱，纷纷溃败而逃。

商战如同兵战，“退一步，进两步”，以退为进是谈判桌上常用的一个制胜策略和技巧。

有一年，在比利时某家画廊发生了这样一件事：美国画商看中了印度人带来的三幅画，标价每幅250美元，画商不愿出此价钱，双方谈判陷入了僵局，那位印度人被惹火了，怒气冲冲地跑出去，当着美国人的面把其中一幅画烧了。美国画商看到这么好的画被烧掉，感到十分可惜，他问印度人剩下的两幅画愿卖多少价，回答还是每幅250美元，美国画商又拒绝了这个报价，这位印度人横生一计，又烧掉其中一幅，美国画商当下只好乞求他千万不要再烧最后一幅。当再次询问这位印度人愿卖多少价钱时，卖者说道：“最后一幅能与三幅画卖一样的价钱吗？”最后这位印度人手中的最后一幅画竟以600美元的价格拍板成交。而当时，其他的画都在100至150美元之间。

5．兵不厌诈

谈判，特别是涉及到利益的贸易洽谈，不但需要人们极大的耐心，而且还需要极大的细心，既不能操之过急，也不能粗心大意，要时刻警惕对手设下的陷阱。

·数字陷阱

在一般协议谈判中，不可避免地要说到各种各样的数据，如价格、成本、利息或调或设备的各项技术指标等等，这些数据对谈判的双方都有重大的意义。但是，一般来说，许多人都不善于迅速地处理数字，特别是在紧张的谈判气氛中，更容易犯愚蠢的错误，假如你的月工资是2000元，你能立刻准确无误地告诉我你的周工资数额吗？在谈判过程中，当对方抛出各种数据时，你相信还是不相信？点头还是摇头？这时候，千万不可鲁莽行事。承认自己对数字处理的能力不够，并非是一件丢脸的事，请对方一项一项说，你一项一项算。如果当场算不过来，拿回去仔细研究过再表态，切不可盲目相信对方所提供的任何数字，不论这些数据出自什么权威之手，要知道，有的谈判对手特别喜欢钻你不善于处理数据的空子，而在谈判中占你的便宜。

假如有人对从你说，他的那批货物只以成本价让给你，你先别太高兴，应该马上问到：“成本价是如何算的？”特别是对外贸易中，由于中外会计规则差异，双方对各种数据意义的解释相差很大，所以一定要让对方解释清楚。

·假出价陷阱

美国某公司发布广告，说有一部机器设备出售，价格是10万美元。互相竞争的几位雇主中，一位愿出9万元的高价长当场付了10%的订金，卖主没想到这部旧设备竟能卖得这么好的价钱，就同意不再考虑其他买主，三天后买方来了，说当时的价格太高，不同意马上成交，还说，这部机器仅值5万美元，于是卖方又被迫与买方讨价还价，最后以6万美元成交。而当初曾有人愿出7万美元 ，卖主却没有卖给他。

这是买主使用假出价的策略的胜利。假出价格，即买主利用高价的手段（或卖主利用报低价的手段），排除交易中的其他竞争对手，优先取得交易的权力，可是一到最后成交的关键时刻，买主便大幅度压价（或卖主大幅主提价），洽谈的讨价还价才真正开始。在这种情况下，一般是假出价格的一方占便宜，而另一方只好忍痛割爱。假出价格，虽然是不其道德的，但却是销售中屡见不鲜的陷阱。

日本人往往利用这种伎俩来占对手的便宜，他先报个抵得出奇的价格诱使对方上钩，使对方很高兴和他达成交易。但东西到手之后，对方便常常会发现少了点什么配套部件，于是，被迫又向他们购买，由于排除了其他竞争对手，他便会漫天要价。逼买主就范。

“兵不厌诈”，这是《孙子兵法》中的一条重要原则，也是我们预防假出价陷阱的法宝，为了防止买主假出价，可以要求对方先付大笔订金，使他不敢轻易反悔；或给对方最后了取货期限，过时不候；或同时与几个买主接洽，为了防止卖主假出价格，应该仔细询问对方价格的含义，提出各种疑难问题和对方纠心缠，最后协议要反复推敲，如果万一发现了对方的当，不应该忍气吞声，而应该因地制宜采取必要的措施，给对方以坚决的还击，使已方在销售过程中的基本利益提到保障。

6．绵里藏针

在通常的谈判场合，双方摆出的阵营中往往有首席代表与次要代表，前台代表与后台代表之分。一方代表在回答问题时，通常要看一看副代表的态度或某种暗示。即使他们非常想迅速把交易谈成，也总是表现出一种从容不迫的神态，努力放慢对话的节奏。在激烈的交锋中要努力寻找缓冲的时间来思考，避免仓促作出不当的决定。

在1956年的美苏两国最高销售经理人的谈判中，原苏共领导人赫鲁晓夫自恃比美国总统艾森豪威尔聪明，闹出了大笑话。在谈判过程中，不论赫鲁晓夫提出什么问题，美国国务卿杜勒斯，等杜勒斯递过条子来后，艾森豪威尔才开始慢条斯里地回答问题。当时赫鲁晓夫很看不起艾森豪威尔，认为他智力低下，而他自己作为苏联领袖，当然知道任何问题的答案，而无须他人告诉你要说些什么。赫鲁晓夫当场讥讽地说道："究竟谁是美国的最高领袖？是杜勒斯还是艾森豪威尔？"其实，是赫鲁晓夫错了，他不了解艾森豪威尔在谈判桌上所表现的特点，正是一种绵里藏针的隐藏力量。他这样做，至少已经充分做到了两件事情：既争取到了思考问题的时间，又获得了别人的提示启迪。

在谈判桌上，须记住不要为了赶时间而自乱阵脚，应该仔细慎重对待，务必使自己的回复扎扎实实，不现纰漏。同时，不要做到不要轻易承诺，一旦承诺下来，无论如何一定要实现。不要出尔反尔，否则会有损自己的信誉和形象。

管理下属

从一种管理时尚走向另一种管理时尚的企业就如同开碰碰车的孩子们。企业的经理人就象那些七、八岁的孩子们一样感到自己强大无比，从目标管理到持续改善，再到任何一种其他的管理潮流，只要它们能符合其想象，使之产生控制命运的幻觉就行。不过，结果呢？不管他们乘哪辆车，依然到处撞车。以便下六条原则将有助于销售经理提高管理水平。

1．务实的态度

有些企业一贯采取务实的态度。英特尔公司（Intel）的行政总监Andrew Grove（安迪）有一句被广为引用的名言："只有偏执狂才能在市场上幸存。"他的意思是，任何人必须在市场上保持类似偏执狂那样特有的警惕，否则就不能持久。真正的偏执狂对现实不能很好地把握，而安迪能做到。他在9年里使英特尔公司的收益增长了9倍，就是一个明证。

企业可以把自己的企业文化变得更贴近实际。在80年代为了挽救克莱斯勒（Chrysler），艾科卡（Lee Iacocca）和他的高级管理人员开始正视现实，发现公司黯淡无光的经营业绩与公司没有核心的内部文化有关。

他们组织倡导了为期5天的一系列研讨会，让公司500名高级管理人员分成40人一组离岗参加培训。这一系列研讨会被称为"务实周"活动。与会者寻找并面对企业的现实情况，其中不仅有令人提心吊胆的财务前景，还包括引发这种前景的许多严重的内部问题。这些实事求是的会议使与会者对克莱斯勒所面临的关键问题达成了高度的共识。

如果你决心清醒地面对现实，可以采用以下做法：

召开销售员大会，要求与会者事先写出公司没能充分正视的三种现实情况，然后公开讨论。

锲而不舍地收集公司所在市场的规模大小和公司市场份额等有关资料。

找出非客户不和你的公司做业务的原因。

2．采取行动

对企业进行自下而上的通盘检查后，便可采取行动。这也许是6条原则中最为重要的一条。如果没有行动，即使有最宏伟的远见也无济于事。这一点也许看来再明白不过，可有些企业就是无法付诸行动，即使市场已发出了必须行动的信号，仍按兵不动。

为什么企业不采取行动呢？畏首畏尾是主要的原因。采取行动就意味着要为行为负责。另一个主要原因是过分追求完善的心理作怪。

一位行政总监要销售员对问题进行研究，如果对解决方案有80%的把握，就可以开始付诸实施。这是使企业文化重视行动的一种途径。具体采取什么样的解法并不重要，关键在于，要认识到一切行动都不可能尽善尽美，往前走总比在原地按兵不动强。

3M公司就是一个向来以行动为导向的大型企业。在1929至1966年间领导过3M公司的William McKnight（麦莱特）创建了一种企业文化，一直引导着公司走到今天。早在"授权赋能"成为管理时尚之前，麦莱特就指出："被分派了权利和责任的销售员必须自己拿主意，按照自己的想法行事。这就是我们所需要、所应鼓励的特色。错误在所难免。不过，长远来看，这种错误远不如管理上独断专行所带来的损失大。"

应采取什么措施才能使企业成为重视行动的企业呢？

建立一个决策流程。在需要解决问题时，先弄清需要做些什么决策，然后专注于这些决策。

确保你领导的研究小组或特别行动小组都着眼于行动。

举办一个行动日程研讨会。要求与会者列举公司三件本该采取行动而没有动作的事例。为避免将研讨会开成牢骚会，要求与会者提出一、两个如何将它们付诸行动的举措。

要让大家知道，犯错误不要紧，但要迅速行动，纠正错误。

3．坦诚的对话

最优秀的经理和最成功的企业对一些较敏感的问题会采取不回避的坦诚态度，同时在处理此类问题时既谨慎又有高超的技巧。

Andy Pearson（皮尔逊）第一次来到百事可乐公司（PepsiCo）时（到1986年他一直是该公司的总裁），发现公司管理软弱无力。其中一个例子就是公司良莠不分的业绩评估制度。他对每一位部门经理说："我要你将你手下的人员进行排队。"部门经理们反问道："你说的'排队'是什么意思？"皮尔逊回答说："你手下现有两百人。在5分制的业绩评估表上，你给他们都打了4分或5分。难道他们都那么优秀？其中应该有一位最优秀，一位最差。如果我要你解聘一名销售员，被解聘的应该是最差的那位。"

不仅个人对个人的对话应该开诚布公，组织层面上的对话也应该一样。首先，行政总监应该坦诚直言业务情况。作为企业领导，他们不仅要公开帐目，还要鼓励坦诚的对话。让所有销售员都明白，如果讲了上级不爱听的话是不会遭到惩罚的。

诚实给供应商也会带来同样的回报。要和外面的客户保持良好的关系，关键在于从自己的企业内部开始做起。你可以采取下面介绍的六个步骤：

如果有人在你面前抱怨其他人，可以这样问他："为什么要对我讲这些事呢？如果你对某先生有意见，可直接找他谈谈。"

将你要求销售员提供的信息清楚地列出来。不鼓励销售员加班加点，准备你不需要的其他资料。

在纠正销售员的错误时，既要有礼貌，又得直率。对销售员姑息迁就所产生的误导比直接了当地批评销售员所带来的痛苦，对销售员造成的危害更大。

不可秋后算账。对销售员业绩中的问题要即时当面解决。

4．激励销售员要言之有物

掌握了坦诚对话的处事风格，就能处理好下一个原则：言之有物地激励销售员。要想之有物地激励销售员，远景规划要清楚地表述三项内容：价值，即企业的信念；目标，也就是销售员之所以来公司工作的理由；使命，指企业力图实现的宏愿。价值可以激励销售员；目标给予销售员一种成就感；使命则给销售员提出了挑战。

一个表述清楚的远景既要有豪言壮语、能激励销售员士气，也要包含具体实在的内容。

世界最大的商业印刷商当纳利（R. R. Donnelley）公司的领导们也是通过一次偶然的机会才意识到远景规划应包括的两项内容的。他们也曾为企业的价值和目标下了不少功夫，但总是起不到激励人心的作用。 经过思考，他们决定在远景中增加一条，即作为一个收益达60亿美元的企业，他们要争取在2000年前使收益达到100亿美元。这一目标激励了当纳利所有的销售员，他们都将它作为自己的目标。

一个强有力的远景可以简明、直接了当地表述。整个流程可采取以下4个行动步骤：

第一步：首先跟企业高级经理人开展一系列讨论。充分研究你所罗列的企业价值并形成企业目标。清楚地说明企业的使命或者企业唯一最重要的努力目标。

第二步：将企业的远景规划传达给全体销售员。通常，有必要根据销售员的意见做些修改。

第三步：要求企业每一个部门回答：他们能为实现远景规划做什么贡献？

第四步：由上至下身体力行，努力贯彻企业远景规划。

5．摒弃假困局

企业的远景指导着销售员的日常工作。为了让销售员在工作中能做出正确决策，你必须向一些假的困局挑战。

首屈一指的企业及其经理人决不会自陷于两难困局之中，而是致力于把困局变成双全的机遇。

在很多情况下，经理们总是在两难困局中做选择，而不是极力开拓新的机遇。这就是经理和领导之间的区别。在经理的眼中，他们把一系列的情境看成是两难困局中的选择；而在领导眼中，他们看到的却是新的可能性。

解聘富余的销售员和培训急需的人才并不相互矛盾。提供模范的顾客服务和争取盈利之间也没有什么困局可言。企业在创造优秀的短期经济效益的同时，也要为企业健康的发展进行长期投资。你可以用最低的成本生产出高质量的产品。你必须迅速做出良好的决策。你可以在全球各地发展，但是你的运作方式仍然能够满足每一个当地市场的需要。

工作中也会出现一些个人的两难困局。譬如，经理们认为，他们为了实现企业目标必须对人员进行严格的管理，同时又感到有必要为销售员提供一个舒适、温暖的工作环境。其实，他们根本不必做这种选择。

如果你能接受这样一个概念，即你能够超越两难的困局、创造两全的机遇，那么你可以按以下方法去做：

首先，找出企业面临的、最主要的两难困局。让销售员找出他们难以决策的最主要的选择项。然后，鼓励人们寻找途径，将这种选择变成两全的机会。

6．领导

不论哪一层次的企业销售经理，都必须做到以下三点：确定明确的目标、培养销售员的信任感以及创造可观的效益。让我们对这三点依次进行讨论。

销售经理可以通过动员销售员参与决策过程来明确企业的方向，也可以通过下达指令进行管理。不论采取哪种方式都行之有效。但回避这一问题则是行不通的。

销售经理要培养销售员的信任感，可以向销售员表明企业所确定的目标是合理的，各部门的举措都是为了实现企业所确定的目标的。销售经理的成功在于确定高标准的业绩，要求销售员积极行动去创造业绩，同时对实现目标的销售员要给予奖励。

关于销售经理艺术，有一条极为重要，但常被人误解。尽管企业行政总监必须做销售经理，但是销售经理艺术不能局限于一把手一个人。将经理培养成销售经理的最好方法之一，就是设计一套自己的销售经理艺术培养计划。

百事可乐公司的 Roger Enrico(恩利科)就是这样做的。公司行政总监 Wayner Calloway(加乐威)担心，如果没有精明的销售经理人员来进一步扩大公司业务，公司多年来以两位数增长的经营业绩就会面临滑坡的危险。他找到百事可乐公司发展迅猛的 Worldwide Foods（国际饮食公司）的主席恩利科。

恩利科口述了一份 50 页的实用资料作为销售经理艺术培训计划的基本教材。培训班每次只有 9 人参加，脱产培训 5 天。接着，受训人员利用 90 天时间将所学到的东西应用到自己所在的部门。最后，参加受训的经理还要利用 3 天时间进行交流总结。

除了举办培训班外，你还可以采取以下措施在企业进行有关销售经理素质的教育。

明确要求所有经理人的行为都要合乎销售经理人的标准；

要求每一位经理人清楚地向其下属讲明所在部门长远来说以及在第二年有什么任务，最重要的三个目标是什么；

制定业绩评估办法以测定经理人在工作中销售经理才能的等级。

实施以上 6 条原则是艰苦细致的工作。要求投入大量时间和精力。正因如此，看到许多经理在背离管理基本原则的琐事上浪费时间和精力，我们感到非常可惜。

第四章：市场调研（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-23， 作者: 吴洪刚

市场调研是运用科学方法，有目的、有计划地搜集、整理和分析有关供求双方的各种情报、信息和资料，把握供求现状和发展趋势，为销售计划的制定和企业决策提供正确依据的信息管理活动。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．市场调研的必要性；

2．市场调研的基本步骤；

3．市场调研的基本方法；

4．如何设计调查问卷；

5．如何对竞争对手进行调研；

为什么要进行市场调研

1．市场调研是企业制定营销计划和策略的基础

在市场竞争日益激烈的今天，光有质量优异的产品和服务，没有强有力的市场营销活动，是很难确保企业的经营成功。而市场营销计划必需与企业内、外条件相吻合，由此才能制定出切实可行的营销方案。企业营销策略也要考虑企业内、外部的条件，而且更多的是外部条件。只有根据市场形势的不断发展变化制定的企业的营销组合，营销活动才能做到正确而有效。而要了解和掌握这些企业外部情况，就必须依赖市场调研，依赖市场调研获取市场信息资料，分析这些信息资料，预测市场发展趋势。通过市场调研，可以了解市场总的供求情况、市场的大小和趋势。以便确定企业的生产计划和销售方案。通过市场调研，可以对日益复杂的分销渠道进行筛选，确立最有效的分销途径和分销方式，以尽量减少流通环节，缩短运输路线，降低仓储费用，降低销售成本。由此可见，市场调研是企业制定营销计划和策略的基础工作。没有市场调研，营销计划和策略的制定就没有依据，也就制定不出切实可行的营销计划和营销策略。

2．市场调研是我国企业竞争力弱的重要原因

我国企业竞争力较弱，一个重要的原因就是市场调查和市场营销力度不够。下面这篇德国《商报》刊载记者彼得·赛德得茨的评论可以为证明。

[i]*文章摘录：*

西方产品正在排挤中国当地的产品。外国人凭借名牌产品又一次占领了中国。中国人喜欢使用日本富士公司和美国伊斯曼·柯达公司生产的胶卷，购买普罗克特—甘布公司、约翰逊父子公司和尤尼莱佛公司出口的洗发露、香皂、牙膏和化妆品，渴望坐梅塞德斯—奔驰和宝马牌汽车……

国际性跨国公司，尤其是日本和韩国公司，已经占领中国彩电市场的60%。洗发、护发用品市场的30%归外国品牌所有。外国公司生产的软饮料在中国四大城市的市场占有率高达85%。过去几年，中国的国有企业虽然换了设备，建立了一些合资子公司，却忽视了为产品设计出具有促效果的包装，没有制定适合时代发展的营销战略，也很少开展大规模的广告宣传活动。以前，不含酒精的"天府可乐"不仅是各大饭店的必备品，也是人民大会堂国宴用饮料。现在，可口可乐公司通过一家合资企业生产专为中国市场开发的浓缩饮料"天与地"；宴会桌上摆的是百事可乐。

甚至一些拥有世界知名品牌的中国公司，如德国人本世纪初在山东省建立的青岛啤酒在青岛本地几乎卖不出去。外国竞争对手和本国的崂山啤酒占据了那里的市场。该公司董事李桂荣悲叹道："我们连家乡的市场都忽视了，这是不可原谅的！"

与此同时，一些外国企业以强大的宣传攻势打入了各大超级市场和百货公司，以赞助商的身份出现在啤酒乐园、啤酒屋和饭店的开张仪式上，并占据中国电视广告听黄金时间。

中国企业在市场营销和广告宣传上纯属业余水平。在过去，人们认为这些领域根本不需要专业训练，中国企业过去不愿意为市场咨询花钱。长期以来，企业对产品的去处和消费者的想法不感兴趣。反正国家会保障产品的销售。现在中国企业被西方的市场营销行家逼得走投无路。美国人、日本人，现在又加上韩国人在占领中国市场的竞争中显示出咄咄逼人的气势。它们每年投入数以百万的资金用于产品推销和电视广告。

中国大城市的市场尤其具有吸引力。富裕的中国人就像日本人在七八十年代、韩国人在九十年代一样，喜欢购买名牌产品。1992 年进入中国的麦当劳公司，今天已牢牢地在快餐市场立住了脚。许多中国家庭定期光顾这个迅速膨胀的庞大物的分店。1991 年时中国还没有外国品牌的冰淇淋，现在生产冰淇淋的厂家已达到220 个。现在，北京的街头巷尾到处都是销售卡夫、和路雪和雀巢公司冰淇淋的摊点。

没有创造出自己的名牌是亚洲地区的典型错误。台湾、香港、新加坡、泰国和印度尼西亚的产品在世界上也没有什么名气。韩国人是唯一的例外。他们虽然在各方面模仿日本人，却依靠三星、大宇等公司在世界上树立了自己的品牌形象。

中国政府正式通过唤起民众的民族自豪感来保护老字号企业。中国外贸部为出口产品增长率的下降感到担心，它认识到，要想占领外国市场，中国需要自己的名牌产品。

我国企业的困境在很大程度上是由营销环节薄弱造成的。营销活动的前提就是市场调研，只有找准问题，对症下药，营销活动才能有成效。

随着中国改革的深化和市场开放的增长，特别是加入 WTO 的临近，外资进入中国必将掀起抢占中国市场的"抢滩登陆"战。继胶卷市场、洗涤用品市场、饮料市场、啤酒市场大片"失陷"后，彩电、电脑、快餐业等市场也"全线告急"。

为什么外资抢滩能频频得手呢？当我们分析外资抢滩得手的领域时会发现，他们主要选择了三类产品切入市场，首先是日用工业品，如洗涤用品、胶卷、食品、啤酒、快餐、电视机等。这些产品市场容量大，弹性也大，蚕食起来容易。二是高科技产品，如通讯器材、电脑等。这些产品在中国市场几乎是空白、自己又没有能力占领。三是名牌产品。这些产品在国内已拥有相当的知名度和市场占有率，但普遍存在设备老化、生产规模难以扩大、资金紧张等问题。外资趁机投其所好，花钱收编。这是许多名花易主的主要原因。再次，我们自己对市场热点把握不准。中国市场，特别是日用消费品市场的一个突出特点是，需求与收入关系极敏感。一旦收入许可，在极短时间内就可形成某种新产品消费高潮，且市场容量巨大。如冰箱、电视机，在 80 年代几乎还是空白，几年时间中国却成为世界上电视机、冰箱最大的生产国。这是把握市场热点的结果。但是，洗涤用品、啤酒、饮料等，却未很好把握；未来几年的电脑、通讯设备等我们能把握吗？

市场动向把握不准，即市场信息不灵容易导致经营决策失误。搞好市场调研，对于科学地进行战略决策，制定发展规划，确定经营目标，决定分销渠道，制定市场价格，改善企业经营，提高管理水平，提高经济效益，求得企业发展，都有具有十分重要的作用。许多公司设有市场营销部，而该部门的重要职责之一，就是市场调研。只有在进行市场调研的基础上，才能找准企业的销售对象，才能使用恰当的媒介去影响销售对象，人而起到扩大企业影响、提高销售收入的作用。反之，也有许多企业不进行市场调研，结果大把的广告开支花得很冤枉，其中原因在于，无论是广告代理商，还是发布广告的新闻媒介，是不可能为企业作市场调研的。他们接受企业的委托，只是照章行事地设计、安排和发布广告，至于广告的作用和影响，早已超出他们关心的范围。相比而言，制造业企业，特别是消费品生产企业，市场调研搞得卓有成效，而流通领域的批发和零售企业，以及服务性企业，市场调研搞得较差。

[i]案例：

丰田进军美国

1958 年，丰田车首次进入美国市场，年销量仅为 288 辆。丰田进入美国的第一种试验型客车，是一场灾难，这种车存在着严重的缺陷：引擎的轰鸣象载重卡车，车内装饰粗糙又不舒服，车灯太暗不符合标准，块状的外型极为难看。并且该车与其竞争对手"大众牌甲壳虫"车 1600 美元的价格相比，它的 2300 美元的定价吸引不了顾客。结果，只有 5 位代理商愿意经销其产品，而且在第一个销售年度只售出 288 辆。 1960 年，美国汽车中心底特律推出了新型小汽车 Falcom、 Valiant、 Corvair 与"甲壳虫"竞争，尽管丰田公司并非底特律的竞争对手，但由于美国方面停止进口汽车，迫使丰田公司进行紧缩。

面对困境，丰田公司不得不重新考虑怎样才能成功地打进美国市场。他们制定了一系列的营销战略。其中最要的一步就是进行大规模的市场调研工作，以把握美国的市场机会。

调研工作在两条战线上展开：(I)丰田公司对美国的代理商及顾客需要什么，以及他们无法得到的是什么等问题进行彻底的研究；(2)研究外国汽车制造商在美国的业务活动，以便找到缺口，从而制定出更好的销售和服务战略。

丰田公司通过多种渠道来搜集信息。除了日本政府提供信息外，丰田公司还利用商社、外国人及本公司职员来收集信息。丰田公司委托一家美国的调研公司去访问"大众"汽车的拥有者，以了解顾客对"大众"车的不满之处。这家调研公司调查了美国轿车风格的特性、道路条件和顾客对物质生活用品的兴趣等几个方面。从调查中，丰田公司发现了美国市场由于需求趋势变化而出现的产销差距：

调查表明，美国人对汽车的观念已由地位象征变为交通工具。美国人喜欢有伸脚空间、易于驾驶和行驶平稳的美国汽车，但希望在购车、节能、耐用性和易保养等方面能使拥有一辆汽车所花的代价

大大降低。丰田公司还发现顾客时日益严重的交通堵塞状况的反感，以及对便于停放和比较灵活的小型汽车的需求。

调查还表明，“大众甲壳车”的成功归因于它所建立的提供优良服务的机构。由于向购车者提供了可以信赖的维修服务，大众汽车公司得以消除顾客所存有的对买外国车花费大，而且一旦需要时却经常买不到零配件的忧虑。

根据调查结果，丰田公司的工程师开发了一种新产品—皇冠牌(Coronn)汽车，一种小型、驾驶和维修更经济实惠的美国式汽车。

经过不懈努力，到1980年，丰田汽车在美国的销售量已达到58000辆，两倍于1975年的销售量，丰田汽车占美国所进口的汽车总额的25％。

市场调研的内容

任何企业，不论是制造企业，还是服务性企业，要开张经营，首先应该具备的就是信息。一家企业，要是不能获得系统的、持续不断的信息，所做出的决策必然缺乏坚实的基础，甚至可能与现实背道而驰，从而导致经营失败。作为销售经理，不你个人的工作能力再突出，也不可能挽救由决策失误而造成的损失，因此，作为销售经理，在销售工作中组织销售人员做好市场调研，或配合市场部作好市场分析工作，为决策层的提供及时可靠的市场信息是其重要的职责之一。

案例：

企业瑞士再保险公司亚洲和我国保险市场的调研

世界第二大的在再保险企业瑞士再保险公司，还没有进入中国市场，就对亚洲和我国保险市场进行了细致预测。

据瑞士再保险公司发表的一份调查报告，鉴于据预测亚洲一些国家的保险总额在到2000年的这段时间里每年将增长10%以上，心存羡慕的外国保险业者正热切地争取进入这些生意兴隆的市场。这份报告指出，它们要在这些亚洲国家做生意是显而易见的，国为与亚洲的情况形成对照的是，在同一时期全球保险总额年均增长率预计仅为4%。

这份报告调调查的是1995年到2000年这段时期，调查的国家和地区有中国、印度、印尼、日本、韩国、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国、越南，以及中国台湾和香港。1995年初，总共有850家保险公司，其中包括大约250家外国公司活跃在这些被调查的保险市场上。然而这些外国公司中有一半以上是设在香港和新加坡的。

在国内保险金总额中，外国公司在非人寿保险业和人寿保险业中所占份额平均分别为3%和13%，可是各个国家之间的差别很大。

瑞士再保险公司说，例如，在印度和中国，保险业主要是由国家保险公司经营，外国公司在人寿保险和非人寿保险业中所占份额分别为零和1.5%。

在新加坡，外国公司在非人寿保险业中所占份额要高得多，平均为34.1%，在印尼为16.9%，但在日本仅为3%，在泰国1.2%，在韩国仅为0.4%。在人寿保险业中，外国公司的份额最高的是在马来西亚，为56.4%，最低的是在韩国，为0.4%。

人寿保险历来是在亚洲市场上占支配地位的保险种类，在1995年到2000期间人寿保险业的增长率，中国为25%，马来西亚为18.3%，印尼为16.4%，泰国为16.1%，韩国为9.7%，菲律宾为8.9%，台湾为8.8%，印度为8.3%。

瑞士再保险公司说，人寿保险业发展速度快，是由于居民储蓄率高，政府退休金不多，需要额外购买私人人寿保险来弥补。另外中国实施的支持人们投保的税收政策，也是一个因素。

同时，据预测从1995年到2000年期间非人寿保险业的增长率，泰国为18.6%，中国为15.5%，印尼为11.9%，菲律宾为8.9%，韩国为8.4%，香港为8.5%。

这样一种前景预测，就为企业进入这一市场提供了极为有利的信息。那么一家企业应该获取哪些方面的市场信息呢？

1．市场环境调研

包括政治法律环境、经济环境、科技环境和社会环境调研等。政治法律环境调研，主要是对政府的方针、政策和各种法令、条例，以及外国有关法规与政局变化、政府人事变动、战争、罢工、暴乱

等可能影响本企业的诸因素的调研。经济环境调研，主要是对国民总产值增长、国民收入分配的地区和社会格局、储蓄与投资变化、私人消费构成、政府消费结构等宏观经济指标进行调研。科技环境调研，主要是对国际国内新技术、新工艺、新材料的发展速度、变化趋势、应用和推广等情况进行调研。社会环境调研，主要是了解一个社会的文化、风气、时尚、爱好、习俗、宗教等。比如，下面的报道就十分具体地讲述了美国社会的消费情况，这对企业到美国经营十分有用的背景信息。

拥有 2.63 亿人口的美国是世界上经济最发达的国家。美国人现在饮酒量日益减少，并越来越关心自己的身体。欧洲新闻传媒的一篇报道透露了这个消费天堂的一些令人吃惊的倾向。如果今天美国发生的事情明天将在西欧重演，那么将会有越来越多的人晚上练打枪；光顾赌场，而不是去电影院；狂饮可口可乐，而不是烈酒。

美国 1995 年人均收入为 22549 美元，美国人怎样花费这些钱？

1990 年至 1995 年间，武器和弹药是个人用品和娱乐用品中销售量增长最多的。武器和弹药销售量分别增长 51.6%，体育用品销售量也增长 51.6%。

美国人 1990 年至 1995 年间在赌场花的钱增加了 53.5%。与此同时，他们在传统娱乐用品保龄球和台球上花费的钱分别增加 10%和 30%左右。花费在彩票上的钱比观看体育比赛所花费的钱几乎多一倍。

美国人购买报纸最多，平均每天 5800 份，其中销售量最多的是《华尔街日报》，其次是《今日美国报》。

美国人在高等教育方面花费的钱增加了 31.8%，1995 年高达 332.93 亿美元但这并不表明家长们最大的开支是用在孩子上大学方面。幼儿园开支同期增加了 35.7%。

1990 年至 1995 年间电脑销售量增加了 128.7%，其中手提式电脑销售量增加了 41%。1990 年只有 27%的家庭拥有电脑，而 1995 年拥有电脑的家庭增加到 41.5%。

用于健康方面的开支是美国人消费中增长较多的。其中医疗费和家庭护理费增加幅度最高，为 44%。这也是由于美国人口进一步老龄化造成的。到 2000 年，将有 12.8%的美国人年龄在 65 岁以上。只有 23%的人在 16 岁以下。而 1960 年时，这两个数字分别是 9%和 32.6%。

美国 1990 年医疗费高达 1844。74 亿美元，医疗保险费达 420。08 亿美元。在一些食品方面的消费反映出美国人现在十分关心自己的身体。1990 年至 1995 年间，牛肉、黄油、牛奶和甜食消费分别下降 33%、6%、5.2%和 56.7%。

2．市场需求调研

包括市场需求容量、顾客和消费行为调研。市场容量调研，主要是指现有和潜在人口变化、收入水平、生活水平、本企业的市场占有率、购买力投向。顾客调研，主要是了解购买本企业产品或服务的团体或个人的情况，如民族、年龄、性别、文化、职业、地区等。购买行为调研，是调研各阶层顾客的购买欲望、购买动机、习惯爱好、购买习惯、购买时间、购买地点、购买数量、品牌偏好等情况，以及顾客对本企业产品和其他企业提供的同类产品的欢迎程度。下面的例子是世界芯片市场需求的调研和预测情况。

据德国《法兰克福汇报》报道，芯片产业预料在 1998 年将蓬勃发展。该报说，美国半导体工业协会预测，今后三年电子计算机芯片国际市场年均增长率将达到 21.3%。据它预测，全球芯片营业额在 1995 年增长 44%，达到 1460 亿美元，1996 年营业额为 1850 亿美元，1997 年为 2190 亿美元，1998 年为 2620 亿美元。而 1993 年全球芯片销售额才只有 773 亿美元。根据这项预测，对存储芯片的需求增长尤为猛烈。1995 年这个市场的销售额达到 541 亿美元，1998 年将达 1140 亿美元。这样，从 1993 年到 1998 年这个市场将扩大四倍。微处理器和类似产品的营业额将从 1996 年的 337 亿美元增长到 1998 年的 600 亿美元，逻辑芯片销售额在同一时期会从 200 亿美元上升到 320 亿美元。该半导体工业协会还预测，1995 年美国的芯片销售额增长 40%，达到 471 亿美元；日本的销售额上升 38%，达 406 亿美元；欧洲增幅为 45%，达到 286 亿美元。1995 年销售额增长最快的是亚太地区（不包括日本），它将猛增 57%，达到 302 亿美元。

销售额增长的首要原因，迄今为止在于个人电脑的销售量跃增。预计 1995 年全球个人电脑销量为 5800 万台，1996 年为 6800 万台，1998 年为 9200 万台。

为了满足日益增长的需求，有好些公司和财团宣布将建造新的芯片厂。西门子同摩托罗拉一起投资15亿美元建立一家新的芯片厂。此外，IBM和东芝也计划建立合资企业，现代、三星、富士通和台湾积体电路公司也打算花巨资上芯片项目。

案例：

雪佛隆公司的法宝

雪佛隆公司是美国一家食品企业。该公司在80年代初曾投入大量资金，聘请美国亚利桑那大学人类学系的威廉·雷兹教授对垃圾进行研究。教授和他的助手在每次的垃圾收集日的垃圾堆中，挑选出数袋，然后把垃圾的内容依照其原产品的名称、重量、数量、包装形式等予以分类。如此反复地进行了近一年的分析和考察，获得了有关当地食品消费情况的信息。

第一，劳动者阶层所喝的进口啤酒比收入高的阶层多。这一调查结果大大出乎一般人的想象，如果不进行调查，生产和销售后果不堪设想。得知这一信息后，调查专家又进一步分析研究，知道了所喝啤酒中各品牌的比率。第二，中等阶层人士比其它阶层所消费的食物更多，因为双职工都要上班而太匆忙了，以致没有时间处理剩余的食物。第三，了解到人们消耗各种食物的情况，得知减肥清凉饮料与压榨的桔子汁属高层收入人士的良好消费品。

公司了解到这些情况后，又根据这一信息进行决策，组织人力物力投入生产和销售，最终获得成功。

3．市场供给调研

主要调研产品或服务供给总量、供给变化趋势、市场占有率；消费者对本企业产品或服务的质量、性能、价格、交货期、服务、包装的意识、评价和要求；本企业产品或服务的市场寿命、消费者对本企业产品或服务更新的态度、现有产品或服务能继续多长时间、有无新产品或服务来代替；生产资源、技术水平、生产布局与结构；该产品或服务在当地生产和输入的发展趋势；协作伙伴竞争对手的状况，即他们的产品或服务的质量、数量、成本、价格、交货期、技术水平、潜在能力等。

4．市场行情调研

整个行业市场、地区市场、企业市场的销售状况和销售能力；主要是商品供给的充足程度、市场空隙、库存状况；市场竞争程度、竞争对手的策略、手段和实力；有关企业同类产品的生产、经营、成本、价格、利润的比较；有关地区、企业产品的差别和供求关系及发展趋势；整个市场价格水平的现状和趋势、最适宜于顾客接受的价格性能与定价策略；新产品定价及价格变动幅度等。这是一个供给调研的例子：

据德国《法兰克福汇报》报道，日本人盼望液晶显示屏幕的需求在今后几年猛增。据最新的统计表明，日本工业界估计，到2000年，液晶显示屏幕市场销售额可达到两万亿日元。根据这一估计，所有的大生产厂家现在都扩大了它们的生产规模。

液晶显示屏幕可以广泛应用于各种计算机以及航海航空系统。夏普公司是日本液晶显示屏幕的最大生产厂家，几乎占市场销售额的50%。据夏普公司自己估算，1994—1995经营年度（从1994年4月1日到1995年3月31日）日本的液晶显示生产比上一个年度增长25%，1995—1996年度增长40%。

液晶显示屏幕之所以普遍受到欢迎，是因为它与阴极射线管相比耗能要少得多。出于这一原因，美国政府就大力推广液晶显示屏幕在计算机方面的应用。液晶显示屏幕销路看好的另一原因在于价格迅速回落。现在，一台10英寸用于高质量计算机的薄膜晶体管型的液晶显示习屏幕价值10万日元到15万日元之间。估计1997年初这种型号的液晶显示屏幕的价格将下降一半。

鉴于巨大的市场潜力，目前日本生产厂家都积极地向新的液晶显示屏幕领域投资。1994年12月，日本电气公司向设在秋田县的新液晶生产设备投资大约300亿日元。1995年7月，夏普公司在三重县投资530亿日元进行生产。东芝和国际商用机器日本公司联合在野洲投资400亿日元生产液晶显示屏幕。日本重要的电子元件生产厂家星电器制造公司1996年投资300亿日元在神户生产液晶显示屏幕。去年12月底，三菱电气公司宣布，在熊本县投资400亿日元兴建一座生产液晶显示屏幕的工厂。

5．市场销售调研

主要是对销售渠道、销售过程和销售趋势的调研。企业产品是自销还是代销，是完全通过自设网点销售，还是部份经由代销网点销售；代销商的经营能力、社会声誉、目前销售和潜在销量；委托代

销的运输成本、工具、路线、仓库储存能力等；人员直销和非人员直销各自优劣；采用哪种广告媒体（如电视、广播、报纸、杂志、广告牌）引人注目、效果较好；服务方式的优劣，如成套供应，配件准备、分期付款、免费维修、价格折扣、技术培训，哪种方式最受顾客欢迎等。在此选取一例美国销售调研的样板：

据美国《华尔街日报》报道，速度正成为美国公司的头等大事。“时间即金钱”，“光阴不等人”，“岁月不饶人”，这些空洞的套话，正成为越来越多美国公司的战略思想。今天，速度已成为美国公司的头等大事。在过去 10 年的制造定革命中，美国公司采取了日本的“JUST IN TIME”的产销技术。零部件刚好在要组装时到货，产品几乎一下生产线就被运走。而今天，美国公司，无论是服务业还是制造业公司，都在发生着加快节奏的变革，这种变革体现在它们所做的每件事上，从接受订单到制造产品及发货，甚至到回答客户的问题上。许多公司没有太多的选择。哈佛商学院研究竞争力的专家迈克儿·波特说，速度已成为在国际上占据领先地位的关键。他说：“资源竞争现已被发展速度的竞争所代替。”或者如阿瓦隆软件公司总裁金·谢里登所说：“不是大公司吃掉小公司；而是动作快的公司吃掉动作慢的公司。”

因此，美国公司努力使产品开发周期固定，并且再加以压缩。有许多已在要求供应加快速度。当然，它们没有把在办公室处理文件的时间排除在外。波士顿银行业务公司抵押部负责技术的执行副总经理丹尼尔·朔伊布勒说：“从抵押贷款开始的高速度现在成了非常重要的东西。”到 1995 年初，他的目标是，将处理每份抵押贷款申请的决策时间由现在的 25 天缩短到 10 天。

利用高新技术改革企业行动步伐的时兴办法是重新设计，而提高速度又是公司重新设计的根本。马萨诸塞州弗莱明汉的国际数据公司进行的一调查发现，在 200 家正在重新设计的大公司中，28%的公司说缩短各个过程的时间是它们的主要目标，只有 23%的公司将降低成本视为头号目标。国际商用机器公司现在从在电话上接受计算机订单到生产制造再到发货，整个过程在 24 小时内完成。吉列公司加快推出新产品的步伐，它将在全球推出 20 种新产品，1993 年有 17 种，而 80 年代时一年还不到 6 种新产品问世。

市场调研步骤

1．确定市场调研目标

市场调研的目的在于帮助企业准确地做出经营战略和营销决策，在市场调研 之前，须先针对企业所面临的市场现状和亟待解决的问题，如产品销量、产品寿命、广告效果等，确定市场调研的目标和范围。

2．确定所需信息资料

市场信息浩若烟海，企业进行市场调研必须根据已确定目标和范围收集与之密切相关的资料，而没有必要面面俱到。纵使资料堆积如山，如果没有确定的目标，也只会事倍功半。

3．确定资料搜集方式

企业在进行市场调研时，收集资料必不可少。而收集资料的方法极其多样，企业必须根据所需资料的性质选择合适的方法，如实验法、观察法、调查法等。

4．搜集现成资料

为有效地利用企业内外现有资料和信息，首先应该利用室内调研方法，集中搜集与既定目标有关的信息，这包括对企业内部经营资料、各级政府统计数据，行业调查报告和学术研究成果的搜集和整理。

5．设计调查方案

在尽可能充分地占有现成资料和信息的基础上，再根据既定目标的要求，采用实地调查方法，以获取有针对性的市场情报。市场调查几乎都是抽样调查，抽样调查最核心的问题是抽样对象的选取和问卷的设计。如何抽样，须视调查目的和准确性要求而定。而问卷的设计，更需要有的放矢，完全依据要了解的内容拟定问句。

6．组织实地调查

实地调查需要调研人员直接参与，调研人员的素菜影响着调查结果的正确性，因而首先必须对调研人员进行适当的技术和理论训练，其次还应该加强对调查活动的规划和监控，针对调查中出现的问题及时调整和补救。

7．进行观察试验

在调查结果不足以揭示既定目标要求和信息广度和深度时，还有采用实地观察和试验方法，组织有经验的市场调研人员对调查对象进行公开和秘密的跟踪观察，或是进行对比试验，以获得更具有针对性的信息。

8．统计分析结果

对获得的信息和资料进行进一步统计分析，提出相应的建议和对策是市场调研的根本目的。市场调研人员须以客观的态度和科学的方法进行细致的统计计算，以获得高度概括性的市场动向指标，并对这些指标进行横向和纵向的比较、分析和预测，以揭示市场发展的现状和趋势。

9．准备研究报告

市场调研的最后阶段是根据比较、分析和预测结果写出书面调研报告，一般分专题报告和全面报告，阐明针对既定目标所获结果，以及建立在这种结果基础上的经营思路、可供选择的行动方案和今后进一步探索的重点。

特别要注意的是，对调研结果进行统计、分析和预测后所获得的信息，要达到如下要求：

·准确性：对于市场的调查必须坚持科学的态度、求实的精神，客观地反映事实。要认真鉴别信息的真实性和可信度，要求做到信息的根据充分、推理严谨、准确可靠。

·及时性：任何市场信息，重要的情报，都有极为严格的时间规定性。所以市场调研必须适时提出，迅速实施，按时完成，其所得信息情报要及时利用。

·针对性：市场信息多如牛毛，不应该也不可能处处张网，所以市场调研首先要明确目的。根据目的的要求，有的放矢，以免劳民伤财，事倍功半。

·系统性：市场信息在时间上应有连惯性，在空间上应有关联性，随着时、空的推移和改变，市场将发生是新月异的变化，信息也将不断扩充。企业对市场调研的资料加以统计、分类和整理，并提炼为符合事物内在本质联系的情报，而不是一个“杂烩”。

·规划性：市场信息面广量大，包罗万象，因此，要做好信息管理工作，就得加强计划性。既要广辟信息来源，又要分清主次，突出重点；既要持之以恒，又要注意经济效益；既要充分利用各方面的力量，又要有专业化的组织和统一管理。

·预购见性：市场信息的搜集和整理，既要满足当前经营决策的需要，又要分析变化的未来趋势，预见今后的发展。

市场调研形式

市场调研大致可分为两种不同的形式，或者说两个不同的阶段，这就是实地调查和室内调研，又称初级调研阶段和次级调研阶段。

1．实地调查

实地调查是指企业集中搜集可用于市场分析的和第一手信息，通常采用的办法是询问、观察和试验，然后用统计方法汇总和分类信息。

2．室内调研

室内调研有两重含义。

企业搜集、整理和统计企业内外现成信息，这是“调查”的过程；

企业搜集、整理和统计的企业内外现成信息和有针对性地开展的实地调查结果结合起来，进行统计、分析、预测和利用，以便为企业的经营战略和营销快策提供依据，这是“研究”的过程。

企业在进行市场调研时，从成本效益角度考虑，首先要进行的不是实地调查，而是室内研究，以便充分利用企业内外已经存在的信息。以一家房屋建筑企业为例，可以先行搜集、整理和分析企业已经掌握的本地区、乃至全国建筑市场的信息，特别是利用国家和地方政府统计部门发布的行业市场统计数据，这就是室内研究过程。然后，若仍需要特定的市场信息，再开展对建设方的调查。弄清他们对房屋建设和装修的需求，由此确定住房建设和装修的需求状况。这后一过程，就是实地调查。

第四章：市场调研（中)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-28， 作者: 吴洪刚

室内调研

1．调研步骤

·确定信息需求
·确定信息内容
·分析信息来源
·确定收集方法
·组织搜集工作
·分析调研成果

案例：

某牙医仪器生产企业的市场

某企业发明了一种能够对假牙在口中的活动情况进行三维测量的仪器，但在将这种仪器批量生产之前并推向市场之前，尚不了解市场的潜在容量如何，因而拿不准应该在什么时间、以多大的规模进行生产和销售。为有利于企业管理层迅速做出决定，就必须首先对市场潜力进行调研，这种市场潜在容量就是企业确定的信息需求。

但是，所确定的信息需求仅仅是一种非常抽象的方向性的概念，在实践中是无法操作的。因此有必要将其具体化。口腔测量仪器只为牙医诊所所用，因而市场潜在容量实际上就是牙医诊所的吸纳潜力。于是信息需求可以具体化搜集，整理如下内信息内容：

1、本国牙医诊所的绝对数；

2、全国每 10 万人口拥有的牙医平均数：

3、目前开业的牙医数。

为了获取上述数据，可以首先搜集全国卫生部门在这方面的最新统计数据，然后再收集全国牙医协会的年度报告中的相关数据。在获取这些总的统计数据过程中，要注意找到：

1、各省市的这些相应数据，来源仍然是国家卫生部门的年度统计；

2、全国未来 20 年内新增牙医的数量，资料来源应是牙科医学发展动态方面的科研成果，如有关的学术会议论文，或是这方面研究专家或权威机构的学术著作中所做出的预测等；

3、全国牙医现有的年龄结构或年龄分组情况，其中特别重要的是现已使用微机进行工作的牙医诊所在牙医年龄组中所占的比例，因为即将生产和销售的测量仪器是利用微机进行工作的。资料来源一般是行业协会的调查和研究报告；

4、每位牙医平均诊治的居民数量，即诊治人口密度。这种数据可以从国家卫生部门的统计年鉴中查到，也可以从研究机构发表的全国医疗卫生状况普查结果中搜集。

5、全国牙医诊所在各省市的分布情况，以及牙科医学研究机构在各省市的分布情况。这种统计数据可以从国家、行业和学术机构的调查、统计和研究结果中进行搜集。

在获取上述五类数据之后，要将它们同企业自行展开的第一手信息调查结果进行比较，以确认其正确情况和准确性。企业自行展开的第一手信息调查活动，可以采取直接向所选定的牙医诊所发函附寄询问表的方法，对反馈回来的询问表进行汇总和统计，就可以得到较为准确的一手资料。在综合这两种资料的基础上，再进行分析和研究，就可以确定企业新近开发的牙医仪器现有市场和潜在市场的状况，由此确定生产和销售计划。

2．信息来源

·企业内部资料

企业可以充分利用自己内部积累起来的各方面资料，以达到市场调研的目的，这些资料主要如下：

财务会计资料，特别是资金动用信息、未付帐款信息和应收帐款信息；

企业统计资料，如生产数据、销售数据、营业额数据、广告数据、存货数据、成本信息和财务信息等；

企业成本资料，如企业的成本预算情况、成本决算情况和成本核算结果；

短期经营信息，如每月经营核算结果、每月上缴企业员工社会保险费用等；

企业营销活动信息；

此外，如果一家家俱零售商，或是电器商场能够免费为顾客送货，那么将送货单收集起来就成了十分有价值的市场信息，据此可以确认潜在顾客和潜在市场所在，甚至可以确认现有顾客的大概数量和潜在顾客的地理分布情况。不过现实情况是，不少企业尚未认识到需要借助于企业的日常经营活动来搜集和整理信息，更没有认识到如此能为市场调研提供完备资料。

·政府统计信息

中央政府统计资料

国家统计局发布的国民经济运行情况数据，如统计年鉴、人口和收入统计等；政府发表的行业统计资料，如商业企业名录；政府发表的税赋报告，以及物价水平统计等。

地方政府统计资料

地方政府的统计和报告，如各省政府统计报告。这种统计报告大体有这么几类：人口与就业情况报告；制成品物价水平与价格指数统计；消费水平报告，如对居民收入和水平的抽样调查，说明平均居民户的收入来源、水平、开支水平与开支结构等。

政府专门出版物

以德国为例，德国联邦经济部编辑和出版《德国国内市场统计报告》，每两年出版一集。该部的目录委员会负责出版《商业与经营研究机构目录》、《研究规划》和《商业经营概念定义》。这些资料可供零售商家研究竞争对手之用，如用来研究竞争对手经营规模的扩大情况和营业额集中程度。而后者则可以用作企业的销售研究和市场研究。

·行业统计资料

各行业协会会定期出版一些刊物，从这此刊物上获取信息是企业对行业了解的一个有效途径。如世界旅游组织于 1995 年 10 月发表世界旅游市场的分析提到，德国人旅游人数最多，在国外的日本人花钱最多，美国旅游业收入最多。象这样的背景信息，用于了解整个行业的发展情况，是十分有用的。

·咨询公司情报

如美国盖洛普公司，盖洛普公司在中国建的合资公司的总裁兰斯·塔兰斯说：“中国人了解盖洛普博士，知道盖洛普这个名字。”这家公司 1995 年元月 1 日刚刚开始正式营业。自上年签署合同以来，该合资公司一直活跃。在这家公司正式开门之前，美国的巧克力生产商协会、华盛顿州苹果种植协会和中国农业贸易办公室就向这家合资公司提供了价值 10 多万美元的生意。

·学术研究成果

这主要指研究机构发布的信息。世界上现有各种关于经济和管理方面的学术刊物不计其数，各种半学术的大众读物更多里面通常载有关人国家、人口、收入水平、消费倾向等各方面情况的报道、研究报告、论文等，从中可以获得大量的二手信息。一般的经济、管理和商业类杂志包含有十分丰富的市场信息，而且专业性的日报也是如此。美国的商业日报、华尔街日报、财富杂志是这方面的典型代表。我国也为数不少，如中国经营报，销售与市场杂志等。

·互联网

在“Internet”已成为人们谈论的最多的话题的时代里，互联网络无疑在众多信息获取手段中以速度快、信息量大、付费少的特点而受到青睐。目前，在世界范围内现存 3500 多个数据库可资利用。要这数据库获取商业信息，只需付出较少的费用。这种数据库中通常有统计资料、研究报告等，一般来说，自 1970 年以来出版的专业资料在其中都可以找到。而且，电子商务发展迅速，许多商品都可以在网上交易和结算。利用互联网进行市场调研也是 MR（Market　research）业的新的发展方向。

3. 资料搜集途径

·一般搜集途径

订购公开出版物；

从有关情报机构、信息咨询机构、信息预测部门获取信息资料；

国家和上级主管机构发布的各种政策文件、法规、通知、计划等；

与有关单位进行资料交换；

通过各种经常性联系部门获取有关信息资料；

通过各种会议、广告搜集资料；

通过企业建立长期的人际关系网搜集所需要的信息。

·国际市场信息资料搜集途径

出国考察、进修、讲学、参加国际性会议；

通过官方与企业驻外机构和经贸信息系纺；

与国际机构建立信息往来制度，如联合国开发计划署、联合国统计司、世界银行、国际货币基金组织、世界贸易组织、跨国公司中心、欧洲经济共同体，以及许多国家和地区官方、半官方的信息机构。

·从竞争对手获取信息资料

从竞争对手的去职或现职人员搜集信息，如从潜在的应聘者中套取信息情报；出高薪聘用对方的高级职员；以合作的形式套取对方的情报；雇用对方的设计人员作顾问；通过各种会议获取竞争对手的信息等等。

从竞争对手往来客户获取信息。如与竞争对手的基本客户交谈；与竞争对手的顾客接触；从竞争对手产品的包装、仓储、运输过程得到对方商品的有关情报等。

从公开出版物和文件中了解对手的情况。如分析竞争对手的招聘广告和劳务合同，得知对手的人才状况；研究空中摄影照片，发现其产品变化的线索；对商业文件进行分析等。

运用技巧观察和分析对方。如以假身份参观对方工厂；拆卸竞争对手的产品进行工艺还原；购买竞争对手的工业垃圾进行研究等。

以上搜集情报的手段，从道德观念上来评论可能引起争议，但在激烈的市场竞争中，企业利用各种合法的手段参去获取所需的信息资料往往是必要的，同时也是合理的。

·有偿情报信息

聘请业余信息员；

向一些收费的情报部门、统计部门、信息中心、信息咨询公司购买所需的数据资料。

向一些同行购买声象资料，或委托其复制、翻印、录制一些所需要的声象资料、图片等，并付给一定的费用。

通过有偿、有奖征集取得所需的情报信息，即对提供信息资料的协作单位给予一定的经济报酬，对那些产生重大经济效益的情报信息给予重奖，对企业中提供了各种有价值情报信息和有价值建议设想的职工进行物质奖励。

实地调查

实地调查就是运用科学的方法，系统地现场搜集、记录、整理和分析有关市场信息，了解商品或劳务在供需双方之间转移的状况和趋势，为市场预测和经常性决策提供正确可靠的信息。企业自行展开的实地调查，无论对于企业准备、实施或是调整经营战略和经营决策，都是须臾不可缺少的。仅仅依靠室内调研的结果，就匆忙进行经营决策，往往会失之偏颇。反之，企业自行展开的实地调查，可以利用询问、观察和实验的方法，针对企业在室内调研中没能确认的问题，寻找确凿的答案。这就是说，实地调查可以按照企业的迫切需要进行设计，可以解决企业迫切需要解决的问题，因此是针对性和实用性都很强的市场调研方法。

1．调查范围

·市场需求调查
·消费行为调查
·产品调查
·价格水平调查
·分销渠道调查
·竞争对手调查
·技术资金调查
·市场环境调查

2．实地调查的对象

·顾客

顾客的含义就是买主。但顾客又分为两类，一是本企业的常客，或称基本顾客；另一类是稀，或称偶然顾客。

企业的常客，就是经常购买企业产品或服务的顾客，他们的行为说明自己已经对企业具备了忠诚感，这对于管理层至关重要。对于零售商家而言，可以利用对基本顾客的调查来获取多方面的有用信息。这是因为：

常客与稀客相比，在经常光顾的企业中开销的金额要大得多；

而常客经常光顾的企业，也正是占有市场份额较高的企业；

一家零售商业如果常客比率较高。那么在商品价格上灵活处置的余地就大，也就是说降价幅度就可以比常客少的商店大一些，这样就能吸引更多的稀客。

如果企业常客的比率较高，那么能冒更大的风险，获取更大的利润，如可以导入更加新颖实惠的商品，以满足顾客的潜在需要，而不那么担心其中的风险。

对常客进行调查的好处在于，他们精确地了解和熟悉自己经常光顾的企业，能够对企业的长处和优点不假思索、脱口而出。对于这种顾客，调查方法就简单和直接多了，如对一群经常光顾娱乐中心的人，就可以询问他们可否愿意详细讲叙自己对游泳项目、理疗项目、温泉项目及桑那洗浴的感受，询问他们为什么要反复光顾等等。

企业对自己的常客，要尽可能地利用机会讲解自己的销售队伍、售后服务、定价方法、进货原则等等。

当然，对常客调查虽然有不少好处，也免不了缺点。这就是顾客会养成一种偏向，有时过于偏激，用放大的眼光来看待企业的微小过失。一番激昂的陈述，反而影响其他顾客对企业的看法。

·行人

行人流动性大，没有多少规律可寻，因此调查行人一般用顺便询问法。这种方法即可用于对消费者进行调查，也可用于对企业客户进行调查。这种方法的物点是，调查人员站在特定的地点就待定的问题对过往行人提问。拥有大量过往行人的地点，多是城市的步行区、要道的进出口、城市的广场上、商场进出口等。

·家庭

所谓家庭，乃是人口的组的集合体，他们居住在一起，用共同的收入满足生活需求。对于消费品生产厂家和经营商家来说，家庭是最重要的消费单位。

如果家庭成员生活在一起，每个成员的个别消费行为会受到整个家庭的强烈影响。一般来来，家庭成员的个别消费行为是建立在家庭群体的消费模式基础上的。而在一个家庭中，通常是丈夫，而不是象人们常说的那样是妻子，对采购决策拥有最终发言权。象年龄、收入、住地等户主所具有的人口学方面的特征，会影响一个家庭的购买决策过程。一般来说，家访时间不宜过长，应限制在 15 分钟以内，否则会引起户主的反感。

·小组

所谓小组，就是为了调查目的，从有关方面邀请来若干人员。调研人员或是企业管理层通过与这群人交谈，能够了解些人如何看待看自己，能够了解这群人如何看待本企业，他们形成了一些什么样的成见，以及他们在对待本企业方面，具有什么样的行为模式。一般来说，这种小组座谈可持续一至二小时，而每组至少应有 15 到 20 人。要让小组人员畅所欲言，就需要事前对小组讨论的问题做到周密策划、胸中有数，事中能随时调整运作，使之有条不紊地进行。而且若有所需要，还可以站在中立立场上对小组成员提出的问题进行解释，说明小组成员们应该采取什么样的恰当立场。

·国民

把一国国民作为市场调研对象，是跨国公司要进入该国市场前景最重要的调研工作，这主要是了解文化、宗教、习俗、时尚等。对于我们中国公司，要进入美国市场，那就要了解美国市场的各方面，特别是最新动向。下面是德国人对美国近年盛行的消费新潮的描述。

据德国《世界报》1994 年 1 月 15 日报道，感恩节的火鸡刚吃完，美国人又找到了一种新的消遣方式：随心所欲地大吃大喝。在辞旧迎新之际，享有盛誉的《纽约时报》在头版上发表文章说，新的

趋势是吃、喝、玩、乐。这篇文章断言，美国人在缓慢地、却是坚定地抛弃过去对健康的幻想。他们对生活重新变得比较坦然自若了。

美国宾夕法尼亚克兰顿大学的心理学家约翰·诺克斯教授发现，令人痛苦的减肥15年来第一次不再是美国人最热切的愿望。不抽烟、不喝酒，也不再是新年之初立下的美好誓言中最坚定的一项。据这位心理学家的观察，越来越多的美国人今后将允许自己不再那么完美。

健身俱乐部的所有者、营养专家、市场战略家和进行民意调查的人员证实了这种趋势。过去的几年中，越来越多的美国人在健身房和健身操中心发疯般地使他们疲惫的身体重新振作起来。而现在，同样是这些对健康的狂热追求者，却沉湎于生活的乐趣之中了。

人们已经有了与此相关的统计数字。那么以前每周跑四次步的人，如今天每周只跑两次。人们更多地进行按摩室去按摩，而不是去踩脚踏车。油炸土豆片的消费增长了6%，而被认为是更健康的爆玉米的消费则减少了3%。美国的一次调查显示，美国人的平均体重在1991年下降了10磅。与此相反，1993年美国人的平均体重又增加3磅。

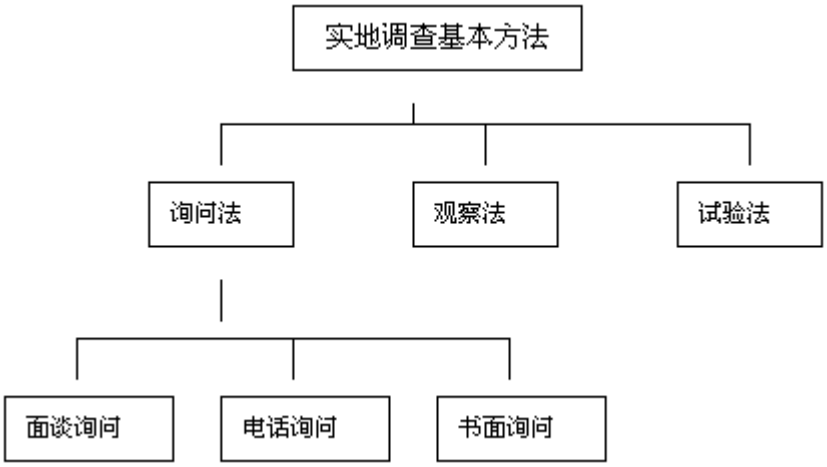
心理学教授塞利格曼抱怨说，美国人被那种只要付出一点气力和金钱就可以买到健康的说法欺骗了。塞利格曼欢迎这一新的趋势，他说："在花费了大量金钱以后，消费者们开始发现，他们只买到了错误的希望"。这位专家有意忽略了这样一点，即消费者得为大吃大喝的浪潮同样付出沉重的代价。

可以设想，如果这时进入美国的市场经营吃喝，生意要比其它行业好做。

3．实地调查方法

从调研人员与调查对象之间的关系看，可以把实地调查方法分为询问法、观察法、试验法；而在询问法中，又可以依据调查人员与调查对象接触方式的不同，分为面谈询问、书面询问和电话询问。

图表4-1：实地调查方法



·询问法

询问法就是利用调查人员和调查对象之间的语言交流来获取信息的调查方法。询问法的特点是，调查人员将事先准备好的调查事项，以不同的方式向调查对象提问，将获得的调查对象反应收集起来，作为市场信息。

面谈询问，即调查人员按照选出的调查样本和规定的访问程序进行的个人面谈或小组面谈，是调查中最常用的方法。

电话询问，即调查人员按照抽样规定用电话询问调查对象。这种方法的主要优点在于能迅速取得所需信息，调查人员不会对调查对象产生心理"压迫"。

书面询问，即将设计的书面材料交与邮寄给调查对象，请其填写，再收回或寄回。这种方法的主要优点是可以用于样本广泛分布的较大的地域，答复时间相对充裕，调查成本比较低，各地答案多寡不一，误差较大，调查对象可能误解问题的含义，不适宜询问较多问题，调查时间较长，无法获得观察资料。

·观察法

就是调查人员通过直接观察和记录调查对象的言行来搜集信息资料，这种方法的特点是调查人员与调查对象不发生对话，甚至不让调查对象知道正在被观察，使得调查对象的言行完全自然地表现出来，从而可以观察了解调查对象的真实反应。这种方法的缺点，是无法了解调查对象的内心活动及其

他一些可以用询问法获得的资料，如收入情况、潜在购买需求和爱好等。观察法主要用于零售商家了解顾客和潜在顾客对商店商场的内部布局、进货品种、价格水平和服务态度的看法。

·试验法，是目前普遍应用在消费品市场的调查方法。凡是要调查商品品种、品质、包装、价格、设计、商标、广告以及陈列方式时，都可以采取试验法。

问卷设计

问卷是实地调查活动的指南，问卷设计得好坏，不仅关系到对所获资料能否进行加工整理，而且直接关系到调查内容能否得到正确的答案，关系到调研目的能否实现。

1．问卷构成要素

设计任何一份问卷，都必须包括如下构成要素：

·自我介绍，说明调查目的和要求；

·恳求合作，并表示感谢；

·问题若干；

·调查对象情况，如年龄、性别、经济状况、职业、籍贯、教育水平等；

·填写调查对象性别；

·调研人员备注；

设计问卷内容时，必须注意如下几点：

·问卷开头，语气要亲切；

·问句设计要简短；

·所提问题要让调查对象能够理解、回忆和回答；

·所提问题要尽量客观；

·不要设置敏感性问题或者调查对象不愿回答的问题。

2．问题分类

·是非题，又称二选一题，要求调查对象对所提问题用肯定否定来回答。例如：你家有无电脑？喜不喜欢联想电脑？这种形式常用于市场占有率和市场需求调查，其优点是能求得明确的答案，有利于资料的整理，其缺点是不能表示意见的程度，容易使中立意见发生偏向，影响问题的真实性，恰好与自由问答题优缺点相反。

·选择题，指事先对每一问题设置几个答案，让调查对象在这几个限定的答案中选答一个或多个答案。采用这种方法时，答案须要包括所有的可能情况，但应避免重复，而且设置的答案不宜过多。这种方法可以避免是非题面窄、强制选择的缺点，又可以克服自由回答题面宽、资料难以统计的困难，经常用于市场需求和市场竞争方面的调查。使用选择题一般要注意必须将答案编号，而且可选答案一般应控制在 10 个以内。

例如：请问您选购电视机时主要考虑下面哪些因素？（选中请在□内打勾）

①图像逼真□　　②音响效果□　　③经久耐用□

④价格低廉□　　⑤外表美观□　　⑥服务周到□

·自由回答题，也称开放回答题，是指设置问题不提供备选的答案，让调查对象自由回答而不给予任何限制。例如：“你认为康佳牌电视机产品的优缺点何在？”由用户对此充分发表看法。这种形式常用于产品质量调查，其优点是调查对象可以充分发表意见，能搜集到合乎客观实际的真实反映，搜集到事先估计不到的资料和建设性意见，也可能搜集到被调查人疏忽的意见和问题。缺点是答案由调研人员当场记录，可能会由于理解不同使记录失真；用录音机很真实，但有可能造成对方的拘谨；由于调查对象自由发表意见，答案多且不雷同，会带来资料分类、汇总的困难。如：

您认为彩虹牌电热毯的质量如何？

你家里有几口人？

你为何选择海尔冰箱？

·顺位题，以称序列题，由调查对象依照自己所喜欢的程度，判断决定出事物的先后、高低、优劣顺序，用能表示喜爱程度的量词填写。此法一般分为两面种：一是调查人员预先设置答案，请调查对象决定答案的先后顺序；二是不先给出答案，请调查对象按自己的喜爱或认识程度依次填写。顺位题能使调查对象通过实践对比方式给出意见和态度，所以能比较真实地反映出企业产品特性和在市场上

的地位。但不能揭示出产品实质性的长处和问题。使用此法时要注意顺位的数目不宜过多，一般不超过十个；顺位取到第几位，要由调查目的来决定；一般了解可取全部顺位，若只想调查某些重点则取前二位或三位。

例如：您喜欢哪种牌号的音响？请对下列牌号从1—6排出顺序：

①索尼□　　②爱华□　　③日立□

④东芝□　　⑤夏普□　　⑥JVC□

·回想题，指明确提示回想的范围，让调查对象就其记忆所作答案的问题。一般用于调查品牌、公司名、广告等印像程度 。例如在市场调查中可问：

请举出你最近在电视广告中看过的牙膏品牌？

1、　　2、　　3、　　4、

·评判题，即要求调查对象表示对某个问题的态度和认识程度的问题。这种问题适合专题性深入调查，用以测量顾客对各种问题的见解和意见。评判题在市场调查中应用比较广泛。

例如：根据我们的售货记录，您购买海尔空调已经五年了，请问经过多年使用，您认为产品性能

很稳定□　　稳定□　一般□　不稳定□　　很不稳定□

·赋值题，即事先设置好问题和肯定程度依次递减的几个答案，并将各答案赋予一定的分值，要求调查对象选答其一。这种方法又叫标尺法，意即将这种肯定程度依次递减的几个答案顺次排列在标尺上，以供调查对象选择。这种方法的优点是可以将调查结果量化，然后进行分析，也就有了说明所调研的事物的数量指标。如可以将上述例子的答案赋值如下：

根据我们的售货记录，您购买海尔空调已经五年了，请问经过多年的使用，您认为海尔空调的技术性能

很稳定□1　　稳定□2　一般□3　不稳定□4　　很不稳定□5

然后统计调查结果，求出回答的平均值，越小说明评价越高。这就是企业常用来调研企业和产品形象的方法。

·核对题，即事先列出产品的各种特征，再征询调查对象的意见，看其集训倾向如何。

例如可以这样卷中设置问题：

具备下列各种条件的彩电，对你的重要如何？

图表4-2：特征询问表

特征	重要	不重要	无意见
设计新颖 价格低廉 画中画功能 丽音系统			

·配分题，即按调查内容所具有的各种特性，给调查对象分配一定的数值，要他在一定单位之间分配数值，以表明其认识倾向。此数值通常设定为10或100。例如：要了解调查对象对商业服务态度的好坏程度的看法，给他100，要他将这100分按自己意愿分配给甲商店的服务态度比乙商店的好三倍，则应给甲商店75分，给乙商店25分。这种方法多用于对商店或企业的评价。只要调查30到50枚样本，就可以得出比较稳定的评价。

·补句题，指事先设置未完成的语句，让调查对象补齐的问题。例如“每天使用中华牙刷，您觉得___。”空白处让调查对象去填。这种方法多用于调研竞争对手。

·对比题，就是用配对比较的方法来测量一个问题的不同方面在调查对象中的态度与地位。一般是在调查对象选择和评判的项目太多时，为了避免调查对象感到难以正确比较评判，常常运用这种配对比较方法。这种方法是将所有项目，按可能出现的因素，两个一对组合起来，让调查对象选择回答。这种方法也可用于测量一种商品的各种特征对消费者的重要性，如何把某种商品的质量、价格、包装、服务等方面进行配对比较，以供调查对象认定。

案例：

读者登记卡

编号：

区域：

您的意见十分重要！我们期待您填写的登记卡，您的回答将严格保密并进入读者数据库，届时，您可在邮购图书时得到优惠（不但可免邮寄费，更可享受书价九折优惠）。您对所读书籍有任何意见，请另附纸张一并寄给××公司，我们将十分感谢！

请在您选中答案的数字上打“√”，或将您的答案填在横线上：

1． 姓名：_____

2． 性别： ①男 ②女

3． 出生日期： 年 月 日

4． 文化程度：

①高中 ②大专 ③大本 ④大本以上

5． 通讯地址： _____

邮政编码： _____

6． E-mail 地址：

7．您阅读的书名是：

8．您是怎样得到这本书的？

①购买②借阅③邮购④教材⑤别人送

9．您是怎样知道这本书的？

①别人介绍②在书店看到③培训班购买④报纸⑤杂志⑥网络⑦其他

10．您认为这本书的质量如何？

①好②中③差

11．请在以下几个方面予以评价

很好 好 一般 不太好 差

①理论、专业水平的角度 54321

②实用、可操作性的角度 54321

③内容新颖、创新的角度 54321

④文笔、案例生动的角度 54321

⑤印刷、装帧质量的角度 54321

12．您所在单位的行业

①制造业②咨询业③金融业④服务业⑤商业⑥机关⑦教育

13．您的职位

①总经理②营销总监③部门经理④职员⑤教师⑥公职人员⑦学生⑧其他

14．您单位的员工数

① 100 以下② 100—500 人③ 500—1000 人④ 1000—5000 人⑤ 5000 以上

如有任何疑问和要求，请与我们联系！

地址：略

邮编：略

电话：略

传真：略

第四章：市场调研（下)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-08-30， 作者: 吴洪刚

顾客调研是指收集和分析与某企业的顾客有关的信息。顾客作为需求一方，其含义是指在一定时间范围内至少到有关企业采购一次，或去有关企业消费服务一次的人。顾客分为基本顾客和偶然顾客，即常客和稀客。至于那些只去商店逛逛而最终并没购买商品的人，称为逛客。

1．顾客成份分析

顾客成份是指一家企业的顾客构成情况。在对顾客成份进行分析时，一般将实地调查和室内研究结合起来，首先尽可能地吸收和利用企业内部资料和数据，将这些内部资料和数据按特定的用途进行收集、整理和归类。比如，从企业保存的往来客户名录中获取如下能够用于顾客成份分析的信息；

·付款方面
·折扣与条件
·售货资格
·对顾客销售额
·顾客分类
·供货方式
·顾客利用所提供的服务项目等等。

其次，这些内部的有关顾客分析的数据，还得借助于实地调查加以补充和完善。为此，特别需要使用询问方法和观察方法。将内部提供的资料和通过询问观察顾客所获得的资料结合起来，构成一幅揭示各类顾客的全貌图。有了这幅全貌图，就可以将管理层的决策建立在可先靠的基础之上。

案例：

某房屋装饰材料的批发商的顾客调查

一家经营房屋装饰材料的批发商拟分析自己的客户结构，所用方法室内研究与实地调查相结合。这项客户结构分析将集中于 82 家 C 类客户，他们均是这家批发企业的客户，只是小规模购进商品。所以需要确认的是，为什么这些 C 类客户至今不从该批发商大规模进货？

第一步，从本企业的内部资料中搜集与墙面装饰、地面装饰、和门窗装饰材料有关的进货商信息。下面列出了那些能从批发商家内部搜集的资料。

用于客户结构分析的内部信息
客户编号:
客户地址:
商业功能：批发占销售额的　　%
　　零售占销售额的　　%
附设店面
　无附设网点　　（　）
　有多少网点　　（　）
付款方面
　享受老客户延期付款
　30 天　　（　）
　60 天　　（　）
　90 天　　（　）
　90 天以上　　（　）
价格方面
　普通折扣　　（　）
　优惠折扣　　（　）
　仅购削价品　　（　）
　购买部分削价品　　（　）
售货建议
　客户值得贷给　　元
　对客户销售共　　元
客户分类

A 类客户　　（　）
B 类客户　　（　）
C 类客户　　（　）
客户尚有采购结余金额　　元。
客户尚欠采购结余金额　　元。

供货方式

客户并非自行提货
客户自提大部分货
客户偶尔自行提货

服务项目利用情况

客户主动利用如下服务

拿走墙面装饰读物　　经常（　）　少有（　）
拿走广告材料　　经常（　）　少有（　）
拿走广告画　　经常（　）　少有（　）
拿走电台收音节目表　　经常（　）　少有（　）
接受客户礼物　　经常（　）　少有（　）
客户没有主动要求服务　　（　）

客户所属企业与不动产关系

客户所属企业拥有经营场所　　（　）
客户所属企业拥有并租赁经营场所　　（　）
客户所属企业租赁经营场所　　（　）

所算出的客户所属企业情况：

每平方米经营面积销售额　　元
每名员工平均销售额　　元
上述二者的算术平均数　　元

按电脑数据库管理方法，将每名客户的上述情况输入电脑后，可以随时提出使用。

2．实地调查方案

但是，仅有从内部收集的信息，是不足以研究客户结构的。这时就要进行实地调查，即利用个别面谈方式进行询问，然后采取观察办法。

要调查询问 C 类客户，可以专门设计一份如下的询问表。用这种询问表主要调查企业研象，即这家批发商在它的 C 类客户中所形成的印象如何。管理层注意获取这些方面的情况：如何能够改善本企业在这些 C 类客户心目中的形象，以便于上升到 B 类，甚至 A 类企业。为此目的，对客房户进行调查的目的是要暴露本批发商的消极面，即对批发商的价格形象、条件形象以及降价商品情况的意见。

零售企业客户研究询问表

面谈日期：面谈人姓名：
面谈时间：面谈编号：

您好，我们受某公司委托正在对各零售商家进行调查，请以您的积极回答给我们以帮助，谢谢。

①请问你们供货的批发商和生产商有哪些？

②对于您刚才向我提到的这些批发或生产商，如果对他们的花色品种进行一番比较，进货时应该找哪家条件有利些？其次呢？

③对于您刚才向我提到的这些批发商或零售商，如果比较他们的供货价格与条件，您觉得应该找哪家进货条件有利些？

④如果说再从所提供的服务内容方面对您所提到的批发商或生产商进行曲一番比较，您会选择哪些批发商作为自己的主要进货来源？

⑤如果您稍微估计一下你们与这些批发商之间所交易的金额，您会认为哪家批发商可以当您的首要供贷商？

⑥您如何评价可以当您的首要供货商的这家批发企业的下述各方面？

	很糟	糟糕	一般	好	很好	不回答
经营品种齐全	( )	( )	( )	( )	( )	( )
供货价格与条件	( )	( )	( )	( )	( )	( )
正常备货	( )	( )	( )	( )	( )	( )
降价商品	( )	( )	( )	( )	( )	( )
电话服务	( )	( )	( )	( )	( )	( )
店外服务	( )	( )	( )	( )	( )	( )
投诉处理	( )	( )	( )	( )	( )	( )
店内服务	( )	( )	( )	( )	( )	( )

⑦我知道你们至今还没有将批发商 A 当作你们的供贷商。您能告诉我不将这家批发企业当作供货商的理由吗？

⑧您是自己企业的所有者，还是在其中担任别的工作？

企业主 ( )

业务主管兼合伙人 ( )

业务主管 ( )

前来协助的家族成员 ( )

其他

备注：

3．实地观察方案

在上面实地调查基础上，有必要进一步观察批发商的 C 类客户情部况，以便掌握有关他们的经营场所的具体数据和信息。下面为一观察表，利用这种观察表，应采取非介入性观察方法，即悄悄派遣调研人员扮成消费者，在观察过程中只发挥完全被动的作用。这种观察方法的好处在于，在观察对象不知不觉中就获得了真实情况。

用于客户结构分析的观察记录

①客户经营位置在

A. 附设有郊区的城市的

城内主要交通要道 ( )

城内次要交通位置 ( )

城内偏僻交通位置 ( )

郊区或远郊的主要交通要道 ( )

郊区或远郊的次要交通位置 ( )

位于自成一体的城区或郊区住宅区 ( )

B. 不附设郊区的城市的

主要交通要道 ( )

次要交通位置 ( )

②客户停车条件是

经营场所外有停车位别 个

距经营场所 米有停车位 个

没有现成停车位 ( )

③客户是

只有一个橱窗的商店 ( )

拥有一个橱窗的商家 ( )

没有现成橱窗的商家 ( )

④客户全貌

	很糟	糟糕	一般	较好	很好
企业外观	( )	( )	( )	( )	( )
橱窗陈列	( )	( )	( )	( )	( )
营业环境	( )	( )	( )	( )	( )

⑤客户拥有售货收银机

台　　（　）

无　　（　）

⑥客户服务种类

售货员柜台服务　　（　）

电话预定服务　　（　）

顾客自选商品　　（　）

这样，经过内部信息的搜集、实地调查和实地观察，就可以将内部信息、调查数据和观察数据综合起来进行分析，以便确定是什么原因便得这些C类客户到今仍不从该批发企业大规模进货。

广告媒体调研

1．调研内容

广告效果是广告主、广告人共同关心的课题。广告主投入广告费是以增加商品销售额、提高经济效益为目的。广告效果包括显形的及时效果；促销的滞后效果；潜在的形象效果；预防、对抗市场竞争带来负面影响的竞争效果等。广告媒体调研就是要分析广告的广告效果。

广告媒体调研的任务是要获取关于广告媒体的信息传播能力的基本信息。在方法上，特别强调数量分析。唯有将广告效果进行量化分析，得出可比指标，才能有助于企业和广告商策划媒体组合和选择媒体。

传统的四大媒体，即电视、报纸、广播、杂志仍占据主导地位，典型调查表明电视的经常接触率最高，这是因为人类日常生活的感觉中，来源于视觉者占 90%，来源于听觉者占 6—8%，来源于触觉、味觉、嗅觉的比例小。对媒体接触程度排序，则依次为电视广告、报纸广告、杂志广告和路牌广告。

图表 4-3：四大媒体接触程度表

种类	每天经常接触（%）	有时接触（%）
电视	92.0	4.1
报纸	73.5	13.4
广播	31.0	31.8
杂志	27.2	44.5

广告效果受多种因素的制约，广告效果调查、分析和评定可采用多种技术、组织手段。测定广告效果的指标主要有：

·接触（到达）效果。指受众的媒体接触率。

·认识效果。广告诉求的记忆理解度。

·态度改变效果。指对广告商品品牌的偏好改变度。

·行动改变效果。指受众的购买率。

2．广告媒体组合

企业最关心的问题是如何选择媒体，即在广告预算既定的情况下如何选择各种媒体来组成一种具有最佳传播效果的营销工具，这被称为媒体组合。

美国人曾对广告媒体的单独和综合两种作用进行比较研究，研究方法是试验法。选择纽约社会地位较高的阶层，分别实施三种广告策略，再调查广告效果。

第一种策略是只在纽约时报上刊登版面广告，结果经过调查发现，仅有 28.3% 的目标群体接触到了广告，总共产生 72.9 万次接触，平均每人接触频率 1.7 次。

第二种策略是将每周的广告预算平均分为两部分，一半资金用于版面广告，而另一半资金用做广播广告。结果广告的覆盖面达到了目标群体的 49.7%。总共实现了 162.8 万人次接触，比上一策略高出一倍，而接触频率也从 1.7 次上升到 2.2 次。

第三种策略是只利用广播广告接触目标群体结果是，广告覆盖面相对于第二种策略有所下降，而接触的次数和接触的频率有所上升。

困此，应对广告媒体加以综合利用，以尽可能产生聚合效益。在对媒体进行组合以取得最佳效果时，应注意如下因素：

·时间能否覆盖目标群体；

·地理分布能否覆盖目标群体；

·广告媒体能否清楚传播广告信息的内容。

在分析这三个因素的基础之上，广告策划人员才能：

·确定组合中各种广告媒体利用的比重；

·确定各种媒体的时间与空间配合协调；

·确定推出广告的最佳时间。

3．调研实例（以广播为例）

为了要在媒体调研中获得广播节目的覆盖面数据，应用全天活动询问法。调研人员可以事先做好标准的询问表，然后用 15 分钟时间见每一位调查对象，谈论前一天对方和广播接触的情况。

图表 4-4：全天活动询问

	睡觉	户内活动				户外活动						电台 1	电台 2	电台 3	电台 4
		活动身体	早餐	闲暇	驱车	购物	等候上班	学习	吃午饭	闲暇	其他				
时间排列															
5：00-5：15 5：15-5：30 5：30-5：45 5：45-6：00 6：00-6：15 继续向下排															

对一家电台来说，对社会进行这种全天活动调查，就能了解自己的节目收听率如何。同样，每天听众人数是企业广告媒体策划中的关建因素。人们在每天的不同时刻接触传播的信息的频率是不一样的。因此，小时覆盖率是较精确的衡量指标。

小时	电台甲覆盖率	电台乙覆盖率
5—6 点	4%	2%
6—7 点	9%	5%
7—8 点	11%	6%
8—9 点	10%	6%

等等

比如，在电台播音范围内总共有 14 岁以上居民 50 万人，电台甲在 6—7 点时就拥有 4.5 万名听众；如果在电台甲上做一次早晨 6—7 点时的广告 30 秒需付 300 元一次，那么每千人价格：

300 元/45 千人=6.6 元/千人

即每千名实有听众需花费 6.6 元。

通过全天活动调查还可以得到一种衡量广告媒体占有市场情况的指标，这就是用分钟计算的调查对象的收听时间长度。然后将各电台的被收听的时间长度加以比较，就会知道其市场份额。如：

每人每天收听时间

电台甲 12 分钟

电台乙 28 分钟

电台甲+电台乙 40 分钟

按收听时间长度计算，电台甲拥有 68.9%的收听市场份额，而电台乙只有 31.1%。

在媒体调研中还有其它指标：

知名度

指媒体信息覆盖的地理范围内 14 岁以上人口中在两周时间内至少接触一次媒体的人数比例。

基本听众

指媒体信息覆盖地理范围内 14 岁以上人口中在一周时间内至少接触过四次媒体信息的人数比例。

收听最多的节目

这是一个比较指标，可以用在调查中提出“您个人收听最多的是什么节目”这样的问题来了解。企业应该注意，听众如果表明自己收听最多的是哪家电台，甚至是何种节目，那就可以按被收听的电台或节目来分类其听众。这些分类听众就是一种特殊的目标群体和市场层次，可以利用特定的相应媒体或媒体节目去触动他们。

竞争对手调研

1．竞争对手基本情况

·竞争对手的确认

确认主要的竞争对手，应该首先明确一个社会经济中的产业划分、行业划分和产品线划分。竞争对手主要是指生产和经营同规格、同种、同类产品和服务、并心以同一地区为经营地域的厂家和商家。同时，有些产品和服务的确良生产和经营厂家与商家，似乎与本企业不在同一行业、同一产品线、同一经营地域运作，表面上没有竞争关系，但其产品和服务的自然发展，包括横向发展和纵向发展，将可能生产和经营本企业的替代产品和服务，这也是一种竞争关系，这样的企业也是竞争对手。

·竞争对手基本信息

确认主要竞争对手之后，应搜集的基本信息如下：

企业的基本情况；

企业营销战略及其实施情况；

企业日常管理情况

要掌握每个潜在竞争对手的基本情况，这种信息是全部竞争对手信息的出发点，只有获得了这些基本信息，才能揭示竞争对手的特征。 竞争对手的基本信息，包括以下主要方面：

企业名和企业地址；

法定代表人和主要经营者

所经营产品；

企业组织形式，如合伙企业、有限公司、股份有限公司等；

企业经营形式；

组建日期；

销售方式；

企业规模。

上述这些基本情况，因为是针对竞争对手的最初级的情报，有必要在电脑里存储起来。

2．竞争对手市场份额

·市场分额计算方法

竞争对手的市场份额有计算方法，是用该企业现已实现或是计划实现的年销售额去除以其经营地域整个行业已经实现或计划实现的销售额之和，即：

竞争对手市场份额=对手销售额/经营地域全行业商品销售额×100%

例：一家经营装饰材料的商场要想知道自己在整个墙面地面装饰材料销售行业中的市场份额，而且通过室内研究，获得如下的信息：

全国人均花费在墙面和地面装饰材料方面的年开支额为 23.68 元；

专业商场经营地域范围的人口为 412114 人；

该商场本年销售了 250000 元的商品；

有了这些数据，就可以计算出所占市场份额：

所在地区人品数 412144×人均的消费 23.68 元=经营地域该行业营业额 976 万元

当年该商场销售额 25 万元/经营地域内行业营业额 976 万元=本商场市场分额 2.5%。

3．竞争对手经营活动

·竞争对手产品方针分析

在竞争对手的产品经营方针进行调研时，应有目的地搜集如下信息：

竞争对手是否在系统地开发新新产品，新产品的开发活动是如何组织的，是否依据产品经营方针策划开发战略？

竞争对手要推出的是各种不同的产品，还是同属一族的系列产品？

竞争对手的产品设计和产品包装有何特点？

竞争对手的产品质量方面是否会出现某些变化，产品花色品种和质量水平是会提高增多还是会减少降低？获得了这些方面的信息，就可以描绘出一幅竞争对手如何实现产品经营目标和策略的令人信服的图景。

·竞争对手广告活动分析

竞争形势调研还必须搜集由竞争对手实施的广告方面的信息。应该分别搜集的这方面信息有：

竞争对手在各种杂志和报纸上所做宣传广告，是否定期推出，推出的版面有多大，推出的具体内容是什么等等；

同样要对竞争对手在电视和电台上做的广告进行考察和分析，特别是分析这些广告的内容；

就所选择的广告媒体而言，除了了解竞争对手的广告播出时间的长短，还要注意覆盖的大小和播出成本的高低；

调查竞争对手采用何种广告媒体来实施自己的意图，这些广告媒体之间的作用是否互相协调和适应；

跟踪观察和分析竞争对手所选择的各种广告媒体组合，如广告牌、广告画、广告信各占多大的广告预算比；

注意观察和分析竞争对手用广告去刺激和引导的顾客群体；

注意观察和分析竞争对手采取的公关措施；

在研究本企业的市场状况时，同时附带研究竞争对手采取的广告措施的实际效果，并要尽可能获得多一些信息。

·竞争对手分销方针分析

在对竞争对手进行调研时，生产厂家必须有目的的搜集竞争对手的分销方针方面的信息，属于这方面的内容有：

主要的竞争对手对产品分销的重视和依赖程度？

竞争对手拥有多大市场份额？

竞争对手实施的分销方针是什么？竞争对手注意依靠何种销售渠道，比如对行人销售、通过公司销售、委托专营、代销、中间商包销等，以及有什么促销活动。

主要竞争对手的分销成本如何？

所依靠的销售渠道的形象如何？利用获得的营销方针信息，应尽可能完整无误地描绘出竞争对手所追求的分销目标和策略的全貌。

·竞争对手管理信息分析

在对竞争对手的调研中，至关重要的是要注意搜集竞争对手的管理信息，特别是市场营销管理方面的信息，应能说明竞争对手营销活动的组织和项目实施情况。这方面的重要信息包括：

竞争对手的组织构造，或领导机制；

营销组织类型和成熟程度；

营销活动的领导群体的来源、所受教育程度、掌握经验和经营理念，这是指竞争对手营销部经理的工作作风，如有温和、互相合作，甚至是好斗型作风。如果竞争对手的经理换了新人，通常实施市

场营销活动的作风也要发生相应变化。所以，关于竞争对手管理层的信息，要不断加以补充和更新。

第五章：销售计划（上)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-04， 作者: 吴洪刚

销售计划是企业各项计划的基础。制定一个富有挑战性而又切实可行的销售计划对于企业经营目标的实现具有至关重要的作用。销售计划应贯彻落实企业营销战略；销售计划应相对稳定；同时，根据市场的变化具的一定的灵活性。销售计划的制定与管理是销售经理的首要职能。

学习完本章，你应该理解以下内容：

1．了解计划、预算和预测的关系；

2．理解市场潜力与销售潜力；

3．如何进行销售预测；

4．掌握销售预测的定性和定量分析方法；

5．掌握用本量利方法进行预算；

6．如何确定销售定额；

7．了解营销审的基本作法。

销售预测

销售预测是公司进行各项决策的基础。几乎每个公司的年度报告都包括对下一年度的销售预测。就是一个非常小的公司，没有什么正规的销售预测程序，但它的决策仍然是建立在对未来的某种预测之上的。

1．为什么要进行销售预测

销售预测是公司进行短、中、长期计划的起点。从短期来说，销售计划是确定公司生产计划的基础，为满足客户的定单，必须保持的生产计划的底线。这意味着需要相应的原料、半成品、零部件、生产工具以及人员配置。另一方面，储存大量的半成品和成品会使成本增加，因为这需要资金的投入。如果出现失衡状态，就可能导致解雇人员或亏损。

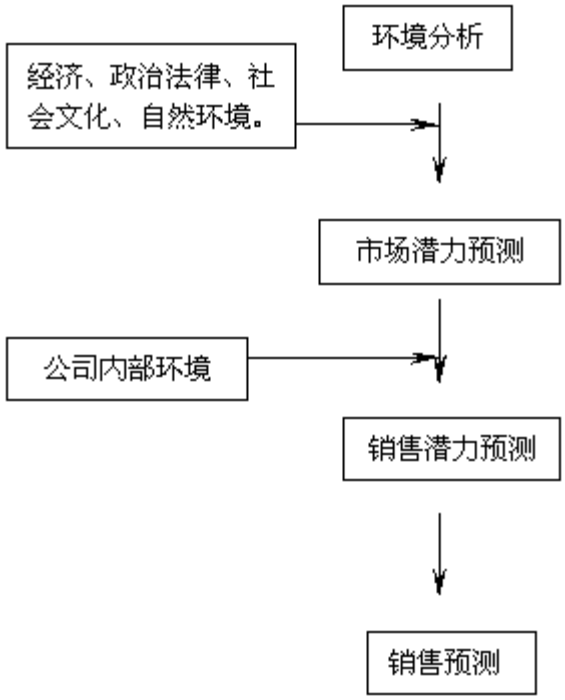
公司的决策者经常要预测现金的回流，以便支付帐单。销售经理要分配销售定额给销售人员或区域主管们。这些都是以销售预测为基础的。

从长远来说，公司根据销售预测来确定设备的购置、人员的招聘和培训、资金的筹措等问题。也就是说，销售预测是公司把市场的不确定性转化为公司运作的具体的目标和计划的工具。影响销售预测的因素很多，如公司的营销策略、竞争对手的反映、分销渠道的结构、法律限制、成本和行业总需求等。任何销售计划必须反映这些因素的影响。

2．销售预测的过程

了解销售预测的过程有助于销售经理全面分析销售预测因素，从而得出客观合理的预测值。销售预测的一般过程如下：

图表 4-1：销售预测的过程



3．环境分析

SWOT 分析可以作为环境分析的一种很好的方法。公司面临的环境包括外部环境和内部环境，在确定行业市场潜力时主要考虑的是外部环境。决定行业面临的机会与威胁的主要是宏观环境因素。这此因素包括：

·自然地理因素

·政治法律因素

·社会文化因素

·科学技术因素

4．市场潜力预测

一个合理准确的市场潜力预测是全部预测工作的起点。市场潜力指一定时间和地域内，某类产品的可能最大的销售量。如果公司对市场潜力的预测偏差太大的话，那么随后的销售潜力、销售定额的预测都是不可靠的。

许多公司的战略失误就源于市场潜力预测的失误。比如，在美国 1980 年代早期，行业预计到 1987 年个人电脑会达到 2700 万到 2800 万台。基于这种预测，1983—1984 年间，有近 70 种新型电脑进入美国市场。但是，到 1986 年底，只有 1500 万台个人电脑的销售量。因此，许多 PC 制造商不是放弃市场就是破产。

一般来说，不准确的预测不是由于定量预测技术的不可靠，而是由于基本前提的错误。这种前提是过去影响需求的环境因素会持续下去。当经济条件发生变化时，过去的趋势会变为很差的预测方法。

另一个常见的错误是对替代品的忽视。比如，办公通信产品的市场需求在于办公人员的总人数和他们的个体需求。但是，某种办公系统的市场潜力却决定于其相对于替代品的价格和附加利益。

同样，一种新产品可能取代以前完全拥有这个市场的产品。如电子计算机很快取代计算尺和机械式计算器。

在销售预测中有些方法可以认识替代品。比如，你的产品工业产品，就可以从顾客那里得到替代品的信息。你可以询问他们可能考虑的替代品或需求的变化。对于消费产品，不同类型的市场调研有助于发现消费市场的变化。相关行业的专家的看法和出版物都有助于发现潜在的威胁。

5．确定目标市场

在行业市场潜力预测的基础上，公司管理层可以制定出公司的长期目标，也就 SWOT 分析中的优势与劣势分析。通过对公司内部条件的分析得出本公司的优势与劣势，而你要做的就是把这些长期目

标细化为具体的短期目标。目标必须是定时的、量化的和可实现的，它可以衡量并转化为具体的计划加以实施、管理和控制，它是跟踪你业绩和进度的标尺销售部所追求的目标有利润率、销售增长额、市场份额提高、和声誉等。不过，任何目标的制定都必须注意以下四点：

图表 4-2：优势—劣势分析表

因 素	优 势	劣 势
营销能力 公司信誉 市场份额 产品质量 服务质量 定价效果 分销效果 促销效果 销售员能力 创新效果 地理覆盖区域		
财务能力 资金成本/来源 现金流量 资金稳定性		
制造能力 设备 规模经济 生产能力 人力资源 按时交货能力 技术和制造工艺		
组织管理能力 有远见的领导 具有奉献精神的员工 创业导向和公司家精神 弹性/适应能力		

首先，目标必须按轻重缓急有层次化地安排。

第二，在可能的情况下， 目标须量化。

第三，建立的目标水平应该切实可行。这一水平是在分析机会和优势的基础上形成，而不是主观愿望的产物。

最后，各项目标之间应该协调一致。例如，销售最大化和利润最大化要同时达到是不可能的。

在制定销售计划时，除了进行 SWOT 分析外，还要分析、发现并评估各个市场机会，对市场进行细分，选择出你的目标市场。产品一般划分为以下几类：

·明星市场

在这个市场中产品表现为低增长，高份额，这类产品处于迅速增长阶段，值得投入大量人力、物力和资金。这种市场要以维持产品的相对市场占有率为目的，以待市场进入收获期。

·金牛市场

在这个市场中产品表现为低增长，高份额，这类产品市场份额高、盈利多，是公司大量利润的来源，所以每个公司都应重视这类产品，用足够的资源来维持它。对面这种市场，要以尽可能取得短期

利润为目的，不考虑长期效益。因为这类市场的产品很快从成熟进入衰退，前途不佳，所以要乘机获取更多的利润。

·瘦狗市场

也叫“狗”市场，在这个市场中产品表现为低增长，低份额，这类产品赢利少或亏损，耗费现金，不值得大量投入人力及资金。面对这种市场，你只能是以清理、变卖产品为目的，以便把有限资源用于经济效益高的产品。

·问题市场

也叫“问号市场”，在这个市场中产品表现为高增长，低份额，这类产品不应是公司现在的投入重点，是否大量投入应由公司管理层决定。这种市场要以提高相对市场占有率为目标，为此，甚至要不惜放弃短期收入。

由于产品具有生命周期，加之公司经营管理上的不同，以上四类产品市场可能会发生变化。明星类市场可能会变成金牛市场；金牛市场可能成为苟延残喘市场；营销成功，儿童市场可以成为明星市场，苟延残喘市场也可能成为明星市场。

制定销售整体计划时应注意与市场部随时沟通，以使销售计划与公司整体营销计划相协调统一。

6．销售潜力预测

在市场潜力预测和确定目标市场的基础上，要确定具体公司的销售潜力，可以从公司内部拥有的资源入手，在本公司的目标市场范围内，将本公司的优势与劣势转化为量化的销售预测。

7．销售预测方法

销售预测方法主要包括定性和定量方法。定性方法不需要太多数学和统计的分析工具，主要是根据经验的判断而定。定量方法是借助数学和统计学的分析工具，通过在对以往的销售记录分析的基础上，作出以未来的预测。

·定性分析法

定性分析法也叫主观分析法或推测法，主要有以下几种形式：

销售人员意见法；

经理意见法；

客户意见法。

·定量分析法

定量分析法又称客观分析法或统计法，主要有以下几种形式：

时间序列分析法；

趋势变动分析法；

相关分析法。

案例：

现代塑料 1996 年销量预测分析

一、销量预测方法的选择

销量预测方法一般有定量和定性两种分析方法。定量分析一般使用趋势变动分析法，相关分析或时间序列分析等。需要根据具体情况决定采取哪种方法。

具体到本案例，在定量数据方面有价格的每月数据，从 1993 年到 1994 年的每月销售量/价格来看，每月销量与价格的相关性很大，但是从 1995 年下半年开始，价格开始平稳，销量与价格的相关性就很弱了。所以用价格的相关和回归分析显然不妥。

另外还可以看一看的是季节与销量是否相关。从图上可看出，现代塑料的销售与季节相关性不明显。

因此本案例不适合用相关和趋势变动分析法。

另外，由于现代塑料处于竞争激烈变化的市场中，所以用时间平滑的方法会忽视竞争环境的变化。

因此，具体到本案例，我们采取定性分析的方法。即分别对一般环境和顾客行为，竞争行为和公司行为进行分析，通过对现有情况的归纳推导，预测现代塑料的未来战略以及各竞争对手的战略，由此估计各公司 1996 年所占市场份额。

二、1996 年总市场份额（市场潜力）预测

由于其未来的市场增长率将与整个经济的增长率一致。1996 年国民生产总值的增长率预计为 4.5％，因此总市场份额：

1996 年总体市场份额=（503500/（27%））*（1+4.5%）=1948731 箱

三、现代塑料的优劣势和可能采取的策略

从 1995 年的销售情况可看出，现代塑料在降价后销量逐渐上升，虽然有很多竞争对手，但可以对 1996 年的销售走势有较乐观估计。

虽然关键账户（关键帐户的购买量占现代塑料总销量的 70%左右）中的大部分客户，平均起来这些客户指出在下年度他们从现代塑料的购货额将增长大约 15％～20％，但需要指出的是，这只是由降价引起的销售反弹，是与 1995 年上半年的销量下降相对应的。因此不能以此来估计 1996 年的销量变化。只能说明市场前景较乐观，客户有较大忠诚度。

由于现代塑料的市场份额最大，如果在定价方面激进，损失最大的就是现代塑料本身，另外从公司以往的定价决策和其一直保持较高利润率本身看，1996 年的定价决策应该是保守的，没有大的波动情况下会保持原定价。另外由于是市场领导者，有规范市场，降低价格战可能性的能力，有可能在这方面起到积极作用。

在进行进一步分析时，对于竞争性因素评分我们作如下假设：

1，价格的评分只表证其价格的绝对大小，而不是表证性价比及消费者对价格的主观判断。作此假设的原因是其他因素的评分（如服务，包装等）已经将性价比的因素考虑进去了。

2，服务的评分是各公司对批发商以及对最终客户的服务的综合评分。

现代塑料的 SWOT 分析：

优势：

是市场领导者；

组织相对独立，决策灵活；

产品线宽，销售覆盖广。

劣势：

产品线宽导致的服务不到位（某些产品的短暂缺货）；

新任销售经理的经验不足。

机会：

由于其市场领导者的地位，可以对价格战予以规范；

目前主要是针对批发渠道，没有直接对消费者的渠道。在直接开发最终客户方面可以进行探讨；

针对学校、托儿所，餐馆等细分市场的高速发展，有可能开发新的市场；

增强对批发商和消费者的服务，可以建立较高忠诚度。

威胁：

价格战的威胁；

进入壁垒较低，有竞争对手进入的威胁；

地区蚕食者。

四、现代塑料 1996 年销量预测

1996 年总体市场份额：

［503500/（27%）］×（1+4.5%）=1948731 箱

现代塑料所占市场份额：

1948731 箱×27%—1948731 箱×28%即：526157—545644 箱

平均每月：

188812-195805 箱

销售预算

许多销售经理相信，公司的利润问题可以在销售量中找到答案，如果销售量增加，利润也会随之增加。但在当今激烈的市场竞争环境下，销售经理考虑销售量的增长外，还必须考虑获得这些增长的

成本。销售预算是对未来销售量和获得这些销售量的成本的财务计划。这种计划的基础是销售预测。销售额中扣除为达到销售额的所有成本费用就是公司的利润。

1．为什么需要预算

财务计划是一个连续的过程，它对于计划中涉及到各方的交流与沟通起着重要的作用。预算是计划的工具，也是实际工作的的控制基准。预算主要有以下作用：

·预算使销售机会、销售目标、销售定额清晰化和集中化；

·预算计划出为达到目标的合理费用投入；

·预算有助于促使各职能部门协调合作；

·预算有助于保持销售额、销售成本与计划结果之间的平衡；

·预算提供了一个评估结果的工具；

·预算通过集中于有利可图的产品、市场区域、顾客和潜在顾客而使收益最大化。

2．预算的职责人

利润目标的责任人应该参加预算的制定。如果一个区域经理对一项利润目标负责，那他应该加入预算制定的过程。但这并不意味着区域经理对预算有最终决定权。通常决定权在销售经理、销售委员会或营销副总那里。但是，如果下层销售经理参加财务预算的制定，他们会更倾向于支持预算。

3．销售预算内容

一般而言，销售部门的预算包括预测的销售额（分解为地域、产品、人员三部分）和以下的内容：

·销售人员的费用

工资、提成、津贴；

差旅费。包括住宿、餐饮、交通、杂费（娱乐、干洗等）

·销售管理费用

销售经理的工资、提成、津贴；

销售经理的差旅费。包括住宿、餐饮、交通、交际费等。

·其他人员费用

培训师薪水；

被培训者的薪水。

·其他销售费用

销售会议费用；

销售促进费用；

销售展示费用；

目录和价格清单费用；

招聘费用；

销售人员离职费用。

·通信费用

邮寄费；

电话费；

上网费。

图表 4-3　季度销售预算表

类目	预算 1 月	实际 1 月	误差	预算 2 月	实际 2 月	误差	预算 3 月	实际 3 月	误差	预算合计	实际合计	误差
销售收入												
费用： 工资 提成 津贴												

合计：												
交通： 住宿 餐饮 交通 杂费 合计：												
其他 会议 招聘 培训 …												

4．销售预算的过程

销售预算一般包括以下步骤：

·确定公司销售和利润目标；

通常，公司的销售和利润目标是由最高管理层决定的。最高管理层是公司所有者负责。为了吸引投资和贷款，公司必须保持足够的投资回报。否则，公司的成长机会和生存将受到严重的威胁。公司的营销总监和销售经理的责任就是创造能达到公司最高层的目标的销售额，但这样做必须考虑成本。

·销售预测；

销售预测包括地区销售预测、产品销售预测和销售人员销售预测在部分。一旦公司销售和利润目标已经确定，预测者就必须确定在公司的目标市场上，是否能够实现这个目标。如果总体销售目标与预测不一致，就需要重新调整公司销售和利润目标或公司营销体系需要变革；

·确定销售工作范围；

为了达到即定的销售目标，就需要确定潜在顾客和他们的需求，设计产品，生产产品和为产品定价，通过各种方式与顾客接沟通，招聘、培训销售人员等等。另外必须开发具有销售管理潜能的人才。经理不会在三个月内成熟，公司必须投入 1—3 年来培训他们。

·确定固定成本与变动成本；

在一定销售额的范围内，不随销售额增减而变化的成本称为固定成本。而随着销售产品数量增减而同步变化的成本称为变动成本。

主要的固定成本包括销售经理和销售人员的工资，销售办公费用，培训师的工资，被增训销售人员的工资，例行的销展示费用，保险，一些固定税收，固定交通费用，固定娱乐费用，折旧等等。

变动成本通常包括提成和奖金，邮寄费，运输费，部份税收（增值税），交通费，广告和销售促进费等。

·进行分析本量利分析；

当区域销售经理被分配年度销售和利润目标后，他必须保持对达到目标过程的控制。这种控制最好按月进行。本量利分析法（BEA）是一种有效的分析方法。

盈亏平衡点（BEP）是本量利分析法中最重要的概念。它指为了使收入能够弥补成本（包括固定成本和变动成本）的最低销售量。其计算公式如下：

BEP=　FC/P－VC

其中：

BEP(盈亏平衡点)

FC(总固定成本)

P(单位产品售价)

VC(单位产品的变动成本)

通过调控变动成本和固定成本，就可以知它们对利润的影响。

·根据利润目标分析价格和费用的变化；

根据上一步骤，销售经理现在需要知道各种行动对公司盈亏平衡点（BEP）的影响。他可以建立一组象图表 4-3 的数据。

当公司的价格、成本、销售量处于盈亏平衡点（BEP）时；

这时，销售收入刚好弥补所有的成本费用。公司处于零利润的状态。这只是一个理论上存在的状态，很少有公司刚好处于这种点上。但有些公司接近这种状态，也可以认为是处于盈亏平衡点（BEP），以便于分析和管理。

当固定成本先下降而后又上升，而价格和变动成本不变时；例如一个销售人员离开公司，固定成本下降，盈亏平衡点下降。如果销售量不变，则利润会增加。

相反，销售经理决定将两个区域分割为四个，就需要增加 2 个销售员，这时，固定成本会上升，盈亏平衡点时的销售量会增加。如果销售量不变，则利润将下降。

在第一种情况下，销售经理决定削减交通费用，让销售人员更多的用电话。单位变动成本会下降。假定销售量没有损失，盈亏平衡时销售量就会下降，因此，利润会上升。另外，如果销售经理增加销售员的交通费用。变动成本会上升，从而盈亏平衡点也会上升，如果销售量不增加，则利润会很快下降。

销售经理想要决定价格对利润的影响。通过试验各种价格和成本的变化，销售经理可以看到其对盈亏平衡点和利润的影响。

·提交最后预算给公司最高管理层；

本量利分析之后，销售经理要确定为达到最高管理层确定的销售额和利润目标所必须的成本费用。他知道各种变量的变化以利润的影响。他还应该了解那种变化是可行的。

·用销售预算来控制销售工作。

从一定意义上讲，本量利分析是一个预测工具，因为它预示了成本费用变化对盈亏平衡点和利润的影响。这种方法同样可以用作评估和控制工具。前面的例子过于简单化，但说明了这种分析的概念，当实际费用发生时，销售经理也可以根据不同的变量来对目标影响的重要性来分析偏差发生的原因，进行有针对性的调控。

5．确定销售预水平的方法

销售经理在确定销售预算水平时，采用何种方法应根据公司的历史、产品的特点、营销组合的方式和市场的开发程度等多方面因素加以确定。各公司采用的预算方法各种各样，这里介绍几种常用的方法。销售经理可根据实际情况加以选择。

·最大费用法

这种方法是在公司总费用中减去其他部门的费用，余下的全部作为销售预算。这个方法的缺点在于费用偏差太大，在不同的计划年度里，销售预算也不同，不利于销售经理稳步的开展工作。

·销售百分比法

用这种方法确定销售预算时，最常用的作法是用上年的费用与销售百分比，结合预算年度的预测销售量来确定销售预算。另外一种作法是把最近几年的费用的销售百分比进行加权平均，其结果作为预算年度的销售预算。这种方法，往往忽视了公司的长期目标，不利于开拓新的市场，比较适合于销售市场比较成成熟的公司。同时，这种方法不利于公司吸纳新的销售人才，因为从和长远来看，吸引有发展潜力的销售人员对公司的和期发展是必不可少的，但这种方法促使销售经理只注重短期目标，而忽视对公司具有和期意义的人的培养。

·同等竞争法

同等竞争法是以行业内，主要竞争对手的销售费用为基础来制订的。同意用这种方法的销售经理都认为销售成果取决于竞争实力，用这种方法必须对行业及竞争对手有充分的了解，做到这点需要及时得到大量的行业及竞争对手的资料，但通常情况下，得到的资料是反映以往年度的市场及竞争状况。用这种方法，分配销售预算，有时不能达到同等竞争的目的。

·边际收益法

这里的边际收益指每增加一名销售人员所获得的效益。由于销售潜力的是有限的，随着销售人员的增加，其收益会越来越少，而每个销售人员的费用是大致不变的，因此，存在一个点，再增加一个

销售人员，其收益和费用接近，再增加销售人员，费用反而比收益要大。边际收益法要求销售人员的边际收益大于零。边际收益法也有一个很大的缺点，在销售水平、竞争状况和市场其他因素变化的情况下，确定销售人员的边际收益是很困难的。

·零基预算法

在一个预算期内一项活动都从零开始。销售经理提出销售活动必须的费用，并且对这此活动进行投入
产出分析，优先选择那些对组织目标贡献大的活动。这样反复分析，直到把所有的活动扫贡献大小排序，然后将费用按照这个序列进行分配。这样有时贡献小的项目可能得不到费用。另外，使用这种方法需经过反复论证才能确定所需的预算。

·任务目标法

任务目标法是一个非常有用的方法。它可以有效地分配达成目标的任务。以下举例说明这种方法。

如果公司计划实现销售额 140000000 时的销售费有秋 5000000。其中，销售水平对总任务的贡献水平若为 64%，那么，用于销售人员努力获得的销售收入为:140000000×64%=89600000,那么，费用/销售额=5.6%,
假设广告费用为 2000000，广告对总任务的贡献水平为 25.6%.由于广告实现销售收入:140000000×25.6%=35840000

广告的费用/销售额=5.6%

这种情况下，两种活动对任务的贡献是一致的。

否则，例如广告的收低，公司可以考虑减少广告费，增加人员销售费用。

这种方法要示数据充分，因而管理工作量较大，但由于它直观易懂，所以很多公司使用这种方法。

·投入产出法

这种方法是对目标任务法的改进。任务目标法是一定时间内费用与销售量的比较。但有时有些费用投入后，其效应在当期显示不出来，则无法真实反映费用销售量比率，投入产出法，不强调时间性，而是强调投入与产出的实际关系，因引一定程度上克服了任务目标法的缺点。

6．预算控制

预算是管理控制活动中广泛运用的一种方法，它是用数字形式编制的未来一定时期的计划。利用预算，管理者可以准确衡量部门生产经营情况和效益好坏，有利于管理者对各部门工作进行评价和控制。这里对预算控制作一个简单的介绍。

·预算类型

预算不仅表现为货币形式的预算，有时也有用产品单位数量或时间数量来进行预算，种类比较多，有以下三种类型的预算：第一类是与财务活动相关的预算，第二类是与业务管理相关的预算，第三类是与预算变化特征相联系的预算。

财务预算

财力预算主要反映一个组织在某一时期内从何处获得资金以及对这些资金的使用情况，简言之就是资金收支情况。财务预算可细分为现金预算、基本建设费用预算、国家财政预算等。

A．现金预算

现金流量预算是把每月、每周、甚至每天的现金收入和支出列出明细帐，以便于管理者能确保某一时期目标的实现。利用现金预算控制方法，便于公司掌握多余现金的使用情况，避免公司可观的利润都以库存、机器或其他非现金积压下来，从而为剩余现金编制投资计划提供依据。

B．基本建设费用预算

基本建设费用预算主要是指购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。由于基本建设项目一般都要花较多的钱，因此，公司、公司都很重视基本建设费用的预算工作。

C．国家预算

要有效地进行全面宏观的经济管理，还必须对整个国家的财政平衡体系进行控制，以实现财政平衡。

营业预算

营业预算是组织计划中的营业活动在财务上的表现形式，它反映了一个组织(单位)某一时期收入和支出的内容与数量。营业预算具体有以下三种预算方法：

A．收支预算

对公司而言，最常用的预算都是以货币形式把收入和经营费用支出计划表示出来，这就是收支预算。收支预算包括销售预算、经营费用预算和利润预算三方面内容。

B．资产负债表预算

资产负债表预算是对将来某一特定时期的资产、负债和资本帐户的状况进行预测。由于资产负债表中项目的变化是由各种其他预算引起的，所以资产负债表也能起到衡量所有其他预算的精确度的作用。

C．预算汇总表

预算汇总表也称总营业预算，它是把各部门的预算集中归纳在一起，然后编制预测损益表和预测资产负债表。预算汇总表是对工作成效进行全面控制所采用的一种形式，它向最高主管部门表明公司在总体上实现其目标的进展情况。

非货币式预算

这种预算是以产品单位或直接工时为单位的预算。较常见的实物单位预算有：直接工时数、台时数、单位原材料、划拨的平方米面积和生产数量等。在预算控制中，有时用时间、面积、产品数量等实物单位表示更好。例如，一个自行车装配车间的管理人员，知道每周有 8 千工时劳动力预算，要比知道每周 7 万元工资的工人数更容易安排工作。

·预算编制

不同组织的预算过程和方式可能差别很大。有的单位有专门的预算部门协助高级领导人审批下级各部门的预算方案；有的单位则是上面先有一个预算的总设想，高层领导人再向下级提出一些预算要求，便于下级在预订预算草案时了解预算的可行性。大多数单位都采用从下至上式的预算方式，从基层开始，逐级编制各自的预算，最后形成总预算。

·预算控制方法

预算控制在很大程度上就是财务控制，它具有全面控制的约束力。预算就是将公司各种管理活动贯串在表格形式中，通过预算报表反映公司经营状况，便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

在预算控制操作中，有两种比较典型的应用方法：

费用专控目标体系

这是由公司单项费用指标和无程序性的随机费用指标组成的目标体系，专项控制主要内容有：单位成本、材料燃料消耗、水电消耗、办公费、差旅费、医药费、大修理费、生产生活设施维修费、易耗品购置费、储备资金周转天数等。这些专项控制费用量大、面广、随机性强，在预算中很难进行有效控制，因此需要采用专控目标体系方法，强化管理。

定额管理

定额是公司及职工从事生产活动时，在人力、物力、财力利用方面应遵守的标准。利用定额管理的目的，定额管理是为了以尽可能少的消耗，完成尽可能多的工作量，提高工作效率，从而提高公司经济效益。是对整个公司各项工作、各个生产岗位的定员进行核实，重新编制定员，使工作人员与工作任务相适应。

在此基础上健全完善各工种劳动定额、各处物资消耗劳动定额、各种资金、费用、劳务结算定额。

最好的销售预算包括两部分：第一部分是满足按月进行的营销花费的数量。第二部分是帮你应付预料不到的销售需求的备用预算。例如可能有一个新市场出现，或者有竞争对手退出，或者新的竞争对手出现。怎样回应这些机遇和挑战都受到你的销售预算的影响。

没有钱的销售犹如无米之炊；半途而废的销售活动也会使你的利润受损。因此，一定要保证有足够的钱来完成你的销售活动。

做出一份有价值且值得遵循的预算要求很多技能。有时你必须充分利用资源，要同相关部门进行沟通，获取有价值的建议，是你能更有效地把钱花在你的目标上。最好的销售预算包括两部分：第一

部分是满足按月进行的营销花费的数量。第二部分是帮你应付预料不到的销售需求的备用预算。例如可能有一个新市场出现，或者有竞争对手退出，或者新的竞争对手出现。怎样回应这些机遇和挑战都受到你的销售预算的影响。

没有钱的销售犹如无米之炊；半途而废的销售活动也会使你的利润受损。因此，一定要保证有足够的钱来完成你的销售活动。

做出一份有价值且值得遵循的预算要求很多技能。有时你必须充分利用资源，要同相关部门进行沟通，获取有价值的建议，是你能更有效地把钱花在你的目标上。

年度销售目标的确定

销售目标是在营销目标的基础上确定的，销售目标又可以按地区、人员、时间段来分成各个子目标，在设定这些目标时，必须结合公司的销售策略。在此基础上调整产品颁及确定销售额，使目标的具有可行性、挑战性和激励性。

1．在决定收入目标时，需考虑到的因素

年度销售目标值往往是在销售预测的基础上，结合本公司的营销战略、行业特点、竞争对手的状况及公司的现状来制定的。

确定销售收入目标是决定整个公司的行动目标的核心；同时销售收入目标值也可以说是代表公司意识的高低，是公司在市场上活动程度的标准。公司作为一个创造价值和利润的社会团体，其销售收入（销售额）的大小就是公司经营好坏、优劣的最好标志。在决定销售额时，需考虑到下列三项因素：

·与市场的关联

与市场的关联是指公司对服务的顾客层次及可服务多少比率而言。公司正是根据这一个构想，来确保公司在市场中的地位。即销售额目标值的大小必须能确保公司在市场中的地位，而公司为了确保其市场地位，务必对市场展开最佳的活动，最终成果明显表现在“市场占有率”上。

·与收益性的关联

销售收入的目标值，须能确保公司生存与发展所需的一切利益，也就是公司需从事足以获得收益的活动。

·与社会性的关联

公司属于社会的一个单位，所以，在决定销售收入目标之时就必须考虑到社会性，不可以在已确保市场与收益性之余忽视了社会。因此，公司需顺乎时代潮流，与公司内外各利害关系的需求相配合，尽其所能地为社会服务。

2．决定年度销售收入目标值的方法种类

决定年度销售收入目标值的方法有以下 8 种最常用的方法。

·根据销售成长率确定

·根据市场占有率确定

·根据市场扩大率（或实质成长率）确定

·根据损益平衡点确定

·根据经费倒算确定

·根据消费者购买力确定

·根据各种基数确定

·根据业务员申报确定

3．年度销售目标值三种常用确定方法

在以上决定年度销售收入目标值的的 8 种方法中，主要有以下 3 种最常用的方法。

·根据销售成长率确定

销售成长率，是今年销售实绩与去年实绩的比率。其计算公式如下：

成长率=今年销售实绩/去年销售实绩×100%

决定销售成长率极为简易，例如最高经营阶层者下达指标：明年的销售收入额需达今年的 120%。此时就不需任何计算了，使用上述的数值即可。

但若想求算精密的成长率，就须从过去几年的成长率着手，是利用趋势分析推定下年度的成长率，再求出平均成长率。此时所用的平均成长率并非以“期数”（年数）去除“成长率”，因为每年的销售收入是以几何级数增加的，其平均成长率的求法如下：

平均成长率=今年销售实绩/基年销售实绩

n 值的求法：以基年（基准年）为 0，然后计算当年等于基年的第 n 年，如果是第 3 年，则 n 为 3。

有时，是以“经济成长率”或“业界成长率”来代表销售成长率，但无论采用什么方法，均需运用下列公式求算销货收入的目标值：

下年度的销售收放=今年销售实绩×成长率

· 根据市场占有率确定

市场占有率，是公司销售额占业界决的销售额（需求量）的比率，其求法如下：

市场占有率=本公司销售收入/业界总销售收放×100%

使用这个方法，首先要通过需求预测求出整个业界的销售收入。

下年度的销售收入目标值=下年度业界总销售收入×市场占有率目标值

·根据市场扩大率（或实质成长率）确定

这是根据公司希望其在市场的地位扩大多少来决定销售收入目标值的方法。其公式如下：

市场扩大率=今年市场占有率/去年市场占有率×100%

实质成长率=本公司成长率/业界成长率×100%

现举一实例，如（见下表）

市场扩大率=12.5%÷10%×100%=125%

实质成长率=150%÷120%×100%=125%

市场扩大率与实质成长率的关系

	去年	今年	成长率
公司实绩	100	150	150%
业界实绩	1000	1200	120%
市场占有率	10%	12.5%	

第五章：销售计划（中)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-06， 作者: 吴洪刚

销售定额

1、销售量定额

销售量定额是销售经理希望业务员在未来一定时期内应完成的销售量。销售量定额便于业务员理解自己的任务。

销售经理设置销售定额时必须预测业务员区域的销售量。销售经理预测销售量是基于对现有市场状况的分析，需要研究以下因素：

·区域内总的市场状况；

·竞争者地位；

·现有市场占有率；

·市场涵盖的质量（一般取决于该市场业务员的主观评价）；

·该地区过去的业绩。对过去的数据进行调整以适合人员、区域及公司政策的要求。新产品推出的效果、价格调整及预期的经济条件；

对以上因素进行分析后，再来设定区域个人销售目标定额。

2、如何决定销售定额基数

很多公司设置销售定额时往往基于过去的经验，还有一些经理简单地套用公司的销售预测为基数。如果公司预测的结果是提高 6%的销售量，则对每一个员工都分配 6%的销售增长。这种方法虽然简单、费用低、易管理、易理解，但是它忽略了地域状况及业务员的能力差别。像有的新建区域尽管销售量小，但其销售增长率要比一些已成熟的销售区域的销售增长率大得多，因此新的销售区域提高 6%的销售量是很容易完成的，而成熟区域要提高 6%的销售量则是很困难的。

使用这种方法隐含着这样的假设：前期设置的销售定额是完全合理的。但实际上，前期的定额可能过高或过低。用这种方法设置定额可能影响士气。业务员会认为这样的定额不公平合理，甚至会推迟订单把它放到下一个销售期。

另外，在制定销售定额时一定要考虑区域的销售潜力。销售潜力可以反应公司销售额的成长机会，但销售潜力的预测费用高、时间长并且具有主观性。

销售定额的制定可采用自上而下、自下而上两种方法。使用时必须考虑以下因素：

·区域产品的历史；

·区域购买力指数；

·各个产品的市场目标；

·各个产品的促销时间

·各个产品的广告；

·每个区域前 50 名客户的收支分析；

·业务员及区域收支分析；

·产品和产品组合收入分析。

决定销售定额水平的基准：

·销售量

·以前公司销售量

·以前业务员销售量

·销售潜力

·销售预测

·活动目标

·公司目标

·公司政策

·区域特点

·消费者特点

·竞争者

·销售报告

·市场研究

3、销售定额制定的几种常用方法

确定公司不同销售区域的目标销售额，主要有以下三种方法：

·目标市场占有率法：

具体步骤如下：

确定各地区市场需求构成比、目标市场占有率、公司整体市场占有率（如 20%）；

求出不同地区的市场构成比与占有率的乘积；

把计算出的加权平均目标市场占有率（20.5%）作为分母与整体目标市场占有率相比，并计算定额指数；

当后者大于或等于前者时，则以后者的结果（20.5%）作为分母计算定额指数：

如甲地区的定额指数=12.5÷20.5=61%

当后者所求结果小于前者的结果，则只调整所差的那一部分：

如前者的目标市场占有率为20%，后者的各乘积之和为19.8%，其差为0.2%。（所谓调整差异，即将相当于0.2%的市场占有率摊到某几个地区上去，使其平衡。）假定分摊给甲、乙地区各0.1%，然后与它们的需求构成比来除，即为甲、乙地区目标市场占有率的调整值。

甲产品目标市场/占有率的调整值=由差异所分摊到的百分比（0.1）/甲地区的需求构成比（50%）=0.2%

乙产品目标市场/占有率的调整值=由差异所分摊到的百分比（0.1）/乙地区的需求构成比（50%）=0.3%

最后，甲产品目标市场占有率为25.2%，乙产品的市场占有率为20.3%，以调整后的相乘积来求定额指数。

定额指数求出后，就可以此为分解基准，把目标销售额或销售量按不同地区进行分解，如下表：

例：目标销售额为1000万元，则：

甲地区目标销售额=1000×61%=610（万元）

根据目标市场占有率确定定额指数

地区	市场需求构成比 A	目标市场占有率 B	相乘积 A×B	定额指数
甲	50%	25%	12.5%	61%
乙	30%	20%	6.0%	29%
丙	20%	10%	2.0%	10%
合计	100%	55%	55.0%	100%

·销售构成比法：

这种方法是根据各地区几年来销售构成的变化趋势来推测下一年度各地区的销售构成比并以此作为定额指数，将目标销售额分解到每个地区的一种分配方法。它是公司实际常用的方法。这种方法尽管考虑了过去的变化趋势，但还是有很大的主观性。因此，运用此方法要求有一定的实际经验，以提高其准确度。

销售构成比

地区	销售构成比					销售构成比趋势（%）
	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
甲	30	31	29	30	28	29
乙	50	45	40	35	30	24
丙	20	24	31	35	42	47
合计	100	100	100	100	100	100

若2001年的目标销售额为1000万元，则：

甲地区的目标销售额为290万元；

乙地区的目标销售额为240万元；

丙地区的目标销售额为470万元。

·市场指数法

市场指数法是以各地区的市场因素为基础来计算的，一般包括常住人口、工资收入、地区零售额等与地区销售相关的因素。它是比较理想的分解方法，具体计算有单一因素法和组合因素法。

单一因素法

它是以一项市场因素来求其市场指数的方法。例如选择人口因素，则市场指数就是不同地区的人比例，以其作为定额指数；选择与复印纸相关的复印机为市场因素，则市场指数就是不同地区复印机台数比例，以此作为定额指数。

组合因素法

它以两项以上市场因素任意组合，求出市场指数的方法，如表：

组合因素法一例

因素 地区	人口	工资	零售店销售额
A	7800	3900	4600
B	3900	1250	1800
C	3300	1350	1600
合计	15000	6500	8000

具体有顺位法、评分法及构成比法三种方法。

A．顺位法：

顺位法计算表

因素 地区	人口		工资		零售店销售额		顺位值合计
	实数	顺位	实数	顺位	实数	顺位	
A	7800	1	3900	1	4600	1	3
B	3900	2	1250	3	1800	2	7
C	3300	3	1350	2	1600	3	8

顺位法的基本步骤：

a.根据各要素的实际数排大、小排出序号；

b.求各地区各顺序值合计；

c.按下列公式求出各地区期望的百分比；

地区期望百分比=[要素数×（地区数＋1）－该地区要素顺位合计]＋[要素数×（地区数＋1）]×100%

d.将求出的地区百分比，以合计数为基准算出各地区所占百分比；

e.以所计算出的各地区百分比作为定额指数来进行目标销售额的分解。

例：A 地区的期望百分比为 75%

[3×（3＋1）－3]＋[3×（3＋1）]×100%=75%

B 地区的期望百分比为 42%；

C 地区的期望百分比为 33%；

则：A 地区的定额指数为 50%；[75÷（75＋42＋33）]×100%=50%

B 地区的定额指数为 28%；

C 地区的定额指数为 22%。

B．评分法：

评分法计算表

因素 地区	人口		工资		零售店销售额		合计 %
	实数	%	实数	%	实数	%	
A	7800	156	3900	180	4600	173	509
B	3900	78	1250	58	1800	68	204

C	3300	66	1350	62	1600	60	188
平均	5000		2166		2666		总计 901

评分法的基本步骤：

a.求各要素的平均值；

b.求各地区要素占该平均要素的百分比；

c.算出不同地区各要素百分比的合计，然后对各地区的合计值求总和；

d.各地区合计的百分比值与总计百分比值相比，所得值即为定额指数。

例：A 地区的定额指数为 56.5%；

509÷901×100%=56.5%

B 地区的定额指数为 22.6%；

C 地区的定额指数为 20.9%。

C．构成比法

构成比法的基本步骤：

a.求出各要素的不同地区的构成比；

b.以上一步求出的值乘以各因素的权数；

c.以第二步求出的各值按不同地区进行合计，并算出不同地区所占合计的百分比即为市场指数。

例：若人口、工资、零售额的权数分别为 0.2、0.5、0.3，

A 地区：

人口（7800÷15000）×100%×0.2=10.4%

工资（3900÷65000）×100%×0.5=30%

零售额（4600÷8000）×100%×0.3=17.3%

合计：57.75。

则：A 地区的定额指数为 57.7%；

B 地区的定额指数为 21.5%；

C 地区的定额指数为 20.3%。

4、合理销售定额的特点

·公平：定额真实地反映销售的潜力；

·可行：定额可行并兼顾挑战性；

·易于理解：易于理解定额数量及其分配理由；

·完整：与销售定额相关的各种定额明确；

·灵活：依据环境的改变而改变才能保持士气；

·可控：检查执行情况，以便采取措施。

销售计划的编制

1．销售计划的架构

销售计划是各项计划的基础。销售计划中必须包括整个详尽的商品销售量及销售金额才算完整。除了公司的经营方针和经营目标需要详细的商品销售计划外，其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的计划与实行，无一不需要以销售计划为基础。

2. 销售计划的内容

简明的销售计划的内容至少应包含下述几点：◆

·商品计划(制作什么产品?)◆

·渠道计划(透过何种渠道?)◆

·成本计划(用多少钱?)◆

·销售单位组织计划(谁来销售?)◆

·销售总额计划(销售到哪里?比重如何?)◆

·促销计划(如何销售?)

很容易可看出，第5项的销售总额计划是最主要的，销售计划的内容大致可涵盖在其中，销售总额计划经常是销售计划的精华所在，也是销售计划的中心课题。

３．年度销售总额计划的编制

·参考过去年度自己本身和竞争对手的销售实绩，参考此类资料即可列出销售量及平均单价的计划；◆

·损益平衡点等基准；◆

·事业发展计划的销售总额◆ 综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展计划的销售总额。◆

·召开会议做最后的检查改进及最终决定；◆这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划，而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高，以为该部门的内部目标计划。

·损益平衡点基准=固定费用预估+计划销售利益/计划边际利益率×100◆

计划边际利益率=100-（变动费用预估/销售总额）×100◆

·资产周转率基准=计划资产×一年周转次数◆

·纯益率基准=计划年度税前净利/计划销售总额对税前纯益率×100◆

·附加价值基准=（计划人员数×每人附加价值目标）/计划附加价值率 ×100

４．月别销售额计划的编制

·收集过去三年间月别销售实绩，将过去三年间销售实绩资料取出，且将各年度月别销售额仔细地了解。 ◆

·将过去三年度的销售实绩合计起来，将过去三个年度的月别销售实绩总计起来。

·得到过去三年间的月别销售比重， 最后，如表最右边那栏所示，以三年间每个月合计的销售总额为100计，将每个月的三年合计实绩除以全部三年合计实绩即可得月别销售比重，将计算所得按月填入表中。视每月销售情况不同，可看出因季节因素的变动而影响该月的销售额。此后，将过去三年间月别销售比重予以运用在最后决定的全公司销售总额中即可得到每个月的销售额计划了。

５.月别商品别销售额计划的编制

·取得商品别销售比重，首先，将去年同月的商品别销售比重及过去三年左右同月的商品别销售实绩等找出，计算商品别销售比重(如表 14.2.4 所示)，了解销售较好的商品群及利益率较高的商品群。◆

· 参酌商品销售比重政策和调整销售比重下一步，参酌商品销售比重政策，利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去三年间及去年同月的商品群别销售比重。◆

·用修正过的商品销售比重来设立商品别计划，使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得商品别的计划销售金额。表右方的栏位列出每月的明细商品别计划销售金额，这是该月销售金额预算的基础。 ◆◆ ◆

６.部门别、客户别销售额计划的编制

·取得部门别及客户别的商品销售比重，去年同月的部门别及客户别的销售比重予以分析研究。◆

·用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额◆◆ ◆

７．销售费用计划的编制

·包含在总合损益计划的销售管理费中，在年度计划损益表的一般销管费内，可列出销售费用的年度合计额。

·各月别销售变动费用计划的拟制， 因为已经编制月别销售总额计划，所以为达成月别的销售金额计划，必须设定所需的年度变动费用。◆

·各月别销售固定费用计划的拟制， 用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均，计算出大致的月销售固定费用金额。月别销售固定费用计划的项目，包含折旧费、工资及利息费用等。◆

８．促销计划的编制◆

·与商品相关的促销计划◆

销售系统化；◆

商品的质量管理；◆

商品的新鲜、卫生及安全性；◆
专利权；◆
样本促销；
展示会促销；◆
商品特卖会；◆
·与销售方法相关的促销计划
确定销售点；◆
销售赠品及奖金的支付；◆
招待促销会；◆
掌握节日人口聚集处促销；◆
代理店及特约店的促销；◆
建立连锁店；◆
销售退货制度；◆
分期付款促销。◆
·与销售人员相关的促销计划
业绩奖赏；◆
行动管理及教育强化；◆
销售竞赛；◆
团队合作的销售。◆
·广告宣传等促销计划着眼点◆
POP(销售点展示)；◆
宣传单随报夹入；◆
模特儿展示；◆
目录、海报宣传；◆
报纸、杂志广告。◆

９．销售帐款回收计划的编制

·与销售计划并行的客户赊款回收计划， 配合月别销售总额计划，是此销售月别计划的收款计划。所以，过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用，此外，收款政策亦有影响。◆

·以此表为客户别赊款回收计划的基础，以实际情况言，客户款项的回收计划即不能谓为完备。在管理上，此表对于要求营业人员控制客户款项的回收是相当重要的。◆

·客户帐款积欠天数缩短是有必要的， 本表对于提高客户帐款回收率是重要的。然而，回收率的提高仅是使票据到期天数延长而已，就不具任何实质意义了。 下面的算式对于帐款积欠天数的缩短更具意义。

客户帐款积欠天数=(客户赊款余额+本公司收受票据余额)/日平均销售总额。◆

10.销售人员行动管理计划的编制

· 销售人员未来的行动管理是重要的。每位销售人员自己将未来一个月的重点行动目标明确写出，根据此行动计划表，主管人员亦可对必要事项加以清楚地指示。◆

·周别行动管理制度。月别的重点行动目标设定后，即可以周别行动管理制度将每周需努力方向具体列出。现代的商业社会，许多的公司活动都是以"周"为一循环单位，倘使周管理做得不够完美，业绩就好不起来了。◆

· 以实现的营业日报表来检查周别计划的实施成果。每日，销售人员不论是以口头或是书面呈阅的营业日报，都可以周别行动计划为绩效参考基准，因此此表的使用相当方便。只要将行动计划表与每日实绩相对照，营业人员的表现即可一览无遗，充分达到销售管理的目的。◆◆ ◆

11.部门别、分店别损益管理计划的编制

·部门损益制度的彻底执行。是月别部门别损益制度管理表的一个例子。此表中可清楚地表示出每个部门、分店、科等单位的损益基准和其相对应的实绩及达成率。◆

尽量以利润中心方式计算。将该所属部门或分店别本身的变动费用及固定费用清清楚楚地区分且从该部门或分店销售总额中扣除计算利益是最简单的方法，然而实例中却很难执行，只能尽量采用最公平且不引起各部门争论的方法。◆

·以达成率的情况作为损益的评价基准 ◆

销售收入的一连串过程的安排。即：依据销售预测、设定销售目标、编制销售配额和销售预算。年度销售计划是公司战略管理的最终体现。好的年度销售计划可以使公司的目标有条不紊地顺利实现。

12．制定计划不可或缺的 4 项资料

制定具有自信且易于实行的销售计划，必须以有根据有意义的资料为前提。

销售计划的内容必须十分充实，否则实行阶段就很难顺利地进行。想使内容充实，就得建立有根据、有意义的资料。

·公司之目标数字设定的资料，这是公司下一期的目标额，用本期的成长率，确认下一期的成长方向；

·过去五年间业绩数字的资料，这是调查过去市场及顾客的动向，抓住五年期间，由实际业绩所归纳出的一定倾向，进而探索下一期之顾客及商品情况。到这个阶段是设定数字及实绩数字的分析，只要资料齐全即可理解；

·推定顾客购买能力的资料，它能推定每个成为销售对象的顾客，下一期能买自己公司多少产品；

·是推测对于竞争公司之顾客状况的资料，它能推测同业竞争公司纳入多少顾客。

第五章：销售计划（下)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-12， 作者: 吴洪刚

营销控制

销售部门的工作是计划、实施和控制营销活动。由于销售计划在实施过程中会发生许多意外的事件，销售部门必须对销售活动进行控制。销售控制是销售部进行有效经营的基本保证。

销售控制包括年度计划、营利控制和战略控制三种不同的控制过程。年度计划控制主要是检查营销活动的结果是否达到了年度计划的要求，并在必要时采取调整和纠正措施；营利控制是为了确定在各种产品、地区、最终顾客群和分销渠道等方面的实际获利能力；战略控制则是审查公司的战略计划是否有效地抓住了市场机会，以及是否同迅速变化着的营销环境相适应。

1．年度计划控制

年度计划控制的目的是确保年度计划中所制定的销售、利润和其他目标的实现。控制过程分为四个步骤：

首先，管理者要确定年度计划中的月份目标或季度目标；其次，管理者要监督营销计划的实施情况；第三，如果营销计划在实施中有较大的偏差，则需要找出发生的原因；第四，采取必要的补救或调整措施，以缩小计划与实际之间的差距。

年度计划控制的内容主要是对销售额、市场占有率、费用率等进行控制。具体内容如下：

·销售分析

销售分析就是衡量并评估实际销售额与计划销售额之间的差距。有两种具体方法：

销售差距分析

这种方法是用来衡量不同因素对造成销售差距的影响程度。例如，某公司年度计划中规定：某种产品第一季度出售 4000 件，单价 1 元，总销售额 4000 元。季度末实际售出 3000 件，且售价降为 0.8 元，总销售额为 2400 元，比计划销售额少 40%，差距 1600 元，原因是售价下降和销售量减少，但二者对总销售额的影响程度是不同的，计算如下：

Sp=计划售价

Ap=实际售价

Aq=实际销售量

Sq=计划销售量

售价下降的差距=（Sp-Ap）Aq=(￥1.00-￥0.8)*3000=600.00

600/1600=37.5%

销售量减少的差距=（Sq- Aq）Sp=（4000-3000）*￥1.00=￥1000.00

1000/1600=62.5%

由此可见，将近三分之二的差距是由于没有完成销售计划造成的。因此，应该进一步深入分析销售量减少的原因。

地区销售量分析　这种方法是用来衡量导致销售差距的具体产品和地区。例如，某公司 A、B、C 三个地区的计划销售量分别为 1500 件、500 件和 2000 件，共 4000 件。但实际销售量分别为 1400 件、525 件和 1075 件，与计划的差距分别为-6.67%、+5%和-46.25%。

可见，引起销售差距的原因主要在于 C 地区销售量的大幅度减少。因此，应进一步查明减少的原因，加强对该地区营销工作的管理。

·市场占有率分析

销售分析不能反映出公司在市场竞争中的地位，只有市场占有率分析才能揭示出公司同其竞争者在市场竞争中的相互关系。例如，某公司销售额的增长，可能是由于公司营销绩效较其竞争者有所提高，也可能是由于整个宏观经济环境的改善使市场上所有的公司都受益，而某公司和竞争对手之间的相互关系并无变化。营销管理人员要密切注意公司市场占有率的变化情况，如果公司的市场占有率上升，表示公司营销绩效的提高，在市场竞争中处于优势；反之，则说明公司在竞争中失利。

但是，这种分析还应考虑下列情况：外界环境因素对于所有参与竞争的公司的影响方式和程度是否始终一样；是否有新的公司加入本行业的竞争；是否公司为提高利润而有意采取的某种措施，导致市场占有率下降等等。

·营销费用率分析

年度计划控制要确保公司在达到销售计划指标时，营销费用并无超支。如某公司营销费用占营销额的比率为 30%，其中所包含的五项费用占营销额的比率分别为：人员推销费用 15%，广告费用 5%，促销费用 6%，营销调研费用 1%，营销行政管理费用 3%。

管理者应该对各项费用率加以分析，并将其控制在一定限度内。如果费用率变化不大，处于安全范围内，则不必要采取任何措施。如果变化幅度过大，或是上升速度过快，以至接近或超出控制上限，则必须采取有效措施。

此外，还要对顾客态度进行查询和分析，以保持良好的公司形象。

通过上述分析，如果发现营销实际与年度计划指标差距太大，公司必须采取调整措施：或是调整营销计划指标，使之更切合实际；或是调整营销策略，以利于实现计划指标。如果营销指标和策略都没有发现问题，则应在计划实施过程中查找原因，并加以纠正。

2．盈利控制

除年度计划控制外，公司还需要衡量各种产品、地区、顾客群、分销渠道和定单规模等方面的获利能力。获利能力的大小、对营销组合决策有直接关系。

·盈利能力分析

盈利能力分析就是通过对财务报表和数据的一系列处理，把所获利润分摊到诸如产品、地区、渠道、顾客等方面，从而衡量出每一因素对于公司最终获利的贡献的大小，获利能力如何。

营销管理者必须依据产品、地区、顾客、渠道等方面的特点和类别，利用财务部门提供的报表和数据重新编制出各种营销损益表，然后再对各表进行分析。例如，下表为美国某小农具公司的渠道损益表。

由表可见，尽管百货商店不如五金商店的销售货额高，但其净利却远远高于五金商店；而园艺商店则亏损 310 美元。通过上述渠道损益分析，此后选择销售渠道时，便有了决策的依据。

	五金商店	园艺商店	百货商店	总额

销售收入	30000	10000	20000	60000
销售成本	19000	6500	13000	39000
毛利	10500	3500	7000	21000
费用： 推销 广告 包装运输 提货收款	 4000 1550 3000 1500	 1300 620 1260 630	 200 930 540 270	 5500 3100 4800 2400
费用总额	10050	3810	1940	15800
净利（损）	450	-310	5060	5200

·最佳调整措施的选择

盈利能力分析的目的在于找出妨碍获利的因素，以便采取相应措施排除或削弱这些不利因素的影响。可供采用的调整措施很多，公司必须在全面考虑之后作出最佳选择。仍以上述某小农具公司为例，如果仅仅根据渠道获利能力分析的结果就做出决定，把园艺商店和五金商店从销售渠道中剔除，而集中全力于百货商店一条销售渠道，那就未免过于简单化。销售经理应当进一步深入研究，依据具体情况作出适当的决定。管理者可以有若干选择：不采取任何措施，任其自然发展，以观后效；取消亏损渠道中获利能力最差的中间商，增加新的中间商，制定特殊策略以鼓励大额定单。为了有助于评估和控制营销活动，有些公司还专门设置一个称为“营销控制员”的岗位。营销控制员一般在财务管理和市场营销方面受过良好的专门训练，可担负复杂的财务分析及制定营销费用预算的工作。

3．营销审计

营销控制的目的是确保公司目标、政策、战略和措施与市场营销环境相适应，因为在复杂多变的市场环境中，原来制定的目标和策略往往很快就过时。因此，每个公司都应利用一种被称为“营销审计”的工具，批判性地定期重新评估公司的战略计划及其执行情况。

营销审计是对公司或战略业务单位的营销环境、目标、战略和营销活动诸方面进行的独立的、系统的、综合的定期审查，以发现营销机会，找出问题所在，提出改善销售工作的行动计划和建议，供公司领导者决策时参与。

营销审计不是只审查几个出问题的地方，而是覆盖整个营销环境、内部营销系统以至具体营销活动的所有方面。营销审计通常是由公司某个相对独立的、富有经验的营销审计机构客观地进行的。营销审计是定期进行的，而不是出现问题时才采取的行动。营销审计不仅能为那些陷入困难的公司还来效益，而且同样能为那些营卓有成效的公司增加效益。

·建立营销绩效标准

建立什么样的标准就决定应该采取什么样的控制过程，而标准的适用（控制）过程决定公司能否有效地协调人际关系和落实控制标准。因此，公司对标准必须加以明晰地表述，并为各被控制方理解和接受。

营销绩效标准

公司所关注的事情是在所有市场上的营销绩效。如果公司的目标是为了获取利润和扩大经营规模，那么所建立的标准应该有助于实现这些目标。但是，总体发展和利润目标太笼统，无法根据它们建立营销标准。因此，如果达到上述两方面目标，就必须建立许多具体（或中间）标准。

控制标准包括所有应受到控制的营销事务，也就是说，区域分支机构管理部门的所有营销活动都在总总的控制之列。控制标准可以围绕着当地营销职能而设立。例如，关于营销调研标准就可以按调研对象的数量和性质而设定；销售目标可按产品线和月（或季度）销售额而设定；发展目标可按市场份额而设定。就产品领域而言，可建立质量标准控制当地生产，此外，还可建立产品开发标准和必要的服务标准等。

就分销领域而言，标准可按市场覆盖面、交易支助需要和渠道成员的绩效来建立。至于定价标准可按不同产品和价格水平和售货赢利以及价格的机动性或稳定性（包括通胀情况）来制定。从促销的角度来看，标准可按当地广告的容量和种类、所使用的媒介以及对广告有效性的测衡方式来建立。推销人员的增减和实绩也可包括促销标准之内。

绩效标准不能仅仅停留在条文上或者口头上，而应该包括对营销活动的具体评估措施。比方说，如何评价营销成本

效益、销售或投资收益等。在利润核算问题上，国际公司最感头痛：应该以通胀后掐得的当地货币还是以汇回的货币核算利润呢？销售部显然希望得到以硬通货汇回的利润，但是国外市场上普遍存在程度不同的通胀和货币贬值问题，因此，各区域分支机构管理部门必须妥善地核算在当地赚得的利润，然后兑换成硬通汇回销售部。

建立标准的方法

建立标准的方法关系到公司日后如何对国外营销进行控制。因此，所建立的标准必须适合于每个市场的具体情况。这就是说，公司总部不能武断地将标准强加给当地区域分支机构，而只能根据当地情况建立当地标准。

然而问题并非如此简单，尽管当地管理部门在帮助公司总部建立当地标准过程中发挥重要作用，但是总部绝不能对它们采取放任政策，否则公司不可能获得最佳利润。也就是说，国际管理者必须依靠自己的判断建立当地营销标准，而同时又必须得到各区域分支机构的帮助，因为它们熟悉当地情况。如果公司采取自由放任政策，那么各区域分支机构当然愿意建立低水平的标准（容易达到）。从公司总部的角度来看，为区域分支机构制定的标准必须具有足够的挑战性，促使它们努力发挥自己的潜力，从而获得最佳经营效益。由此看来，标准应该由公司总部和区域分支机构双方共同建立，因此是一项折衷产物。

制订标准的实际方法有几种。首先，区域分支机构营销人员应当提出有关当地经营必须的基本设想（标准）。这此增大于营销标准的基本设想应该在年度规划过程中反映出来。在将年度规划付诸实施之前，应该在预算中具体列明各种标准。尽管区域分支机构与总部之间基本上不采取人员见面的方法进行联系，但是在建立年度营销标准时最好使用直接接触的策略。直接接触的具体办法是公司总总派遣营销主管去国外区域分支机构进行访问，或者召集各级管理人员地区性会议和总部会议。召开这类由个人参加的会议往往可以消除误解、减少区域分支机构对公司总部管理部门的怨恨情绪。

在择定适于个别市场的标准时，可以使用比较分析法。国际营销者可通过区域分支机构获得对当地情况的了解，在这种情况下，他们既能熟悉国外市场情况又拥有丰富的国内经营经验，因此可以有效地对国人、国外经营以及各区域分支机构之间的经营进行比较分析，从而择定恰当的标准。如果公司总部管理人员能妥善地运用比较分析手段，那么最终建立的标准就能适于各市场情况并被各区域分支机构接受。

·评估营销绩效

一旦管理部门为区域分支机构择定适当的营销绩效标准，那么它必须监督关于这些标准的实际执行效果。标准不会自动得到执行，只有通过控制过程才能将它们付诸实施。因此，为了落实所建立的标准，管理部门首先必须能监测当前执行效果。在国际营销过程中，管理部门一般不靠个人力量监测和评估区域分支机构的绩效，取而代之的是建立某种间接的信息系统，以了解各区域分支机构的营销情况。

有许多通讯工具可用于获得关于区域分支机构经营情况的信息反馈，如邮件、电报、电传、传真、电话、访谈以及召开讨论会等。当今，许多公司都使用电讯工具与国外区域分支机构保持密切联系。还有一些实力雄厚的公司召开越洋电话会议，可以使身处不同国家的管理人员进行“面对面”接触。

当公司拥有许多海外区域分支机构时，应该要求各区域分支机构按照某种标准形式向总部做汇报，以便于对它们进行比较。各区域分支机构向总部做汇报时，应该使用标准单位和同一货币种类以及某种标准的公司语言。

汇报

公司总部应该具体规定区域分支机构汇报的性质和频率。汇报内容包括公司总部希望加以控制的所有事项。汇报应该是经常性的，以便于管理部门有足够的时间在控制或调整经营活动中发挥作用。有些事项或者经营中出现了差错须立即向总部做汇报，其它事项则可按周、月或季度汇报。

同时，有些公司总部不打算使用的材料，则区域分支机构不必用汇报。

上述指导方针有助于避免国际汇报过程中产生某些问题。这些问题在公司总部和区域分支机构双方都有可能产生。

从公司总部方面来看，汇报中常见的问题是：无助于决策的信息过多，而决策所需的信息又不足。为了避免产生这一问题，许多公司规定区域分支机构必须集中汇报对决策有用的信息，这样还可以节省信息传递时间和贮存成本。另一个容易出现的问题是：信息迟到，以致管理部门不能采取有效行动。因此，为了提高管理部门对国际经营的控制力，必须建立一种迅捷的、恰当的汇报系统。如果汇报系统十分完善，那么所有问题都会迎刃而解。

区域分支机构也有可能出现汇报系统方面的问题。区域分支机构管理部门常常觉得总部对汇报的需要太多、不适当地干预本地的经营、委派不合适的权力代理人以及对当地实情缺乏了解等。在汇报问题上，区域分支机构和销售部之间经常滋生怨恨情绪。改变这种局面的办法是：简化汇报事项，只向销售部汇报对决策有用的信息。当区域分支机构发现自己汇报的信息得到采用时，其怨恨情绪明显减少。

召开会议

与书面汇报恰成正比的是通过人员接触获得信息，即召集有公司部经理参加的区域分支机构管理部门会议。通过召开这类会议，公司总部和区域分支机构之间可以展开十分细致的信息交流。不过，召开会议也有局限性，其主要缺点是信息交流所需时间长和会务成本高。克服这些缺点的办法是：由地区部门经理而不是公司总部经理召集这类会议。由于出席会议各方亲自面谈，所以不用再做电报或邮件汇报，从而减少了费用。召开会议的另一个优点是可以减少各方的误解。要想有效地使用这一方法就必须经常召集会议，以便于管理部门对当地经营活动的指挥控制作用。不过，即使如此，仅仅召集会议还是不够，公司还必须要求区域分支机构做非人员汇报以便持续地得到必要的信息。有些公司干脆召集电信会议以克服传统会议形式的许多局限性。

·销售收入绩效评核审查

销售绩效评核分析

重点在于了解公司销售收入扩大的程度。具体内容包括：与上年度比较增减额，过去直到现在的趋势；在同业中所处位置；售价涨跌和销售量增减对销售收入增减的影响程度，其计算公式是：

销售差异=当期销售收入－前期销售收入

=当期售价（P）×当期销售量（Q）－前期售价（P′）×前期销售量（Q′）

=售价差异+数量差异

=（P－P′）Q＋（Q－Q′）P′

利益评核分析

利润评核分析就是销售利益率的评核分析。一般包括：销售总利益率、销售利益率、营业利益率、经营利益率等。各海外子公司主要任务在于确保和提高销售总利益和销售利益率。

销售总利益率为销售收入减去销售成本后的销售总利益对销售成本的比率。

销售利益率则为销售总利益率减去销售费用率之差。

利益评核分析，也可看作是对成本性的评核分析，由于销售成本率和销售费用率降低的结果，将能促使销售总利益率和销售利益率的提高。

成长评核分析

即评核当年度销售收入比上年度增减多少百分比。由于销售收入为售价为销售量的乘积，所以，销售收入成长率也可用售价变动率和销售量增减率的积加以表示：

销售收入成长率=当年销售收入/上年销售收入=当年售价×当年销售量/上年售价×上年销售量=售价变动率×销售量增减率

如果成长率在100%以上，是因售价提高所致，则销售量增减一定在100%以下，这表明市场占有率已走下坡路。所以，对销售收入成长率的审查，不能仅仅看表面数字，而应该确实了解其构成内容，

以求出实质成长率。此外，成长率除了同上年比较，还应同上年同月比较，这对于季节性产品尤为必要。通过当年销售动态同上年市场动向对应比较，可评核市场营销状况。

市场评核分析

它包括市场占有率的期间比较，以及同竞争厂商比较，其中同上年比较市场占有率状况，也可作为评核前述市场扩大率的参考。市场占有率通过以年度计算求得，然而，最好以月计算求得。此外，如能确保并提高市场占有率，必须努力确保和提高销售收入较高月份的市场占有率，并使市场扩大率达100%以上。

客户评核分析

销售收可分为新客户和既有客户两项。既有客户的销售收入同上年度比较，可得知既有客户订货状况。对这两种客户销售收入的评核分析，可用下述公式：

新客户销售收入比率=新客户销售收入/销售收入×100%

既有客户销售收入比率=既有客户销售收入/销售收入×100%

为提高市场占有率和竞争能力，往往需要扩大新客户销售收入比率，并同时确保当年度既有客户的销售收入。对既有客户销售收入的确保程度，可以运用下列公式进行检查：

既有客户销售收入确保率=当年度既有客户销售收入/上年度既有客户销售收入×100%

如果既有客户销售收入有设定的成长率，那么，上述公式应加上成长率后计算。此项比率以在100%以上为好，表明公司产品受订率高，市场占有率相应有所提高。同样，新客户销售收入比率增加，也表示销售攻势很强，从而扩大了市场份额。

·销售费用绩效审查

销售费用绩效的审查内容应该包括三项：销售费用增减比率、销售费用组成比率、销售费用率高低的评核分析。

销售费用的评核分析，即在在确认销售费用增减状况之后，将本年度销售费用的各个项目，分别同上年度进行比较，并进行销售费用率增减分析。

销售费用组成比率分析，是了解各费用项目金额占整个销售费用的比重后，针对重点费用项目进行分析检查。

销售费用的增减比率分析，以下列方式表示：

各费用项目增减率与合计增减率的比较。如果各费用项目增减率大于销售费用增减率，说明当期的组成比率较前期为高；如果各费用项目增减率小于销售费用增减率，说明当期的组成比率较前期为低。

各费用项目增减与销售收入增减的比较。如果各费用项目增减率大于销售收入增减率，说明当期的销售费用率较前期为高；如果各费用项目增减率小于销售收入增减率，说明当期的销售费用率较前期为低。

销售费用包括固定销售费用和变动销售费用。固定销售费用，包括人事费用、交际费用和坏帐损失等；变动销售费用则包括佣金、运费、销售促进费用等。

对固定销售费用，应分析其增减率的变化。因为固定销售费用在某一期间内金额相对稳定，但比率会随销售收入的增减而升降。

变动销售费用的发生金额随着销售收的增减而变动，所以，以使数值增减分析较为适宜。

审查销售费用的重点，一般放在变动销售费用方面，特别是销售条件费用的变动状况。所谓销售条件费用，是为达成客户订货的销售条件而发生的费用。如折扣损失、折让损失、样品和备品的无偿赠送、佣金等费用。销售条件费用的多少，取决于营销策略和营销业务的熟悉程度。这是营销绩效审计所不可忽视的项目。

讨论问题：

1．因为预算是销售经理的重要工作之一，在预算的过程中，如何把握销售预算的灵活性？

2．薪水加提成的预算分配方法在销售实践中有无不足之处，有更好的改进措施吗？

3．如何确定固定费用与变动费用？

4．如何保证销售定额分配的公正性？

5．销售计划是不是越详细越好？

6．对在实践中经常超支但业绩非凡的销售员如何对待？

第六章：销售人员管理（上)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-13， 作者: 吴洪刚

销售经理的重要工作之一就是建立一支合格的销售队伍。美国未来学家托夫勒说,对销售员最好的注解便是市场润滑剂。销售经理能否卓有成效的开展工作，最终取决于销售人员的素质和能力。一个好的销售经理应该是知道如何激发销售人员的潜在能力，而不是简单的控制销售员的行动。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．合格销售人员就具备的素质；

2．对销售人员培训的必要性；

3．如何激励销销售人员；

4．如何对销售人员进行行动管理；

5．建设销售团队的重要性；

6．如何提升销售团队。

销售人员的招聘

销售经理的重要工作之一就是建立一支合格的销售队伍。销售员是公司和客户之间的纽带，对许多客户来说，每一个销售员对外代表的就是公司。反过来，销售员又从客户那里带回许多公司需要的有关客户的信息。因此，要顺利开展销售部的工作，很大意义上取决于是否有一支素质高，业务能力强的销售队伍。美国未来学家托夫勒说,对销售员最好的注解便是市场润滑剂.

现在企业最难办的事情有两类：一是产品开发的选项，一是产成品的推销。而这些事情无不与销售员的工作密切相关。从一定意义上可以这样说，选择销售员、培养销售员、管好用好销售员是企业能否占领市场、能否不断拓展市场的关键性工作。

1．销售人员的特点

尽管我们不能说成功的销售员具备一套与不成功销售人员完全不同的特点，但成功的销售员确实有某些共同之处。一些研究表明，优秀的销售员具有一些共同点。这些共同点主要分为品质、技能和知识三类。

·品质

成功销售经理的品质数量并不多，其中最常提起的就是 empathy。

从他人的角度考虑问题的能力。这种能力有助于创造出一种和协的的氛围。有助于销售人员预测客户的行为和与客户建立良好的关系。如果顾客感觉到销售员不了解他们的问题，这种关系难以建立。

第二个重要的品质就是自我激励。成功销售员的收入相对较高，但这只是自我激励的结果，而不是激励的动力。许多人相信销售员只是为钱而工作，但成功的销售员却能在销售活动中享受快乐。

自制力是销售人员从失败中恢复的能力。对销售员，当放下一个电话时就可能是一次失败。销售员听到的“不”远远超过“是”。

在最近的研究表明，好的销售员的品质中诚实排在第一。这种品质也许是当今市场的关键，因为他是建立信任的基础。

除了以上四点外，还有一些品质也是非常重要的：

自律；

智力；

创造力；

灵活性；

适应力；

毅力；

个性等；

尽管各公司对这些品质的要求有所不同，但是，empathy、自我激励、诚实是销售生涯成功的基础。

·技能

仅有某些品质是不够的。成功销售员有着比一般销售员更有效的技能。这此技能主要包括：

沟通技能；

一般认为，销售人员有良好的口才叫做沟通技能。但是，沟通是一个听说的双向过程。倾听也许是是销售人员最重要的的技能。一位经理说到：“这些年来，我通过倾听买的东西比通过夸夸夸其谈多得多。”

分析技能；

把问题分解并解决问题的能力在当今顾问型销售中来得特别重要。有这么一句话：“发现问题就是解决了一半的问题。”优秀的销售人员有通过表象看本子质的的能力。这种能力部分一源于倾听，同时也来源于提问题的能力。

组织技能；

组织与时间管理技能是相关的，因为后者其实就是对时间的组织能力。组织能力就是把使各种因素处于有序的状况的能力。因为销售员掌握着大量的顾客信息、产品信息、行业信息和经济信息。每种信息都必须以可用的方式组织起来。

时间管理技能。

正确估计时间需求和安排日常行动是非常重要的。因为，一个销售员通常用 1/3 的时间来与顾客面对面交流。增加与顾客会面的时间就有助于增加销售额。优秀的销售员通常花大量的时间在 20%的顾客身上，因为他们带来 80%的销售额。同时，他不会忽视小顾客因为他们具有未来购买的潜力。

技能可以培养。技能可以看作是销售员品质的行动化。许多人害怕人员销售的挑战，而另一些人不愿选择销售职业。因为他们不相信他们能学会成功的技能。这种错误的观念在于把销售看作一个整体，而不是对技能和行为的组合。通过把销售工作拆分，人们就能从每个导致成功的工作做起。

·知识

第三项使销售人员脱颖而出的品质就是知识。通常销售员应该掌握的知识包括：

产品知识；

客户知识；

产业知识；

竞争的知识；

自己公司的知识。

通常，头两项被视为最重要的。培训是正式的提供给销售员一些知识。但是，如果只是这样的话，销售员会很快落伍的。既然所有人不可能获得所有的情况的信息，对于销售员来说，在需要信息时知道如何去寻找和收集就特别重要。

总之，在聘销售人员时，销售经理必须记住那些导致成功的个人特点。但是，他必须认识到选择不是仅仅建立在一两个标准之上。当然，有此品质是非常重要的。好的销售人员会和他的顾客和行业一同成长。

2．选择与招聘程序

·工作分析与描述

成功销售人员的特点只是一些普遍共同点。每个公司和销售职位都是不同的，销售经理在聘用前，要通过对每个特定职位需求相关的特点进行分析。工作与销售员的匹配是招聘优秀销售员的关键。对某项工作的理解是招聘过程的起点。

工作描述是正式的对工作要求。销售经理往往不是唯一的招聘决策人，如人力资源部也会参与招聘过程。人力资源部的人员可能性认识不到职务描述的过时，他们挑选的人员可能不一定都适合需要的位置。

工作分析需要考虑以下因素：

市场。谁是销售员的拜访对象？市场是由批发商还是最终用户组成？其他人对购买决策是否有影响（比如工程师）？

产品线。产品是否标准化？产品的技术水平如何？产品是否需要适合不同消费者的个别需求？

任务与责任。工作是否需要特殊的技能？交通工具的种类？

自主权。销售员在销售决策上有多大的自主权？他与上级联系的频率。

当在大学招聘时，销售经理需要考虑的不仅是求职者的学历，还要考虑其课外活动，如是否勤工俭学。当招聘成熟销售员时，需要考虑其以产销售的产品种类、行业、组织方式等。

·招聘过程

销售员招聘过程，如图表 5-1 所示。

图表 5-1 销售员招聘过程

步骤	活动	成果
工作分析		工作描述
人力资源需求计划		人力资源需求说明
招募	计划、实施、控制	合格的工作申请人员
初选	推荐、背景调查、申请表、面谈	工作申请人缩小的挑选范围
录用	智力测验、工作事例考察或情景测试、个人资料分析、面试	新销售员
职前安排		熟悉公司的政策、程序和福利
工作安排		员工与公司需要的最佳匹配
培训		胜任目前或将来的工作
工作绩效评价		有关过去和现在的工作情况的反馈，对将来工作的计划

招聘过程的起点是人力资源的需求，这是工作分析和人力资源计划活动的一般结果。在招聘之前，销售经理要明确以下几点：

所需销售员的个人特点要求。

什么时候需要？以便提前向人力资源部门提出计划。

销售员的来源，是向公司内招聘，还是向外招聘。是向社会招聘还是向学校招聘。

外部招聘的方法。如招聘广告、测试内容等等。

·招聘过程的管理、评价和控制

招聘工作是最容易发生失误的工作之一。在招聘过程中，为了避免失误，应该注意以下事项：

申请表和个人简历必须按时送达招聘部门；

凡需要申请者与销售经理双方见面的活动，都必须以同一规定时间为标准；

公司应及时对申请者的工作申请作出书面答复；

申请者与公司间的讨价还价，以及双方达成的聘用条件，都必须根据公布的招聘规定进行评价，并予以记录。

未接受公司所提供的聘用条件的申请者的有关资料应保存一段时间；

如需通过中介机构来招聘，就仔细考虑招聘机构的工作能力。

为了提高招聘工作的效率，要对过去和现在的招聘过程进行评价。在评价时，应该考虑以下几点：

招聘工作的成本，包括总成本和每聘用一人的成本；

从每个招聘来源中得到的个人简历的数量和质量；

实际录用数量与计划招聘数量的比率；

对面谈后拒绝接受所提供工作的申请者进行调查分析；

应聘者接受与拒绝所提供工薪的情况等等。

3．招聘的方法

·求职申请表

对申请者的挑选过程，是在人力资源部门收到申请表以后开始的。求职申请表没有统一的格式，但它只能要求申请人填写与工作内容有关的情况。有人曾对美国 200 个组织使用的申请表进行了研究，发现 96%以上的申请表存在一个或一个以上法律上站不住脚的问题。根据就业机会均等原则和美国判例法，任何可能导致对妇女、少数民族、残疾人，或 40—70 岁中老年人就业产生歧视影响的问题，任何与工作的职业要求无关的问题，任何可能侵犯个人隐私的问题，都应从求职申请表中删除。这一点以我国企业有一定的借鉴意义。

·面谈

面谈是聘用过程中一个重要的环节。面谈应该努力做到：

确定根据面谈所作出的聘用决定的可靠性和有效性；

发现影响面谈者判断力的各种心理因素。

通过研究发现，面谈并不是那么可靠，其原因在于，聘用的面谈要受多种因素的影响，例如，第一印象、对比效应以及其它非客观因素的影响。但是，一些研究表明，在满足下列条件时，面谈是比较有效的：

面谈仅限于与工作有关的内容，且这些内容经工作分析证明是对工作成败至关重要的；

面谈按一套具体规则进行，使面谈者的行为规范化；

面谈者经过训练，能够客观地评价应聘者的为。不过这一点是不容易做到的。

·测试

评价和聘用过程的目标，是确定在聘用测试中得高分的申请者。在人员聘用的决策中，往往有两种聘用错误：聘用了本应被淘汰的人和淘汰了本应被聘用的人。这两种错误可以通过可靠性和有效性来避免。

测试的可靠性（信度）

如果一项测试没有产生错误，或者在可能产生错误的不同条件下是稳定的，这项测试就被认为是可靠的。这里所谓的“错误”，是指导致一个人所得到的分数与他的真实分数不一致的任何因素，例如，进行测试的时间、所选的样本以及评价者的差异。所谓“一致性”，是指经过一定的时间后，一个人分数的稳定性或可靠性。

在聘用过程中，一般只经过一次评价，例如，一次笔试、一次身体检查、一次面谈、填写一次申请表等。所以，评价过程必须在内容、管理和评分方面标准化，才能保证从评价结果中对一个人的能力的最真实、最准确的描述/

测试的可靠性，可以通过计算独立获得的两组分数之间的相关系数进行估计。

测试的有效性（效度）

效度是指“测试的结果是否与工作有关”。换句话说，测试的结果是否可以作为预测其今后工作的依据？不具效度的测试，是不能作为员工挑选的工具的。

聘用过程中有两种主要的测试效度，这就是准则效度和内容效度。

所谓准则效度，是指人们所测量到的结果（如测试分数）下某项准则（如在职绩效）的相关程度。如果测试成绩好的应聘者以后在工作中表现很好，而测试成绩差的以后在工作中表现也差，就表不这一测试具有准则效度。

内容效度是指测试的项目（如打字），能充分代表（如打字员）工作内容的程度。为此，需要先找出足以代表工作内容并对工作绩效具有关键作用的工作行为，并在相当真实的环境中进行测试。

保证测试效度的方法和步骤是：分析该工作；选择测试的方法和工具；举行测试；寻找测试成绩与准则之间的关联性；交叉验证与再验证。

案例：

销售配额引发的问题

超级地砖公司有一项销售人员的奖励制度，是以销售量与所指定的销售配额的关系为基础来给付奖金。

销售配额是由管理人员根据每个销售员销售地区内的客户类型、竞争情况，以及前一年公司业绩和销售员个人业绩综合计算出来的。

该奖励制度在实施过程中产生了以下几个问题，请提出解决这些问题的建议。

1．目前，那些表现最好的销售人员的客户太多了。从公司的最好能减缩销售人员的服务地区，并增加一些新的销售员。但是杰出销售员抗议，认为这是在对他们的成就进行惩罚。

2．成绩最好的销售员也抱怨其配额每年都在增加，并且是以他们过去的成就为基础。他们觉得这有点类似于鞭打快牛。

3．管理人员认为，公司没有取得足够的新客户。他们认为，所谓的市场开发，就是吸引从未采购超级地砖产品的建筑材料商店成为自己的顾客，而这项任务往往需要在数年后才会见到成效。现行的奖励制度可能无法激励员工从事这类工作。

4．当某销售员所在地区的经济发展迅速时，他可能不需很努力就可获得高的薪资。当某地区失业率高，或竞争者决定降低价格以打入新市场时，即使销售人员尽力工作，其薪资也可能减少。

销售人员的培训

对员工的训练是销售经理的是非常重要的工作。作为销售经理，要建设一个高效团结的销售部门，你必须重视并能够训练好销售员。培训有两个作用，一是教会销售员怎么去做，二是让销售员做得更好。

1．为什么要对销售员进行培训

·销售业绩决定企业的成败。没有销售就没有企业，而要提高销售额，必须对销售员进行培训，以提高销售员的工作能力。

·销售员在推销产品时同时在推销自己。销售员要推销产品，首先要学会推销自己，对销售员的培训是企业创造整体产品的一部份。

·磨练应付市场变化的能力。要在激烈竞争的市场中生存发展，必须培养销售员的随机应变能力。

·克服孤独。很多时候销售员都是处在独立作战的环境中，所以很多销售员都有孤立无援的感觉。而训练就像精神的兴奋剂，缺乏训练将使销售员士气不振。

·摆脱恐怖感和自卑感。很多时候销售员都会遭到客户的拒绝，因而产生挫折感，有时甚至有害怕被侮辱的心理。因此，员工训练反复不断地实施，对确立销售员的使命感有很大的作用。

·培养客户开发能力。对销售员来讲，每一个接触的人都可能成为公司的潜在客户，但要有眼光并能够想办法把这些潜在客户培养成真正的客户，除了长期经验磨练积累外，培训也是好的方法。

·要有营销专家的洞察力。作为一名销售员，要有营销专家的眼光和视野，只有这样才能不断提·高自己，不被社会淘汰。

·销售工作科学化的需要。销售是即是一门艺术，也是一门实践性很强的科学，要想成为一名优秀的销售员，需要有意识加强和培养自己各方面的能力学习，包括知识、销售技巧和处理事物的能力。

2．销售员培训的时机

通常在下列情况下，对销售员进行训练比较合适。

·新人刚刚工作时；

·新的工作或项目刚刚成立时；

·旧工作将采用新方法、新技术执行时；

·改进员工的工作状况时；

·使员工在接触不同的工作时，都能保持一定的工作水准；

·现有的工作人员以缺乏效率的方式执行目前的工作时；

·当需要一种现有劳动中并未具备的特殊技术和技巧时；

·当需要一种特殊的技术和技巧，而现有的劳动量却不敷使用时；

·员工现有的能力不足以完成工作时。

3．销售员培训的内容

·人格的培养。诚实、热情与爽直是现代销售员所必须具备的人格特质，否则就没有生存的空间。

·知识的学习。主要包括产品知识、业界知识、客户服务知识及相关知识。

·销售技巧。最终评判销售员的能力高低主要是销售业绩如何，所以必须提高销售员完成交易的手段，有可能的话，还可进行营销企划方面的训练。

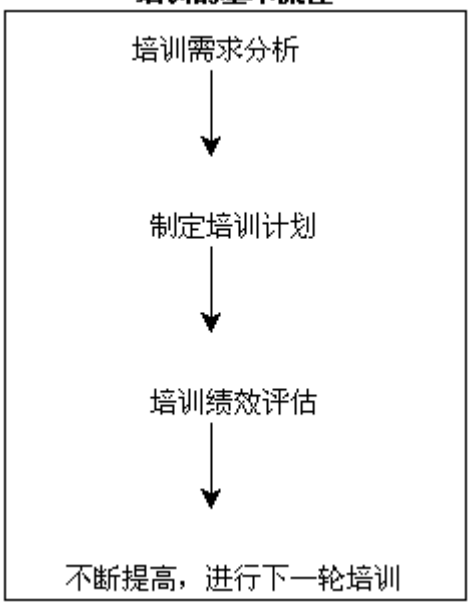
·心态。指心理态度与身体状况，是否有工作动力，没有工作动力、工作懒散的销售员在竞争激烈的商业社会中是无法生存的。

4．培训销售员的流程与方法

对销售员的训练，可以在公司由各级主管定期或随时进行，也可以让他们参加社会性及大专院校的培训学习，资金允许的话，最好委托专业培训机构完成，这样效果最好。

但很多时候，对于公司培训的效果评价并不好。主要原因是作为领导者没有真正重视培训，或培训仅是泛泛而论，不合销售员需要与水平，脱离实际工作。作为销售经理，你是负有提升与锻炼销售员实力的责任的。所以，你应了解掌握正确的培训流程及方法。

培训的基本流程



·培训需求分析

很多销售经理对培训非常重视，当他们发现一些情况如：客户不满，内部混乱，员工士气低落，工作效率低时，便想通过培训加以解决。但有时却忽略了在对销售员进行培训前，必须进行培训需求分析。

很多培训管理者在没有对培训需求作清楚界定的情况下，就确定了培训的具体内容，如课程、时间安排等，并以自己的经验和理解作为取舍的主要标准。这种过于浮躁的做法往往导致培训效果的不理想。

做培训需求分析时，可以通地对销售员观察、面谈、问卷调查、自我诊断、客户调查等多种方式进行，以了解销售员在哪些方面需要通过培训加以提高。

·制定培训计划

在对销售员进行了培训需求分析后，销售经理应拟订一份培训计划书，计划内容包括：

制定培训目标。目标不能太笼统，应当针对具体任务。并能告诉员工培训后会达到什么样的要求。

选择培训人员。如果是参加公司外部举办的培训，应选择那些有培养前途、合适的销售员，如果是在内部培训，最好是水平相当的同一部门或面临同样问题的人员，这样，针对性和学员的参与热情会更高。

制定培训内容。对销售员的培训课程有很多，比如：新产品及新技术知识培训；专业销售技巧；大客户销售技巧；谈判技巧；说服性销售演讲；沟通技巧；项目管理技巧；市场营销基础；团队合作。

选择培训讲师。有的培训可以由销售经理或公司其他人员，如市场部经理、产品技术顾问等人来完成。但更多的培训内容应请专业培训公司的培训讲师来进行。对培训公司和讲师要有一定的审核评估，通常一位培训讲师应具备下列基本要求：丰富的市场及销售经验；有教学的欲望和热忱，这样学员容易受到影响和感染；通晓教学内容；通晓教学方法和技巧；了解如何学习，以便提高教学的有效性；适当的人格特质；沟通的能力；富有弹性和灵活性。

·培训形式

互动式教学效果最好，学员要积极参与，通过案例分析，角色演练来加强培训效果。

·实施培训

培训地点可以根据具体情况进行选择，最好相对封闭一些，但切勿搞成旅游活动，时间最好不超过两天，否则学员太疲乏。

·培训绩效评估

作为销售经理，对销售员的培训效果必须要有评估。评估通常在培训之后进行，可让学员填写培训评估表，对培训内容、培训讲师、培训管理及培训效果等做具体评价。在培训进行完一段时间内，销售经理可观察了解学员的实际工作技能是否有所改进和提高，针对个别人员可单独进行接触和辅导。

·不断提高，进行下一轮培训。

销售人员的激励

销售经理要开发市场，首先要开发销售员。有效的对销售员的激励方式，在于对销售员的了解，在了解顾客需求之前，先了解销售员的需求，是公司销售成功的前提条件。在残酷的市场面前，企业的前途取决于销售经理是否有能力理解业绩显著的销售员，洞悉他们的心灵。

美国盖洛普管理顾问集团将销售员分成四种个性类型，即竞争型、成就型、自我欣赏型和服务型。要提升销售员的业绩，就要针对不同类型的销售员采取不同的激励方式。

1、竞争型

在销售竞赛中表现特别活跃。要激励竞争性强的入，最简单的办法就是很清楚地把胜利的含义告诉他。他们需要各种形式的定额，需要有办法记录成绩，而竞赛则是最有效的方式。

优秀的销售员具备强大的内在驱动力，它可以引导，可以塑造，但却教不出来。

精明的销售经理能巧妙地挑起竞争者之间的竞赛。美国一家公司销售经理劳施科尔说：刚开始做销售的时候，我在公司里连续5个月都是最佳销售员，于是自鸣得意，趾高气扬起来。不久新来了一个销售员，我们的销售区域很相似，他开始超过我，成了本月最佳销售员。经理对我说，“嗨，大腕，新手要打败你了。你要是不赶上来，你的地盘就归他了。”这大大鞭策了劳施科尔，也激励了对手，两个人暗自较起劲来。劳施科尔说，“我们俩争先恐后，月月都想打败对方，结果两人的业绩都大幅度上升，难分雌雄。”

2、成就型

许多销售经理认为，成就型是理想的销售员，他们自己给自己定目标，而且比别人规定的高。只要整个团队能取得成绩，他们不在乎功劳归谁，是一名优秀的团队成员。

那么，怎样激励这类已经自我激励了的销售员呢?正确的方法是要确保他们不断受到挑战。阿克里沃斯公司总裁兰德尔·墨菲在他的长期职业发展计划中指出：“同成就型的人坐下来，弄清楚他工作中三个很关键的方面：擅长什么；哪些方面有待提高；哪些方面是不擅长而需要学习的。接下来，一起为各个方面制定提高的目标。”

还有一些销售经理认为，激励成就型销售员的最好办法就是不去管他们。“我们把大目标交给他们，随他们怎么干。就这一方式本身对他们就是一种很大的激励。”美一公司培训总监这样介绍他们对这类销售员激励的方法。

激励成就型销售员的另一方法是培植他们进入管理层。“如果他们对管理有兴趣，那就在他们身上投资”，奥丽酒店副总裁如此说。“培养他们，拉他们走出销售圈子，开拓眼界。这么做一定会得到回报，因为成就型的人像主人那样进行战略思考，制定目标并担负责任。”

3、自我欣赏型

这类型销售员需要的远不止奖牌和旅行，他们希望感到自己重要。而精明的销售经理就让他们如愿以偿。对于他们，这是最佳的激励方式。

优利公司销售总监菲希特曼说："我们会让自我欣赏型的杰出销售员带几个小徒弟，这类人喜欢被年轻人奉若大师。我们也乐意这样做，因为这能激励他们不断进取。如果新手达到了销售目标，就证明他指导有方。而没有业绩做后盾，是不能令新手信服的。"

盖洛普公司总经理赞盖里认为，最能激励他们的方法是向其征询建议。"请他们加入总裁的智囊团，或进入重要的委员会，向他们咨询。"

4、服务型

这类销售员通常是最不受重视的。因为他们往往带不来大客户，加之他们的个性不会比他们的市场领地强大。

优利公司菲希特曼对这类销售员的看法很具代表性，他说："我对这类人提不起兴趣，因为他们不出来争取新地盘。他们也许能在竞争中站得住，却不能推动企业前进。此外内我可以培训一个强烈竞争型的销售员去服务顾客，却没有办法把一个服务型的销售员训练得有竞争性。"

激励这些默默无闻英雄的最好办法就是公开宣传他们的事迹。Inc 公司销售副总裁说："我们在全公司通报表扬他们的优质服务，在公司集会上讲他们的事迹。"既然服务型销售员带不来新生意，劳施科尔建议给他们一些额外奖励。因为他们花很多时间款待顾客，跟顾客联络。

总之，不同的方式能激励不同类型的推销人员。无论什么类型的优秀销售员都有一个共性：不懈地追求。只要激励方法得当，都能收到预期的效果。

案例：

激励的作用

美国哈佛大学的戈森塔尔教授曾作过一个实验，他让加州某中学校长从学校随机抽出三名教师，同时随机抽出 100 名学生。然后，校长把三名教师叫到办公室，对他们说："你们是学校最优秀的三名教师，现在，我们从学校选出了 100 名最聪明的学生，分为三个班，让你们去教。"一年后，这三个班果真成为学校最优秀的三个班。最后，校长告诉三位教师，他们只是随机抽出来的，那 100 名学生也是随机抽出来的。

销售人员的行动管理

销售员的销售活动，大部分是在公司所在地以外的场所进行的，也就是离开了主管可直接控制的领域，而投入客户所在的领域。销售员都"必须"或"偏好"单兵作战、独立作业，因此销售员的活动除了开会时间、中午休息时间有机会被观察了解外，其他的时间，销售员的活动完全处于开放自由的状态。

销售行动的管理，并非是束缚或掌握控制销售员的活动。行动管理只是销售目标管理及效率管理的辅助工具及做法，目标能否达成、效率的高低等，完全视销售行动的品质而定。换言之，行动管理的最终目的是销售的业绩和效率，只要目的达成，行动的内容不必拘泥于形式。

个人行动管理最有效的作法之一，是填写销售日报表制度。销售日报表是每位销售员每天的行动报告书，也是所有行动在人、事、时、地、结果、进度等方面的总记录。填写日报表不单是对销售经理行动管理的手段，也是改进销售工作的主要依据。

1．销售日报表的管理

·销售日报表的作用

市场需要及其动向的把握；

竞争者情报的把握；

技术情报的收集；

目标达成程度的评价；

销售员的行动管理；

顾客调查情报；

洽谈技术上问题点的把握；

遭遇问题的分类；

制作销售统计；

销售员的自我管理；

地区特色的把握。

销售日报表可作为拟定现在到将来推销计划的基础，也是领导依此发出指令的依据。如果没有推销日报表所带来的情报，就和听从盲人的领导而去乱闯没有两样。

·销售日报表的内容

一般的销售日报表包括：

访问地点、单位；

对方决策人及职务；

实际工作时间；

访问人数及次数；

面谈或介绍产品次数；

对方需求；

对方相关技术现状；

可行性；

目前进展。

·销售日报表的特点

要销售员填写销售日报表的第一个条件必须是销售经理及其主管对日报表的关心。第二个条件是要下功夫研究，使这份日报表很容易填写，因为销售经理都是经过忙碌辛苦的访问之后，拖着疲惫的身子回来的，尽可能不要把繁重的担子交给他们挑。不过日报表也得尽可能提供丰富而具体的情报。

2．时间分配管理

·建立现有顾客访问的规范

企业可用销售量利润的潜力或增长的潜力将客户分成几类，并规定每类顾客在一定时间内应接受访问的次数。假如每年访问 24 次和访问 12 次，其销售量和利润都是一样，访问 12 次的效率便比访问 24 次的效率高，因为企业可节省销售费用和时间。

对利润反应与次数无关的客户，只需访问几次，须访问较多次数才有较佳的利润反应的客户，则需要较多访问。

·建立潜在顾客的访问规范

除了访问现有顾客外，销售经理也应发掘新客户，加速企业的销售额和增加自己个人的收入。销售经理不愿花费时间在新客户身上是由于访问成功机会往往不大。因此有些企业会限定销售经理访问新客户的最少数目。若已访问一潜在客户 3 次，而依然失败，应要求销售经理对该潜在客户审查，以便将之在潜在客户名单上除名。

在研究发展新客户所耗用的时间的同时，还要注意研究发展哪一类新客户。

·制订顾客访问计划

客户访问计划有利于销售员合理地安排工作时间，增加成功的机会，提高每次访问的销售量，有惠于大客户的开发和费用的减少，从而大大提高销售员的业绩。

·销售员时间活分析

接着要讨论如何活用时间。

一出公司就到处奔走的销售员，其主管对他们的活动实在难以掌握。就销售员来说，因为自己的成绩要靠实绩的份量相当大，所以为了提高实绩，必须很妥善的安排自己的时间，适当的控制自己的活动。

与销售员实绩直接关系的时间是洽谈时间，这对销售经理来说是黄金时间。把一天的活动详细加以分析，就可知道他对时间运用的情况，如果在洽谈的时间比其他时间更多，（这当然也与销售技巧有关），则获得较好的实绩的可能性也愈大。

案例：

杰出销售员应派往何处

美国弗斯帕西公司年度销售会议召开的第二天，便在一片争吵喧闹中不欢而散。到会的 28 名机电设备销售员听到推销经理盖都提出要把他们调往新区去开辟市场的建议时，都愤怒地加以谴责。

盖都解释说：公司目前面临着销售额下降和严重的现金流通问题，其主要原因是顾客延期付款，而应收帐款正以惊人的速度增加。

按照盖都的计划，公司的优秀销售员都要从他们所负责的销售额高区调往目前销售额低的地区。他解释说，这意味着经验丰富的销售员能够在销售额低的地区集中精力打开销路，增加销售额；而经验不足的销售员则可以不费力地在发达的区域开展工作。

公司的一些主要销售员立即表示反对。“我花了好几年的时间才在我负责的区域打开局面，为什么要我把这个区域交给一个新手，然后到一个新的地区去重新开始”。

盖都指出，公司把优秀的销售员安排在那些销售基础好的区域是浪费人才，“你们只是到一些老客户那里去拿定货单就万事大吉了。”他辩解道。

1．优秀的销售员在高销售区失去效益了吗?

一个资深的销售员站起反驳说：去年我负责的区域销售额大幅度增长，取决于自己对现有的客户们做了大量的说服工作，才扩大了他们办公用品的订货量。

盖都反诘，这件事恰好证明了他的观点，即这些销售员在已经打好基础的销售区内逐渐失去了进取精神，没能发现新的客户。“不过，这是很自然的事，”他补充说，“当年我被提升为销售经理后，当看到我的接班人在我的老销售区何等成功地获得新的订货单时，我会感到惊奇。公司非常需要借助你们的经验去开发需求疲软的销售区。”

另一个有经验的老销售员提问，这个新政策是否意味着发展新客户将得到额外奖金或者更高的提成?益都予以否定。他解释说，财力决定了是不能实行的。一个一直坐在角落里默默地生闷气的年轻销售员打断了他的话。他告诉盖都，关于把年轻销售员调离未开发区的这个建议，使他感到非常泄气。

盖都力图再一次向年轻销售员们保证，公司并没有把他们看成失败者。他指出，之所以作出这一变革，只是因为公司面临困境，需要尽快打开销路。

盖都在宣布另一条新政策之前，使劲地咽了一口唾沫，他知道它会使到会的销售员们心烦意乱。“管理委员会还决定，今后销售提成奖金每季度发一次，而且必须是在客户定货单上载明的货款收回后才发。”他紧张地宣布道，“从今天起，与客户讨论延期付款的问题就是你们的责任了。此外，在没有从顾客那里收回全部过期未付的贷款之前，不能接受新的定货单。”

销售员们简直难以容忍了，会场顿时爆发出一片喧嚣的吵闹声。“我们已经拿到的订货单，为什么不给我们发提成奖金?”一个销售员提出强烈的要求。“收欠款本来就不是我们的任务。”另一个提出抗议。

“这完全违背了我们的雇用合同。”又一个销售员大声吼叫起来。

当盖都决定结束那天的会议时，在场的销售员们还在愤愤地议论纷纷。他匆匆来到总经理里昂的办公室，向他汇报会议阶清况。

“我们的提议遭到了强烈的反对，甚至比我们想象的还要厉害。”盖都告诉里昂，并一面向他述说会议如何在一片骚乱中解散的情况，“恐怕你明天也很难使他们相信我们的提议是为了每一个人的利益。但是，我想我们现在不能回避这个争论了。我们不得不趁把大家都召集在一起的时候来解决这个争端。”

里昂沉重地点了点头。他的第一个倾向是继续进行这个议程，无论销售员是否同意上级的建议。另一方面；他也考虑到销售员们是一个公司成功的关键。如果不征得他们的同意，把一个新制度强加在他们头上，是不明智的。总经理决定在明天上午的会议上发表讲话。

2．制定销售定额和特殊奖励制度

就象一些飞行事故一样，大多数企业的失败都是：“驾驶员失误”的结果。

面对这一动乱的时期，弗斯帕西公司正处于危急的困境中。坐在驾驶员坐舱里的里昂正在进一步考虑董事会的一个关于紧缩赊售以加速现金周转的指士。

就象从指挥塔上发出的这些命令不算太坏似的，他刚刚知道坐在飞机后座上的盖都正在指示驾驶室里的机组人员转换位置。

里昂的失误在于他让别人替他思考问题，同时作计划时缺乏明辩是非的判断力。他听了盖都的汇报后，彻夜难眠。在他醒着的时候，他可能想到，盖都把这个问题塞给他至少是出于好意，给他留有一些思考的时间。

问题搞清楚了，就等于解决了一半。因此，决策的方法就是要从弗斯帕西公司所患小病的一些症状中找出病因。

很显然，在公司领导的心目中，严重的现金短缺是最主要的问题。公司为保留足够的流动资金用以偿付经常性的待付款而操心，当然是负责的态度。这是不是意味着应该拒绝把公司产品卖给那些受拖欠货款的顾客呢?当然，停止赊销可以减少应收帐款，却未必能赚得更多的现金，这就象为了减少交通拥挤而拒绝让人们自由通过一样。

应收帐多到如此惊人的程度，的确是现金周转不畅的原因之一。但事实上这两方面的问题都是一个更主要的问题

下降的销售额的反映。如果象盖都所认为的那样，销售员的积极性正在衰退，那么无论采取任何行动来修补销售计划，如扣留销售提成奖金、调换销售员等等，都不可能奏效，采取片面的行动重新划分销售区，无论在景气或不景气的时期，都是危险的。

一种可能性是各个销售区域仍维持原状，但需要增加人力，给老资格的销售员分派一个连续的任务，不过这种做法也有一个弊端：除非资深销售员与年轻销售员的推销活动利害攸关，否则是不可能公正地划分销售区域的。而且，总部对推销活动的控制也会减弱。

里昂认为，正确的解决方案是建立销售定额制度。通过分配限额，公司可以考核每一个销售员的个人工作成绩，激发他们为使个人的推销成绩达到预定的标准而努力。以预期的销售额为基础而规定的年度销售定额也有助于计划产品、存款和流动资本的需求量。制定了销售定额制度以后，区域的变更就容易了，因为定额可以根据各个区域的潜力加以调整。

一些公司往往给能力较差的销售员的定额定的偏低，这种做法会使销售员的士气低落正如盖都所发现的那样。

较好的方法是选择一个具体的市场，以此为依据制定个人的销售定额，然后再提供一些特殊的奖励，如开发新客户奖，或销售量超过定额的100％给予更高的提成率。

弗斯帕西公司一贯坚持的直线提成制过时了，它只适合于代理商销售和合同型销售，而现代化的工业公司都抛弃了这种方法而采用工资和提成奖相结合的方法。销售员们拿到了双份的工资，往往会想到他们是公司的成员，因此，当公司根据它的目标，修正销售政策时，他们抗拒的理由就不充足了。忠于公司的观念加强了，为公司效力并接受公司的指示就成了他们不可推卸的责任，而绝对不只是去抓订单了。

里昂和盖都必须制定一个以销售定额为基础并辅以固定奖励制度的正确销售方针。要做到这一点，必须搞清楚两个重要因素，即地区性的市场潜力衡量销售工作好坏的准则。后者应该包括新客户或续购的老买主，优惠的产品组合或目标买主，零售商或直接用户，如此等等。

里昂立即要做的工作就是要设法使销售员保持旺盛的活力。他旁观坐等时间太久了。现在，他必须坐下来为明天早上的会议写一篇鼓舞士气的发言稿。

3．如何管理难管的销售员

销售收入的实现离不开销售员，随着推销大军的崛起，销售员的管理逐渐暴露出许多问题。企业领导纷纷抱怨：“销售员很难管理!”任何企业都会数列出销售员的若干不足之处；而销售员也愁眉不展，苦不堪言。

如何管理好销售队伍是所有销售经理都必须面对的问题，也是所有销售经理个人职业能力的一个重要的衡量指标，它将对于销售经理们个人职业生涯的成长起着至关重要的作用。

·销售员难管的原因

在目前中国的人力资源市场上称职的销售员仍是一种供不应求的状况，这种供不应求是目前销售员难招、难管、难留的根本原因，其无论在外企、国企、私企都普遍存在。

中国正处在大变革的时期，人们现在的价值观既有别于中国传统观念，又不同于西方现代观念，也不能与日本人、韩国人的观念作类比。因此,无论跨国公司、国有企业、私有企业目前对于“中国人

力资源的有效管理”尚都处于摸索阶段，仍未形成具体和完善的管理体系，这也是销售员难管的一个重要因素。

销售员的职业特点决定了其大部分时间属于户外工作，因此管理难度较大。要想管理好，必须以目标管理结合过程管理，而其中更应注重过程管理。但是诸多企业普遍注重目标管理而轻视过程管理。即便有少数企业注重过程管理，也没有完全掌握过程管理所必需的科学方法、程度与技能。

销售员的薪资结构问题。国内企业的薪资结构普遍为”低底薪、高提成制”。销售业绩的产生更多的是依靠人员个人的能力而非销售系统，同时又过于注重“挖人”，而非培训。这样，称职的销售员更易频繁跳槽，造成流动率过高……

·如何管理难管的销售员

规范销售员管理的基础工作

员根据顾客千差万别的具体情况，充分发挥主观能动性，以较强的应变能力，因人因时因地制宜地做好工作，才能顺利完成企业交办的推销任务。企业推销管理部门不可能也不应该用一套刻板的、整齐划一的模式来束缚销售员的手脚。但这并不是说，因为销售员面临的市场情况千变万化，销售员管理就无处下手了。相反，市场情况越是复杂，市场范围越是广阔，推销管理部门就越应该强化销售员管理的一系列基础工作。这些基础工作主要是指认真制定并严格执行一系列的销售员管理制度：关于销售员培养方面的定期培养制度、传帮带制度和授权制度；关于产品推销方面的合同制度、样品登记制度、交接制度和汇报制度；关于信息沟通方面的信息反馈制度、售后服务制度、与中间商沟通制度和重点顾客档案制度；货款回收方面的结算制度和报销制度等。

合理分派销售员任务

企业常用的分派销售员的方法有两种：一种是按地区分派销售员。即凡是本企业在某一地区推销的产品，不管品种多少，一概由该地区的销售员负责。其优点是销售员熟悉当地的市场环境，费用水平较低；缺点是销售员不可能熟悉每个产品品种，因而推销的总体效果不会十分理想；另一种是按企业产品品种分派销售员。即凡是推销某一种产品，不管其适销范围在哪里，均由指定的销售员具体负责。其优点是销售员特别熟悉产品，推销效果明显；缺点是推销费用偏高，企业所有的销售员都需要跑遍全国，有的还可能跨出国门。根据以上两种分派方式的比较分析，应该针对企业产品实际情况，合理分派销售员任务。如果企业产品品种单一，或虽然有多个产品品种，但其技术相似性、使用相似性较明显，则应按地区分派销售员较为适宜；如果企业产品品种繁多且彼此间相关性不强，则宜采取按品种分派任务的方法；如果企业产品品种繁多，分为若干大类，类别之间差异较大，类别内部相似性强，那么就应在不同类别间按品种分派，在类别内部按地区分派，以兼收两种方法的优点。

销售员管理的定量化问题

销售员管理是通过对销售员所从事的具体业务环节的管理来实现的，这些业务环节包括对推销产品的管理、对市场的管理、对市场信息的管理、对经销商的管理。为保证各个环节的顺畅、高效运行，实行联销计酬、建立激励机制在企业界已得到普遍认同，但在实际操作中还有几个误区，应该加以分析研究。

一是要不要设置保底工资？工资实行联销计酬、上不封顶，大家均没有异议，但下限是否要保底？如果不保底，即如果销售员某月一件产品也没有卖出去，也没有收集到一条有用的信息，那么他的工资则应为零；如果保底，则即使销售员的业绩表现再差，只要是全身心地投入工作，就应给予起码的最低生活保障工资。笔者倾向于后者。因为推销业绩的显现是销售员长期努力的结果，不一定呈现平均分布。如果企业因其暂时的业绩不佳而伤了销售员的感情，可能会导致其辞职甚至铤而走险，这对企业是得不偿失的。企业也可采取以本补欠的方法，以季度或年度为单位实行联销计酬，使销售员之间的收入能拉开档次，个人逐月收入水平相对稳定，效果会比较好。

二是联销计酬在上不封顶政策上的分歧。即销售员超额完成任务达到一定的指标后，激励力度应呈现递增还是递减？大多数企业都实行随超额增加而激励力度递减的政策，惟恐销售员收入太多而导致贫富差距拉大，并振振有辞曰：“兼顾公平”。其实正好与企业追求利润最大化的本质南辕北辙。销售员业绩越显著，企业的利润水平越高，单位产品利润的绝对额也越大。如果推行超额越大、激励力度越低的政策，实际上是在暗示销售员不用把太多的精力投入推销业务中，这不啻是一种完全错误的导向。明智的企业家应该摒弃这种选择。

销售员的工作是一种容易量化的工作，应注意不能只从产品销量上来考察，应联系销售价格、推销费用、货款回收速度、信息反馈的数量与质量，结合地区市场有关特点进行综合考察，长期追踪记录，不但把它作为销售员工资联销计酬的依据，而且要把它作为考核销售员敬业精神、业务水平及提拔使用的重要资料。销售员管理从定性管理过渡到定量管理是一种进步，只有科学核定指标体系并认真实施，才能不断提高销售员管理工作的水平。

第六章：销售人员管理（中)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-14， 作者: 吴洪刚

销售团队建设

成立一支团队是领袖的主要工作。确保你的团队有清楚明确的目的和足够达成目标的资源。要以开放和公正无私的态度对待团队成员。

1．团队的任务和目标

你为何成立这支团队？这个问题听起来似乎多余，但是，事实上在计划的初始，花在设定目标上的时间，对团队是否能够成功达成目标具有决定性的影响。确定你已经清楚设定了团队须解决的问题。

企业在不同的发展阶段，对销售队伍的要求，即销售团队的任务是不同的。企业发展初期，公司只有产品而几乎没有客户，这时销售团队的任务就是努力寻找目标客户，实现销售，迅速进行产品铺货。当企业已成立了三、五年后，公司的区域开发已基本完成，这时销售团队的重点已不是开发客户，而转移到维护客户关系，保持长期交易的阶段了。

销售团队目标必须以公司目标、市场特征和公司在这些市场的预期位置为前提。你要考虑到人员推销在市场营销组合中的独特作用，它能更有效地为消费者提供服务。人员推销是公司最花钱的联系和沟通工具，然而却又是最有效的工具。

·建立共识

团队成立初期，会议是增进团队精神及适应团队工作的一个好方法。安排一系列的热身会议，让团队成员能彼此了解，并对团队目标有一致的看法。要确定每位成员对团队所交付的任务和即将面对的问题都有清楚的认识，同时在决定如何组织团队前，评量所有的可能性。最后，讨论和决定完成每个阶段性任务的期限。

·分析目标

目标会随团队是否要推选一套行动方案、是否要从事或推动某件事而有所不同。譬如说，推动改善方案的小组，可依据来自机构内部的回馈测量自己的成功率；一支作实事的团队，如产品小组团队，就要向降低成本和提升顾客满意度的目标努力；一支负责创造销售业绩的团队，则必须严控开支预算，并按时程表来推动工作。

·目标激励

有野心的、具挑战性的目标比起较小而明确的目标更具激发力。例如，在小额金融服务方面要在到最大最好的目标，就远比将抵押贷款的申请时间缩短为两天这个目标的激发力要大。如果可能，同时设定概括的和特定的目标，不过目标虽高，但仍要考量实际情形。因此，要确定每个人皆参与设定自己的目标，同时亦了解团队的共同目标。另外，对团队的任何需求不可妥协。要找出兼具适合团队工作和优良专业技能两项条件的最佳团队组合。

2．销售团队的成员

你的团队需要多少销售员?考虑这个问题的出发点，最好是考察一下正在发生的事情。

首先，将当前销售员实际做的事列出来，这包括：建立新的帐户，处理修订现有的帐目，展览新产品，接受再购订单，推销，催收欠款。接下来做的是，考虑有没有其它方法来完成这些工作。例如，

相对于个人约见，利用电话推销已证明是一种完全可取的方法，尤其是当同种业务再度发生时。这就免去了推销员们传教士般的工作之苦，而这种传教士式的工作与电话是格格不入的。欠款可以通过信件催收吗?产品可以在展销会展览厅销售吗?只有回答了这些问题，我们才会肯定不会落入俗套：首先使公司受到决策的约束，然后寻找资料和原因来证明决策是正确的。那么，最好的方法是收集有关的合格资料，然后根据经验和直觉来执行这一决策。

所有推销员的活动可以大体上分成以下三项：

打电话

工作旅行

实施管理职能

这些便构成了销售员的工作量。如果我们第一步确定了销售员工作量的构成要素，那么按每月小时数计算，便可估计他目前活动所花费的时间，以及他目前工作量轻重的程度。这种估量活动可由某一位第三者完成。由销售员自己做更好。他们所要做的只不过是记录一下旅行的距离、打电话的起始时间以及推销的类型。然后，再对这些情况进行分析，从而得到每类销售中打一个电话需要时间的平均值，一个月内旅行的平均距离，不同地区(如城市、郊区或乡下)内行驶的平均速度。借助地图，考虑到与他们有关的时间价值观念以及相伴而生的对办公室工作和旅行的时间价值观，我们可以在反复试验的基础上对现有的客户帐进行分类。用这种方法，可以为销售员计算出公正合理的工作量，有必要的话，还可以加入一些必要的空间，以便于发现人才。

有时，这种分析得出的结果令人吃惊，因为经常发现公司的明星销售员的工作量比其他销售员的工作量少。后者由于他们本人的知识面以及其他因素的影响，经常不得不工作相当长的时间才能完成他的推销任务。

至少，你现在应该知道一个销售员的时间是怎样花掉的，也可大约地知道实际上有多少时间是用于销售。据此，你可以迅速地采取了一些措施：如举办了一个培训项目，使业务人员能更好地制定计划，以便把更多的时间花在销售上。

3．团队模式

团队的组成形态千变万化，其中有正式的也有非正式的，它们各自适合特定的任务。你要对团队目标和达成方式有清楚的概念，这样才能将任务分配给最适合的团队。

·正式的团队

正式的团队是机构最基本的组成形式，他们都是固定的单元，负责重复性的工作，具有特定明确的专长：

高层主管组成的跨职能团队汇集了高层专业知识；

各阶层组成的跨职能团队集中专业知识解决问题和执行计划；

各阶层组成的业务团队，将具有相关专长的人汇集在一起，以长期执行特定的计划；

支援团队就自己专长为机构内部提供专业后勤。

非正式的团队

一群来自公司各个部门的成员为应付突发事件，而临时聚集的工作团队，称为非正式的团队。此种团队可依问题特性做各种组合：

“临时专业团队”存在时间的长短随特定任务持续的时间而定；

“应变团队”，在出现特定的、一次性问题时，需讨论策略或寻找问题点；

“金头脑团队”拥有自主性和自发性，能用脑力激发出有创意的计划；

“临时工作小组”非正式地处理特定的、短期的任务和问题。

·正式与非正式团队的比较

团队越正式，则团队的领导就必须越有纪律：必须遵守公司规定和工作程序，要作报告，要记录进度，要有固定的成效。相应地，非正式团队则遵守非正式程序，解决问题的方法较自由，工作程序也不太严格。不过，一定要记住，领导正式或非正式团队一定要有成果取向，譬如，不可因“金头脑团队”激发创意时需要临时、自主、无束缚的工作性质就认为可不遵守纪律。

·团队模型的选择

执行团队

由高层领导人组成的跨职能团队，依角色需要选择成员，譬如：财务部经理。工作和特质：负责日常机构管理或部门运作；定期开会讨论议程及确定会议记录。依赖下属提供信息；此种团队如控制不良将会成为个人主观认知的论坛。

跨职能团队

多重专业、跨部门的团队，公司每个阶层皆可组成这种团队。

工作和特质：可清除因分工产生的意见交换障碍，例如新产品推出市场时各部门间的联系配合。来自不同领域的团队成员或以共同为一个问题或任务贡献自己所长。

业务团队

负责长期执行一项计划或营运机构里某个单元的工作人员。

工作和特质：管理一个单元，求得最佳化成果。注重服从领导，同时经常更换领导人，以便团队取得最佳的工作成效。通常成员需服从严格的管理。

正式后勤团队

提供支援和服务（例如财务、信息系统和人力）的团队。

工作和特质：负责繁重的例行事务，例如会务工作。效率是决定团队成功与否的关键。依照流程工作，团队紧密合作时有增加生产力的潜能，通常皆有很强的向心力。

专责团队：

团队存在时间的长短随专责计划（例如建造新厂）的长短而定。

工作和特质：需要大量的幕僚团体、后勤工作、详尽的计划以及严谨的纪律。成员间的默契和良好的工作计划是成功的要素。

应变团队：

由一群接到“变法图强”批示的专家组成，整体能力决定团队的价值。有时，改革的手段激烈。

工作和特质：应用新方法改变公司文化，以求大幅度改善公司绩效。团队愿意对机构作高度奉献，由对改革有坚定信仰者领导团队。

金头脑团队：

独立于机构之外的自主体，设立地点经常远离机构工作主体。

工作和特质：集中注意力在种种譬如将新产品打入市场或研发新产品计划的工作上。有弹性、独立、高工作绩效的团队，成员具有质疑臆测并迅速得出结果的才能。

临时工作组：

研究或解决特定问题并直接向上级负责，是一短期工作体。

工作和特质：譬如从事建立一套新的信息技术系统、清除生产瓶颈或涉及类似工作，通常都有极大的时间压力。使用非正式工作程序，研拟提出各种解决方案。

4．团队的的环境支持

一定程度的独立对于团队的成功是不可或缺的，但是几乎没有团队可以完全独立于机构之外。机构可满足团队和公司的需求，必要时为团队提供必需品，因此需在机构内培养良好的关系和支援制度。

·提供基本支援

大部分团队皆由所属的机构提供技术和行政上的基础资源。团队内另设会计部门通常没有意义，尤其是当外部的财务控制限制了团队的财务支出时。然而，也有一些例外的情况，最明显地是在信息系统方面：依赖中央信息部门的缺陷，就在于无法取得特殊功能的软件支援，因而无法完成所交付的特殊任务。为克服这项困难，一些团队内建自己的信息技术。因此，要仔细想想你的团队可能会有什么样的特殊需示，然后和你的成员一起讨论取得这些支援可能性。

·与管理阶层建立联系

所有的团队都需要来自总公司资深人员的支持。团队需要的三位关键人物为：主要的赞助者，必须向其作报告的部门或业务的领导人，以及控制团队财务预算的人。他们的角色是监控和核准团队的活动，并确保可得到所需要的实际支援。因此，要与这些管理人维持畅通和稳固的沟通管道，倘若你的团队位于总部之外（譬如，团队位于工厂或另一栋建筑内），这件事显得更为重要

5．团队合作

成功的团队合作最重要的特点是信赖。团队在互信的基础上会欣欣向荣，所以在团队成立的初期就必须建立互信。可透过授权、开放透明的行事方式及意见、允许信息的自由流通来促进相互信赖。

·授权

授权代表有两种形式：任务代表及职权代表。团队要培养互信合作，需要实施这两种授权。将每个计划打散成多个任务或目标，赋予个别的团队成员。然后充分授权，除非有迹象显示目标将无法达成，否则不要介入。以向成员咨询所有问题的方法，与团队分享你的权力，若个人的专业领域亦牵涉其中，则应给予他们充足的权力，并与他们分享你的权力，这就是授权的方法。要求成员随时告知你进度，以便你掌握进度，然后放手让他们做下去。

授权前要认识各种性格特质：

能够做，喜欢做。这是理想的授权人选，乐于接受任务，愿意负起全部责任，而且也乐于向他人请教，并采纳建议。

愿意做，缺能力。开始执行指派的任务前，这类人需要先予以鼓励和适当的训练，经弥补经验的不足。

能够做，讨厌做。这类人不愿意学习或接受他人的意见，这种性格的人根本不适合团队，因此不会是一个好代表。

不能做，讨厌做。除非缺乏意愿及能力的缺点被克服，否则这类人将会是失败的代表，而且他们可能需要调整事务。

·沟通

团队合作和保守秘密是不能兼顾的，所以说，一位不会和团队成员开诚布公的领导者，无法让团队成员发挥最佳潜能。应定期和不定期地安排“有话要说”会议，以此作为沟通的管道。成员会因彼此了解而解除戒心、放松心情，这有助培养忠诚和凝聚力。试着在适当的场合，充分开放所有与团队任务有关的信息，如数据、事实、议程或记载成员个人对整个计划所应负责的备忘录。但是有件事要放在心上，那就是将来一定会有必须保密某事的时候。

·鼓励成员发表意见

每个人在团队工作时，一定远比一个人独自工作有创意。鼓励公开讨论意见，并确保每项意见都受到聆听及尊重。如果对某个意见持保留态度，要委婉地表示，驳回的理由一定要合理正当。提醒成员团队中有何专业知识可供运用，并促进成员之间公开讨论与团队目标有关的意见。

6．发挥最佳表现

团队成员能合作无间以达到最佳表现是极其重要的。交付给成员全部的工作责任，授予他们执行及改良其工作的权力，诱发他们对整个团队作出最大的贡献。

·分担责任

团队刚成立时，设定共同目标和安排个人角色只是一个程序的开端。此程序持续的时间与团队持续的时间等长。一支团队须负起执行政策、控制进度的责任，遇有不能达到目标的行动时，亦必须向上级做有建设性及创意性的反馈。作为一个整体，团队有责任确保成员间沟通自由且畅通，还要让每位成员都清楚明了政策上的改变和工作的进度。

·维持最佳表现

身为团队领导者，你的角色就是帮助团队发挥最高效率。通过负起几项不同功能的责任，你就可以做到这一点：

确保所有的成员都明白自己的责任，而且他们的工作都具有挑战性；

鼓励成员为团队及他们自己的任务尽全力；

综观团队的工作情形，确保成员努力的目标一致；

评量及设定团队目标，使其保持在最适阶段，以激发持续性的工作诱因；

确保团队及个人责任的重叠没有造成任务重复。

·保持弹性

任何团队对成员都有很多的要求。虽然每位成员皆有自己的角色和责任，但是他们必须保持弹性并愿意适应改变。有些制造业的团队，甚至会要求成员有能力完成团队各个面向的工作。藉分享领导

角色的各个面向来表现弹性，并去分担成员的部分工作。当团队向前发展时，检讨每个人的角色，依任务需要适时调整。

7．创造自我管理团队

自我管理团队比其他团队有更多的自主权。在一些重组地工作制度的公司里可以发现这种团队越来越多，这类公司的改革工程是将结构扁平化，并取消中级管理阶层和监督阶层。

·自我管理团队的定义

自我管理团队对某一特定工作计划负起从头至尾的全部责任。譬如，一支制造业的团队，可能会接管一条组装线的整个生产流程。这类团队的特质包括分享领导角色、高度自主、公开讨论以作出民主的决策、自行管理团队的各项活动、承担全部的责任，而个人及团队的表现成果则是团队自行负担的最基本责任。

收获利益

如果经营得当，一支自我管理团队非常有生产力，它可以节省管理成本、提升品质和对顾客的服务满意度、缩短工作流程、减少费用，以及将更多的弹性引进职场。除了经济上的利益之外，这样的团队还可提供每日训练场所给团队成员，帮助他们发展技能以负起自我管理的责任。如果此项制度实施成效良好，员工士气的提振和低离职率将是可预期的，而且依照经验，员工将更有能力对市场的改变迅速作出反应。

·支援自我管理团队

要使工作有效率，自我管理团队需要充足的后援来获得来自管理阶层对团队自主性的支持。这意味着团队成员对任何关系到自己的决策皆可毫不避讳地提出意见，这些决策包括薪资、工作评量和人事。虽然，上级管理阶层可能会安置一位名义上的领导者到团队中来，但是实际上领导的位子必须取得团队其他成员的认可才行。领导能力的面向可以改变，譬如当团队中新冒出有才能的人或计划方向改变等等原因时。与自我管理团队共事，较困难的地方在于心理的调适，因为管理人必须放掉大部分管理权，却仍然要监控工作进度。除此之外，你还要有足够的雅量接纳采用你未参与讨论的好决策。

8．创建未来销售队伍

“支撑资源”（销售员）应是任何顾客需求、出售产品的专家。每个销售团体的任务是世界上有效率的销售团体的水准基点。

NHA 的高级主管，原 Procter& Gamble 公司的销售主任 Nick Heptonsta11 说，所有全球性的赢家都成功地做了五方面的工作

销售策略，销售运作，组织结构，人力资源及领导能力。他惊讶地发现只有 4％的销售经理做过销售演示给销售新手，“旧的销售领导能力怎么了?”

重建销售队伍非常时髦，但大多销售经理却全然为盲目猜测的行为，组织结构必须支持销售策略。重建的目的不仅是为产生更高的销售效率，同时也是为了提高销售员的素质，未来业务人员需要新的基本技能，他们应是更有学问，在数学和计算机上受到良好教育，他们必须是“小总经理”。

使销售团队要从“可怜又愚蠢的步兵”到公司的精英，“销售员不是天生不好，是他们的经理们使之然。”

令入悲叹的是，国内企业，尤其是中小企业的销售团队要达到这一目标要走一条漫长之路。请分析你所带领的销售团队处于什么样的境界：

·商业旅行者

在善意的进行销售，他衡量行动甚于衡量结果，他从不试图理解顾客的需要，总之，他是过时的销售员。遗憾的是，近 20％的全国销售员在此列。

产品小贩

主要停留在其产品清单、照片上销售，他的办法比起接近目标的狙击手来说更像不断开火的大炮，有 20％的业务人员属于此列。

·顾问型销售员

销售很专业且有热情，他知道他的角色应是从顾客的观点角度去识别理解顾客的需求，他被顾客视为问题的解决者，他在所售品项中是专家，他使这些项目变成具体的啤酒或汽车。

·“支撑资源”

在所有销售的产品服务及顾客所需求的产品服务上，他都很在行。也许对每个顾客如此这般可能不现实。招聘业务人员和创建未来销售队伍的秘密，是去识别你的公司，你的顾客在哪一行列，然后去决定你以及你的顾客从哪里做起。

发展行动计划最主要的目的是使市场份额升跃至下一行列，而且你必须在全过程标出目的而且衡量它。

9．销售队伍筑建

市场竞争归根到底是人才的竞争，这句话对于你来说可谓是耳熟能详。但是，目前国内优秀的销售团队却并不多，你要是拥有一支精悍的销售队伍，比多几个紧销产品，更让业界的其他同行们眼红。

谈论起自己的销售队伍时，多数销售经理的感觉是“让我欢喜让我忧”。众所周知，当前有两大客观因素，困扰着中国企业销售队伍的发展。

·人员进出频繁，队伍不稳定。

很多公司销售部是“铁打的营盘，流水的兵”。北京保险业颇有名气的某公司老总曾为此感叹：“我现在怀疑，在西方行之有效的保险销售方式，是否适用于我国。如果某一天，有人说中国的保险事业葬送在打一枪换一个地方的跑街小姐、跑街先生手中，我并不感到惊讶。”

·人才匮乏，优秀的推销员和理想的销售经理都紧缺。

内蒙古一位做保健品生意的民营企业家对笔者说：“4c 公司上了规模后，我整天琢磨怎么才能把销售工作搞得正规些、稳定些。为请高人，什么办法都想了，公开招聘不到，就去沿海城市的大公司里挖；给包宾馆、配手机、配汽车，就差配保镖了，没成想只是个书记员，天天坐在办公室里就会发文件，销售部倒是正规了，满眼都是这岗位条例、那职责手册，这表格、那制度；结果呢，开发难度大的市场还是打不开，好的销售员还是留不住。”

客观因素确实存在，但是若销售经理一谈论工作，就离不开资金缺乏、市场不景气、找不到理想销售员等令人垂头丧气的话题，那么，优秀的销售团队肯定永远不会诞生。一名合格的销售经理每天开始工作时，应该只考虑两个方面的事情，一是“今天我要为客户做些什么?”二是“今天我要为销售队伍的建设做些什么?”

以也是销售团队构建的一些诀窍，希望能对你的工作有所帮助：

聘请区域主管时，有实力的候选人往往关心企业文化、公司内部运作环境、公司老总的个人经历、销售部曾发生的重大事件、薪酬待遇等。“绣花枕头”却热衷讨论具体的销售工作，急着提出工作方案，表明自己的价值。

挑选区域主管，一定要看他的一线销售工作经验，有过站柜台、跑推销经历的最好。基层销售员每日从事的工作、将要碰到的困难，区域主管必须熟悉，必须有所体会、有所心得；否则，所谓工作辅导、榜样作用、行动计划的制定乃至团队建设等都是一句空话。

成功的销售活动中，都有“打攻坚战”的阶段。询问主管级候选人以前“打攻坚战”的销售经历和体会，可以了解他的经验是否丰富足够，是否有能力、有办法深入生意的表皮之下。

开发一个新的区域销售市场，照搬一套其它地区的运作模式，不如选派一个配合默契、有工作经验的销售小组。一时抽调不出这样精干的队伍，宁可闲置新市场，也不要轻易去开发。

准备组建一个新区域销售队伍时，要充分考虑三个事项：a．区域主管人选是否成熟； b．有无具体的地区目标和行动计划；c．市场的潜力与现状。三项中最重要的是选择区域主管，因为兵熊一个，将熊一窝。

销售团队要围绕产品和客户进行设计。同时，成立的每一个销售队伍，都要在另一个更高级别的销售队伍组织内；在行政上，要有明确的隶属关系。

指望通过招聘新销售员，来一举解决面对的销售困难，是销售经理毫无工作经验的表现。不要幻想有什么天才销售员，你的任务是培养、创造超级推销员，而不是寻找他们，或是等着他们来上门。

招聘新销售员：在最基层的业务主管提出招聘申请后，采用由下至上逐级面试、逐级差额推荐候选人，最后由你（招聘区域主管时由营销副总）最终面试、拍板决定是否录用、录用谁的招聘程序。这种招聘机制，有助于你平衡销售队伍的发展、把握销售队伍的整体素质；在销售队伍中树立老总威信和提高销售人员的荣誉感等方面亦有作用。

招聘基层销售员，是要找有合适思维方式的人，并非是找有合适经验的人。素质比知识更重要，技术可以培养，态度很难改造。做销售员必备的素质是勇于行动。

有时，从外面挖来的销售人才，其实是超级推销员，做业务一流，搞管理外行。手上虽有现成的客户，但是带着来、带着走，哪家公司给的提成高，就往哪家公司跳槽，和公司是做生意的关系。对他们的工作安排是否恰当，关系到销售队伍的长期建设。

销售区域的适当调整和区域主管有计划的对调，可以及时适应市场的变化，促进内部工作经验的交流，和避免“拉山头”现象的出现。在调整过程中，要防止客户工作脱节。

优秀的区域主管，都有与最终消费者保持接触的工作习惯。你要时常询问主管人员上一次见到消费者的时间、地点和感受，帮助他们建立良好的市场感觉，及时校正工作方向。

你在团队中最大的作用，不是管理，不是监督，而是方向指引。士气低迷、业绩不佳的销售队伍永远感到前途茫茫、不知何去何从，问题其实出在你自己身上。

远来的和尚会念经，新到一个销售区域当主管的人，不管是从外面聘请来的，还是公司内部调任的，检验是否有管理能力的标准是：a．能否在新团队中尽快树立威信； b．应用他以前的工作经验，是忙着照搬原来的制度，还是根据实际情况，为区域销售带来新的运转机制。

发现不了销售工作中存在的问题和市场中的机会、没有工作思路、制定不出能够实施的行动方案、无法为团队指明方向，总是强调客观因素，向你要政策、要支持的主管人员，应该及早调离销售部。他们是影响销售队伍风气的害群之马。

优秀的区域主管，不会把主要精力放在制作表格、健全规章制度的事情上，他们相信“从办公桌上面看世界，世界是可怕的”这句格言。他们的特点是爱问、也会问“为什么……”

销售员对区域主管的工作安排有抵触情绪，往往说明主管的威信尚未树立。区域主管的威信从何而来?a．他的工作经验和工作思路；b．他的沟通能力和领导方式； c．他在公司中的地位；d．他与销售员的私人感情。

你在与销售员进行工作沟通时，不要扮演“救援者”的角色；不要简单地只关注问题的解决方案，随便说出“你干吗不……”的话语来，这样只会把沟通停留在表面问题上。要创造足够的沟通机会，要分清哪些是借口，哪些是问题本质，要学会问这样的问题：“你怎么看待目前碰到的问题?”“你准备用什么办法解决这些问题?”或是“你已经做了哪些工作?”

与销售员进行工作沟通时，最重要的是关注细节，其次是关注细节，第三还是关注细节。能否在细节中探讨工作，并从中发现问题的症结，是检验你实力的时刻。在一名严谨而有威信的经理手下工作，没有哪个销售员会不认真。强将手下无弱兵即这个道理。

对销售员的要求分两步走。起初要求做销售不犯财务错误、对客户不丧失信用，强调规范，强调勤奋，强调团队精神。基础业务知识和技能具备后，着重培养创新意识，鼓励他们敏锐地发现市场机会，大胆创建新的销售办法，不断尝试，不断总结，不断行动。

当销售员能力欠缺、业务不精，没法胜任一项销售工作时，不要急于进行工作沟通或给予培训。先陪他共同工作一个下午，发现问题的本质是什么。你若对培训寄予的希望太大，会丧失对现实情况敏锐的判断力。培训对销售员的成长是有帮助，却是一项长期投资，不可能包治百病。

销售员业绩不佳，你的第一反应应该是：工作流程安排是否合理?其次考虑工作的技能经验是否足够，最后考虑工作动力不足抑或自我管理不够的问题。而不应该把考虑顺序颠倒。

与销售员保持良好的私人感情，可以极大方便你的工作开展。理智的办事是把关系维持在同志情、战友情阶段，如果想进一步关心销售员，那么与他的家人交朋友是个好办法。

完成销售任务，是一个销售团队的共同目标。你要学会把一个大目标分解、转化为几个小目标，要让大家看到工作的进展，有成就感，以保证团队的高昂士气。把工作目标转化为具体的工作行为，区域主管需要有丰富的经验，同时要了解销售员正处于哪个成长阶段。

强烈的团队精神，来自于共同的奋斗目标。你所描述的美好前景，能够唤起团队精神、牺牲精神的，不是由于崇高，而是因为真实和真诚。往往发财、提升并不能让所有人振奋；而有时，整个团队却能自发地聚集在“与竞争对手决一死战”的旗帜下。

不要刻意追求迎合某种理想的团队文化。文化不可能通过说教和宣讲建立起来。通宵达旦的文化灌输，可能在一次不得人心的利益分配后，荡然无存。所有的优秀文化都可以通过行动表现出来。为

团队文化建设做出贡献的销售经理，不是因为他们慷慨激昂的演讲，而是他们扎实的工作态度和堪称典范的榜样作用。

有关销售队伍的管理经验，如同将军的带兵之道，是永远摘录不尽的。当世界的前沿管理观念正在强调返璞归真，由追求卓越向良心管理回归时，我们许多销售经理的实际做法正不自觉地符合这种潮流。几乎每一个销售经理，在谈及曾经离去的优秀销售员时，都有真诚的感情流露，或惋惜，或自责。我想，有了这种爱兵之心，惜兵之情，企业拥有自己的优秀的销售队伍，为期不远。

10．中途接管团队

中途接管一支已成立的团队是一项很具考验性的经验。在新成立的团队里，领导者可与团队一起成长。而中途接管团队的领导却需立即进入状态，以此证明自己掌管和认识团队的能力。

·成为团队领导者

当一位新领导者中途加入已经成立的团队时，戒心和怀疑会与希望和兴趣共存。试着给予成员一种亲切、正面的第一印象。新领导者的处境视前任者的立场与换人的原因而定。如果你承接的团队在前任者极佳的领导下表现优异，要予以肯定；如果不是，则你要假设团队成员渴求改革。即使你的“前辈”不受欢迎且被认为无能，或是团队正走向失败，千万不要“炒冷饭”、一味抱怨接“烂摊子”。要展现信赖，促进团队团结，并要让成员觉得你对他们有信心。坚持创造一个良好的竞争环境，要达到这点先要全心全意支持你的团队。

·和新团队谈话

与新团队见面前，先了解新团队的前景、目标、进度和团队成员。在这阶段，关心者给予的意见可能很有价值，但是当你开始要对团队能力形成看法时，要相信自己的判断。记住，观察团队最好的机会只有在你接手后才会出现。接管团队后立即安排时间和每位成员进行一对一面谈，谈他们个人的任务及整体计划；谈他们对自己表现的看法；谈他们对工作的方式是否需改变的建议，如果有，为什么？从他们的意见中，你将可以对每位成员的个性、做事动机和能力有一清楚的轮廓。避免要求成员评论同事，你需要的是形成你自己的看法

·介绍新成员

当资深成员被新进人员取代时，应鼓励并欢迎这个可以获得新主意和新方法的机会，而不要期望他们墨守成规。绝对不要让新成员自行自我介绍及适应团队；相反地，确保每位新成员都有一位“学长”带他们渡过开始的几星期。一开始，譬如团队会议时，介绍新成员给大家认识，同时要求新成员简单介绍一下自己，但是事前一定要让他们有心理准备。

·成为团队成员

成为团队新成员的规则很简单。要清楚了解个人的目标，并将个人目标融入团体目的。如果已有认识的人在团队中，可藉由他们的帮助进入团队。努力制造好印象，但不要表现得太自信。观察团队文化，一旦你可以适应有关同事的一些事及所负的任务，就要开始展现你的能力及抱负。

案例：

新上任销售经理如何面对老雇员

“我遇上个难题。”阿兰·兰德里一边叹息一边跌坐在总经理科林·斯特朗办公室中的躺椅上，科林很快就猜出了是怎么回事。这位年仅 37 岁、精力充沛的销售经理上任 4 个月之后，竟然还没有使他的销售人员振作起来。

一想起当初董事会对阿兰寄予的厚望，总经理两小时午餐后的余兴就逐渐消失了。在前任销售经理退休以后，似乎是一个使公司销售人员提高素质的好机会。公司希望他们适应现代化生产条件，成为一支富于革新和钻研精神的队伍。而唯一的难题就是要让推销中的第二号人物

58 岁的和蔼可亲的达根靠边站。只要看看这 3 年不景气的销售数字，就连达根的朋友们也承认，公司需要任命一个新人来当销售经理，而不是达根。

阿兰诉说了他是怎样争取赢得公司 20 个推销员的支持的。他曾与他们单独交谈，但他们只是绷着脸保持沉默。他几次召集会议，讨论公司在销售新产品方面存在的问题。可这些推销员们只不过发一通牢骚，说一大堆俏皮话，而根本提不出有助于解决这些问题的合理建议。当阿兰指出这些新产品在国外代理商手中销路很好时，他们则强调说国内市场与国外如何如何的不同。他详细解释了那个由他

推行的销售调访制度的必要性。“但他们根本就不想知道”，阿兰告诉总经理，“有些人甚至故意阻挠这个制度的实行。看完这些报告你就会明白。”说着，他把一叠报表扔在总经理的办公桌上。

科林测览了这些由区域推销员填写的活页表格，注意到其中没有一张表格是按规定的方法填写的。对于有些关于顾客接受新产品的能力问题，一些推销员甚至填上了近似谩骂的话。有一个推销员在表格上写道：“是填表格，还是搞推销?扔掉这些毫无用处的东西吧!”

接着阿兰开始说明如何实施他的宏伟计划。他要解雇 6 个推销员，因为他们都曾潮弄过他的询访汇报制度，并且还用别的方式阻挠他的努力。他还建议让达根也走，或者用他的话说，“让达根正式退休”。他要招聘一些有进取心的年轻人来换班，使销售人员的平均年龄从现在的 5O 岁降低到 40 岁左右。

“阿兰，你认为这种做法是不是有些激进?”科林打断他的话，“你不能一下子就解雇 l／3 的推销员。你为什么不招聘两个新培训的推销员来逐步加强销售力量呢?我会批准这两个额外的人力的。不管怎么说吧，这两个人的工资也要比按你的意见而使我们所要支出的解雇费少得多。”

“按我的计划，的确会使公司支出一笔比解雇费多得多的费用。”阿兰坚持道，“为了吸引我需要的那种人，推销员的提成奖金应该增加 50％。事实上，我们现在的根本问题就是销售人员工资太低造成的。我们过去招聘和培训的所有有本事的推销员为了多挣工资都离开了我们公司，而这些年来你建立起来的销售人员小组，其中都是些本事不大、难以另有高就的人。”

阿兰随后提交了一份详细的报告，计算出解雇的 7 个人、招聘和培训补充人员和增加一半提成奖金等费用，这将会使他的销售部门在 1 年之内增加 40％的开支。他预计在这 1 年期间，销售额只能增加 5％。但他补充道：“如果第二年销售额不能增加 30％的话，我就辞职。”

那天晚上，总经理科林偶然碰到达根。闲聊了一会儿彼此的家庭情况后，他问道：“销售人员小组的情况怎样?“不太好。”达根蹙着眉头回答，“这些新的日常文书工作使我们的进度慢下来了。”他犹豫了一下，然后继续说：“在我们两人之间，年轻的阿兰已经使所有的人都和他作对。一些推销员用辞职来威胁。如果他们走了，你会看到他们将带走一大批客户。你不得不承认，我们的工业品正处于逐步衰退的状况。我们之所以能够提高产品的市场占有率，无非是靠我们的推销人员这些年来建立的私人联系。”

第二天，总经理科林叫财务经理仔细核算一下阿兰的计划。核算结果表明，阿兰的成本估计是相当准确的。任命阿兰为销售经理，主要是根据他创造的击中销售目标的记录。但是，阿兰对新产品如此信赖是否正确呢?达根曾经透露，推销员们没有大力推销新产品，因为它们可以作为价格较高的老产品的代用品。

再说，阿兰的计划意味着在本年度公司，将有少量的亏损，而不是预算的利润。但如果阿兰是正确的话，那就意味着在以后几年内将获得更高的利润。在树林看来，如果在第二年销售状况还不能好转，他这个总经理也就当不成了。他又推想，如果他不支持阿兰，那就只好解雇他，而任命达根为销售’经理，免得两头为难。

〔诊断〕：

科林应该支持阿兰，或者解雇他

科林有一个比支持或解雇阿兰更大的疑难问题，那就是为自己的前途担心。作为总经理，他的最重要的责任之一就是规划公司的远景，而现在看来他似乎并没有做好这件事。假如达根所谓关于公司的营业是处于下降趋势，新产品正在替代价格较高的老产品的说法是对的，那么制订规划就应该有先见之明，从而制定出相应的销售方针。

尽管阿兰对他的销售人员评价很低，他们对自己所干的一行似乎比阿兰更精通。与其乞怜于国外代理商的成功，倒不如接受意见放弃他新建立的汇报制度，和他的推销员们一道开始认真考虑基本原则。

科林没有支持 58 岁的达根丽支持比他更年轻的阿兰，这种做法也许是对的，但是他选择这个新人的思想基础却是肤浅的。任命阿兰主要是由于他过去击中销售目标记录，但是，阿兰在处理人际关系方面却从来没有打破记录，而且似乎他以前从来没有接受过这种人际关系的训练。

当前的一些麻烦是由于科林未能积极地解决达根的职位而产生的。如果达根确实已经完全失去他在公司所起的作用，那么，绘他一笔退休金是合情合理的事情。但是他对公司的销售情况似乎比科林或阿兰了解得更多，还是值得留用的。

总经理当然不应该批准阿兰的宏伟计划。为了避免使阿　兰难堪，他应该承认自己对市场状况没有全面的了解，提议由阿兰、达根和他本人一起开展一次实地调查研究活动。他们应该尽力搞清(因为看来他们并不清楚)其公司的市场规模、市场占有率以及它是否象达根所说的那样正在增加。通过调查颐容，他们就不难明白对他们公司的推销员应该如何评价以及如何与竞争对手相比较。

关于推销员的工资和佣金、贸易协会应该能够给他们提供一些有用的可供参考的信息。同时，公司的人事科也应该能够作出调查结论，对过去几年里离开公司的那些有本事的推销员进行深入的调查，以明确他们是否实际上都在他们找到的职业中有了更多的收入。

访问一些国外代理商和他们的顾客也应该作为实地调查的一部分内容。通过调查，也许会获得一些有价值的信息，特别是公司在发达国家中是否正在取得成功的信息。但是，如果公司果然是处于生产率趋于下降的工业体系中，不难猜想，公司正在从比较不发达的国家中取得良好的成绩。在那里，人们对老产品仍然有着强烈的需求。

科林和阿兰大概连和蔼可亲的达根也算在内似乎都不曾负起了解市场销售情况的责任来，因此他们或许难以得出制定一项适当的市场销售计划所需的答案。由此看来，科林应该委托一个外部咨询机构，帮助公司进行市场调查和制定销售方针。花这笔钱要比同意阿兰的使销售科增加 40％开支的计划稳妥得多。

〔处方〕

改善人际关系

当市场情况调查清楚时，总经理科林不妨考虑任命达根为外地销售经理，直接负责销售人员的管理工作。因为达根与他们的关系融洽。假使那样的话，就匝该由阿兰负责制定销售政策，并与产品开发组一道研制更现代化的新产品，设计更好的广告和促销方案以及改进售后服务工作。

与此同时，科林应该送阿兰去接受一次短期培训，学习如何处理人际关系以及如何调动部下的积极性。他还应该说服阿兰不要把精力过多地放在销售人员的报表上，而应花更多的时间与他们一道出去作实地调查。

疑虑一经解除，科林需要解决的问题就不只是阿兰的那轻率面不成熟的计划了。他至少应该开始着手拟定一项适宜的、长远的经营规划，他还必须逐步拟定出与该规划有关的所有其它内容，并在实施过程中不断修正。只要正确地做好这些事情，那么，他就能管理得更好，他的公司就大有前途，而且他甚至还能象往常一样去享受那两个小时的美味午餐了。

11．重建成功销售团队的九个步骤

现代企业管理发展的方向是集权与分治相结合，小组或团队日益成为半自治机构，销售部门的团队更是首当其冲，能否让顾客满意，能否达到销售指标成为评估销售团队的可衡量的具体标准。

由于同时存在可比较的其他销售团队，每个销售团队组员和销售经理都面临巨大的压力。幸福的家庭都相似，而不幸的家庭则有不同的故事。落后的销售团队往往有多种造成目前困难局面的原因：队员经验不足，市场环境不好，产品定价太高等等。但这些落后的销售团队往往也都有共同的特点:已经失去了对本团队的自信心。

作为销售经理如何改造落后的销售团队，无疑是一个艰难的任务。重建销售团队往往是新上任的销售经理要面临的第一任务。

·首先什么也别做

当你首次接手一个士气低落的销售团队时，不要急于作任何决定。先花一些时间去了解该销售团队所处的环境，了解有关销售团队成员的基本情况，然后再考虑下一步

·分析问题

通常在这类销售团队的主要问题是销售员不再对自己有信心，他们有可能还未有过成功的经历，也没有在团队内树立起一个可以大家都引以为荣的代表人物。

也许有人会问：“一个销售经理不正是要去做这个代表人物吗？销售经理难道不应成为组员的模仿的对象吗？”销售经理当然应该是销售团队所有成员学习的对象，但是通过你自己的行为树立起的样板作用是远远不够的。因为通常销售员是把自己和同事进行比较。

所以你应该确定手下的销售员中有哪些可以成为明星销售队员，作为其他销售队员的榜样？以及明星销售队员的哪些行为可以作为其他销售队员学习的内容。当其他所有的队员都开始向这些明星销售队员的工作标准学习时，原来看上去不怎么样的队员都可能创造出奇迹。

·找到明星销售队员：

就如同在体育运动中一样，销售团队中需要明星销售队员作领跑。如果幸运的话，在已有的销售团队中可能就有一小部分成员能够起领跑作用，那么销售经理就可以和他们进行交流，使他们了解到他们成功工作方法对整个小组的重要性，而且能希望他们能够和其他的缺乏经验的销售队员分享这些经验。

如果现有销售团队中还没有的成功的明星队员，那么就需要再招募一个新的有潜力的销售队员，来担任榜样作用。但被招募新队员需要了解自己的责任。你应该明确地要求该新队员完全按照你的要求去做事，并和你保持高度一致。当新进销售队员按你的工作标准取得了明显的成效，你的销售团队的士气和态度就会大振。因为他们有了一个成功的榜样。同时成功的榜样为他们树立了一面镜子，使得其他的销售员必须承担自己应付的责任。

·不再容许平庸的销售表现

在一个长期业绩不佳的销售团队里，表现不好的销售队员往往被允许保留得过且过的态度。你也许不愿意面对用新队员来替代这部分队员造成的混乱，也不想在销售团队内部引起矛盾。

这是一个大错，你不能指望这些表现差的销售队员。相反，作为成功的销售经理必须要有一种面对现实的勇气，向那些表现不好的组员进行必要的指导和训练。你的责任是把让这部分队员自己做出一个艰难的选择：要么努力工作，提高自身素质以达到必要的标准，要么就请立即离开销售团队。

比员工辞职这一问题更严重的是员工已经不再努力工作但却继续在职。这里的问题是，你要经常确定：销售团队中是否有某些队员是你情愿没有招募的？如果有，那么赶快把这些销售人员做出上述选择。

·确定工作标准

你要向队员传达自己的工作要求。对每一个销售队员，不断的提高工作标准，这种标准应该包括销售人员的工作习惯，工作方式，工作成绩。

比如工作习惯标准包括销售队员是否每天早上八点准时到办公室；工作行为标准包括是否每天最少拨 25 通销售电话；而工作成绩可能是一个有 7 到 9 个月销售经验的销售队员能否完成每月的销售定额。这种工作标准应该有两种：一种是较低标准或者说是保留工作标准。如果达不到这种标准，销售队员就可能被警告，如果下一季度仍达不到标准，就可能被剔除销售团队。另一种工作标准当然就是更高标准，作为奖励队员的依据。

·剔除不能达标的业务人员

在一个士气低落的销售团队，销售队员可能会对你的新措施表示怀疑，是否经理真的要贯彻这些措施？如果你剔除了一个销售队员，这就向其他的销售队员发出了一个清晰而明确的信号。那些工作标准必须得到贯彻。如果不落实这些标准，那么制定的工作标准就没有任何意义了。

·培训销售队员

你不能只从事案头工作，必须走出办公室，和销售队员一起工作。只有这样才能培养其自己的销售队员，才能了解到销售队员所面临的各种问题，所制定的工作标准才能有可行性。

·在销售小组内部培养合作竞争

在销售团队里要培养一种合作竞争的工作气氛，这种竞争应该鼓励队员为了实现团队的共同目标的前提下，开展内部竞争。

·了解队员的需要

每个销售队员都有自己独特的需要。你有必要了解销售队员的需要并帮助他们实现这些需要。你要与每个销售队员个别谈话：了解每一个人的一些真实想法，对公司有什么要求，该队员的过去等等。

尽量把销售队员的个人需要和团队的目标联系起来。

第六章：销售人员管理（下)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-17， 作者: 吴洪刚

提升团队

不论你是单一团队的领导者还是多个团队的管理人，团队管理工作都是你职权范围内一个重要的组成部分。在今日，集多重技术于一身的工作方法已经逐渐取代阶层式的、缺乏弹性的传统工作体制，团队合作因而很快就成为了一种很受欢迎的工作方式。

为了达成计划所需的技巧、建立团队成员间的信任、激发团队最大的潜能等方面的知识，为你能专业化地管理好你的销售团队创造了有利条件。

另外，还有个自我评估练习，使你能正确地评估自己的领导能力，并针对自己的不足加以改进。

不论你是单一团队的领导者还是多个团队的管理人，团队管理工作都是你职权范围内一个重要的组成部分。在今日，集多重技术于一身的工作方法已经逐渐取代阶层式的、缺乏弹性的传统工作体制，团队合作因而很快就成为了一种很受欢迎的工作方式。

具备了达成计划所需的技巧、建立团队成员间的信任、激发团队最大的潜能等方面的知识，为你能专业化地管理好你的销售团队创造了有利条件。

另外，还有个自我评估练习，使你能正确地评估自己的领导能力，并针对自己的不足加以改进。所需的技巧、建立团队成员间的信任、激发团队最大的潜能等方面的知识，为你能专业化地管理好你的销售团队创造了有利条件。

另外，还有个自我评估练习，使你能正确地评估自己的领导能力，并针对自己的不足加以改进。团队要达到应有的效率，唯一的条件是每个成员都要学会集中力量。你必须了解团队的能力，以确保团队的成功。

1．分析团队能力

好领导者会将团队的人力资源发挥到最大效能。要做到这一点，你必须了解你的成员，了解他们在团队中的行为变化；了解在团队发展的各个阶段中，各人的反应和变化。

·鼓励团队合作

人类是群体动物，这个个性可以在运动团队中发现到，运动团队中的各成员自觉地合作、志愿担负责任，以及支持有利团队整体的决定。要在工作环境中达成同样的合作行为，团队成员彼此间必须克服任何自我防卫的倾向，开放心胸。因此，应鼓励成员尽可能多地找时间聚在一起。人类是天生的群居动物，当逐渐熟悉各自的技能与能力后，一定会克服刚开始的疏离感。

·了解团队的发展

一支团队在其生命周期中会成长并作阶段性地改变。发展的过程可分成四个阶段：形成、蕴酿、就序、运作。所有团队都会经过被拉在一起成立团队的初创阶段，这只是个暂时阶段，很快就会进入“蕴酿”阶段。在“蕴酿”阶段，成员间彼此都有不确定感及模糊感，有时候可能会具有攻击性。接着，如果有强而有力的领导，执行任务的方式能得到共识，此时也就进入了“有序”阶段，紧接着就是团队在计划的周期内尽全力运作的最后阶段

“运作”阶段。

·运用管理策略

管理风格千变成化，但是要成为管理的常胜军，提高团队效率，就要视你的管理风格是否能够适应不断发展变化的团队需求和能力。团队管理技巧从专制到自由，什么都有，然而，就算是最有包容心、最会分享权力的领导者，也必须有能力掌控团队。坚强的领导是团队合作、团结和有效的根基。

·创立团队

任何计划的形成阶段总是有些许的实验性，而团队是新主意的最佳实验场地。虽然每个实验都应以戒慎的心态来对待以求取成功的机会，但是其中最重要的部分是早期发现错误、早期改正，同时避免懊恼及相互责备的事情发生。实验失败时的处理方式是团队学习过程中的一部分，它在“形成至运作过程”部分有简要的叙述。记住在团队的不同发展阶段，解决方法应该有所不同。

·解决纷争

在团队生命周期中的“蕴酿”阶段，纷争可能会发生在：

领导者和个别团队成员之间；

领导者和整个团队之间；

成员与成员之间。

这些纷争可能是情绪上的、关于事实的、建设性的、破坏性的、论理的、公开的或压抑的。以理性及开诚布公代替情绪性的解决方法，尽力解决团队成员间的纷争。

·适应你的角色

在团队的发展时期，管理者的角色一定会随之发生变化。在第一阶段，团队领导者主要扮演着组织团队的角色；团队安定下来后，角色即变成为顾问或解决问题者；当团队开始各就各位时，就需要启发性的领导以维持团队的动力；到了最后的运作阶段，则要成为一位辅助者，帮助团队向前推进。

·发展成员的角色

不只是团队的性质会随着时间改变，当团队成员以其技能为基础在团队中发展时，他们的能力也会随着团队增长。成员在学习如何成为一位团队成员、如何解决问题以及如何成功地与他人合作的过程中，会慢慢地积累经验。你在团队发展的每一个阶段，都要设定具挑战性的目标、检讨工作方法以及要求团队再提升整体表现的成绩。

2．有效联系

强而有力的沟通对于团队利益非常重要。自然发生的种种沟通是最有效的（譬如在轻松交谈中建立的沟通），但是这些沟通方式需要先进科学技术的补助。要注意选择最适合团队的沟通方式。

·确保易接近性

团队内部如何沟通取决于团队的规模及成员办公的地点。最有效的沟通方式是非正式的直接交谈。有鉴于此，理想的状况是成员随时皆可轻易接近彼此，如果大家能在一起办公更好。倘若某些团队成员办公地点分开在外，应在所有办公地点之间建立有效的沟通管道，例如电话、传真、电子邮件或视讯设备，确保团队中各相关小组之间的对话管道畅通。

·沟通方式

团队的沟通方式有许多种，无论是正式的还是非正式的，在机构内还是要机构外。其中包括：

同事之间经常性的轻松谈话。这类沟通会形成非正式、遍及整个机构的“葡萄藤”沟通网；

传统的沟通方法，如：备忘纸条、传单、信件、报告、布告栏、传真和电话；

电子传讯方式，如：电子邮件、内联网络（公司内部网）、网际网路及公司用套装软件；

远距视讯会议设备和视讯电话，可到达国际商业社会的任何角落。

无论使用何种沟通系统，它们都只是起辅助作用，绝不能完全替代面对面的会谈。

·选择沟通方式

任何机构都会同时具有多种沟通模式。你不可能阻止“葡萄藤”沟通网的建立，它确实是沟通方式中较快、较有效率的一种。也正因如此，可以通过与每位同事建立社交联系，来运用“葡萄藤”沟通网。如果你须尽快与你的团队或整个机构联系，可利用电子通讯科技，如电子邮件。利用远距视讯通讯科技的团队工作方式，比较接近真实情况中合作的、非正式的风格，因为你可以在会谈中看到对方的反应。如果团队散布的地方离彼此都有一段距离，可试用这种方式。记住传统的沟通方法仍占有一席之地，如：备忘纸条与公布栏。任何人都可利用公布栏分享个人尚未得知的信息。

3．召开团队会议

团队会议开得是否有效率是考验领导能力的一个主要方面。要让会议开得有成效，关键在于每个与会者主动积极的参与。因此，要确定每位参加者皆了解每次会议的目的和会议对他们的期望。

·实现你的目标

每次会议都应有明确目标，让与会者就此目标交流信息和意见，以求达成目标。谨慎决定每次会议的目的，譬如：会议是要计划未来的行动还是讨论晋用新人的人事案呢？拟出议程并列出所有须讨论的要点，同时在开会前分发给各与会者，让他们有时间想想参加这个会议的目的，也可以让他们事前整理思绪准备发言。开会时应引导但不主导讨论，制定清晰的目标，以达到团队的共识。

·考虑频率

每两个礼拜至少召开一次团队进展会议，这么做才可使每个成员清楚整个团体计划和期限，而且也可藉此保持沟通管道的畅通。其他形式的会议，例如：机密的一对一会议、焦点小组会议、集思广益会议和汇报会议，都是为解决或讨论特定问题而开的，它们仅在必要时才召开。

·控制会议节奏

开会时利用事先准备的议程控制你自己的节奏。将议程上的议题分类，避免重复，接着分配每个议题的讨论时间并严格执行。要求会前先作好准备以节约时间。利落地开始会议并保持会议进行的速度，议程时间在七十五分种以内为宜，超过这个时间长度与会者的注意力会渐失。鼓励每个人发言，且言谈要简洁有力并与会议主题相关。会议开得越活泼，产生的意见越有创意。

·根据会议目的选择会议类型

团队会议

定期召开的会议，向整个团队报告最新状况。它是团队工作不可或缺的会议；让每个人知晓团队中其他成员的工作进度；会议进行的方式由团队领导者视何种讨论形式有效而自由地作出决定。

焦点小组会议

由具特定专业知识的次级团体召开的会议。因所有与会者都了解面临的问题，所以可有效解决问题，并从专业的角度探讨问题；因与会者皆是专家，所以无需会议主席。

改进会议

由次级团体定期召开、报告最新进度的会议。于一天或一周的开始设定议程；每隔固定的一段时间重新审视并修改议程；团队领导者紧凑地控制会议时间，以求时间的最大效用。

一对一会议

两人之间的私人会议。可以是正式的，也可以是非正式的；可涵盖任何个人或与工作有关的题目，包括不适作记录的机密事项。

集思广益会议

为研讨工作方式召开的团体会议。检验和改进工作方式入进度；包括全队参与的自由讨论；讨论出快速、实际、有效的解决问题的方法。

汇报会议

开会宣布特定的信息。向成员散布信息；会议由信息提供者主持；团队领导者扮演证实信息的主要检视者。

4．建立团队人际网

不论目标为何，每一个团队的成功在很大的程度上都须依靠良好的人际网。充分利用机构内与机构外的、正式及非正式的人际关系，给团队提供有价值的支持。

·了解支持所需

所有团队建立人际网时都须包含地位重要的朋友。在机构的最高层里，人际网须包含决策者（例如：总裁）、重量级人物（这些人的话资深管理人较会听从）、一位或一位以上的参与者（他们的任务视团队的表现而定），以及一位核准者（他可对推动工作进程中须申报的事项作正式的许可）。记住在机构内外建立可提升团队工作效率的人际关系。

·找位团队“大佬”

一位可当团队“大佬”的人物通常都是德高望重的人士，他或从机构内部或外部发挥作用，他不能出任四个主要角色中的任一角色（决策者、重量级人物、参与者和核准者）。团队起步时如遇困难或是往后发生危机时，就必须向你的“大佬”求助，请求他发挥影响力影响四个主要角色。“大佬”的作用在于解开僵局或防止冲突的发生。团队的生命周期倘若缺少这样一位值得尊敬信赖的顾问，推动工作会艰难许多。

·解除工作中的问题

公司传统的僵化制度会阻碍团队工作的成功。了解公司有哪些规则、规定和程序会造成团队工作和延误和困难。向你的“大佬”和在资深管理人之间建立的人际网求助，以便打通机构内有碍团队决策与行动的关卡。这类盟友能够影响呆板保守的同事，加速审核批准的程序。

·处理“找麻烦”的问题人物

注意人的因素：局外人引起的团队问题同样不可小看。工作压力、保守主义、妒忌自我保护主义或固执等等因素，都可以驱使一位局外人处心积虑破坏团队的效率。虽然许多这类情形可以用非正式的手段解决，但是如果能够的话，一定要避免正面冲突。请求重量级人士、决策者或团队“大佬”出面私下化解棘手的情况。如果制造麻烦者不听劝阻继续捣乱，只好向资深管理人反应，以解决纷争。

5．重视外围信息

没有任何人，也没有任何团队可孤立存在。团队、机构的其他部门及外部支援之间的双向信息流通，对团队工作效率有重要的影响。记住缺乏开放的沟通有碍团队的合作、团结。

·来自内部的沟通

团队的自然倾向，也就是它天生的优点

凝聚力，会逐渐变成一个缺点：团队可能变得本位主义，封闭自己和信息，不与外界沟通。如果在可以独立完成工作的地方，这个弱点可能不要紧。但是，绝大多数的团队对于机构其他部门及功能，都一定会有某种程度上的依赖，譬如：需要电脑信息等后勤支援，或是需要专家协助。

·保持接触

准备一张其他部门和机构外重要人物的联络表，确定每位需要知道特定信息的人都包含在内。经常更新及完善这张表，因为团队生命周期中不同的阶段需要不同的人才和专业。应用各式各样的传讯媒介保持团队成员以及成员与支持系统间的联系，譬如：备忘纸条、传真、书信、电子邮件、视讯通讯系统或公司用套装软件

从电子邮件到完整的网路系统都包括在内。

·避免重复

大机构中角色重复是一个严重的问题。例如，两个由不同部门为了不同目标而发起的计划，就极有可能出现重复。要避免这种浪费资源的情形发生，可以事先传阅有关团队各项功能的简报，让相关人士对其有所了解。倘若传阅得到证实，则计划重复部分很快会被发觉出来。在某些情形下，各自分开的计划可经由两股力量合流获益；或者，倘若计划皆已完成，将两项计划的成果联结起来亦可能产生建设性的效果。

·滚雪球式的信息传递

滚雪球式的信息传递是一种普遍采用的传讯方法。利用这种方法，总裁向执行委员会作简报，执委会再向部门负责人宣达，如此一直向下传递。层级越多，信息遭扭曲的可能性也就越大。就算信息未遭扭曲，因个人理解与认知的不同也极可能偏离原意，这会模糊团队的目标及阻碍其效率。召开一次大型会议替代多次小会议，可避免这种情形发生，如有必要时，可向上回馈一致认同的信息。

6．创意性思考

没有新建议，团队工作不可能获得突破，没有突破也就无法成功地完成任务。创意性思考是团队成员共同承担的责任，所有成员都应参与。通过多训练、多练习可以培养团队进行创意性思考。

·鼓励创造力

许多人的思考模式会受到自己的经验及个性所束缚。要解放他们的创造力，你就不能充许自己或你的团队成员简单化地分成有创意的或无创意的类型。每个人都有能力想或培养出有创意的东西。要鼓励成员提供有创意的意见，可以硬性要求他们出席适当的会议，并要求他们于会前准备一些意见。这样每个人都能扮演提供创意的角色。也可告诉成员们提供创意是团体活动，每个人都有责任。对于不同的看法和意见要抱欢迎的态度，遇到争论则要加以引导以达成共识。

·激发新意见

脑力激发会议的目的是产生出尽可能多的意见（不管意见是多么的离谱）。这类会议被用来讨论许多议题，从找到销售产品的新方法到制订新的薪资制度等。脑力激发会议需要一位领导者，也需要一些组织工作，因为，每一次会议都没有一定的结束时间，但是当领导者看到大家显出疲倦时，应暂停休息一下。所有的创意都应记录在活动挂图上或写在记事板上，让每个人都可以看到。之后，剔除

掉不适用的，将剩下的可行的意见写成一张短表，利用它用为下次会议的议程，以讨论并找出最佳的意见和行动方案。

7．处理问题

团队成员不仅能解决问题，也能制造问题。须重视建立团队成员间的忠诚，这样才能在问题侵蚀整个团队前被发觉并加以处理。无论是人事、工作问题，还是程序上的问题，都是如此。

团队成员间的人事问题应以建设性的方式处理，没有确定问题的真正原因之前就作出反应是不明智的。团队将会不断地要面对困难，应避免形成“怪罪文化”，否则团队精神将受到损伤。

·潜移默化灌输团队精神

我们无法明确说明什么是团队精神，但我们能够用许多的方法去进行培养：

让成员知道为什么他们会被选中担任特殊任务；

设立一个共同的目的和各项特定目标，以挑战团队的能力；

鼓励团队培养良好的沟通关系，而且该嘉奖的地方，绝不吝于奖励；

要求团队提供建议，同时一下要让大家看到建议受到重视并付诸行动；

拨出时间详细回应团队提出的报告和信息。

·找出问题

所有团队在推动工作时都会有潜伏的困难。你要求成员们团结一致，但是他们可能彼此不合或不认同团队的方向。向他们提问以确定问题是仅局限在一两个人身上，还是一个普遍不满的征象。倘若整个团队的士气皆是不满，并且因而损害到团队的工作，那你除了重新考虑策略、团队的组织架构及团队成员这个方法外，别无其他选择。

·与成员谈话

一旦发现问题，领导者不可避免的一项重要工作就是与牵涉在内的成员谈话。不言而喻，这是一件倾听的工作，让他们告诉你他们如何看待正在发生的问题。在此同时，运用你先前对他们的了解和会议中的观察去判断他们的态度和观念。他们所说的，可能和所做的及心里所想的不一样。是否有所隐瞒？内心深处藏有感情和信息吗？他们的反应会告诉你他们对团队及团队目标的使命感是否坚强。如果是“是”，他们一定也和你一样衷心希望找出问题的症结并加以解决，而且会很高兴和你合作；如果反应是怪罪他人，一味为己辩解，你就应该正视并质疑这种防卫性的反应。

·处理问题成员

与引起问题的成员谈完在之后，可能还有一些后续动作须做，那就是要保持积极乐观的态度，寻找共同的立足点重新建立关系。想想团队任务角色分界是否暧昧并已造成责任重叠？工作量是公平分配还是有某些人觉得工作负担太重、压力过大？上述两种情况中的不利面如有出现，就必须重新考虑工作量的分担。试着找到解决问题的方法，但需记住仅在适当时机才开始行动。倘若所有该帮的都做了，而问题成员的问题仍存在，你必须将他排除于团队之外。

·处理冲突

团队成员间正面的人际关系冲突会迅速扩大为整个团队的问题。一有这类问题发生应马上处理。让一或二位成员有机会从容不迫地告诉你，冲突的根源是什么，接着找出化解的方法。引发冲突的有多少人？里头是否藏有破坏份子？找他们个别谈话。团队分裂了吗？如果是“是”，要求有争端的双方必须停止冲突。是你的管理有错吗？如果是“是”，与成员谈谈看有什么地方可以改进。做这些动作的目的是为了改善团队工作情况，并非举办“批斗大会”。未找到大家一致同意的解决方法前，绝不能懈怠。

·将问题用日志记载下来

视解决与工作有关的问题为团队学习及进步的机会。将问题载入日志中，并允许所有成员阅读，以便他们可以从中学到一些经验。将解决问题的任务交付给一个人，并给他所需的权力及资源。要求他拟定行动计划、定期提交进度报告。将这些报告载入日志中，留心任何一个问题及其最终的解决方式。

8．提升团队表现

任何有系统地提升表现的变革都必须挑战现行的工作方式。追求改善的团队需要学会自行设计改善方案、处理问题、协议解决方法以及自信地执行自己的决策。

作为一个课题，销售队伍的动力问题引起了人们的广泛关注。这主要归因于其他管理领域的心理学家的辛勤工作。尽管“动力”这个名词被到处引用，却很少有人真正理解它的涵义。现在，人们已普遍认识到，要想取得预想效果，仅给予某人以一定的头衔和一间办公室是不够的。人们都承认，高效率的领导体制不仅取决于管理人员，同样也取决于其下属人员。

尽管不可否认这种讨论的目的，但没有必要对销售队伍的动力问题作更详细的讨论，值得简略一提的是一些有助于销售队伍管理效率的重要因素。

如果一个销售经理的工作是增进他的销售员们的工作成绩，并且这些措施是增加刺激性措施和减少非刺激性措施的结果，那么，只要我们增加更多的刺激性措施，减少更多的非刺激性措施，工作将会做得更好。自然，刺激性措施和非刺激性措施是同一事物的两个不同方面，就象一枚硬币的正反面一样。

研究表明，影响销售队伍的一个重要因素是一种从事有价值的工作的感觉。换句话说，是想得到赏识的欲望，是对枯燥和单调的躲避，是对工作的自我陶醉，没有恐惧和焦虑以及献身有价值事业的感觉。所有这些都应归于对工作的美化。

在美国，曾做过一项很著名的研究工作，将公司销售额最高的 20 个单位与最低的 20 个单位进行比较。分析表明，上文提到的诸因素是公司成功的决定因素。而其中，报酬一直是动力中一个最重要的决定因素。没有必要指出这意味着支付最多的钱。很清楚，除非某公司有一些很有意义的非财务刺激措施，即便如此，如果报酬不是很优厚的话，人们也不可能呆在这个公司。

要拟定一个报酬补偿方案(这包括基本工资，再加上一切额外劳动的因素，如奖金、手续费等)，须考虑以下诸目标：

吸引并保留住高效率的推销员；

保持竞争力；

根据工作能力给以奖励；

提供一种有保障的收入并附加以有规则的个人工资增长率；

发掘刺激个人推销的措施；

鼓励协作；

鼓励推销员做除推销之外的必要的工作；

作为一种达到销售目的的手段，保证管理人员能公平地管理并调整报酬水平。

总之，销售队伍是市场营销组合中一个重要而耗资的因素，与市场营销管理的其他领域一样，对它的管理也应一视同仁。如果把从经验中得来的直觉与根据上述观点而得来的思维逻辑框架结合起来，我们就能得出这一结论。

·了解计划

好团队中的成员与工作的关系是“拥有”

他们有责任去找出最佳工作方法，以达到最佳表现标准。以一支采用了这种管理方式的制造团队为例：团队成员皆具备多项技能，充分了解每个成员的角色，可随时代理他人完成任务。 种工作弹性可强化每一个团队。团队成员可藉研究他人的工作进展学习到更多的经验及知识。因此，要追踪整个计划的每个工作过程，以获得对任务整体、你的角色及其他团队角色进一步的了解，同时亦有助于找出提升表现的方法、预知提升后可能获得的成效。

·改良制度

日本人改善经营管理方式的技巧是：相信团队及其成员能藉着可量化及优质的进步而不断地提高其工作质量。即使在退货比率上一个小小的降幅，亦可代表许多进步的意义，例如生产成本的大幅降低。应让团队负起完成任务的全部责任，如此他们才以找出问题、分析根本原因和改善情况（如有必要，也许须引进外围专家的帮助），进而推动改善工作。不过推动改善工作最重要的条件则是避免问题再度发生。

·维持工作方法的新鲜感

当团队发展起来，运作逐渐安定上轨道后，工作行为经常会掉入窠臼，思考方式也会群体化，失去个人的特色。要避免让情况僵化到无法改革的地步。为了不断的进步，一定要经常对团队习惯的工作方法及看法提出挑战及质疑。例如：如何提升团队的表现？是否忽视了任何可改善的地方？团队需要注入新的血液吗？产品的市场竞争力仍很强吗？

9．自我评估领导能力

领导团队是个多面向的程序， 可从以下自我评估的题目中看出来。倘若你正领导一支团队，这些题目可以测验你的领导品质及管理能力；倘若你是团队中的一员，亦可测验自己的领导潜能。要诚实地回答问题。如果你的回答是“从不”，请选择 a；如果你的回答是“总是”，请选择 d，以此类推。将得分相加并对照“分析”看你的得分情况。根据你的答案找出最需要改进的地方。

选项：a、从不；b、偶尔；c、经常；d、总是。

我与其他成员他享领导的角色。

我鼓励团队成员为他们自己设定真正可全心投入的工作。

我与国内外顾客会面，以确定他们满意团队的服务。

我和团队常有社交活动，以建立团队精神，交换意见。

在该奖励时我一定给予成员奖励；但是需要批评时我也毫不迟疑。

我有一支幕僚团队，可向他们咨询团队的工作进程。

我给予团队及其成员严谨的目标，并时常与他们进行沟通。

我与团队“大佬”保持联系，以维持外部关系的顺畅。

我尽力向团队成员表示自己对他们绝对信任。

我会解释为什么不要用某位成员提出的解决问题的方案。

倘若团队成员可以胜任整个任务，我会让团队负上全部的责任。

我允许团队对影响其利益的决策拥有发言权。

我会问团队成员对现行的工作方式有什么看法。

我找寻团队中每一个问题的最根本原因。

我谨慎地改变管理风格以适应改变的需要。

我鼓励团队成员来找我谈任何问题。

我事先计划好团队会议，并总能提供行动议程。

我利用各种可用的方法与团队成员沟通。

我将所获得的一切信息（假如不涉及机密事件），全部向团队成员公布。

我尽力在团队等级制度中除去没有必要的层次。

我向“大佬”及其他地位高的人咨询，以便团队工作的顺利进行。

我鼓励团队成员以创新的方法去思考问题。

我召开脑力激发会议促使团队产生有创意的想法。

我经常检测团队精神及成员工作士气。

我视解决问题不为不断改进的机会。

我消除团队中因责任重叠引起的冲突。

我坚定地站在团队前带领团队以激励士气。

一旦人事方面的问题发生，我立即对它进行处理。

我总是用日志记下改善工作方式的办法。

我待成员从宽，待事从严。

我追踪个别团队成员的工作计划进度。

我寻求所有可持续改进工作方法的机会。

分析：现在你已做完自我评估。请加出总分，阅读相应的评分标准，核对你的能力。无论你取得何等程度的成功，必须记住，总还有有待改进的余地。找出你的薄弱之处并参考本篇有关内容，找到具体建议与提示，以助你建立及完善领导团队的技巧。

32-63：你没有跟上改变的节奏；要寻找最新管理风格的方法。

64-95：你有一定的领导能力，但仍应集中精力克服弱点。

96-128：你的表现非常优秀，千万不可自满而怠于更上一层楼。

思考题：

1．你认为销售人员最重要的品质是什么？

2．销售人员最需要那些方面的培训？

3．根据你公司的情况，你认为销售人员有必要每天写日报告吗？

第七章：客户管理（上)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-19， 作者: 吴洪刚

客户是企业利润的源泉。在现代市场经济条件下，客户及其需要是企业建立和发展的基础。如何更好的满足客户的需求，是企业成功的关键。如今，“使顾客满意”已成为现代企业的经营哲学，以客户为中心的新的经营方式正在得到广泛的认同。在现代激烈竞争的环境下，适应客户的需求，给客户自己选择产品的权利，让客户得到自己真正想要的东西，是竞争的关键需要。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．客户开发的基本步骤；

2．客户管理的内容；

3．了解客户满意度；

4．客户服务的主要内容；

销售过程管理

1．销售目标实现的关键

企业在制定了销售目标（包括销售额目标、毛利目标、增加销售网点目标、货款完全回收目标等）后，那么实现这一目标的关键在两方面。

·目标分解

销售经理要具体细致地将上述各项目标分解给销售员、经销商，再配合各项销售与推广计划，来协助销售员、经销商完成月别、季别、年度别或产品别、地区别的销售目标。

·过程进行追踪与控制

销售经理要对销售过程进行追踪与控制，了解日常销售工作的动态、进度，及早发现销售活动中所出现的异常现象及问题，立即解决。也就是说，销售过程管理的主要目的，就是要重视目标与实绩之间的关系，通过对销售过程的追踪与监控，确保销售目标的实现。

2．时间管理

销售过程管理的一大关键，就是要把过程管理当中的时间管理，从过去的年度追踪细化到每月、每周甚至每日追踪。

销售过程管理分为：

销售员与办事处主任要进行每日追踪（也可说是自我管理）；

中层主管要掌握每周进度；

高层主管则须控制每月管理；

经营者则只要看成果即可。

3．销售员过程管理

·每日拜访计划表

销售员在了解公司分配的销售目标及销售政策后，应每天制订拜访计划，包括计划拜访的客户及区域；拜访的时间安排；计划拜访的项目或目的（开发新客户、市场调研、收款、服务、客诉处理、订货或其他），这些都应在"每日拜访计划表"上仔细填写。这张表须由主管核签。

·每日销售报告表

销售员在工作结束后，要将每日的出勤状况、拜访客户洽谈结果、客诉处理、货款回收或订货目标达成的实绩与比率、竞争者的市场信息、客户反映的意见、客户的最新动态、今日拜访心得等资料，都填写在"每日拜访报告表"上，并经主管签核、批示意见。销售经理可以通过"客户拜访计划表"，知道销售员每天要做什么；通过“每日销售报告表”，知道销售员今天做得怎么样。这是第一个过程管理。

·评价推销的效率

在了解销售员每日销售报告后，销售主管应就各种目标值累计达成的进度加以追踪，同时对今天拜访的实绩进行成果评估，并了解今日在拜访客户时花费的费用，以评价推销的效率。如有必要，应召集销售员进行个别或集体面谈，以便掌握深度的、广度的市场信息。这是第二个过程管理，也是最重要的管理内容。

·市场状况反映表

销售员在拜访客户的过程中，会掌握许多有用的信息，如消费者对产品提出的意见、竞争对手进行的新的促销活动或推出的新品、经销商是否有严重抱怨、客户公司的人事更动等，除了应立即填在每日拜访表上之外，若情况严重并足以影响公司产品的销售时，则应立即另外填写市场状况反映表或客户投诉处理报告表，以迅速向上级报告。

·周进度控制

各区域市场的业务主管为了让公司掌握销售动态，应于每周一提出销售管理报告书，报告本周的市场状况。其内容包括销售目标达成、新开发客户数、货款回收、有效拜访率、交易率、平均每人每周销售额、竞争者动态、异常客户处理、本周各式报表呈交及汇报或处理、下周目标与计划等，这也就是中层主管的周进度控制。

销售员各种报表填写质量与报表上交的效率，应列为销售员的考核项目，这样才能使业务主管在过程管理与追踪进度时面面俱到。

·销售会议

销售过程管理的一个重要手段，就是销售会议，包括早会、晚会及周会。由于业务主管需随时掌握最新市场信息，所以早会或晚会是每天不可忽视的重点。有些公司的销售员分布于全国各地，无法每日召开早会或晚会时，应将其拜访报告表以传真或电话联络方式，随时向公司反映。

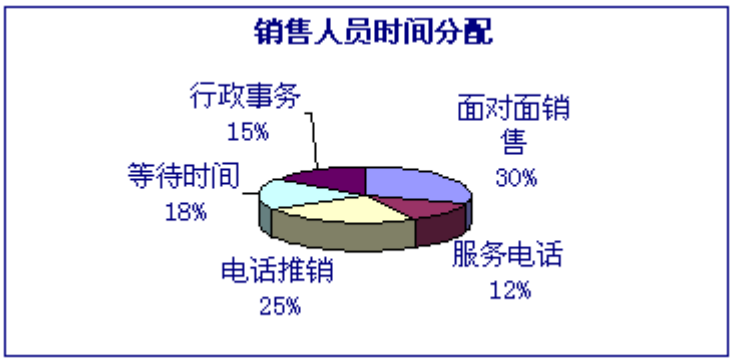
在了解了各个销售员的工作情况后，业务主管要对那些业绩差的销售员、新销售员的工作态度及效率，随时给予指导、纠正和帮助。

总之，销售经理若能掌握人（销售员）、事（报表及会议）、地（现象和问题）、物（产品和货款），销售过程管理也就做好了。

客户开发

1．客户开发是销售成功的决定性因素

客户开发和业务拓展是销售成功的决定性因素，绝大多数销售人员都认识到这一点，但大部分销售人员却并不热衷于客户开发，相反他们总是尽可能地减少在这个环节所所投入的时间。



一个简单的销售过程可以分为：编制计划；客户开发；约见面谈；产品推荐；双方成交；售后服务。

尽管编制计划有助于取得更好的销售业绩，但编制计划并不是客户开发的先决条件。但客户开发却一定是其他销售环节的先决条件。如果不能有效地开发客户和拓展业务，那就不可能在其他销售环节中取得成功。销售人员不可能会见潜在客户、向他们推销所需的产品、完成销售并提供优良的售后服务。

销售业是一个竞争十分激烈的行业，如果你不去拜访你的老客户及潜在客户，那其他人就会取代你。因此尽力争取每一个可能的优势机会不显得尤为重要。在学习销售的过程中，应该懂得成功与失败、优秀与平庸之间的差距其实并不大。某一领域中出类拔萃的人只是比其他人在专业上略胜一筹而

已。成功的销售人员可能多打上一个电话，或多出席了一次销售见面而已，尽管采用的方式并不重要，然而它们成功带来的收入却是可观的。

案例：

角色转换成交术

保罗和他的一位财务经理，驾车到一家排在《财富》杂志 200 强以内的客户那里。他们到达后，接持的那位先生告诉他们，公司对现在的供应商很满意，所以根本不可能和他们建立业务关系。

然而，在他们驱车前往那家公司的路上，他们正好播放了布赖恩·特蕾西的专业销售录音节目，主要谈的是“即时角色转换成交术”，即你提出一人问题后便彻底扭转了看似已被完全拒绝的情形。

因此，当他们面对最后的拒绝时，同行的财务经理问那位先生，如果他处在保罗他们的位置并得到的是同样的答复时，会如何去做。于是那位先生把他们引荐给了他的经理

这个公司的真正决策者。现在，他们已经和这家公司建立了业务往来。

销售人员要不断学习，并能保保持一个“开放的大脑”，更为重要的是，更满怀乐趣地去学。销售工作是一项有着许多机会并能得到高额回报的令人激动的工作，包含了极大的挑战性。每当销售人员会见潜在客户或老客户时，都有只有唯一的一次机会。

2．什么是客户开发

大部分销售人员都热爱销售工作，但他们觉得离开了客户开发也能生存。这种对客户开发表现出的冷漠皆因归于害怕被拒绝的心理。

·杯子是半满还是半空

对客户开发的看法都有乐观和悲观两种。如是你认为杯子是半空的，即总是把客户一切中的碰壁放在首位，那就很容易理解为什么不会觉得客户发是销售工作中充满乐趣的一部分。

相反，客户开发有许多乐观因素。如果你认为杯子是半满的，结果会截然相反，你会向“不会被拒绝”的目标迈出第一步。

有一个古老的故事：一个人试图用铁锤打烂一块巨石，他锤了一下，什么也没发生，又锤了一下，石头依然如故。他连续锤了一百下，可还是没有任何结果。可他毫不气馁，而是接着继续锤，终于有一锤奏效了，石头被打烂了，碎成许多小块。

·播种与收获法则

播种与收获法则告诉人们：“你播种什么，你就会收获什么”。这其实是客户开发和职业销售的至理名言。我们以电话销售来说明这个法则。下两表所列为为销售记录中反映的信息。

电话数与销售总额的关系

拔打电话数	实际完成数	约见次数	推荐次数	销售笔数	销售总额
100	50	13	13	5	￥200000

电话数与佣金的关系

销售总额	￥200000
拨打电话数	100
每次电话销售金额	￥200
佣金比率	5%
每次电话销售佣金	￥10

从以上列表可以看出，销售总额与拨打电话数之间的关系，事实上已经延伸到了与销售员对应的佣金提成，即佣金的多少与你拨打电话的总数密切相关。如果对此分析走极端，人们或许会争辨道，销售员每打一次电话都能赚钱，而不管主一电话的结果如何。在上表中，销售员每个电话赚 10 元钱，这种理解的基础是没有人能预知哪个电话会最终成功。是客户开发中持之以恒的努力才产生了销售成功的结果，而不是某个特定电话的作用。每次拨打电话都是赚钱的机会所在。

·微笑面对人生

《期盼并努力变得富有》一书的作者拿破仑·希尔曾说过，每一个事例都有三种立场：我的立场、你的立场以及介于你我之间的一种立场。这句话中蕴含了许多智慧。许多人会觉得客户开发是一件充满乐趣的事情，但也有些人不这样认为。如果你把客户开发视为一种机会，就它是充满乐趣的。客户开发不仅仅给了销售员每次打电话时赚钱的机会，它同样给了他们决定自己收入水平的机会，同时，客户开发也充满着挑战。有了这些，还希望有哪份职业能给你更多呢？

3．客户开发技法

作为一名职业销售员应力求最大的投资回报。新教的教义认为人有赚钱的义务，但不一定是为了物质享受。为了做到这一点，我们必须明白所有销售人员的地位是平等的。每天我们的投资对象是相同的，那就是时间。我们不仅仅有时间这个相同的投资对象，而且，我们所得到的数量也是一样的：一天 24 小时。这便意味着一个最善于利用时间的销售员能获得最佳投资回报。事实上，销售和经营中竞争的最终目的就是要使投资回报最大化。以一名销售人员来说，投资回报公式计算如下：

投资回报=销售额/销售中所用的时间

·要捕就捕大鲸鱼

销售中所用时间是一个典型的常量，因此为了增加投资回报，必须扩大销售额。作为一名销售员，要增加投资回报，就必须找到那些最愿意购买你产品或服务的主要大客户。例如有两位汽车购买人：一位是富翁，他想买劳斯莱斯高级轿车；加一位是中产者，他想贷三年的款买一辆中等轿车。

富翁买车不会作太多的调查。因为这一购买行为对富翁来说并不特别重要；另外，劳斯莱斯的质量已经被子认为是过关的。

相反，这位中产阶级购买者可能要花好多时间来决定是否购买。因为买车主定行为对一个中产者来说是极为重要的。在三年时间里，他都需要使用这部车。另外，由于收入有限，中产者在购买车时总希望详细了解更多的各种细节问题，以确信自己的投资得到了最大的回报。

理解投资回报等式这一点的关键在于：如果投资在一笔销售上的时间是一个常量，要使投资回报最大化，就必增加销售额。

·销售投资组合

在投资领域，投资组合意味着所有股票的集合，但在职业销售领域，投资组合是所有的客户或目标客户的集合。在投资时，首先要明确自己愿意承受风险的程度。如果希望承担较多的风险，那你就投资在较少的股票上；如果希望风险小一些，那就投资在较多的股票上，这样“多元化的投资”可以分散投资者的一部分风险。

这一点以销售投资组合同样适合。首先要设置自己所愿意承担风险的水平！如果想要高风险的销售投资组合，那就投资到少数目标客户身上；而如果希望风险小些，那也可以通过开发更多的客户来减少风险。

·设定目标市场

大部分销售员可能把市场目标定义为“所有购买我们产品或服务的公顾客”。如果销售员在一个辖区内工作的话，你可以更好的改进这一定义，把侧重点放在区域范围内。

“所有”一词意味着缺乏重点。销售员的目标是使投资回报最大化，要完成这一目标的途径只能是发掘那些最可能大量购买我们或服务的客户。尽管这看起来好象所一些购买者从目标市场中排斥出去。其实不然，销售人员只是分清主次关系。这样，就可以和目标市场中最大的和最愿意购买的客户建立业务关系，销售员也可以在日后的时间中经常性地扩大目标市场的定义。但是只有在和原有目标市场定义中的潜在客户购买者建立关系后才应想到要去扩大自己的目标市场。那在这目标市场中将会有充足的机会。销售人员不必在目标市场外寻找机会，因为目标市场外的机会场实在太小。更重要的是，这样做可以得到销售过程中投入时间回报的最大化。

要取代目标市场定义中“所有”一词，可心考虑把目标市场定义在统计数据基础上，选择的统计数据应清晰地显示在目标市场的潜在购买力。这些数据可以是销售额、地理位置、员工数量和净资产值。

从哪里才能得到这些必要的统计数据呢？一般可以通过以下两种途径取得：购买方式或免费方式。如采用购买方式，典型的做法是可以到以销售信息为生的公司支购买信息。购买信息的一大优点在于

别人已经把大量数据作了精心筛选，并把这些数据整理为销售员迅速可以使用的格式。购买信息的缺点在于它需要费用支出。

获得免费信息也可以有多种途径，包括从当地商会、公共图书馆以及出版式物等地方获取。免费信息的主要优点在于它可以直接利用而无需付费，最大的缺点是，它需要投入大量的时间才能达到与购买的信息相同的质量水准。

“全世界所有的人与你做生意只是时间的早晚问题！”把目标市场定位在有一百名以上的员工的公司上，作为一名销售人员，并不以能决定一个公司能否与目标市场标准相符，但统计数字却可以做到这一点。因此，一个公司或个人并不能把自己从一个销售员的目标市场中排斥出去。

·细分目标市场

一旦销售人员确定了自己的目标市场，接下来的步骤就是要把市场细分为在严：优先考虑的客户、一般考虑的客户及最后考虑的客户，目的是为了进一步精选目标市场，以使把销售员的主要精力投入到那些愿意大量购买你的产品和服务的潜在客户身上去。

细分市场的原因是现在就可以安排打电话的次数以及拜访客户的计划，以便把主要精力放在那些能产生最大投资回报的客户身上。同时，参照销售流程图，划分目标市场的方法将确保在打电话给最大的目标客户之间的间隔时间最短，这了相应地，将使那些最大的潜在客户在销售管道中一直保持重要的位置。

·目标市场的任务计划

对于目标市场中的三个层次，如何分别合理地安排打电话次数及拜访时间计划。通常，为使这些目标达到激励的作用，它们必须是可以实现的，而是销售员自己可以控制的。与销售目标比较，销售电话数及拜访客户数大部分是销售员可以控制的，而销售任务却往往并非如此。而且购买决定也不销售人员所能决定的。

下面，举例说明如何为目标市场中的每类客户安排要打电话次数和拜访时间计划。

优先考虑的客户：每个月打一次电话，每季度拜访一次；

一般考虑的客户：每季度打一次电话，每半年拜访一次；

最后考虑的客户：每半年打一次电话，每年拜访一次。

·多打电话

这听起来与通常我们更注意于电话的“质量”，而不是“数量”相矛盾。但是，我们已经花时间为我们的目标市场定质定量了，根据定位，我们所打的每一个电话都是优质电话，因此剩下来的可变项就只有数量了，或者是愿意为实现销售成功付出努力的多少了。

4．面对拒绝

客户并不是经常愿意会见销售员的，他们会向销售员摆出种种不愿见面或购买的理由。但一个销售员的销售生涯中遇到的只会是有限的拒绝理由，即然只是有限的拒绝理由，那销售员就可以做好充分的准备予以应对，同时设计好我们的回答方式。同时，拒绝从根本上讲并不是完全的拒绝，它们其实是潜在客户提出了解更多信息的要求。

·学习过程中的四个发展阶段

成年人在学习过程中要经过四个发展阶段：意识不到自己的无能；意识到自己的无能；意识到自己的能力；对自己能力的不加意识。

第一阶段：意识不到自己的无能。这个阶段，成年学习者，并不知道自己有什么不懂。实际上，销售员就是一项特殊技巧的初学者。

第二阶段：销售员已经认识到他在技巧方面的欠缺，并且十分清楚自己的不足。

第三阶段：销售员开始在特殊技巧的运用上日趋成熟，但是，他必须经常考虑要如何做才能顺利完成任务。

最后一个阶段：他能随心所欲地实现目标，根本不需要任何多余的思考。

·典型的拒绝理由

以下是一些常见的拒绝理由；

请寄书面资料给我；

我们自己内部能够供应你们这种产品（服务）

我们已经有了供应商；

我不是这项工作的负责人；

我们没有购买你们产品或服务的财务预算；

你们的价格太高了；

我们过去曾用过你们的产品，但觉得不满意。

·这理电话为例说明如何应对这些理由

“请寄书面资料给我”

这是拒绝理由中最常见的一种。你通过电话找到了那个潜在客户，他告诉你寄给他一些书面资料，大多数销售人员会用一种积级的态度回答他这一拒绝，他们按要求把信件寄出去，并相信自己已经在销售进程中向前迈了一大步。事实上是，在大多数情况下，你在销售过程与打电话前所处的位置并没有什么两样。一旦你挂断电话，那位潜在客户又去做他原来的事情了。几天后，当他收到资料时，可能会想起来有过这么一回事，但或许根本就已经忘记了。这一拒绝理由根本不需要作太多的解释就可以把销售员拒于门外。

一个潜在客户要求在约见前寄书面资料给他对销售员而言其实是“正中下怀”。

回复“请寄书面资料给我”拒绝理由的例文

我曾给您寄过一些资料，可能它们在邮寄过程中遗失了。3 月 26 日我正好要到你们公司附近办点事，我很想在下午 3：00 来拜访您，您有空吗？太好了！我会把这个约会记录在我的日程安排上，约见前一天我会再打电话跟您最后确定一下。

这里有几个有趣的地方。首先，客户只能用两种回答中的一种来回答。他可以同意会面或用其他的理由来拒绝。其次，销售人员询问客户是否有空，并非仅仅送上产品资料而已，通常，这种“上门送材料的面谈”至少不少于一个小时。事实上，这些约见无论从哪一方面而言，与潜在客户他们自己安排的约见完全是一样的。

“我们自己内部能够供应你们主种产品（服务）”

这是一个非常有说服力的拒绝理由，因为它看起来无懈可击。但是，要克服这一拒绝理由并不比其他的障碍困难。和其他方法一样，关键在于准备工作。如果你看过“核心/潜在”图，就马上意识到潜在客户告诉你的信息是他们的主导需求已经解决了。如果这家公司并不是由自己来解决这种需求的话，那竞争对手可能已经占领了这一市场。因此，这类拒绝理由与客户告诉你他对你的某一竞争对手很满意十分相似，而要应对这两种拒绝的策略也是非常相似的。

内部自己能供应的拒绝理由可以由两种方式来解决，选择要看对方在公司里所处的角色如何：是中层管理者还是高层决策者。你所设计的回答必须表现出在为对方的利益着想。

应对中层管理者的方法：

中层管理者最关心的问题之一是：效率。他们所做的一切都已经很好，你应该做的是帮助他们于得更好。

答复“我们自己内部能够供应你们的这种产品（服务）”拒绝理由的例文

应对中层管理者的方法

太好了！这也正是我与你联系的原因。我们已经和许多你们这样的大公司建立了业务关系，并且发现我们能对你们内部供应的服务提供有效的补充。8 月 5 日我正好要到你们公司附近办点事，我想来拜访您并告诉你我们是如何做到这一点的。你下午 3 点有空吗？

应对高级管理者的方法：

中层管理者主要关心的是如何将工作做得更好，这可以使他们日子过得更好。然而高层管理者的情况却并非如此，他们关心的是投资投资回报、每股收益以及其他许多大范围的财务执行指标。因此，对高层管理者作出的拒绝就应该表明你能为他们公司增加盈利。

答复“我们自己内部能够供应你们的这种产品（服务）”拒绝理由的例文

应对高层管理者的方法

太好了！这正是我打电话给你的原因。我们已经和许多你们这样的大公司建立了业务关系，我们发现采用外部资源能以较低的总成本解决他们的需求。7 月 18 日我正好要到你们公司附近办点事，我希望能来拜访您并解释一下为什么我们能做这一点。您下午 3 点有空吗？

“我们已经有了供应商”

潜在客户告诉你他们公司已经和你的一位或几位竞争对手建立了业务关系，这种拒绝理由跟前一个理由没太大的区别。在这这种情况下，你的目标应是确认对方的潜在需求，或未满足的需求。

回复“我们已经有了供应商”拒绝理由手稿例文

太好了！这也是我打电话给您的原因。我们已和许多你们这样的大公司建立了业务关系，发现我们能对你们主要供应商所提供的服务作出有力的补充。11 月 2 日我正好要到你们公司附近办点事，我想来拜访您并想解释一下为什么我们能做到主一点。您下午 3 点有空吗?

一般情况下，一个已经和你的竞争对手建立业务关系的潜在客户比根本就不使用你们行业的产品或服务的潜在客户好得多。一个公司使用了你们行业产品或服务，至少说明他们认识到了这类产品或服务的价值。你的竞争对手已经为你做了许多你要做的工作。你要做的就是要发现潜在业务，争取前进的机会，以在销售过程中不断取得新的业绩。

“我不是这项工作的负责人”

在设法寻找购买你所推销产品或服务的负责人时，你常常会碰到那些并不是你想要找的人。这种情况在你用一份没有客户的清单时最容易出现。用一份没有联系人的清单或许是所有销售中最令人头痛的事。你不仅要通过要通过促销电话得到约见的机会，而且要找到那些实际真正决策者的姓名。大多数销售员都会发现这是一项十分艰巨的难以克服的任务。但是，如果处理得当，它也可以是客户开发中采取的最直接、最有效的途径。

首先，你对潜在客户没有任何既有概念。所有人都力图避免与两种人接触：一种是他们特别难以相处的；另一种是曾与他们有过一段不开心的经历的。

如何找到真正的决策者：

当你使用一份没有客户姓名的清单时，你的成功期望值并不高，因为你是从有限的信息和效用位置开始的，就像体育比赛中处于劣势的那一方，你不会失去更多的东西了，因此你完全可以抛开一切，尽全力孤注一掷，这样做的最终结果是你的成绩要大大超过你通常能力所发挥的程度。

找到公司中真正决策者的电话手稿例文 1

您好！我是某某公司的小王。我想您是否能帮一个忙？我想换你们公司采部的负责人。在您帮我转接之前，我非常您希望您能告诉我他的姓名与电话号码。以便万一他不在时我还能和他联系上。非常感谢您的帮助。

确认已经找到公司的真正决策者：

一旦电话接通，你需要判断一下是否找到了准确的目标人。如果你正好找到了那个人，你可以直接用上你的基本手稿；如果没有，那就应该向对方道歉，说你误会了，同时请他转接到真正的负责人那里。

应对不合作的接待员：

第一个办法是通常可以自己直接拨打电话号码给一个职员而绕开他。第二个技巧是告诉不合作的接待员一个编造的名字。

找到公司里真正决策者的电话手稿例文 2

接待员：某某公司，请问你找谁？

销售员：请转王经理。

接待员：对不起，我们公司里没有姓王的经理。

销售员：或许你可以帮一个忙。我曾和贵公司一位经理合作过，我想您现在是否可心帮我转到你们公司管理这项业务的负责人那里。

接待员：当然可以，我帮你转到采购部李经理那里。

销售员：真是太谢谢您了。

“我们没有购买你们产品或服务的财务预算”

销售是一个过程，而不是一个偶然事件。销售员不可能指望每一位老客户和潜在客户能立刻给你回报。但是，因为你所努力的对象在目标市场内，因此每一个客户都是“高质量”客户。假如潜在客户在你的产品或服务方面没有相应的财务预算，那或许这正是建立业务关系的最佳时间。

回复“我们没有预算”拒绝理由的电话手稿例文

张女士，我们已经与许多和你们情况相同的公司建立了业务关系。事实上，在花时间与我们接触之前，他们也和您现在的感觉一样。6 月 25 日我正好要到你们公司附近办点事，我想来拜访你一下。您一午 3 点有空吗？

你们的价格太高了

由价格而形成的十分重要的拒绝理由最终都出现于每一次的销售过程中。首先，如果你的价格是真的太高，那没有人愿意来购买你的产品或服务，而你的公司也将被淘汰出局。另外，价格是相对而言的，它并非是绝对性概念。因此，你的任务是要表明你的产品或服务与你的报价等值。当对方问及一项产品或服务的价格时，销售员应尽力同意潜在客户的意见。承认企业不是市场中最低价格的供应商，但另一方面，所报价格并不是最高价格。

销售员的任务要证明它的价值，而不是商讨价格。事实上，客户寻找的是最低总成本的方案，而不是产品（服务）的最低价。

假设你有机会购买两张存款单，一张是 200 美元，收益率为 5%，另一张是 500 美元，收益率为 15%，你更愿意购买哪一张，是便宜的还是更贵的呢？

回复“价格”拒绝理由的电话手稿例文

芮先生，价格对我们来说都很重要，但我们和许多你们这样的大公司都建立了业务关系，他们相信与我们合作能得到合理的投资回报。

销售员的回答告诉潜在客户两件事情：首先，像他们这样的其他公司感觉到你们所提供的服务与报价相值；第二，为什么这种报价是等值的。回答这些问题时没必要在电话里作长时间的讨论，你的目标是尽可能快地、有效地对付每一个拒绝理由，以争取到约见机会。在面对面的情况下，就有充足的时间来说明你们产品的可值性。

“我们过去曾用过你们的产品，但觉得不满意”

每个销售员都希望，这种拒绝最好不要经常碰到。如果你的公司在售后服务方面做得很好，那它能生存下来并发展。但如果售后服务不尽如人意，那市场会告诉你售后服务应是公司的一项重要任务，而你的公司最终被淘汰出局。事实上，大部分客户评价公司和销售员时，更看重在逆境中作出的反应，而不是你一帆风顺时的表现。

这种情况可以求助于戴尔·卡耐基所提出的建议。他处理这种抱怨的原则是“让对方畅快淋漓地宣泄出来”。这一指导非常具有实用性，因为让客户或潜在客户多讲是“顾问型”销售方式的一种理念。

回复不满意客户或潜在客户的电话手稿例文

陈小姐，我理解您所讲的问题，同时我想尽可能对此予以弥补。事实上，如果我是您，我也会与您有一样的感觉。9 月 19 日我正好到你们公司附近办点事，您下午 3 点有空吗？

你能对付所有的拒绝理由吗？

以上下班这些例子告诉你，对拒绝理由做好充分的准备必然会有所回报。你可能会遭遇拒绝，然而不会使你屈服。销售员可以对所有的拒绝理由作出简单的、深思熟虑的回答。请注意，这些回答除了你的想法之外，还需要具有实实在在的内容。实际上当你对你的回答进行分析时，你会理解到你是在帮助你的客户或潜在客户获利。如果你能够帮助你的客户或潜在客户变得更加富有，那你应该由于你的产品或服务而成为“福音传递者”。

以上这些建议可以增加客户开发过程中成功的概率。请记住，如果客户并不想见你，那才是无计可施。然而，查明这一信息无疑是件十分重要的事情。

通常，销售员可以打两次相同的电话来处理潜在客户的拒绝和争取得到约见的机针对。如果再打，谈话将变得极不自然。销售员不妨在以后的日子再打电话给这位潜在客户。千万不要自断退路。

5．迈向成功

迈向成功的四个步骤只是一个达到目的的简单公式：制订目标，拥有信心，持之以恒，充满乐趣！

·制订目标

如果你自己连射击的目标都不知道，那你怎么可能打中目标？在制订目标时，你要把目标抬高,抬得特别高。别担心达不到这个目标。如果你今天达不到，你可以重头再来，或许明天就能达到。努力再努力，即使失败了，你也会比别人得到的收获要多得多。

·拥有信心

每个人都想成功，但有多少人认为自己能够达到他们生命中的理想呢？美国一位老师在部孩子们长大了希望做什么时，结果基本相同：医生、律师、或明星。只有一个例外，教室里的一个小男孩比尔，自豪地宣布他长大要成为美国总统。不出所料，其他孩子都嘲笑比尔，但是当你现在仔细想一想，他要做美国总统的雄心真的并非像当时那样被认为是遥不可及的，每一代人都肯定会有他们的领导人，只要有人愿意从事这工作，为什么就不可能呢？

·持之以恒

拿破仑·希尔曾说过："每一失败里面都孕育着一个相同或更大的希望"。佛朗哥在《谋求生活的意义》的书中教导了我们持之以恒的真正含义。佛朗哥能够忍受纳粹死亡集中营里的摧残是因为战后与家人团聚的梦想一直在激励着他。人一个人的承受能力是超乎想象的，然而大多数人在稍遇挫折后便中途放弃了。

·满怀乐趣

有最痛苦的莫过于干一个自己没有兴趣的工作。客户开发的也是人生成功的秘密。满怀兴趣，去热爱工作。客户开发不是一项工作，而是一项游戏。销售员要保持一个"开放的大脑"，更重要的是满怀乐趣的去学。就职业而言，没有其他任何一种工作能胜过销售业的机会和高额回报。

第七章：客户管理（中)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-09-27， 作者: 吴洪刚

客户管理

1．终生客户价值

一位毕业于美国名校的年轻律师，刚打完第一场官司并胜诉后，得意洋洋地向同样担任律师的父亲炫耀："老爸，这种案子在我手上几天就解决了，哪像你花了四年还没结案？"他父亲回答道："儿啊！你知道你大学昂贵的学费是从哪里来的吗？"

这显然是过去那个年代的笑话。在现在这种竞争激烈的时代，如果没能满足顾客的需求，就会立即遭到撤换的命运。因此，现在想要长久地留住客户，可不能再用过去那种拖延战术或是敷衍两句就行了，必须在观念上彻底改变——要重视顾客"终身价值"的存在。

事实上，已经有不少企业正式而且试图评估出顾客的终身价值，比方说对福特汽车而言，当你从选购一辆汽车开始，他们便预估你将会带来至少 30 万美元的价值。想想看，当 30 万美元送上门时，我们能不赶快把顾客奉为上宾，提供无微不至的服务吗？

虽然福特汽车因为重视顾客，以客为尊而成功，但遗憾的是，大多数人或公司，却只为眼前的短期利益而丧失长期的可观利益。

根据日本知名企管顾问角田识之的研究，一般交易活动中买卖双方的情绪热度呈现出两条迥然不同曲线，销售员从接触顾客开始其热忱便不断升温，到签约时达到颠峰，此后便一路下滑，等交了货、收完款后更是急剧降温，售后服务就别提了。

然而顾客的情绪却是逐渐上升，但总是在需要服务的时候，才赫然发现两者的落差，求助无门。两条虚线之所以有如此的"剪刀差"，就是卖主太过于短视而近利，反而忽略了长远的顾客终身价值。此时顾客固然是悔不当初，但这对企业而言，其实更是个难以弥补的伤害。

所以，当我们要追求企业的发展，尤其希望能建立永久经营的事业体时，我们就必须把眼光放远，不但要重视顾客的眼前价值，更需要进一步来创造、提高顾客的终身价值。

该怎么做呢？首先，当然要保证产品的品质，使它能符合顾客的“需求”，更要符合其“理念”，能全面融入顾客的生活中；其次，要能提供良好的“消费体验”，让其吸收、参与和感动；培养出满意的顾客，建立起对你的品牌的忠诚，进而与顾客一同分享、学习和成长。总而言之，需全方位的顾客满意，才有顾客终身价值的产生。

所以我们可以归结出另一张曲线图，交货之后不但要售后服务，还要热情地提供终身服务，培养“终身顾客”，进一步创造“终身价值”。请记住，唯有超越顾客的期待，方能达到全方位的“顾客满意服务”，进而成就您自己的事业。

2．客户经验

随着客户不断从他们所购买的产品中获得经验，他们的需求也不断的发生了变化。最初，他们是没有经验的的普遍的购买者、购买产品时倾向于功能齐全，包装漂亮以及优质的服务。后来，他们成为了经验丰富的行家，更愿意购买价格低廉，无包装形式并且固定可靠的产品。

John 是一名电子生产厂家的应用工程师，他在两年内一直拜访环球电子公司新产品开发小组。最后的一年，他的努力终于得到了回报，大量定单接连不断，因为这个产品开发小组已将他的几种改进的产品列入了他们的科研目录，成为其新兴家庭用品的成员。

现在他将越来越多的时间用在了采购经理的身上，与最初的接触人，即新产品开发小组负责人的交往越来越少。一天，开发小组负责人突然请求与他见面，John 欣然答应，也希望借此机会与他讨论一下他计划中的几个产品。

会面时，新产品开发小组负责人宣布，他们将要结束目前的项目，John 的改进型产品的事宜，将由采购经理全权处理。

接着，John 与采购经理单独会面，他试图与该经理建立起一种密切的合作关系，并期望能激发出采购经理足够的兴趣。他谈到他以前与开发小组合作十分愉快，并描绘了几种新产品的构想。采购经理却打断说：“我也确实很愿意那样，可是我得老实告诉你，我需要的只有三点：价格，价格，还是价格。你能提供吗？”

对这位经理的鲁莽，John 非常吃惊，他苦涩的一更笑道：“你知道我们并不是工业领域的雪佛汽车。”显然，这话站不住脚。后来他已清楚意识到客户的兴趣已经消失了。失去这么一个客户，相当于损失每年 500 万美元的订单，这一切都来得太突然了。

·客户经验的影响

John 所遇到的是客户经验演变这样一种营销现象。也就是说，他的客户是以前十分依赖于各种服务支持的无经验的买者，现在已经发展成为有经验的客户，惭惭注重于产品其他方面的利润，在这个例子里就是产品价格。

John 手里拿着一张空空的订单离开了，因为他的销售部门没有为他提供这种可预见的顾客行为的转变。如果早些意识到这种转变，他就会觉察到一些带有预示性的迹象；采购经理越来越多地参与购买决策，而对 John 所提出的应用兴趣越来越少。

这说明了一个问题，它涉及了所有向别人销售自己产品的生产厂家，无论是标准的工业产品，如钢铁或通讯备，或是其它产品，公司都将不可避免地面临由于客户经验的影响而造成的客户转变。若将其与产品发展周期联系起来，这将有助于了解客户需求，并可作为制定销售战略的指导。

随着客户对产品越来越熟悉，他们发现生产厂家服务支持的价值越来越低。因此，他们的购买策越来越集中在价格上。他们不再像从前那样购买整个系统的产品，而是将系统拆分成一些基本元件，向那些仅仅出售产品而不同时出售产品支持的供应商敞开大门。

·无经验的多面手

当一个产品系列处于生命周期的最初始阶段时，大部分顾客对其是很不熟悉的。甚至随着产品的不断发展成熟，也将会继续吸引无经验的客户，新客户可以通过两个特征加以辨别；他们是多面手，并且在作购买决定时非常重视技术与应用支持。

说他们是多面手是因为公司在接触每一种新产品时，总是将任务分派给那些胜任传统并且能够应付各种意外的人。在某些场合下，这些人会恰好是公司高层管理中的一员，这时因为也许公司中其他成员不愿承担这个会因错误决策而导致的“仕途”风险。其他的无经验的顾客包括设计工程师，系统分

析员及其他专业多面手，他们通过为公司引进主要新产品及工艺或使公司进入一个新的业务领域而获取报酬。

无经验的客户非常强调产品支持，他们往往被一大串供应商提供的便利，以及已被验证过的技术所吸引。他们的决策进程非常缓慢，并且依赖于销售商自始至终的引导。在这样的一种市场条件下，那些具有强大销售和客户管理资源的销售商就能够高效地参与竞争。而那些不愿或不能管理这种冗长的决策进程并且不能提供解决问题方法的公司将失去这种类型的客户。

计算机工业的发展历史，就可以告诉我们许多关于经验客户的情况及适用于他们的战略。计算机工业起步于 20 世纪 60 年代，当时一些大公司决定通过用计算机来实现大量地记录保存，从而达到以较好的管理流动资金领先于其他同行。由于购买决定涉及到内容信息流动、过程的改变以及较大的经济负担，所以往往由高级经理委员会来作出决定，他们各有目的，因此决策一般会持续 18—24 个月。

IBM 从一开始就占领了主个市场，因为它把其销售战略定位于无经验购买者。它的销售程序包括可靠的（而不是技术先进的）全套硬件软件系统；一条宽松的产品线用于将来产品升级；强大的人力资源用于安装、培训、服务和客户管理；自由更新系统优先权的选择。其定价战略使得它的利润远比其他较小的竞争者高得的多。IBM 所采用的这种战略令人生畏，很大程度上不是因为它后面有着强大的资源，而是因为符合了无经验多面手的市场。

相似的，机器人工业市场当前也面临着这样一个状况：大部分客户无经验及厌恶风险。购买者很少关心性能与价格的比率，更多地关心产品是否经得起检验，综合性能和包装形式等到方面。只有能够提供整个系统、产品可靠，信誉良好的公司才能在这种环境中取胜。强大的销售资源投入远比低廉的价格重要得多。

总之，无经验多面手在愿意购买整个系统，并且决策时间比较长，不能提供整个系统解决方案的任何战略都有不可能获得成功。

·有经验的专家

然而，在开始阶段取得了成功的销售商，如果不能对日益老练与自信心不断增强的客户作出相应的反应，就会停滞不前。

随着公司对产品越来越熟悉，对自己的判断越来越自信，他们就将原来由总管或技术人员承担的购买任务移交给更加了解产品性能的专家或采购部门，购买决定就建立在标准规范的基础上。例如在购买机器人过程中，FisherBody 公司的法人委员会最近由一人更小的制造生产专家小组来替代。这个小组十分熟悉机器人地器件的性能和系统的应用，很少再依赖于制造商的客户管理队伍了。

对产品的了解使得客户敢于承担一定的风险，这些在以前他们总是推诿到销售商的身上。他们不再寻求一大堆综合性的利益，对其中的每一部分利益他们都有可以清楚地进行曲视分类及评估。部分产品可以从最初的系统销售商那里直接选购，其余的可以由客户自行购买，甚至有些还可以求助于专业经销商。当发生这种分解式购买情况时，客户的购买决定不同再基于客户经理的强有力的支持以及排难系统，而是决定于价格与性能两个因素之间的权衡。购买决定也不再那么耗时（只有极少数的产品例外，这些产品各组成部分之间的相对关系十分复杂，如办公集成系统和柔性的制造系统）。

通讯业领域的客户已经开始了这种转变。由于市场已日渐开放，买家可以自行选择设备和远距离服务供应商，商家纷纷发展内部职员来管理他们的通信需求。随着这些职员对产品越来越熟悉，他们就会将通讯产品进行拆分。他们会从这个销售商购买部分元件，从另外一个那里也购买一些，认真选择出提供最优价格—性能利益的供应商，来建立自己的系统。

·客户的老练与产品的成熟

客户的转变与产品生命周期之间是怎样的关系呢？两者之间可以是并列的发展，如今天 的通讯业，然而客户从无经验到有经验之间的转变通常独立于产品的发展成熟过程。换言之，产品市场的发展，同时受到客户与产品两方面力量的驱动。

客户不断掌握产品方面的知识，购买时逐渐地侧重于产品的性能。然而，销售商仍可通过帮助客户开发新的应用来释放购买力。

后来进入市场的客户将受到同类产品有效性的影响。由于商家之间存在竞争，他们利用进入市场晚的优势。通过模仿其他正在产品革新的公司，从而降低了自己产品的开发成本与应用成本，因而他

们的产品售价就可能很低。这种环境下，本来一直在寻求技术支持和相应服务的客户，也可能倾向于价格方面的因素。

在客户的夺以及激烈的竞争条件下，大部分的市场定位在有经验的客户，他们购买相同的产品。在这个阶段，客户喜欢将最初那种全部产品利益包捆在一起的产品拆分开来，剔除其中与他们主要购买需求不是十分相关的部分。他们追求产品质量足够好，而不是过分 好，能够有效确保产品设计的稳定性，相关资源的合理使用以及尽可能最低的成本。

3．客户经验对销售战略的意义

一旦与客户建立了一个良好的关系，销售商们就致力于如何珍惜维持这些市场份额。然而随着时间的推移，客户的需求发生改变，销售商面临会“只落得个两手窗空空”的风险。但如果销售商认识并预期到客户经验的影响，相应地根据特定客户群期望利益来制定战略，那么他们就占据了市场竞争的优势。

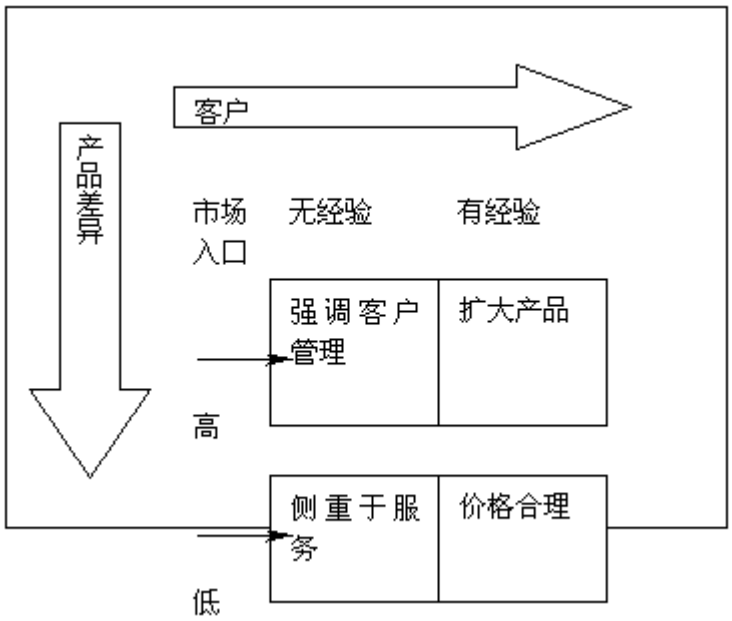
·客户管理战略

只要大部分竞争商家不能对产品的核心技术部分进行复制，产品市场环境跌主要转变便发生在客户的一方。在产品发展得较快的工业中，销售商可以通过加强客户管理来迁缓客户的这种转变。即加强客户管理代表力度，甚至增加客户购买队伍中的高层管理。这种战略旨在维持由高层总经理来审核购买决定，最大限度地限制有经验的专家参与到重要的决策中来。其目的在于维持销售商的影响，封锁竞争对手的进入渠道。

IBM 在计算机工业中充分运用了这种战略。他们通过多层次队伍的客户管理，抑制了客户从无经验到有经验之间的转变。保证决策小组在购买决策过程中不断地有无经验的多面手的介入，包括高层管理人员与数据处理专家。这些举措使得 IBM 能够长期保持大部分的客户基础。这种状况延续了很久之后，IBM 才被迫强调有经验客户注重价格的要求。

在高科技产业中，产品与系统的快速发展，使得客户管理成为一个可行的战略。甚至当客户已取得一定的购买经验，担由于产品的不断更新，此战略仍不失为一种有效的选择。然而，要使该战略真正发挥效应，需要有大量的投入来支持技术性销售；此外，要获得成功，还需为客户增加更多价值。在客户方面有高层管理介入的情况下，一定要保证对客户要求有迅捷反应，迅速而且经济地满足客户要求。

认识客户经验的销售战略



·产品扩大战略

先进的产品最终会出现大量的仿制产品、无经验的客户也变成了有经验的专家。在这种时候，建立一种系统性的有益于客户的产品能扩大项目不失为明智之举。销售商就强调一种客户正在寻求真正好处—新的应用支持。这种战略的目的在于使客户意识到产品存在着差异，使他们不受同类竞争产品

的价格所吸引。为达到这个目的，销售商要辨别客户的产品需求，调整自己的服务来满足客户。销售商如能辨别相关的产品需求，并能通过独特的服务方式来满足顾客的需求，就不用在产品价格上与其他产品展开竞争。

例如在纸产品工业市场中，一家美国公司以其产品的可靠性与特殊性区别于其他的同类产品。他们这种纸产品已经被认为是一种成熟产品，其价值占顾客最终产品总价值的一小部分。然而，一旦该产品失败，最终产品就会遭受巨大的损失。经过对所有各种竞争方案进行分析检验后，该公司通过改进设计与制造工艺的途径来降低产品失败的概率。紧接着，该公司又开始致力于与其主要的客户一起，共同研制具有更好负荷特性的产品以满足客户特殊的应用。他们正在逐渐地将其销售重点从客户关系转移到产品应用专长上来。

通过采用这种产品扩大战略，公司希望他们的产品能够获得可观的利润以及较大的市场分额。供应商可以通过放慢其产品进入商品目录速度来获取自己的利益，因为客户在购买商品目录中的产品十分注重产品的价格。客户也因为自己最终产品的可靠性不断提高从而获得了真正的价值。

·客户服务战略

为了吸引在产品发展后阶段进入市场的无经验的客户，销售商会发现采用客户服务战略更加合理。市场中充斥着各种各样的同类产品，即使第一次购买产品的客户也意识到这些产品之间没有很大的差别，使得产品的性能与前阶段相比显得不是好么重要。客户的兴趣不再集中在产品本身，而是更注重服务销售混合体中的单个元素，即产品分配、客户培训以及售后服务等。

许多电脑商家进入家个人电脑这个市场，其中的大部分产品都是使用英特尔芯片，所有这些产品的性能其实基本上都是一样。这么多的供应商，他们的产品大同小异，这影响了最终用户的购买决策，使得他们的决定不再建立在产品的技术性能上。1980 年代末期，一些商家，如苹果计算机公司就是奉行了产品扩大战略，通过开发大量的特殊用户应用软件来赢得有经验的客户。苹果公司，与其他公司一样，同样也瞄准了无经验的客户，加强了其产品服务的范畴；培训、产品维修，以及相关的支持。而其他的一些公司，由于对客户的这种转变准备不足，便成了现代工业大潮中的牺牲品。

通讯产业提供了这样一个例证。AT&T 有这么一条标语：“我们的产品包括下列的标准设备：技术顾问，客户行政人员，系统技术人员。”换句话说，他们的战略就是服务，面向的客户对象是大部分不熟悉大型通讯系统的公司。

·价格战略

最后，客户与竞争两种力量一起驱使产品市场进入一个对价格十分敏感的模式。为了维持已获得的市场份额，就必须摒弃以往那些十分强调客户管理，产品扩大以及客户服务等战略，制定一个至少部分的以价格为纲领的战略。

第七章：客户管理（下)

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-08， 作者: 吴洪刚

顾客满意度

在现代市场经济条件下，客户及其需要是企业建立和发展的基础。如何更好的满足客户的需求，是企业成功的关键。如今，“使顾客满意”已成为现代企业的经营哲学，以客户为中心的新的经营方式正在得到广泛的认同。在现代激烈竞争的环境下，适应客户的需求，给客户自己选择产品的权利，让客户得到自己真正想要的东西，是竞争的关键需要。

1．顾客满意程度

增强顾客忠诚感，降低顾客跳槽率，可极大地提高企业的经济收益。忠诚的顾客会长期购买企业的产品和服务，愿意支付较高的价格，为企业作有利的口头宣传，影响其他顾客的购买行为。与忠诚的顾客保持长期关系，企业还可减少促销费用和启动性服务费用。根据美国学者雷奇汉(Frederick F．

Reichheld)的研究，在不少行业里，如果管理人员能使顾客跳槽率降低1％，企业的利润数额就会翻一番。

许多企业管理人员都知道顾客忠诚感的重要性。他们经常进行顾客满意程度调查，希望通过这类正式的市场调研，发现企业经营管理工作中的问题，以便采取改进措施，提高本企业产品和服务的价值。

但是，顾客满意程度调查并不能为管理人员提供必要的信息。管理人员很难根据调查结果，判断顾客是否会继续购买本企业的产品和服务。

美国汽车制造业首先开展顾客满意程度调查。各个汽车制造厂都投入大量资金，跟踪调查顾客满意程度，并制定了一系列奖励制度，促使员工提高顾客满意程度，以便与外国汽车制造厂争夺市场。现在，美国汽车制造厂的顾客满意率都超过90％。然而，只有30％至40％满意的顾客会再次购买美国汽车。许多企业的顾客满意程度评分不断提高，市场占有率和利润却不断下降。引起这一结果的主要原因是这些企业未能做好调查设计和实施工作。

如果管理人员根据顾客满意程度评分，而不是根据顾客是否再次购买本企业的产品和服务，确定员工的奖金，员工就不会关心企业的经济收益。他们必然会想方设法提高顾客的评分。有些员工会请求顾客给自己一个较高的评分，或牺牲企业的利益，换取较高的评分，或采取一些巧妙的手段，例如，在顾客购买耐用品之后，立即要求顾客评估其满意程度，获取较高评分。然而，“非常满意”的顾客却不见得会再次购买本企业的产品和服务。

管理人员可根据顾客满意程度调查结果，采取一些措施，解决一些容易解决的问题(例如，员工不注意仪态仪表，交货不及时)。然而，要进一步提高顾客的满意程度，管理人员必须作出重大的投资决策，分析本企业应增加多少投资，应在哪些领域投资，是否值得投资。但是，顾客满意程度调查，并不能为管理人员提供投资决策分析所需的各类信息。

管理人员应通过细分市场损益分析，判断各类顾客终身购买本企业的产品和服务，可使本企业获得多少利润，以便识别本企业最能盈利的细分市场。根据雷奇汉的研究，企业从10％最重要的顾客那里获得的利润往往比企业从10％最次要的顾客那里获得的利润多5至10倍。企业应增加投资，提高产品和服务的消费价值，留住最重要的顾客。然而，许多企业却采用抽样调查法，了解所有顾客的满意程度。这种做法在统计上是正确的。但是，次要顾客的评分显然会影响调查结果。管理人员花费大量资金，提高次要顾客的满意程度，必然会增加成本费用，降低企业的利润。竞争对手企业却可能为重要的顾客提供更大消费价值，“挖”走本企业最能盈利的顾客。

顾客满意感是一种很难测量的、暂时的、不稳定的心理状态。许多企业管理人员发现：60％至80％跳槽的顾客对本企业的产品和服务是“满意”或“非常满意”的。因此，不少企业管理人员不再完全相信顾客满意程度调查。他们认为：顾客是否继续购买本企业的产品和服务，是衡量顾客满意程度的主要标准。顾客不再要求本企业提供服务，或顾客改购其他品牌的产品，表明顾客对本企业产品和服务的消费价值实际上是不满的。忠诚的顾客才会继续购买本企业的产品和服务。因此，他们根据忠诚的常客率，判断本企业是否比竞争对手企业提供了更大的消费价值。

2．重视跳槽顾客的意见

管理人员应衡量顾客跳槽率。顾客跳槽，表明企业为顾客提供的消费价值下降。顾客跳槽率上升，企业的利润必然下降。即使企业能招徕足够的新顾客，取代跳槽的老顾客，由于企业需花费大量经费吸引新顾客，企业的经济收益仍然会下降。深入了解顾客跳槽的原因，管理人员才能发现经营管理中存在的问题，采取必要的措施，防止其他顾客跳槽，有时还可促使已经跳槽的顾客重新购买本企业的产品和服务，与本企业建立更稳固的合作关系。

管理人员可从跳槽的顾客那里获得大量的信息，改进经营管理工作。然而，许多企业管理人员只报喜不报忧，不愿深入了解顾客跳槽的原因，找出经营管理工作中的失误。在有些企业里，总结经验教训，还会影响管理人员的职业前途。

管理人员往往只重视成功的经验。他们不仅对自己成功的经验津津乐道，而且迷信其他企业的成功经验。他们狂热地采用基准比较法(benchmacking)，与最成功的企业比较经营实绩，寻找降低成本、增加销售量、迅速发展提高利润的最好方法。然而，各个企业的内外部环境都不一样，管理人员很难通过基准比较，改进经营管理工作。

做好失误分析工作，管理人员可有效地改进经营管理工作。民航公司、飞机制造厂、民航管理局都理解这项工作的重要性。如果飞机出事，他们会不惜一切代价，寻找黑盒子，找出空难原因，采取改进措施，保证安全飞行。这是民航公司在复杂、危险的营运环境中极少发生事故的主要原因。

3．根据跳槽顾客的意见，改进经营管理

管理人员应采取以下措施，分析顾客跳槽原因，发现经营管理工作中的失误，以便采取改进措施，提高本企业产品和服务的消费价值。

·明确顾客跳槽的含义

不再购买本企业产品和服务的顾客显然是跳槽者。但是，有些顾客会继续购买本企业的某些产品和服务，改向竞争对手企业购买另一些产品和服务；有些顾客在本企业的消费数额增加，但他们在本企业的消费份额却明确下降。这些顾客是不是跳槽者?美国显微扫描公司(MicroScan)管理人员认为这些顾客是部分跳槽者。

显微扫描公司为医院化验室生产自动化微生物化验设备。90 年代初，为了进一步提高竞争实力和经济收益，管理人员要求销售人员了解客户跳槽原因。在医疗设备业，完全跳槽的客户极为少见。购买医疗设备之后，客户会在很长一段时间里继续购买售后服务和易耗品。因此，销售人员向管理人员反映，他们几乎无法找到跳槽的客户。

显微扫描公司的销售人员完全忽视了部分跳槽者。这类客户并没有从该公司购买他们需要的所有设备、易耗品和服务。此外，管理人员还发现有些小型化验室是完全跳槽者。因此，管理人员要求销售人员与每一个完全跳槽的客户和一批部分跳槽的客户交谈，了解他们跳槽的根本原因。调查结果表明客户既怀疑该公司医疗设备的可靠性，又对该公司售后服务不满。

不少管理人员不愿听取客户的意见。他们会寻找各种理由，为自己的失误辩护。但是，显微扫描公司管理人员却并不寻找任何理由。他们虚心听取跳槽者的意见，重新研制新型医疗设备，提高化验精确性，缩短化验时间；并迅速推出低档医疗设备，满足小型化验室的需要；重新设计客户服务程度，以便迅速解决客户面临的问题，为客户提供优质售后服务。通过短短二年的努力，该公司不仅在市场上确立了领先的地位，而且明显地提高了经济收益。

·识别核心顾客

保持核心顾客的忠诚感，企业才能取得明显的竞争优势。明确核心顾客，是企业的一项重要的战略工作。要识别核心顾客，管理人员必须回答以下三个问题：(l)哪些顾客对本企业最忠诚，最能使本企业盈利?管理人员应识别消费数额高、付款及时、不需要多少服务、愿意与本企业保持长期关系的顾客。(2)哪些顾客最重视本企业的产品和服务?哪些顾客认为本企业最能满足他们的需要?(3)哪些顾客更值得本企业重视?任何企业都不可能满足所有顾客的需要。企业应尽力留住重要的顾客。竞争对手企业更重视的顾客必然会从本企业跳槽。

通过上述分析，管理人员可识别本企业最明显的核心顾客。然后，管理人员应确定核心顾客的定义，以便确定本企业应深入了解哪些跳槽者的意见。在这个分析过程中，管理人员还应仔细研究各类数据，例如本企业在各个细分市场盈利数额，各类顾客终身购买本企业产品和服务，可使本企业获得的利润数额的现值，各类顾客在本企业的消费份额，各类顾客会在多长一段时间内购买本企业的产品和服务。

不少企业管理人员认为每一位顾客都是重要的顾客。有些企业管理人员甚至会花费大量时间、精力和经费，采取一系列补救性措施，留住使本企业无法盈利的顾客。但是，在顾客忠诚感极强的企业里，管理人员会集中精力，为核心顾客提供较高的消费价值。

管理人员不仅应了解本企业顾客跳槽的原因，而且应了解竞争对手企业的顾客为什么会改购本企业的产品和服务，分析这些新顾客是否符合本企业核心顾客的条件，本企业的市场沟通活动是否能吸引核心顾客改购本企业的产品和服务。

·找出顾客跳槽的根本原因

管理人员应分析顾客在其生命周期各个阶段与本企业相互交往情况。例如，储户要求开立帐户，是储户与银行之间的首次交往。此后，储户与银行的每次接触，例如存款、取款、问询、投诉、核对存款数额、查询利率等，都会影响储户感觉中的消费价值。银行管理人员分析各类交往的频率，深入

了解储户对各类交往的意见，采用帕累托(Vilfredo Pareto)法则(80％问题是由20％起因引起的)，就能确定储户跳槽的主要原因。

企业无法控制的因素，例如顾客生活中的重大变化和竞争对手企业的促销活动，也会引起顾客跳槽。银行、保险公司等服务性企业的管理人员都知道：顾客调动工作、搬家、改变生活方式、家庭重大变化(结婚、生育、离婚、死亡等)都会增大顾客跳槽可能性。如果企业不能为顾客提供额外的消费价值，顾客生活发生重大变化之后，几乎都会跳槽。

高层管理人员应亲自了解顾客跳槽原因，而不应委托企业外部营销调研人员完成调查工作。外部专业人员不太了解企业的经营管理情况，很难发现企业失误的根本原因。

企业应组织高层管理人员、基层管理人员和销售人员组成的调查小组。小组成员必须统一思想，充分理解调查工作的重要性。不少人不愿与陌生人交谈，更不愿与不满的陌生人交谈。因此，高层管理人员必须明确规定调查小组每个成员都必须亲自听取跳槽者的意见。

然后，调查小组应确定调查对象。如果企业尚未收集到足够的信息，无法确定重要的跳槽者，高层管理人员可安排专人给一批跳槽者打电话，了解他们在多长一段时间内购买过本企业的产品和服务，收集他们的人口统计数据(年龄、经济收入、文化水平等)，以便识别跳槽的核心顾客。电话调查人员应区别跳槽者(改购竞争对手企业产品和服务的顾客)和从前的顾客(不再购买者，例如公共汽车的乘客改骑自行车)。电话调查人员还可为高层管理人员和跳槽者面谈预约时间。通常，大多数跳槽者很愿意向高层管理人员投诉，反映意见。有时，企业需花钱买批评。

然后，调查小组每位成员应调查10至25名跳槽者，调查1/4至1/3跳槽者之后，调查小组应再次开会，每位成员都应汇报自己收集到的意见，共同研究如何解决调查过程中出现的问题，交流调查工作经验，并根据初步调查结果，提出初步改进方案，以便在今后调查过程中，集中精力征求跳槽者对这些方案的意见。

最后，调查小组应根据调查结果确定本企业的改进措施。有些措施可立即实行。另一些措施需大量投资，高层管理人员应作进一步分析和研究。基层管理人员和销售人员参加调查小组，不仅可帮助高层管理人员正确理解顾客的行为方式，而且会更努力执行调查小组提出的改进措施。

有些核心顾客可能会“伪装”为次要的顾客。这些部分跳槽者在本企业的消费份额远远低于他们在竞争对手企业的消费份额。把这类顾客看成本企业无法盈利的顾客，调查小组就不会认真听取他们的意见，也就无法采取有效的措施，留住这些重要的顾客。要防止这类问题，调查小组成员既应分析部分跳槽者目前消费数额，又应分析他们历期消费数额，以便正确判断本企业可从他们那里获得的利润数额。

·鼓励员工学习

了解顾客跳槽原因，分析企业的失误，确定改进措施，是一个学习过程。提高员工学习能力，企业才能提高竞争实力和经济收益。管理人员不仅应为员工提供正确的信息，而且应采取一系列措施，鼓励员工正确使用这些信息，改进工作。

高层管理人员应制定有效的考核、奖励、晋升制度，鼓励员工学习。在不少企业里，员工不了解学习的目的，就不会花费时间和精力了解顾客跳槽的原因。要激励员工的学习积极性，高层管理人员必须根据顾客跳槽率，考核员工的工作实绩。

有些企业已经制定有效的奖励制度，鼓励员工提高常客率。这些企业的管理人员仍应经常向员工强调忠诚的顾客的重要性。美国国营农场保险公司(State Farm Insurance)通过仔细的分析和计算，发现常客率增加1％，销售员的年收入就可增加20％。高层管理人员为员工提供这类信息，可有效地提高员工学习自觉性。

·制定失误分析制度

掌握跳槽顾客调查方法和失误分析技能之后，管理人员可从跳槽的顾客那里获得大量信息，以便改进经营管理工作，提高企业的竞争实力和经济收益。管理人员必须持久地做好这项工作。首先，管理人员应制定考核制度，检查各类改进措施是否能有效地降低顾客跳槽率。管理人员应分析顾客在本企业消费份额变化情况，计算消费份额增加或减少的顾客百分率，并分别计算各类顾客(最好的核心顾客、其他核心顾客、一般顾客、可以失去的顾客)跳槽率。此外，管理人员还应统计各类失误的频率，以便判断本企业是否已解决原先存在的问题，并及时发现新出现的问题。

管理人员直接向顾客学习，可提高经营管理决策工作正确性。不少企业管理人员经营忽视或错误理解顾客跳槽的原因。要促使他们学习，企业应制定管理人员听取顾客意见制度。

提高顾客消费价值，是企业提高顾客忠诚感的关键；提高企业的学习能力，是提高顾客消费价值的关键。向顾客学习，是企业的重要学习方式。了解顾客跳槽原因，管理人员可获得大量信息，发现经营管理工作中存在的问题，采取必要的措施，提高顾客的消费价值，增强企业的竞争实力，提高企业的经济收益，确定企业的发展方向。管理人员必须持久地做好这项极为重要的工作。

案例：

戴尔公司客户管理

戴尔计算机公司的电子商务站点 www.dell.com 借鉴了戴尔已有的业务模式：将产品直接销售给最终用户；只有在获取订单之后才生产，保持最小的库存量。不仅如此，Dell.com 还扩展了这种直接业务模式，将自己的市场、销售、订货系统以及服务和支持能力连入顾客自己的互连网络。通过这种方式，戴尔公司获得了巨大的成功。

互联网的发展促进了电子商务时代的来临，戴尔公司的管理层很早就认识到网上的电子商务将提供一个新的机会。通过互联网，公司可以更好的扩展自己的直销模式，可以帮助公司直接接触到更多的消费者并以低廉价格提供更多的服务。于是，1995 年，戴尔公司建立了戴尔在线网站，网站致力于规划和实施公司的互联网行动，包括电子商务和在线技术支持。这一努力的成功是显而易见的。今天，戴尔公司四分之一的收入来自于戴尔在线。同时，网站为戴尔公司节约了大量成本，公司花费在客户服务方面的电话时间大量减少，大大节约了公司的运营费用。

戴尔在线的目的是最大限度的满足客户的需要，使公司更快捷、高效的运转，产生更大的效益，以下是公司网站的主要目标：

更准确快捷的了解客户需求，有计划的组织生产；

提供直销服务，网上查询和预定；

降低公司库存，根据客户订货组织生产；

客户个性化服务；

网上故障诊断和技术支持；

降低公司运营成本。

戴尔公司不断改进自己的网站，同时也获得了巨大的成功，以下将简要介绍公司的成功因素、网站功能，以及从中获得的经验教训。

1．创新的经营理念

戴尔公司在创始之初就坚持其“黄金三原则”：第一，摒弃库存；第二，坚持直销；第三，让产品与服务贴近顾客。这三项原则极大的降低了公司的成本，产生了一种新的经营方式，一种不同于传统企业的生产模式

直接掌握销售信息，确定销售标准，与客户直接联络，满足客户的个性化设计，接受订单之后投产的生产模式。

2．客户自定义服务

戴尔在线通过自助服务保持与客户的联系，网站创立之初就希望能够绕过在计算机工业中常见的大量中间销售环节，直接面对客户销售。因为这些环节只能增加计算机的成本而不能提高计算机的价值。戴尔公司将大部分注意力集中在针对最终用户的直接市场活动、直接销售和直接技术支持上。

戴尔公司让客户自己在网上获得信息，并进行交易，主要包括：

客户自助查询产品信息

客户自助查询订货数据、支付或调整账单，以及获取服务

客户根据自身情况，自由选择获取信息的通讯工具（电话、传真、邮寄或 E-mail）

网上故障诊断和技术支持

戴尔公司建立了一个全面的知识数据库，里面包含戴尔公司提供的硬件和软件中可能出现的问题和解决方法，同时还有处理回信、交易和备份零件运输等的处理程序和系统。所有这些基础结构—用户数据库、产品信息和帮助知识数据库都在戴尔公司的网站上得到很好的运行。

3．根据订货组织生产

戴尔公司的目标是实现“零库存”。通过精确迅速的获得客户需求信息，并且不断缩短生产线和客户家门口的时空距离的方式，Dell 公司在全球的平均库存天数不断下降。据调研数据表明，Dell 公司在全球的平均库存天书可以下降到 8 天之内。库存下降降低了公司的成本，同时能从一个高度价格竞争的行业中抢占大量的市场份额。因为在计算机行业中技术的快速变革意味着每一台库存的计算机从它被生产出来开始就可能过时了。如果只在得到订单的情况下才生产计算机，就可以避免在库存中保留过时计算机的风险。戴尔解释说：“在我们的行业里，如果你能让人们认识到库存是多么快的运动着，你就创造了真正的价值。为什么？因为如果我有十一天的库存而我的对手有八十天的，这时英特尔公司推出了新的四百五十兆赫兹处理器，那么我就能够领先六十九天打入市场。”

4．个性化服务

戴尔公司允许客户自定义设计其喜欢的产品，客户可以自由选择和配置计算机的各种功能、型号和参数，戴尔公司根据客户的要求进行生产，满足客户的个性化需求。戴尔公司能够根据客户特定的需求为他们量身定做，真正做到了“以客户为中心”。在为客户提供更好的服务的同时，公司也获得了更多的利润。

客户服务

1．作客户的候选对象

我们每个人都依靠推销某种东西赖以生存。虽然每天都在推销，但我们最惧怕的还是推销：不知道让别人如何才能接受自己，因产品滞销而束手无策，销售人员的培训工作亦是无从做起。

销售果真有秘诀吗？如何将这些秘诀应用到自己的事业中？

麦葛荷公司在一个推销广告中，塑造了一个标准的难缠客户。客户坐在办公桌后面，对销售员说：

我不知道你是谁？

我不知道你是哪一家公司的？

我不知道贵公司的性质和声誉？

我不知道贵公司有哪些客户？

我不知道贵公司有哪些产品？

现在，告诉我，你打算卖什么给我？

销售真是这样艰难吗？有没有一种可以遵循、不断改进业绩、轻松达到平均水平数倍的销售策略？

如果有人掏出一张 20 美元的钞票说：“这张 20 元的钞票我愿意用 1 元卖出，谁要买？”估计没有人会马上跳起来说要买，都会等几秒钟，看看别人怎么反应，直到别人举起手时，才怯生生地举起你的手。

这很正常，因为我们的常识告诉我们，只有傻瓜才会像那个人一样做生意。但是，如果有人敢在同样条件下冒险，我们贪婪的小手就会举起来了，我们习惯于跟随别人。别人举手越快、需求越强烈，我们跟得也越快。换而言之，我们对任何物质价值的判断，都不是来自物质本身，而是根据对这种物质需求的程度而定。

这就是销售的真谛。销售就是创造购买的情境，销售不光是推销的艺术，不是仅仅依靠说服别人来买就够了，而是要创造一种让购买者购买的情境，最好的方式莫过于僧多粥少。一般而言，凡涉及抢购必然成潮，因此销售大师就是那种善于制造供不应求的人。

2．了解客户

了解客户和了解产品一样重要。而了解客户只有从点点滴滴收集信息做起。请相信一条原则，就是：如果推销只是让价格最低的人成交，那么世界上就不需要销售员了，只要电脑就够了。决定推销能否成功的关键不在投机取巧，而是人。因此，价格战决不是唯一的竞争策略，更不是最佳的。

为了更好地了解客户，就必须使信息系统化，这就是“麦凯 66 条”，将有关客户公司、个人、家庭、过去、现在、将来的 66 个问题整理成表格，销售人员的任务就是在与客户的接触过程中尽量获取这些信息。

一旦这些信息被收集整理出来，那么公司将会得到以下好处：第一，任何销售员都能在别的销售员的基础上继续发展与客户的亲密关系，而不会导致销售员一旦离开公司业务就中断的情况；第二，销售员能够凭借这些资料做出一些令客户感动的事情。如果能具备一些关于你客户家乡的常识，包管能使他可以和你滔滔不绝地聊上半天还觉得不过瘾。

销售过程中时机的把握非常重要。我们不是从小就会察言观色、从不在大人心情不好的时候要东西吗？但是一旦察觉他们心情颇佳，就会乘机狮子大开口。时机就是一切。

销售人员在工作过程中不可掺入自己的主观性格，一旦这样，别人就会开始针对你的个性而非你的工作下结论。

绝大多数销售指南都会告诉我们：推销时，最重要的是推销自己。其实并不一定如此，因为在大多数时候你我并不出色。

无论是何种类型的销售员，甚至主管或企业家，我们最大的挑战是，让对方看清我们的提案所能给他们带来的好处。因此，了解对方的个性是当务之急，尽量让他们当主角，出风头，而我们本身则应甘当配角。

3．甘当“第二名”

如果销售员能够按照以上所说来收集客户信息，保持与客户联系，经常让客户有意外惊喜，可还是没有收到订单，该如何处理呢？其实这样做已经非常好了，因为你已经把自己安置在最有利的位置上，这位置是“第二位”，但却是很有利的“第二位”，因为没有别人会像你一样为了争取这个客户而付出如此之多的心血。

政客都知道，在选举时跑在最前面的第一名，通常要担的风险最大，地位也最不稳定，一旦第一名垮了，第二名就会将早已准备好的票源都接收过来。因此，如果能够使尽可能多的客户将你在他们的业务中当作第二个合作对象考虑，一旦原本排在第一的客户因为各种理由而失去第一宝座时，这时位居第二的你就该出风头了。重要的是你要有耐心和毅力，能在不同的人面前心甘情愿暂居第二。只要能在自己的位置上耐心等待，迟早会从第二跃居第一。

墨西哥度假胜地阿卡波可在圣诞节前 1 个月的时候，当地的旅馆就早已被顾客和旅行社全部预订完毕。然而，麦凯却总能在圣诞节前夕从容不迫地订到房间。他是如何做的？

打电话到墨西哥，但是别请旅行社或秘书替你打，你要亲自订。订房部门的职员告诉你客满了，你就对他说：“听着，你们有 500 个房间都被预约了，但是，那 500 个预订房间的人，总有不来的，或许生病了，或许正在做一笔生意无法分身。反正无论如何，500 人中一定有人到不了。所以，我要求的不是你给我预订一个房间，只是要你把我放在候补名单的第一位。我确信一定有空房，我现在就把旅馆费汇过去。有空房间时，请打对方付费的电话通知我，当我到达时，我会很感谢你的！”然后把你的名字和电话号码告诉他，立刻汇钱过去。他们通常会回电话的。

麦凯还有一个关于成功的公式，就是：成功＝设定目标＋决心＋专心。

其实销售就是这样简单：第一要了解客户；第二要设法使自己的产品进入客户心中的第二位并随时顶替第一位；第三是设法营造供不应求的情境。

4．攻心为上的应用

某公司需要把自己的高档写字楼租出去，而写字楼出租市场处于严重供大于求的状态。经过分析，公司认为自己写字楼的客户来源只能来自在其它写字楼办公的公司，于是公司采取以下策略：

·不做任何广告；

·派销售人员直接到其他写字楼收集客户情报，参照“麦凯 66 条”；

·根据对客户的了解，保持与客户的密切联系，如送一些自己的内部刊物，逢年过节送一些小礼品等，以使自己的写字楼排在客户心目中的“第二位”；

·当客户所租写字楼到期时，一旦对办公地点不满意，立即会选择这家公司的写字楼，同时会推荐给朋友；

结果，在写字楼严重供大于求的市场竞争中，该公司没有投入任何广告费用，竟在 6 个月内实现写字楼 100%的出租率。这就是对客户了解，愿意付出努力，甘当“第二”的好处。

案例

ertz 公司的客户服务

在从注重数量向注重质量转变的消费时代，客户越来越要求企业提供细致、周到、充满人情味的服务，要求得到购买与消费的高度满足，于是，如何深切的体验客户的要求，改进对客户的服务方式，针对客户的消费的每一环节进行细致而深入的服务，就成了企业赢得客户的必备条件。

Hertz 公司是世界上最大的汽车租赁公司。公司 在 1989 年开发了 Hertz #1 Club Gold 程序，建立了一个强大的客户数据库系统，存储客户的各种资料和消费纪录。从客户租赁汽车的每一个步骤出发，从电子剪贴板到 in-car 浏览系统到电子签名板，最大便利客户租赁汽车，从而使客户租赁汽车成为一个令人愉快的过程。

自从 Hertz #1 Club Gold 程序投入使用以来，Hertz #1 Club Gold 成员已达到两百多万,占到 Hertz 公司在美国的总的汽车租赁商务的 40%以上，而且到目前为止他们都是公司最忠实的客户。

以下将简要介绍 Hertz 公司获得成功的关键性因素和从中获得的经验教训。

1．商业目标

Hertz 公司的商业目标是最大程度的便利客户，从客户的角度出发，设计客户满意的服务过程，从而获得较大的市场份额。主要包括：

向客户提供始终如一的、品牌化的消费体验

节省客户的时间，避免让客户对公司的工作产生不满

缓解电话中心的压力，降低公司运营成本

扩大公司市场占有率，拓宽海外市场

为客户提供自我管理的机会

Hertz 公司通过使用和不断改进 Hertz #1 Club Gold 程序逐步达到公司的目标，以下将研究 Hertz 公司获得成功的商业秘诀。

2．成功因素

·建立统一的客户背景数据库

客户不愿意每次租赁汽车时都填写详细的申请表格，告诉汽车租赁公司相同的个人情况，浪费自己的时间。为了解决客户的这个问题，Hertz 公司提出了建立一个 Hertz #1Club Gold 客户背景数据库程序，通过这个数据库，Hertz 公司给它的#1Club Gold 客户提供一个一年一次的租赁协议？通过这个系统，客户不用在每次租借车时都签名。也不用在租借柜台前苦苦等待了！

Hertz 公司是第一个认识到保留客户背景数据库的战略重要性的汽车租赁公司。数据库中保留每一个客户的姓名、汽车等级偏好、信用卡号码、地址、公司信息和历史租赁纪录，Hertz 公司在全世界范围内提供汽车租赁服务，以前客户的信息散落在不同的地区的数据库之中，公司难以得到一个客户的完整信息，现在通过使用一个专一的全球化客户数据库，在全球范围内收集客户的信息，确保为客户提供一个统一的、稳固的服务体系。

·节约客户的时间，最大限度方便客户

Hertz 公司监控飞机的到达和延误，以确保在客户到达前就为他准备好汽车。当客户一下飞机，就可以看到公司的电子信号，指引客户到汽车停放点，客户所租的汽车敞开着车厢停在事先选择好的停车位置，客户的姓名显示在所租车的位置上，当客户进去后，可以到一个临时指定的#1 Culb Gold 程序计数器那儿，不用任何签名，只需向 Hertz 公司代表出示他们的驾驶执照，并取他们的车钥匙和租借记录，然后就可直接去取他们的车。

·帮助客户到达目的地

Hertz 公司认为仅仅为客户提供一个地图并不能帮助客户达到他们的最终目的地， Hertz 公司在租赁的汽车上安装全球化的定位系统（GPS）。GPS 系统输入了全美和世界一些地区的详细地图。Hertz 公司与加利弗尼亚州的 GPS 厂商 Magellan 系统公司合作对 Rockwell 的 GPS 进行了改进。特征

是：在汽车上设有一个便于阅读的显示屏地图；用箭头大且清晰的指示客户在何时和何处转弯；当司机错过了出口或转错弯时能迅速给出新路线。

GPS 系统同时还可以查询离客户最近的旅馆、快餐店、加油站、医院等等客户需要的场所的确切地址。Hertz 公司通过地图的更新、辅助的信息和实时的交通路线来优化和改善 GPS 系统。

·合理化汽车回收程序

Hertz 公司也在汽车回收程序上做了一些创新。在 1997 年，公司引进了 Hertz 及时回收程序。当客户还车时，Hertz 公司的代理人在车旁向还车的客户问候，输入行车里程和油量信息，处理收回手续，并用便携式打印机给客户打印一个收据。Hertz 公司同时建立了许多 Hertz 回收中心，回收中心的停车场上有遮雨的帐篷，当客户从车里出来，从车厢里取回行李和上车时，可以避免遭受风吹雨淋。Hertz 公司计划在 1999 年末建成四十个回收中心。今天，及时回收程序已在美国和加拿大的 110 多个地区使用，澳大利亚和七个欧洲国家也在使用这个程序。

·自助式销售和旅行代理网络

Hertz 公司建立了一个自动化销售网站，以满足客户和旅行代理人的查询和预定需求。网站提供客户服务和事务处理功能。客户可以输入他们要预定车的日期和地点，选择他们所感兴趣的车型，并可以得知预定是否得到确认。

Hertz 公司网站同时为旅行代理人提供网络预定系统。例如，旅行代理人不仅可以预定车辆，也可以获得客户的公司折扣信息和所提供的不同车辆的照片

后者是他们用标准的 CRS 系统所做不到的。这样，客户不仅可以在网络上获得信息和预定车辆，也可以通过旅行代理人获得他们所预定的车辆。这是一种 Hertz 公司所期望的自由争论的交互方式。

思考题：

1．几乎所有销售人员都知道客户的重要性，为什么只有少数企业能在实践真正做到"顾客是上帝"，你认为是什么原因？

2．你公司在客户管理中存在什么问题？

3．有了良好客户管理体制，还需要什么才能保证客户管理和服务质量？

第八章：销售管理控制（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-09， 作者: 吴洪刚

第八章　销售管理控制

销售管理的控制作为实践的重要方法，可以帮助销售经理正确认识各项销售活动内在的联系，明确影响销售活动的各种原因，找出销售活动中存在的关键问题。这就为销售措施的改进和新的销售战略的制定提供了科学依据。在销售战略的实施过程中进行销售分析与评估，既可以监督、检查战略的实施情况，又能考察销售战略是否符合实际和有效。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．什么是目标管理；

2．工作绩效与工作满意度的关系；

3．绩效考核的办法；

4．销售人员的报酬确定方法；

5．如何对销售人员正确评价；

6．如何开发销售人员的潜能。

目标管理

目标管理（Management by Object，简称 MBO）

有一句老话："假如不知道何去何从，那么你走哪一条路都无所谓；假如目标已定，那么你所迈出的每一步都意味着靠近或远离。"制定目标有助于我们更加明智地工作，有助于我们集中精力实现最重

要的目标市场主导权。每个人每天都在自己即将从事和完成的活动作出决定，而正是这些决定最终影响了人的一生在做什么，能获得多大程度的成功。

1．目标管理的优点

目标制定对企业为什么如此重要呢?因为没有目标就像一个没有方向或没有目的的旅程，你没有办法为这个旅程做充分准备，也不知道自己将会走到哪里。对于销售部门，我们制定了目标，就可以根据这一目标投入市场开发费用，组织销售队伍，制定相应的销售策略。除此之外，目标管理还有以下优点：

·通过制定有挑战性的目标来提高销售员积极性和绩效。

·可以作为销售员绩效考核的客观依据。

·将每个销售员的工作与公司的整体发展目标联系起来。

·在整个企业系统内制定目标，明确对每个员工的要求，有助于促进计划与协调。

·使员工明确了解企业对他们的要求。

由此可见制定目标对于一个企业是如此重要，因此国内外各企业都在大力推行目标管理这一行之有效的管理手段，然而目标如何制定、如何管理不是每个企业或部门都能有效使用的。

企业发展需要目标，正确的目标可促进企业发展。然而有了一个错误的目标，将会比没有目标对企业的危害还要大。目标过高，生产过剩，职员过多，市场投入过大，销售人员及管理人员因为明知指标不能完成而采取放弃态度，使投入与产出失控。目标过低，生产能力设计不足，市场投入过小，销售人员压力不够，本应占领的市场却没有占领，给竞争对手有充足的时间抢占市场，这样尽管你完成了今年的指标却失去了大块的市场份额，后患无穷。

2．目标管理的步骤

·制定目标

制定一个合适的目标是-个十分重要的，作为公司要制定公司的总目标，各地区及部门要制定各地区及部门的目标。每个销售人员要制定个人的目标，要有长线目标、中线目标及短线目标，分每年、每季、每月、每周、每天及业务拜访中的每次拜访都要制定目标。那么一个适当的目标应该怎样制定呢?

首先我们要充分地了解市场，有科学的市场调研。我们要了解将开发地区的人口数、地区经济状况、文化习惯、同类产品的销售总量、竞争产品及公司的情况、我们的销售网络分布及你希望的市场份额等等各方面的情况。

然后根据以上了解的情况对你的产品、公司及销售策略进行一个系统的 SWOT 分析。

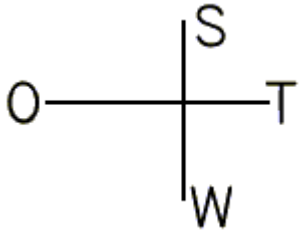
S- Strength　优势。指你产品或公司自身与别人相比所具有的独特的优点及长处。如：服用方便。

W- Weakness　劣势。指你产品或公司自身与别人相比的不足之处，比别人差的地方。如：价格较贵。

O- Opportunities　机会。指整个市场环境给你提供哪些机会。如：发病率高、病人多，政府的政策保护。

T- Threats　威胁。指整个市场环境中对你不利的情况。如：竞争产品多且功势强，市场占有率大。

然后以 SW 为纵轴， OT 为横轴画一坐标。



你把将要推出的产品在坐标上定位，你就可以清楚地看到你的产品处在什么情况之下，根据它即可设计出适合的市场推广方案。

SWOT 分析方法，不仅适合分析公司、产品，还适合分析一个工作方法、一个行动方案、一个销售政策等，灵活运用可以得到明确的指引。

在进行 SWOT 分析后，我们可以为公司或产品制定一个目标了。制定目标要符合 SMART 原则，即"聪明法则"。

S- SPECIFIC 具体的。能准确说明要达到的最终结果，而不是工作本身。

M- MEASURABLE 可衡量的。是指你的目标是可以有考评的绩效标准来衡量成果而不是一项工作。

A- ACHIEVABLE 具挑战性。是指我们设计的目标，实现起来要有一定的困难，并不是轻而易举地达到的，然而也并非不能达到的。需要努力才行。

R-RELEVANT 现实的。是指在设定目标时根据市场调研结果及各种资源和能力来看是可以达到的。

T- TIME FRAMED 时间限制。是指你的目标日期。它分为固定最后期限及可调整(因具体情况而变)的最后期限。

另外目标设立还要考虑：

避免单纯追求数量化；

避免单纯的自上而下，注意指导性与参与性；

考虑员工的个人利益；

目标的公布方式；

目标的评价标准。

制订目标有助于优先安排营销活动，以及更好地利用时间，明智地做生意。不过，它也会产生心理层面上的影响。付诸实践之前，你应当评估一下目标是否切实可行和富有挑战性。无法实现的目标使人消极沮丧；没有挑战性的目标却不能刺激你提高效率。例如：

常见的销售目标	示例
销售额	今年完成 500 万人民币
市场占有率	明年达到 25%
利润率	15%的税前利润
客户数量	今年内成交 100 家新客户
客户规模	国内 500 家大型企业中的 50 家
雇员数量	今年增员 30 人
市场资本总额	明年获取 3000 万的综合采购单

如果你只正确适当地设立了目标， 也只是成功了 20％，另外更重要的是目标设立后的管理工作。

·明确关键性成果

制订目标之后，你应当确立执行标准或关键性成果，以便把握达标的进度。

关键性成果将为你提供衡量达标进度的客观尺度。譬如，要想成为在公司 5%的顶尖销售员中优胜者，你可能必须每个月售出价值 50 万人民币的产品。明智的作法是把关键性成果建立在具体营销活动的基础之上。比方说，你可以把某一项关键性成果设定为每月成交的新客户量，或者设定为挖掘新客户所花费的时间。

目标：本月至少出售 50 万人民币的产品。

关键性成果：成交 2 家新客户。每月拜访 20 次。（假如你能和 50%的潜在客户成交，那么你每月就得到少确定 4 位合适的对象。）

·评估优劣势

一旦制订了目标和关键性成果，你就可以着手分析自己优势和劣势，以便明确自己是否具备了达标所需的全部资源，包括时间、人力和资金。

如果贵公司的销售目标是占领25%的市场份额，那么你或许就有必要在广告或其他促销方式上投资，以便建立客户产品的购买需求。比如，虽然你拥有广泛的客户基础，但竞争对手的新产品却在价格方面更具优势，那么你或许就有必要提供额外的服务，以便保住市场份额。

评估自身的优势常常是制订目标过程中最为困难的阶段，因为在很多情形下，你并没有足够的信息肯定自己的分析完整或精确。譬如，当你销售某种未经检验的新产品，或涉足某个陌生的营销领域时，可能就很难预测究竟需要进行多少促销，才能建立起客户对该产品的认识，从而实现自己的个具体目标。

这种情况下，你或许必须对达标所需的营销资源作出数量或类型上的最佳“猜测”，接下来，当你开始销售产品，并向潜在客户们搜集市场信息之后，你就可以对自己的目标进行修订了。

·确立行动方针

销售经理和销售人员都应当提出一项如何达标的行动计划而做好准备。要创立有效的行动计划，关键还在于评析你所参加的每一项活动，并且优先考虑那些你希望集中精力，以帮助自己实现关键性成果的活动。

譬如，你的某一项关键性成果是要在每个月成交2家新客户，那么你就必须规划出一部分营销时间，以便挖掘新的客户。当你准备行动计划的时候，你或许要决定每周花一天时间展开电话销售攻势。

重要的是，你必须识别和优化那些将为你达标提供最佳机会的营销活动。

·资源分配

整理好行动计划之后，你还必须分配好自己将要使用的资源。你可能需要分配自己的营销时间，以便与现有客户合作和挖掘新的客户；或者你还有必要就销售助理们的时间作出规划，以帮助自己协调某项广告促销。

在绝大多数情形下，你的资源，包括你的时间、差旅费预算，以及你能够用来帮助自己完成商业目标的任何公司资源，都是有限的，但是，你可以运用你最有力资源来实现你的计划和你的销售目标。

资源贫乏之际，正是发挥创造力之时。

·确立达标期限

对自己所计划的每一项活动都确立达标期限，这不仅提供了考验你是否确信能在某个具体日期之前实现关键性成果的机会，而且提供了评估不同任务之间相对优先顺序的机会。

为了帮助自己评估目标是否切实可行，我在每日安排中，对计划完成的每一项活动都规划了时间。假如我的计划要求我每周工作6天，每天12小时，那我就明白自己是不切实际的。

·编制计划

制订目标和行动计划，既为你提供了从思想上重视夺标的机会，也是你对承诺达标的一种确认。

此外，制订行动计划还有助于你和别人交流计划内容，有助于你把注意力始终终集中在那些对于达标最为重要的活动上面。

当初次接受数百万元的销售定额时，都会不知道如何去完成它。当着手制订行动计划时候，脱离困境的出路就会变得明显起来。

·监督结果

销售经理每个月都要和销售员进行二三次面谈。目的在于审核销售员的目标，并讨论任何有可能影响目标实现的关键性成果的问题。

当这些影响达标的问题超出了销售人员的控制范围时，销售经理应该调整目标，或修改实现关键性成果的预定期限。

绝大多数销售员由于四处奔跑、招揽生意，以至于很难让每个人始终埋头于方案工作，内部会议、产品培训以及其他的部门任务。

但无论如何，这种面对面的会谈还是提供了很好的机会，它可以审核销售员的行动计划，评估销售员是否仍然相信自己能够在预定的期限之前实现关键性成果。

至于我长时间与销售员审核一次行动计划，则无规则可言。重要的是，如果你开始错失关键性成果，那就必须足够频繁地审核你的进展情况，找出原因，以便采取修正措施。

·落实奖赏

落实奖赏将激励销售员实现自己的目标。一般销售员的奖金和加薪是建立在达标的基础上，而达标则是他们向各自的销售经理承诺兑现的任务。没有人会不受到金钱刺激的影响，这种影响所带来的受常识的感觉将激励销售员全力以赴的工作。

目标管理的9个步骤（示例）

1、制订目标

每月出售50万元的产品，成为公司的优胜者。

2、明确关键性成果

每月成交2笔。

3、评估优劣势

虽拥有可靠的安装基础，但竞争对手的新产品价格更具有优势

4、确立行动方针

采取电话销售攻势，以挖掘新客户；并成立一个"用户群，"以帮助自己调整销售时间。

5、规划资源

把80%的销售时间用于现有客户，20%的时间用于开拓新业务。

6、确立达标期限

8月1日之前实现销售目标。

7、编制计划

已经编制好计划，并且做好了销售活动的时间安排。

8、监督结果

与销售经理每周一次进展程度。

9、落实奖赏

一旦成为优胜者，就带人家人外出旅行一周。

总之，能够制订并遵循目标的人在工作方面更具效率，也更为成功。除此之外，他们还往往比那些得过且过的人表现得更为积极，更乐观，更热情。

一旦体验到制订目标的效果，销售人员就难以想象如何运用任何别的方式来安排的时间。但是，销售员不能守株待兔，而是要立刻行动起来，制定目标，构思计划，争取成功。

3．目标控制

营销目标控制远不是一个简单的过程，有四种不同的营销控制方法。

·年度计划控制

是高层管理人员与中层管理人员为了检查计划目标是否实现而使用的。

方法：销售分析

市场份额分析

销售-费用率

财务分析

顾客态度分析

·盈利率控制

营销会计人员为了检查公司在哪些地方赚钱，哪些地方亏损。

方法：产品、地区、顾客群、销售渠道、订单大小等盈利情况。

·效率控制：

职能管理当局，营销会计人员为了评价和提高经费开支率以及营销开支的效果。

方法：销售队伍、广告、促销和分配等效率。

·战略控制：

高层管理人员、营销审计人员为了检查公司是否在市场、产品和渠道等方面正在寻求最佳机会。

方法：营销有效评价手段、营销审计。

以上我们讨论了销售中的目标制定、目标管理及目标控制。我们知道市场竞争异常激烈，各企业应该增加营销管理的技能，使企业在日趋激烈的市场竞争中站稳脚跟，飞速发展。

案例：

两药厂销售中的目标管理

A 药厂在 1997 年初有一新产品上市，是一个在国际上较领先的产品，全厂上下都信心十足地定下"1997 销售年度完成 6000 万元的销售目标"。而到 1997 年 12 月 31 日才完成了不到 600 万元且回款仅 200 万元，然而市场开发费用却以 6000 万元销售目标而投入。目标与现实、投入与产出反差巨大。

B 药厂在 1997 年初也有一个中成药新产品上市，年初定下 600 万元的销售指标，年底却完成 900 万元。尽管全厂上下对能大大超额完成任务感到异常兴奋，欢欣鼓舞。然而从营销管理角度来看，这并非是一个让人值得高兴的事，我们看到同样目标与现实差距也是如此之大。

通过 A、 B 两家药厂的情况可以看出 A 药厂肯定失落感十足； B 药厂欣喜若狂。然而从另一个角度来看， B 药厂同 A 药厂一样没有成功，因为他们在营销目标订立与管理上是一样失败的。我们可以看到国际上的大制药公司及国内的合资药厂如"杨森"、"史克"、"施贵宝"的目标制定与实际差距一般不会超过 10％。

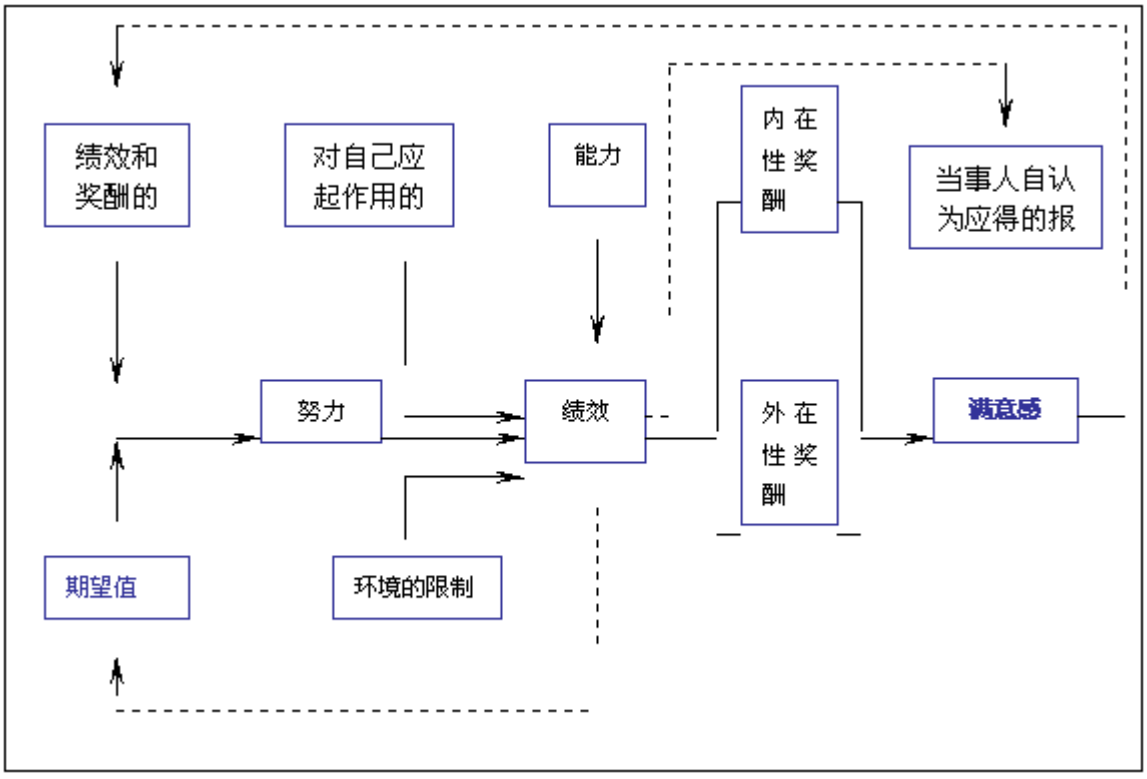
工作绩效与工作满意感

1．波特—劳勒激励模式

美国心理学家爱德华·劳勒和莱曼·波特于 1968 年在《管理态度与工作绩效》一书中提出了著名的波特—劳勒激励模式。在这一模式中，他们指出：一个人努力的程度是由工作所获得报偿的价值和个人感到努力后可能获得报偿的概率所决定的，而一个人的工作绩效主要依赖于努力的程度，同时还依赖于个人能力，个人的"角色认识"（即对工作方向、规范的认识）以及所处环境的限制。一个人的满意感取决于是所获报偿同个人自认为应获得报偿的一致性，如果前者大于可等于后者，会提高个人满意感，反之则会降低个人满意感。同时，一个人做出的成绩与效果（绩效）一方面直接影响他自认为应得的的报偿，另一方面也会影响到今后对该项工作的期望值。

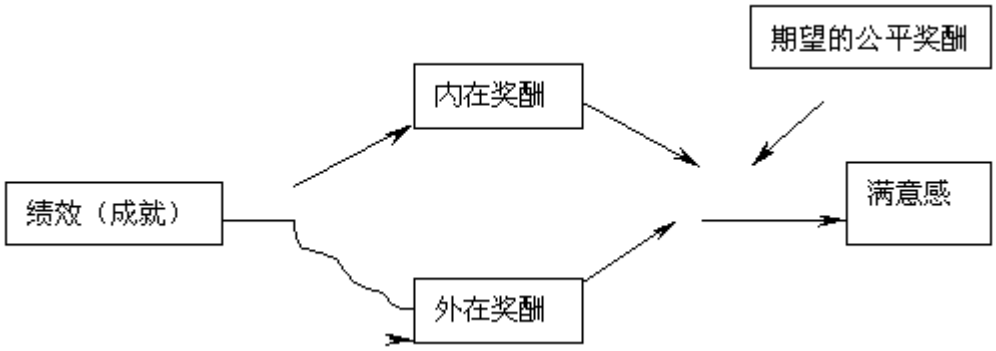
激励=Prob（E→P）×Prob（P→O）×价值

Prob：概率　E：努力　P：绩效　O：结果



2．满意感与绩效的关系

好的工作绩效导致奖酬，而这种奖酬反过来导至满意感。满意感并不是像人们想象那样产生绩效，而是由绩效所产生的。下图反应了这一认识过程。



上图首先表明了绩效导致奖酬，而且它把两种奖酬和它们与绩效的联系区别开来。外在奖酬与绩效之间的波浪线是指这种奖酬与绩效并非完全相关的。外在奖酬主要是指组织控制的奖酬，比如工资、提升、职位身份和安全。这类奖酬常常用来满足低层次的需要。由于很难把这种外在奖酬直接与绩效联系起来，所以它们之间的关系相对较弱。中下层经理的工资与上司对他们的评价没有很大的相关性。

内在奖酬的情形正好相反，因为它们根据的是个人良好的工作绩效。这种奖酬受其他因素的影响较小，而与良好的工作绩效有更直接的关系。这种奖酬让人感到他做了认为值得做的事情。这种感觉是对工作绩效的很好的报偿。所以，任何满足自我实现需要或者其他较高层次成长需要的奖酬都属于内在奖酬。

要提高一个企业的效率，可以采取两个办法，一是奖励表现好员工，二是尽量避免表现差的职工辞职。对一个企业来说十分需要强化工作满意感与工作绩效之间的关系。像自我实现这类需要的满足程度高，标志着企业的效率也高。这种满意感的水平高，体现了大多数员工对工作有兴趣，愿意做，而且会做得好。向员工提供具有内在兴趣的工作这种做法有一个突出的优点，就是好的工作绩效是用工作本身来奖励的；而且，由于工作绩效好而受到奖励会进一步导致更好的工作绩效。所以，根据较高层次需求的满意感的高低，可以判断一个有活力的企业如何向员工提供使他们觉得有兴趣的而且是值得的做的工作，以及工作本身如何发挥激励作用。

绩效考核

1．绩效考核的作用

·通过销售绩效的考核，有利于帮助你提高管理水平。

绩效考核作为识识实践的重要方法，可以帮助销售经理正确认识各项销售活动内在的联系，明确影响销售活动的各种原因，找出销售活动中存在的关键问题。这就为销售措施的改进和新的销售战略的制定提供了科学依据。在销售战略的实施过程中进行销售分析与评估，既可以监督、检查战略的实施情况，又能考察销售战略是否符合实际和有效。

·通过考核销售绩效，有利于你目标管理的推行。销售经理在实行目标管理过程中，离不开销售分析与评估，需要经常检查计划目标的完成情况，分析影响计划完成的原因，找出有利于计划完成的积极因素和阻碍计划完成的消极因素，正确评价企业各项销售工作，从而制定改进措施或调整目标计划提供依据。

·通过考核销售绩效，还有利于目标利润的实现。

企业是以目标市场需求为中心的，不断满足顾客需要，目的在于扩大销售，获取利润。通过对影响利润形成的各种因素的分析比较，你可以衡量销售活动取得的经济效益水平与存在的差异，判断各项销售措施的得失。

2．绩效考核的方法

·业务员之间的比较

考核的一种方式是对不同业务员的业绩加以比较并排序。然而，这种比较可能产生误导。只有在地区市场潜力工作负荷、竞争、公司促销工作等方面一致时，比较销售业绩才有意义。而且，现阶段

销售额也不是唯一的成绩指标。你还应该注意每个业务员为净利润所作的贡献，这就要求审查各业务员销售产品的组成和销售费用。更重要的是找出他们的服务是如何满足顾客的。

·现在与过去的销售额比较

这种方法是比较一个业务员现在和过去的成绩。我们可以用下表来说明这种方法：

某销售员销售业绩表

年份	1997	1998	1999	2000
产品 A 销售额	251300	253200	270000	263100
产品 B 销售额	423200	439200	553900	561900
全年总销售额	674500	692400	823900	825000
占产品 A 定额的百分比	95.6	92.0	88.0	84.7
占产品 B 定额的百分比	120.4	122.3	134.9	130.8
产品 A 总利润	50260	50640	54000	52620
产品 B 总利润	42320	43920	55390	56190
总利润	92580	93560	109390	108810
销售费用	10200	11100	11600	13200
销售费用占年销售额比例	1.5	1.6	1.4	1.6
%	1675	1700	1680	1660
访问次数	6.09	6.53	6.90	7.95
每次访问成本	320	324	328	334
平均客户数	13	14	15	20
新客户数	8	10	11	14
失去客户数	2108	2137	2512	2470
每个客户平均销售额	289	292	334	326
每个客户平均利润				

从这个表中，销售经理可以学到很多东西。表中，总销售额每年都在增长（第 3 行）。但这并不足以说明他的工作做得好。产品下降表明和产品 A 相比，他更能推动 B 产品的销售（第 1 行和第 2 行）。根据他的两种产品的定额（第 4 行和第 5 行），他提高 B 产品销售额的成功是以牺牲 A 产品的销售为代价的，他促进的是销量较大但毛利较低的产品的销售。尽管从 1999 年到 2000 年，他的销售总额提高了 1100 元（第 3 行），但他的销售总利润实际上却下降了 580 元（第 3 行）。销售费用（第 9 行）在平衡上升，尽管总费用作为总销售额的百分比控制住了（第 10 行）。他的销售费用上升看来不能用访问次数（第 11 行）的增加来解释，可能是由于他成功地开发了一些新客户。很可能在寻找新客户时，他忽视了现有客户，这可以从每年失去客户数目呈现上升趋势看出。

最后两行表明对每个顾客的销售额和利润总额的水平与趋势。当和企业平均水平相比时这些数据才会更有意义。如果他的每个客户平均利润总额低于公司水平，则他可能选错了客户或没有花足够的时间访问每个客户。对他的年访问次数（第 11 行）的回顾表明他可能每年访问次数比一般业务员少。如果他的地区距离和别人的相仿，这又表明他可能没有全天工作，或他不善于作销售计划和路线制定，或是他对某些顾客花了太多的时间。

·消费者满意评价

消费者满意评价并不能作为所有业务员业绩考核的因素。以“推”销为主要销售方式的产业或工业用品，业务员大多需要与产品使用者接触，因此对消费者服务显得尤为重要，服务质量的好坏将是绩效考核的一个重要内容。而销售日用品或消费品的业务员，因产品属密集型分销，消费者与业务员接触机会少而又少，所以消费者满意评价不作为绩效考核的因素。

在以产业用品和工业用品为主要销售产品的企业，业务员多采用公关行销，向使用者推销产品，以顾问的身份进行销售。一位业务员可能善于推销，但消费者对其评价不高。或许他只是比竞争对手的推销稍好一些，或是他的产品较好，或是他不断寻找新消费者以替代其他不喜欢和他打交道的人。越来越多的衡量消费者满意程度时，不单看它的产品和消费者支持服务，还看它们的业务员。消费者

对业务员、产品和服务的态度，可通过邮寄提问或电话访问来衡量。在使消费者满意方面得分高的公司业务员可以受到特别表彰、回报或奖励。

3．业绩评估的指标

·销售量

总销售量：和于全面的分析公司业绩。有时公司销售量一直处于增长趋势，而且增幅呈递升态势。虽然总的销售业绩是好的，但不同区域，不同产品，不同的消费群是否业绩都好呢？还需要进一步的分析，才能发现公司的优势及劣势。

区域销售量：通过查看区域销售，从而分析区域的市场状况是否潜在消费者少，区域设计不合理；或者是竞争对手太强；还是业务员数量少，素质差等因素。进而提出改进的措施，改善销售业绩。

产品销售量评估：产品销售评估可以与行业内同产品销售作比较，如果两者变化同步，销售业绩正常。如果变化不同步，如行业 A 产品销售量增加 4%，企业销售量增加 10%或者不增加，就要分析原因，加强 A 产品的销售工作。

·消费者类型销售量评估

通过分析消费者群销量的分析，如有某类消费者群销售量减少，应分析原因，是否有替代品，是否访问时间减少等因素。应采取相应措施，以改变这种局面。

·市场占有率

市场占有率可以揭示公司的竞争实力。反映公司在市场的地位和业绩。市场占有率评估，既要与本公司历史占有率相比，也要与竞争对手的占有率相比。

有时，公司销售额增加，单从这一项来看，似乎业绩很好，但市场占有率却下降，这说明行业竞争强度加大，公司还应加强工作，保持市场地位。此外一种情况，公司销售额几年内保持不变，但市场占有率上升了，这说明在行业不景气时，公司销售工作很努力。

这说明对绩效进行考核时，应从不同角度来考查，分清内因外因对业绩的影响，才能使评估客观公正。

·费用利润

费用的考核，也可以按总费用与各分类费用进行，如区域销售费用、产品销售费用、消费者销售费用，结合各类别的费用配额进行比较分析。同时用销售额、费用的评估，可以及时发现费用使用中存在的问题，控制费用在预算的范围内，调整费用的使用，提高费用的使用效率，从而保证公司利润的实现。

利润的分析也可以按总利润及各分类利润进行分析。利润分析对销售工作具有很大的指导作用。可以加强高利润区域、高利润产品、高利润消费者群的工作，保证公司利润的实现。

销售人员的报酬

事实上，为销售员建立一套系统的报酬体系并非是件容易的事，而且将报酬目标划分为长线与短线目标也不是件容易的事。因此，有关销售员报酬问题，是销售管理中又一个重要课题。

不同类型的销售员，不同类型的企业，不同类型的市场状况，销售经理要选择不同类型的报酬制度，这样才能满足不同类型销售员的需要，并使他们创造更好的业绩。

1．确定报酬水准的依据

无论是什么样的销售员，销售经理决定使用何种报酬制度的依据是一样的，都必须依据下列三点：

·工作评价

工作评价是用来确定一个组织内各种工作的重要性，以及其相对价值或比较价值的系统方法。旨在研究各种工作的组成部分，而不是涉及价值的系统方法。旨在研究各种工作的组成部分，而不是涉及各项工作的成效怎样。工作评价是建立一种公平合理薪水制度的基础，而由工作分析所得到的工作说明又是工作评价的基础。

·同行业水准

如果报酬水准比较同行业类似的报酬水准低，则难以吸引或保留可用的优秀销售员人员；如果报酬水准类似工作的报酬水准高，则必将增加销售成本。由此提高售价，从而可能减少销售量。

·企业内其他工作报酬

确定报酬水准也要注意配合企业内其他工作的报酬水准。如果欠公平，则容易影响员工们的工作情绪和积极性。尤其是销售部门内各种工作报酬的一致性。

2．确定报酬水准

·确定报酬水准的原则

无论企业生产的是何种产品，无论销售部里是销售员还是专业销售人员，销售经理在确定报酬水准时，其原则是一致的：

同类工作的报酬不必完全一致。制订的报酬水准只可作为决定某一报酬范围的基础，也就是说，不同经验及能力的销售员应获得不同的薪水，那么原来制订的报酬水准只应是各种薪水的中间值。

工作本身的价值要比工作成果更为重要。以工作作为确定报酬水准的基础，对于个别销售员的工作成果应以奖金的形式给予。

·应考虑的因素

在任何以销售为主的营业活动中，报酬制度可以说是决定该营业活动成败及能否按计划方向成长的第一个根本要素。因为销售工作的第一个激励因素就是“驱之以利”或“诱之以利”。报酬制度不仅影响业务人员工的工作意愿和流动倾向，也关系企业的利润及竞争的强弱。

在这里，要将销售员与专业销售人员区分开来，当然以下六种要素在确定报酬制度时都需要考虑，只是在两种不同的人员情况下，销售经理所要考虑的因素有所侧重和不同。

企业的特征。在考虑报酬制度时，首先要了解公司产品的特征、行业销售方式、成本构成以及未来的方向等等。

企业的经营政策和目标。在拟订或调整报酬时，要因不同电动机及发展的状况，考虑企业的经营目标层次及优先次序。例如：追求合理的企业利润？增加企业快速成长？时机是否合适？

财务及成本上的考虑。现行报酬是否合理？是否太高？是否太低？公司能否承担得起？

行政上的考虑。报酬计算的标准、方式是否好懂且易算？宣布或调整时如何引导？会有什么误解或阻力吗？

管理上的考虑。现行的报酬对于吸收新人是否具有足够的吸引力？底薪是否重要？能否保证生活费用的支出？能留住优秀人才吗？

其他因素的考虑。是否需要高报酬才能吸引人？公司知名度能吸引人加入吗？开发新客户要特别支付特别报酬吗？市场情报的提供要予以特殊奖励吗？

一般说来，对于销售员来说，销售经理应着重考虑企业的特征、企业的经营政策和目标、财务及成本上的考虑以及其他因素。而对于专业销售人员来说，销售经理则应着重考虑财务及成本、行政、管理等因素。当然各个企业的情况有所不同，市场在不断地变化，企业的情况也在不断地变化，销售经理应根据自身所处的具体情况及环境来确定所应考虑的因素。

3．报酬制度的类别

·纯粹薪水制度

无论销售员的销货额多少，均可于一定的工作时间之内，获得一种定额的报酬，即一般所谓的计时制。此类薪水制度多用于销售文秘兼内勤，或适用于集体努力的销售工作。

此项制度的优点：

易于了解，且计算简单；

销售员收入可获得保障，以使其有安全感；

当有的地区有全新调整的必要时，可以减少敌意。

此项制度的缺点：

缺乏鼓励作用，不能继续增加成果；

就报酬多寡而言，有薄待工作优良者及厚待工作恶劣者之嫌。

·纯粹佣金制度

此项报酬制度是与一定期间的销售工作成果或数量直接有关的，即按一定比率给予佣金。这样做的主旨是给销售员以鼓励，其实质是奖金制度的一种。

这一类型的报酬制度适用于企业的产品刚上市，需要迅速开拓市场，雇用的销售员为开拓型时采用。或销售员为推销型时采用，可以最大限度地激发其工作热情。

佣金的计算可根据销货量的金额或单位（毛额或净额）。其计算可以是基于总销货量，也可以是基于超过配额的销货量，或配额的若干百分数。另一种较难计算的公式是根据销售员的活动或表现为确定。这种方法较公平，但却较难实行。

支付佣金的比率可以是固定的，也可以是累进的，即销售量越高，其佣金比率也越高。比率也可以是递减的，即销售量越高，其比率越低。

佣金比例也应顾及产品性质、顾客、地区特性、计单大小、毛利量、业务状况的变动等。

此项制度的优点：

富有激励作用；

销售员可以获得较高的报酬；

控制销售成本较容易。

此项制度的缺点：

有销售波动的情况下不易适应。如季节性波动及循环波动；

销售员的收入欠稳定；

增加了管理方面的人为困难。

·薪水加佣金制度

薪水加佣金制度调和了纯粹薪水制度和纯粹佣金制度两者的不足。薪水加佣金制度是以单位销货或总销货金额的较少百分率作佣金，每周连同薪水支付，或年终结束时累积来支付。

这种报酬制度适用于企业的产品已进入成长期，销售较为稳定时，无论销售部是由销售员组成或由专业销售人员组成，都可考虑使用此种报酬制度。

此项制度的优点是与奖金制度相类似，既有稳定的收入，又可获得随销货额增加的佣金。此项制度的缺点是佣金太少，激励作用效果不大。

·薪水加奖金制度

销售员除了可以按时收到一定薪水外，还可获得许多奖金。

当企业的产品已进入成熟期，市场需要维护和管理时，企业所雇用的销售员多为管理型人员，此时可以考虑采用这种报酬制度。

此项制度的优点是可鼓励销售员兼做若干涉及销售管理的工作。而其缺点是不重视销售额的多少。

·薪水加佣金再加奖金制度

此项报酬制度是兼顾了上述三种方法，利用佣金及奖金，以促进工作的成效。

这种报酬制度集中了上述三种方法的优点，在企业的产品进入成长期、成熟期，销售员为开拓型或管理型时均可考虑采用这类报酬制度。只是在采用这报酬制度时，你一定要考虑到行政及管理上的因素。

此项制度的优点是收入稳定，管理方面也能有效地控制销售人力。而缺点是实行此制度需要较多有关记录及报告，因此提高了管理费用。

·特别奖励制度

特别奖励制度是规定报酬以外的奖励，即额外给予的奖励。

此项额外奖励分为钱财奖励及非钱财奖励两种。钱财奖励包括直接增加薪水或佣金，或间接的福利，比如：假期加薪，保险制度，退休金制等等。非钱财奖励的方式很多，比如：通过推销竞赛给予销售员一定的荣誉，像记功、颁发奖章及纪念品等。

此项制度的优点是鼓励作用更为广泛有力，常常可以促进滞销产品的销售。而此项制度的缺点是奖励标准基础不够可靠，这就足以引起销售员之间的不平及管理方面的困扰。

4．如何选择报酬制度

销售经理究竟应选择报酬制度呢？

可以根据企业在市场中所处的不同情况来选择报酬制度。

例如当企业在导入期开拓市场时，一般多聘用开拓型销售员，此时的报酬制度多会选择佣金制，以最大限度刺激销售员开发市场。当企业的产品已经进入成熟期、市场需要维护和管理时，企业多会聘用管理型销售员，此时的报酬制度多会采用薪水加奖金制度。

还可以根据企业所生产的产品来决定选择什么类型的报酬制度。

当企业所生产的属于产业用品或工业用品时，所采用的销售方式多为“推”为主，销售员大多直接与最终使用者见面，这时售后服务显得尤为重要，因此在选择报酬制度时可考虑采用薪水加佣金制度或薪水加佣金加奖金制度，这不但可以提高销售员销售的积极性，也能提高售后服务的质量。当企业所生产的产品属于日常用品或消费品时，这类产品大多销量大，周转率高，流转速度快，销售员所采用的便不再以“推”销为主，更多的是使用专业销售的方式，这时可考虑选择纯粹佣金制度或薪水加佣金制度。

此外，销售经理也要注意在各类报酬制度不同收入水平之下，可能使企业获得的边际收入情况如何。从管理方面的观点来看，每种方法所支付一元所产生的边际收入，必须与每一元边际报酬成本相等。如果由多付一元奖金所增加的收入，大于减少一元薪水所降低的收入，则奖金的比例即可增加。但在这种情况也，奖金对收入的影响，仍比薪水对收入的影响大。

第八章：销售管理控制（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

销售人员评价与能力开发

业绩考评的基本目的在于发挥和运用销售人员的能力。因此，销售人员如何做到自我开发对也是公司业绩考评应注意的问题。

1．能力、成绩与考核标准的关系

从原理上讲，能力和成绩是因果关系。即能力强，就能取得优异成绩；能力差，成绩也差。但是，在能力和成绩之间并不能划等号。因为具备的能力与发挥的能力往往并不相等，这两者之间的差额就是通常所说的潜能。因此会出现一个人成绩并不能充分体现能力的现象，就是说，成绩可能只代表一个人有能力的一部分而不是全部。

如何使一个人的成绩能充分体现他的能力呢？这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。这里，除了本人的工作态度外，影响个人潜能发挥的一个很重要的因素就是外部的工作压力

公司考核标准。

考核标准构成了一个人在公司内部的行为准则。如果该标准能造成一种充分的工作成就的压力，同时又在公司成员的能力范围内，那么就能使个人的能力得到发掘，成绩得到 提高。反之，如果该标准过低，过宽，那么就会使个人不用使出全力即能得到好成绩，这校舍的潜能就会被埋没。

因此可以说，能力和成绩的关系取决于考核标准的制定，标准例题与否，直接影响到个人能力的发掘。

2．运用标准发掘能力的方法

·查清能力

进行能力发掘，必须从查清能力做起。销售经理应充分了解销售员的能力，才能进行开发。

查清能力可采取以下步骤：

绩效考核。首先现有的成绩考核开始，查清什么工作做得好，什么工作没做好。

素质考核。从自身素质方面查找工作成绩的原因。对于完成出色的工作，可检查一下“他是否能完成更难程度的工作？”对成绩不佳的工作，可检查一下“是不是因为能力不足，还是因为积极性不高，或是缺乏责任心？”等等。

智力考核。包括各种基本知识和其他有关知识以及基本技能的考核。

能力考核。逐渐检查各项能力情况。如“这项工作完成出色，是因为经验丰富呢，还是因为协调能力强？”或是“这项工作没做好，是不是因为缺乏创造力呢？”“虽然知识是够了，但总是出错，是不是因为缺乏判断力呢？”

像上面这样按每种能力进行清查，若发现缺乏某种能力，就加以补充，即在职培训。

·修订标准

在清查了每一个销售员的能力水平后，就可以有针对性地对人员评价标准进行修订。一般来说，新制定的标准要在每一销售员平均能力之上，最好能接近能力优秀人员的水平。这时因为表现出来的能力并不是一个人有能力极限，一些能力只有在压力下才能发挥出来。

3．运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

·考核标准的压力要适度

考核标准要达到这样一种水平，即大多数人经过努力是可以达到的。这样的标准所形成的压力，会使销售员更好地挖掘自己的潜能，更有效地完成任务，事实表明，此时他们要比没有压力的情况下干得更多、更好。

但同时，考核标准又不能定得太高，令人感到可望不可及。如果这样，考核对象很可能产生沮丧、自暴自弃的情绪。可者，压力太大，精神始终处于过度紧张，结果工作变形，思维迟钝，效率下降。

因此，考核标准的水平要适度，标准产生的压力以能提高工作效率为限。

·考核标准要有一定的稳定性

考核标准是考核一个人工作绩效的权威性文件，因此，需要有相当的稳定度，以保证标准的权威性。当然，这种权威性还必须建立在标准水平的适度性基础上。一般来说，标准一经制定，其基本框架不会改变。

当然，由于时代的变迁，技术的进步，知识的更新，会对销售人员评价的考核标准提出新的要求。在这种情况下，有必要对标准作一定的修订。一部好的考核标准，这种修订往往只是部分的，某些条款的修订，只是一种量的修订，而不可能作更大的改动。

对于一个新创立的公司来说，由于缺乏经验，标准的制定往往不够完善，因此，经常修订标准往往是不可避免的。在这种情况下，吸取同行业其他公司的经验，参照国内国际的先进管理经验，建立一套经得起考验的销售人员考评标准。

案例：

别出心裁的奖励

IBM 公司为了充分调动员工的积极性，采取了各种奖励办法，即有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前 3% 的销售人员举行隆重的庆祝活动。公司里所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期娄天的联欢会，而排在前辈%的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了显示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很讲究，比如到具有异国情调的百慕大举行。对于那些有幸多次荣获金圈奖的人来说，就更增加了荣誉感，有几个金圈奖获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100%俱乐部”。在颁奖活动期间，分几次放映有关他们本人及其家庭的纪录片，每人约占 5 分钟左右，该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始自终参加。更激起人们的热情。

绩效评价中的问题

对每一个销售经理来说，及时，准确的绩效评价是非常重要的。既然绩效评价对销售员的管理如此重要，为什么这么多销售人员害怕接受评价呢？为什么绩效评价难以顺得进行呢？

1．绩效评价的过程

和生活中的所有事情一样，进行绩效评价也有正确与错误之分。考虑一下绩效评价过程对销售员及企业的重要性，就会发现正确的评价才是销售经理最感兴趣的。

许多经理看待绩效评价过程缺乏远见：我如何才能尽快完成这项工作，然后回去做我真正的工作。（经理真正的工作是什么？）许多销售经理匆忙进行评价，他们只考虑到近平的几个绩效事例，然后，就在这些事例的基础上，做出了整个评价，再把他们抛之脑后。因为很少有经理可以给销售员提供不断的有意义的绩效反馈，而这些反馈是销售员做好工作所需要的，所以绩效评价变成了一件可怕的事情，充满了惊奇和失望；或者由于绩效评价经过粉饰，使评价成为管理中一项毫无意义的活动。这些都不是评价销售员的正确方法。

绩效评价过程不仅仅是书面的和正式的，它的范围要广泛得多。这里有5个步骤可以帮助完成这个更广泛的过程，按照这些步骤来评价销售人员的绩效：

·设定目标、期望和标准。

在销售员达到目标或完成期望以前，销售经理必须给他们设定目标和期望，并制定标准来衡量他们的绩效。然后，在评价销售员以前把评价标准传达给销售员。实际上，绩效审查从工作的第一天就真正开始了！从第一天开始，就要告诉销售员如何评价，和他们展示所用的评价方式，并解释评价程序。

·给予连续的、明确的反馈。

无论哪一天，看到销售员做得对，就要在当时当地告诉他们。如果他们错了，也要告诉他们。不断地、经常地进行反馈比把问题积累起来在某些场合反馈，要有效得多。最好的正式绩效评价包含着最少的令人惊奇的成分。

·准备一份正式的书面绩效评价。

每个企业对正式评价有着不同的要求。一些评价比较简单，仅有一张表格，只要求在表格上作符号，其他的评价则要求广泛地叙述事实根据。用事实来支持评价，要使评价与步骤1中设立的目标、期望和标准相关，这样才能使你对销售员的评价有意义。

·会见销售员，讨论正式绩效评价。

只有亲自接触销售人员，才能让销售人员理解你的信息。留出合适的时间会见销售员并讨论他们的绩效评价。合适的时间不是指5分钟或10分钟，而是至少1小时！当你准备正式的绩效评价会议时，要一是一，二是二。选择一个舒适的，不会分散注意力的地方。会议应该是积极向上的，即使你不得不讨论绩效问题时，也要设法和销售员一起合作来解决问题。

·设定新目标、新期望和新标准。

正式的评价会议给你和销售员提供了一次机会，利用这次机会都可从一些不可避免的日常话题中退出，再从大局出发进行考虑。双方都有机会审查和讨论表现好的或表现不好的绩效。在这个评价基础上，就可以为下一个审查阶段设定新目标、新期望和新标准。绩效评价过程的最后一步变成了第一步，新的评价又开始了。

虽然大部分正式绩效评价每个月或每季度进行一次，但作为经理，你应该对销售员的绩效及早作出经常的，非正式反馈。如果看见销售员做对了，就要在当时当地告诉他们。不要等一年后再告诉他们。同样地，如果销售员出了问题，也要及时告诉他们，让他们知道你的关心。

2．评价者常犯的错误

评价者在评价过程中很容易掉进某个陷阱中去。一步走错就会掉进陷阱，为了避免这样，请记住这些评价者常犯的错误。

·成见效应

这种效应常发生在这种情况下，即当一名销售员表现不错时，你会忽视他在其他领域的表现。例如，你给销售明星（他是保证公司收入不断增长的急需人才）很高的评价（一种成见），而不顾他拒绝按时完成，提交设计工作的事实。

案例：

自下而上的、全方位的评价

最近几年，出现了一种新的绩效评价方式。与传统的自上而下的评价方式相反（即与经理审查绩效的形式相反），是一种自下而上的评价方式（即下属评价经理的绩效的形式）。如果你认为从经理那里得到廉价很不舒服的话，说明你仍然没有深得其道。你从销售员直接的真实反馈中得知，你做的一切不利于他们做好工作。没有比这更让你吃惊的了！

尽管你感觉不自在，但这种自下而上的评价是无价的，谁能比销售员更好的来评价你对企业的影响呢？这种制度如此有效，因此《财富》500家最强企业，比如联邦快递公司和其他公司，已经使自下而上的评价方法制度化，而且使之成为企业文化的一部分。在最近的调查中，美国将近15%的公司使用了自下而上的绩效评价的一些形式来评价企业经理的绩效。

全方位的评价方法也很受欢迎，这种方法在利瓦伊·斯特劳斯和波音等公司使用。利瓦伊公司的全方位评价程序规定，所有雇员都要接受主管、下属和同事的评价。对幸运的雇员来说，评价的结果可能出乎意料，这些雇员是评价的主体，他们还可能发现，自己对自己的评价比别人更谨慎，更切合实际。

·干草叉效应

与成见效应相反，当销售员一次不良的表现对销售员的全部绩效评价产生不利影响时，就产生了干草叉效应。例如，你的行政助理在评价前一个月做得相当不错，但在上星期，他没按时提交一份建议书，这份建议书是关于继续广告业务方面的。结果你们公司失去了主笔广告业务，你就合助理一个很尖刻的评价。

·刻板模式

当对销售员先入之见影响了你对销售员的评价时，就产生了刻板印象。例如，你可能相信女销售员要比男销售员更善于安装电子部件。结果，由于刻板印象，你想当然地认为女销售员更好，并给予他们很高的评价。而男销售员不得不在你认真评价他们之前，证明自己一番。

·对比

通常，当销售经理同时评价两名销售员时，很容易对比他们的绩效。如果其中一名销售员在某个方面表现较差，另一名销售员相比之下可能会好一点。相反，如果一名销售员在某一个方面表现较差，另一名销售员与之相比可能真的表现很好。你对每一名销售员的绩效的评价应建立在他们自己的水平之上，而不要建立于其他销售员表现好坏的基础上。

·反射

每个人都有喜欢那些非常喜欢自己的人，这是很自然的。这就使你很容易掉到这样一个陷阱里，即对行为与你想像的人评价就高；对行为与你差异很大的人评价就低。当对你喜欢的销售员有利时，就对你不喜欢的销售员不利。

·坏消息

许多经理害怕进行绩效评价的原因之一，就是这样做会迫使他们承认销售员的失败，然后再把这些失败告诉销售员。几乎没有经理愿意把坏消息传给销售员，但让销售员获悉坏消息与好消息是同等重要的。否则的话，他们就不知道哪里需要提高。如果他们不知道哪里需要提高，那么他们也不会提高。

3．评价工作不顺利的原因

对销售员的评价几乎没有进行顺利的。不但评价写得差，缺乏有根据的事例和深入了解，而且对于绩效评价的主要过程，没有给予足够的时间和重视。结果，绩效评估没有达到经理所期望的那种效果。

恐惧的气氛弥漫着整个评价过程。通常，经理会感到不胜任这项工作，销售员们没有做好工作所需的及时的，高质量的反馈。最重要的是，潜在的紧张情绪经常伴随着绩效评价过程，产生这种情绪的主要原因是，大部分公司把绩效评价与金钱、报酬联系起来。把评价集中在报酬上而不是绩效上，或者评价缺少根据的现象是很普遍的。

虽然刚开始绩效评价过程本身相当简单，但它不仅仅是把一年中所得到的信息一次填写成三张表格，然后用一刻钟会见销售员，把评价结果传达给他们，而是有更多的活动需要参与。绩效评价过程从销售员开始工作那一天就开始了，并且每一天都继续着，直到他们调节职，升职、或离开公司。

整个过程包括给销售员设定目标，监测他们的绩效，指导他们，支持他们，与他们协商，并向他们不断提供绩效反馈，不管是好的还是坏的。在举行一年一次或在年一次的绩效主价会以前，如果你一直在进行这些活动，你就会发现审查是一个非常好的总结，并且审查过去的绩效，不会使你和销售员失望。

案例：

报酬是否应由工作绩效来决定

春季和夏季是代理人会议和股东大会的高峰季节，在此期间，抱怨高级管理人员获得高薪报酬的呼声趋于高涨。这些抱怨触怒了整个领导者阶层

董事、顾问、常务董事以及高级管理人员本身。他们情绪激昂地为自己辩护：“对于如此庞大而复杂的组织，管理它们的人理应得到很高的报酬。瞧瞧翰汉尼·卡森得到百万美元的报酬，再看看弗兰克·辛那德。人们有什么理由要对一个总经理年收 100 万美元这种事情感到愤愤不平呢？”

事实上， 我们不可能笼统地判断总经理们的报酬太高了还是太低了。但是，仅仅简单地用卡森和辛那德的报酬来类比，并没有很强的说服力。

1981 年，雷西恩公司的董事长获报酬 635000 美元，该公司在其经营的 5 年内取得了非凡的成就。在同一时期，AT&T 公司的经营状况一塌糊涂，然而其董事长在 1981 年仍获得报酬 1150000 美元，比他在 1980 年还多挣了 133000 美元。

	国际电话电报公司	雷西恩公司
平均股东收益率	11%	20.7%
每股收益年增长率	3.5%	24.1%
普通股价变化	-12 美元	+147 美元

W·R·格雷斯公司是另一个例子：该公司的董事长、公司创始人的孙子彼得·格雷斯，1981 年获得了近 180 万美元的报酬。其中 100 万美元是董事长为了表彰他在任总经理的 36 年内所做出的成就而发给他的奖金。彼得·格雷斯从 1945 年底开始走马上任到 1981 年为止，该公司股本的年增长率仅相当于 2.7%的复利率。此外，统计数据表明：该公司的股东在此期间平均每年获股利 4.7%，与股本增殖率加起来，股东的年收益率也只有 7.4%。在此期间，标准股本与劣等股本的混合收益指数平均为 10.3%，可见 7.4%的收益率是明显的低水平。不难想象，如果彼得·格雷斯能够成功地使他的公司达到平均经营水平，董事们给他的奖酬会比他现在得到的还要多得多。

如果工作绩效不能决定报酬，那么，什么因素才能决定报酬呢？有人认为是公司的规模。研究结果表明：公司规模与工资之间虽不完全相关却具有很高的相关性，而且高于研究过程中所使用的其它任何一个变量。这种观点符合逻辑吗？许多报偿技术专家都为得到肯定的答复而争辨。其理由是：一个扩大了的公司所作的决策可以对更多的资产和雇员产生影响。如果这种争辨具有说服力，那么它也就同时间接地支持了这样一个观点：大公司的董事会对劣等工作绩效的容忍程度应该比小公司低。然而，董事们不原在高级经理们的报酬问题上表现得过分寒酸，尤其对那些在董事会成员面前惟命是从的家伙更是如此。

案例：

X 公司的绩效考核体系

在一年一度的辞旧迎新之际，相信很多打工族都要写总结、做明年的计划，要面对同事间的评比，上级的考核，真是令人头痛。考核的必要性人人都知道，无非是提高绩效；但是一些不那么公平、或者流于形式的考核，往往瞎耽误工夫，还闹得怨气冲天、人心惶惶。

X 公司的绩效考核体系包括每月的 MBO（Management by Object，目标管理）评估（被评估人：全体员工）、季度优秀员工评选、年终考核（被评估人：中、高层管理人员）和年度优秀经理人评选（对象：部门经理）等。其中每月一次的 MBO 评估是基础。

绩效考核有两个目的，一是提高整体绩效水平，评估应是建设性的，有利于个人的职业发展；二是对员工进行甄别与区分：使优秀人才脱颖而出，对大多数人要求循序渐进，同时淘汰不适合的人员。

现在 X 公司从形式上有一个很正规的“三联单”式的 MBO 计划书，每个员工每月都要与其直接经理沟通，共同确定自己下个月的工作目标（逐项量化），并对上个月的完成情况进行打分。最后形成的这套一式三份的计划书由员工本人、其直接经理和人力资源部各执一份。MBO 的评估结果与当月奖金直接挂钩。如果 MBO 所列的各项目标全部完成，该员工即可得到相当于其基本工资 40%的奖金。

X 公司实施 MBO 考核制度已经四年了，一直在不断完善。1999 年度的 MBO 计划书只反映对每一项任务完成情况的打分，在打分过程中，员工肯定要和直接经理沟通，他的直接经理知道他的具体情况，但是别人，人力资源部就不清楚了。从 2000 年开始，公司要求员工对他当月 MBO 表中所列每个项目的完成情况都做一个小结，附在其 MBO 计划书之后。这样，就能更具体地了解他做了什么，完成情况怎样，而不只是得到一个抽象的得分数字；也有利于高层经理和人力资源部横向地比较各部门的人员业绩。原先，在人力资源部，全体员工的 MBO 计划书是按月存放在一起的；今年人力资源部给每个员工都建了一个 MBO 档案，存放其每月的 MBO 计划书，这样就更便于了解一个人的成长和对公司的贡献。

X 公司成立于 1992 年，是一家提供综合性市场营销解决方案的咨询机构，现有员工 50 余人。除了一般的公关、广告业务外，公司的特色是以市场研究作为前期的切-入点，帮助企业分析它的现状和它尚未进入的新市场的一些问题，提出相应的解决方案。美国最近出现了一些基于 Internet 的咨询公司，博能也准备明年把该公司的网站做成中国第一家 E-consulting 网站。

每个公司每年肯定都会有一个业务目标，对很多公司来讲，这个业务目标可能就是大家经常反复唠叨，但是并没有一套方法论，把它分解到细节上、分解到每个人每个时段的工作中。通过 MBO 这种体系，就可以把公司的整体目标分解到底下的部门，分解到组，然后由组到人；那么每个人的目标达成了，也就意味着组的目标达成了，组的目标达成了，也就是部门的目标达成了，所有部门的目标累积起来，就意味着整个公司业务目标的达成。

MBO 主要是一些西方公司，特别是欧美公司采用的一种评估方式。博能对它进行了本地化，从内容和形式，都有些改变，但是最基本的东西没有变，就是“结果导向”。这也是博能的一个核心价值观，就是说在博能公司重视功劳，而不看重苦劳，着眼的是结果，而不是过程。 ----普通员工说：MBO 教我从日常工作中抬起头来，着眼于大的目标，通过规划分解完成；MBO 不只对公司有利，也促进了个人进步。

X 公司的 MBO 考核之所以落到了实处，从方法上主要有两个因素：一、虽然是结果导向，还是有充分的沟通；二、绩效考核指标有三个特点：可持续、可达到、可量化。而最根本的，是这套考核制度与其价值观相适应。 ----据于扬和张伟嘉介绍，博能刚开始实行 MBO 考核的时候，确实还是有一些阻力的，那么为什么能够一直贯彻下来呢？

第一，有充分的沟通。公司把全年的总目标、季度目标都向全体员工宣讲。每个部门也会把部门目标告诉员工。那么每个员工都会有自己的理解，对自己应该做些什么会有一些大致的考虑。MBO 实际上是确定了一个时间，让员工和直接经理坐下来，大概谈一谈上月完成得怎么样，为什么？本月又要做什么？这就给了员工们参与整个部门的决策，或者说有关自身的工作安排的一个机会。只有员工的认可度强了，整个目标才会得到很好执行。如果仅仅是自上而下地压任务，而不跟员工商量，员工的积极性、认可度就会比较差。所以博能的这种结果导向并不是单纯地只看结果。这是博能 MBO 本地化的最大特点。四年来，博能的 MBO 之所以能够顺利地推行下去，也因为有时候员工觉得“经理是为我着想”，不是说员工定了 10 条目标，经理就顺水推舟。如果经理觉得你完成不了这么多工作，恐怕会影响到你的绩效，反而会给你减一些。所以经理不仅仅是与下属沟通，还有一个责任，就是给下属一个正确的工作量，共同完成团体目标，使员工保持长期动力。

第二，公司的 MBO 考核指标有三个特点。一是可以持续的；二是通过努力可以达到的，不是一伸手就能够到；三是可以量化。MBO 有两种性质的指标：质量与超越。比如说你每个月都做财务报表，那么 MBO 就卡你的质量。你这个月完成了整个年度目标的 10%，那么下个月你要争取做到 15％，这就是超越。虽然每个人的工作不雷同，但是每做一件事都要有助于整个目标的达成。

如果某个员工尽了最大努力，只因为这样那样的原因最后的 MBO 值不理想，他肯定不那么开心。但是因为有充分的沟通，有前面的展望，有中间的跟踪，有每月一次的 review，给了员工很多参与的机会，另外博能还组织一些培训，帮助员工达成 MBO。在这样的前提下，如果员工没有做好，他往往会恳切地承认是自己的问题。

比如，公司某位员工负责一个公关客户，他为了维护好这个客户，这个月要对其进行 10 次访问，要拜访一些媒体，要打电话，要发传真，等等，这些在 MBO 中都不会提及，管理者只看一项指标，

就是客户服务的质量，而这以客户的评价为标准。如果客户不认可，你做了什么都没用。前些时候就有一个例子，有一个客户经理做一个客户项目，忙得星期六、星期天都没有休息，每天晚上十一二点才下班，最后却由于种种原因，包括一些客观原因，这个项目做砸了，客户非常不满意，还投诉到管理层。那么他这项工作的绩效就是零，1％都没有，而这项工作占了他当月 MBO 的 50％。最后他是不舒服，因为人失败了总会有一些挫折感的，但是他还是接受了，并没有觉得公司的 MBO 系统有问题。因为整个系统他都参与了，他也认可了这种价值体系。

公司能够不间断地推行 MBO 系统，除了所说的具体方法之外，主要是有一个价值体系去支持它。这个价值体系包括三点：第一是客户满意度，客户满意度我们不仅仅谈外部客户满意度，也谈内部客户满意度，比如说支持部门对业务部门的服务，也是一种客户关系。第二是团队精神，部门经理对部门目标负责，他在确定下属的 MBO 时，就会根据部门目标加以协调。因此 MBO 与团队精神并不矛盾。第三是结果导向。博能所有人必须首先认可这个价值的基石，才会认可 MBO 系统。所以 MBO 系统不是一个单独的东西，它是构建在一个价值基石上。

思考题：

1．你认为报酬对销售人员来说是最重要的激励因素吗？

2．以销售额作为考核的主要指标有什么利弊？

3．如何克服在评价销售人员时的主观因素？

第九章：信息沟通（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

第九章　信息沟通

没有人与人之间的沟通就不可能实现销售经理的任何一项职能，可见销售工作在企业中的地位。事实上，销售经理每天所做的大部分事务，都是围绕沟通这个信心问题展开的。与上级、下属、客户、社会公众的交流无时不在。信息沟通既指组织信息的正式传递，又包括人员、群体的情感互访。沟通是技术性的，但比技术更为有意义的是由此建立起来的那种关系。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．信息沟通的原则；

2．信息沟通的渠道；

3．信息沟通的方法；

4．信息沟通的障碍；

5．信息沟通的技巧；

6．信息情报系统的结构。

信息沟通的原则

销售经理们经常会遇到这些问题：营销副总越俎代庖，直接指挥业务员；区域主管分不清自己的职责范围，甚至会与自己的权力重合；业务员互相残杀，越界窜货，高价少卖，一仆二主……

没有人与人之间的沟通就不可能实现销售经理的任何一项职能，可见销售工作在企业中的地位。事实上，销售经理每天所做的大部分事务，都是围绕沟通这个信心问题展开的。与上级、下属、客户、社会公众的交流无时不在。信息沟通既指组织信息的正式传递，又包括人员、群体的情感互访。沟通是技术性的，但比技术更为有意义的是由此建立起来的那种关系。在信息沟通的过程中，必须掌握其基本原则：

1．准确性原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，这才是准确的信息。这个沟通才具有价值。沟通的目的是要将发送者的信息能够被接受者理解，看起来似乎很简单，但在实际工作中，常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合，无论是

笔录或口述，都要求用容易理解的方式表达。主要求发送者有较高的语言或文字表达能力，并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样，才能克服沟通过程中的各种障碍。

当然，在注意了准确性原则之后，沟通并不一定能正常进行，这是由于要注意的信息太多，人的注意力有限，所以接收者必须集中精力，克服思想下集中，记忆力差的问题，才能够对信息有正确的理解。

2．完整性原则

当组织中的主管人员为了达到组织目标，而要实现和维持良好的合作时，他们之间就要进行沟通，以促进他们的相互了解。在管理中进行沟通只是手段而不是目的。这项原则的一个特别需要注意的地方，即信息的完整性部分取决于主管人员对下级工作的支持。主管人员位于信息交流的中心，应鼓励他们运用这个中心职位和权力，起到这个中心的作用。但在实际工作中、有些上级主管人员忽视了这一点，往往越过下级主管人员而直接向有关人员发指示、下命令，并且违反统一指挥的原理。如果确实要这样做，则上级主管应事先同下级主管进行沟通，只有在时间不允许的情况下，例如紧急动员完成某一项任务，下令搞撤离某一危险场所等，采用这个方法才是必要的。

3．及时性原则

在沟通的过程中，不论是主管人员向下沟通信息，还是下级人员向上购通信息以及横向沟通信息，都应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、目标、人员配备等情况尽快得到各方的理解和支持，同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，信息沟通常因发送者不及时传递或接受者的理解，重视不够，而出现事后信息，或从其他渠道了解信息，使沟通渠道起不到正常的作用。

4．非正式组织策略性运用原则

只有当主管人员使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳沟通渠道效果。非正式组织传递信息的最初原因，是由于一些信息不适合由正式组织来传递。所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接受信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标作出努力。

公司内部沟通渠道

在公司内，成员间所进行的沟通，可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过正式结构或层次系统来运行。近年来已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

1．正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如公司与其他单位的公函往来、组织内部的文件传达、召开会议等。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说，越级报告或命令，或不同部门人员间彼此进行沟通，都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向，很少有同一水平的横向沟通流向。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间的横向沟通，但这仍然属于正式结构所安排的路线，仍属于正式沟通性质。

·正式沟通的流向

下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用。如果公司的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由公司组织举办的征求意见的座谈会、或态度调查等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策，使下属人员可以不经层次向上报告。但这种沟通由于人事利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符合或压缩的情形。

横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到的沟通效果并不很大。因此，公司为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，公司决策等，一般都采取这种方式，其缺点在于，因为依靠公司系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

·正式沟通的形态

链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个公司系统中，它相当于一个纵向沟通系统，代表一个等级层次，逐渐传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递，容易失真，各个信息传递者所接受的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统，属控制结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式的沟通网络是一种行之有效的方法。

环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭控制结构，表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都有可以同时与两个人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

Y 式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟能的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度高。除中心人员外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易于导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。沟通 的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，特别是在 INTERNET 和 INTRANET 应用日益广泛的今天 。其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中程度很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这时于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述五种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名主管人员，在管理中实践中，要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，克服其缺点，使组织的管理工作水平提高。

图表 7-1：五种沟通形态的比较

沟通形态 评价标准	链式	轮式	Y 式	环式	全通道式
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	快（简单问题） 慢（复杂问题）	快	慢	快
正确性	高	快（简单问题） 慢（复杂问题）	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成员 满足	适中	低	较低	高	很高
示例	命令	主管对四个部属	领导	工作	非正式沟通

	链锁		任务繁重	任务小组	

2．非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨认的。非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

案例：

通用电器公司的朋友制

Johnny Chang 收到 GE（通用电气）公司人力资源部门发来的一个邮件，其中有录用通知、个人情况登记表和一封信。信中提到公司人力资源部门的做法是采用“朋友制”（BuddySysterm）。根据这一制度，受聘人将与一位有经验的资深雇员结成一以朋友，他会在您受聘期间及到职的第一个月内为您提供各种信息及帮助。

就在 Johnny 两周前参加 GE 公司求职面试时，这个赫有名的大企业在他心目中还多少显得有些高不可攀。现在 GE 公司不但聘用了他，还指定一位资深职员来帮助他。所以，Johnny 读完这封信后很高兴，他刚从旧金山来到纽约，的确很希望在这个人地生疏的大城市里能多认识几个朋友。

当天晚上，Johnny 就接到了 Mary Li 的电话，他们相约在一间咖啡屋见面。在 Johnny 了解了 Mary 的一些情况后，他意识到公司人力资源部门选择 Mary 做他的“朋友”一定是非常慎重的思考和困难挑选。首先，Mary 和自己一样也是华裔，因此彼此容易沟通；其次，Mary 非常熟悉纽约和 GE 的研发部门，可以帮助 Johnny 解决具体问题；还有，Mary 友善、热情、乐于助人。当 Johnny 一提出孩子上学的问题时，Mary 就很热心地向他介绍纽约州首府周围的学校情况，特意向他推荐一所学校。

上班的日子很快到了，Johnny 驱车来到 GE 公司研发部门的办公室。当他走进办公室时，一时间有些不知所措，正在此时，Mary 出现了。Mary 先带他去见主管经理，使他明确了自己的工作职务、内容、要求及基本程序，主管经理还向 Mary 布置了当天的工作；最后，Johnny 在 Mary 带领下参观了办公室，领到了必须的办公用品；最后，Johnny 在一张宽敞的办公室桌前人坐了下来。这时，Johnny 觉得一切不再陌生了。到了午餐时间，Mary 就像老朋友一样来招呼 Johnny 去吃饭，Mary、Johnny 和其他几位同事有说有笑地向餐厅走去。

以上案例说明了非正式沟通对于企业良好人际关系的重要性。在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大的弹性，它可以横向流向，或是斜角流向。一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

案例：

善于成为下属的原动力

沃尔—马特公司拥有 26000 多职工，是美国居前五位的大零售商之一。在 1970 年代，该公司的销售额从 4500 万美元增长到 16 亿美元，商店由 18 家扩展到 330 家。在该公司，人称“萨姆先生”的萨姆·华尔顿是这一成功的原动力。华尔顿的办公法说起来很简单，不外就是关心他的职工。实际上，在他的坚持下，几乎所有他的管理人员，人人都有别上一个圆形小徽章，上面写着：“我们关心自己的职工”字样。

华尔顿先生有次夜不能寐，从床上翻身而起，到一家日夜面包房去买了四打炸面包圈。晚上两点半，他把这些面包送到一个分发货站去，跟装运码头的工人们聊了一会儿天。结果他发现那地方还需要增设两个淋浴间。在这么一家销售额达 20 亿美元的企业里的一位最高领导，居然能对他的职工有着主样的深切关怀。

基层职工最重要，这点在他的每项活动中反映出来。高级经理们的办公室总是空的，总部就象一座仓库，原因百华尔顿手下的经理们的大部分时间，总是在该公司的 11 个州的服务区现场里度过的。

在沃尔—玛特公司，人人都觉得自己像一个胜利者。每星期六早上七点半，管理例会准时开始。当月的进货员会收到一枚奖章。每星期都有商店上“光荣榜”。每回总部突然派来了一个维修不分队来

帮助这些商店装修门面时，都能证明那里工作干得挺好。萨姆先生总要站起来在喝一声：“谁是第一呢？”自然是大伙齐声回答：“沃尔—马特！”

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大的危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工人人关系较密切的问题，例如晋升、待遇之类，常常发生所谓“谣言”。这种不实的散布，对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管既不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神密，封锁消息，则背后流言愈加猖獗。正本清源，经理应尽可能使部门内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会不攻自破。

要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性驳斥，不如正面提出相反的事实更为有效。

闲散和单调乃是造谣言的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，经理应注意，不要使部门成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

最基本的做法，乃是培养成员对企业管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听企业提供的消息，也较能相信。

在对于企业经理人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

信息沟通的方法

信息沟通的方法是多种多样的，下面列举三种常用的方法：

1．发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手，更改或制止，它是使一个企业生机勃勃或者解体的动力。

·指示的含义。

指示作为一个领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使批示内容和实现企业目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下属进行训导，或将下属尽可能安排到其他部门工作。

·指示的方法

—一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于经理人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的经理倾向于具体的指示，而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多功能采用一般的形式。

书面或口头的。在决定指示是书面还是口头的时候，考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则宜采用书面指示。

正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

2．会议制度

·会议的作用

人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

会议是整个企业活动的一个重要反映，是与会者在企业中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

会议可集思广益。与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。

会议可使人们了解共同目标，自己的工作与他人工作的关系，使之更好地选择自己的工作目标，明确自己怎样为企业作出贡献。

通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

通过会议，能发现人们所未注意的问题，而认真地考虑和研究。

会议种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。虽然会议是经理人员进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌形式主义。

·如何组织销售会议

销售会议，就是销售人员的会议，有时候又称“业务会议”。销售会议可以不拘泥于形式，不限制与会人数，可以在任何地方，以各种方式召开。其目的或在于激励销售人员，使其信心十足；或在于下达指示，使销售人员了解自已的工作，认清自己的任务。

销售经理开会时，常犯的错误是：没把会议的目的说清楚，有时甚至连自己也不清楚会议的目的是什么。清楚会议的目的很重要的，因为基本上会议可分为两种，两种会议的进行方式相当不一样。

解决问题的会议：

订出一定的行动步骤。例如，你开会讨论新产品开发，就数种新产品方案来考虑，那么参加开会的人，希望开完会后，能确定要生产那一种新产品。

最后的目标是清楚的。例如，你召开销售人员开会，因为他们之间有磨擦的现象。这个会议的开始目标显然是改善销售人员相处的情况，而最后也许转换成确定问题的症结所在。目的能不能达成，全看大家能不能讨论出解决问题的方法。

有具体的、外在的限制。如时间、金钱、可用的人员等。这些限制使得解决方案有一定的范围。

在举行解决问题的会议时，应该注意以下问题：

严密控制会议的进行。既然是最后的目标是清楚的，讨论的问题便应该直接和目标达成有关，经理的责任之一就是让讨论不偏离目标。

保持言语的简洁。开场白应该尽可能简洁，说话的内容也应不离会议目标，要避免长篇大论。

只考虑实际可行的解决方案。既然会议已有一定的目标，任何实际上不能执行的观念，不论多么有创意，都应该放弃。

产生观念的会议：

产生观念的会议，应注意的原则，和解决问题的会议不一样。它应坚持如下原则；

平等的领导方式。不应该允许任何独占会议的场面，应让团体的智慧发挥出来。参加议的人特别是经理必须克制立刻批评的冲动，并且要花工夫使不成形的观念慢慢成形，让一个建议去加强另一个建议。

高度的参与。有时候不同的思考和不同的方法需要相当的时间才会出现。因此，经理不应让口齿伶俐的人独占会议，以免其他人的意见被压抑。

合作的精神。在说明会议的目的时，强调会议的结果是建立在每个人的贡献的基础之上的。这样能使大家的注意力集中到工作上。

·个别交谈

这种形式大部分是建立在相互信任的基础上，双方都有亲切感。这对双方统一认识，体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实的思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态，在认识、见解等方面取得一致。

案例：

IBM 员工沟通方式

在 IBM 内部，其人事沟通渠道可分为三类。即：“员工——直属经理”的沟通方式：“员工——越级管理阶层”的沟通；其他渠道的沟通。

“员工——直属经理”的沟通是是重要的渠道。其主要形式是每年由员工向经理制订出自己的工作目标，并定期考核检查，考绩是加薪的依据。其考绩标准分为5个等级：未能执行的是第五级；达到既定目标的是第四级；执行过程中能通权达变，完成任务的是第三级；在未执行前能预知事件变化并能做好事前准备的为第二级；第一级的考绩，不但要达到第二级的工作要求，其处理过程还要能成为其人员工的模范。

“员工——越级管理阶层”的沟通有四种形形态。其一是“越级谈话”，这是员工与越级管理者一对一的个别谈话；其二是人事部安排，每次由10余位员工与总经理面谈；其三是高层主管者的座谈；最后，则是IBM最重视的“员工意见调查”，每年都由人事部门要求员工填写一份不署名的意见调查，调查的结果，除领导7人以下的经理外，各部门主管都有会收到，而且他们必须每3人月向总经理禀报意见调查的改进执行情况。

而其他沟通渠道，分别是“公告栏”、“内部刊物”、“有话直说”和“申诉制度”。

在工作中，员工可能觉得受到委屈，这时，他就可以写信给任何一个主管，甚至总经理，整个申诉制度的首要前提是保护申诉人，在未完成调查前，必须注意不让被调查者名誉受损，绝不大张旗鼓地调查，弄得当事人难看。

IBM的“有话直说”，是为了鼓励员工对公司的制度、措施提出意见。员工所写的建议书会专门有人改写整理，并限定当事部门10天内回复。

IBM的“内部刊物”中清楚地告诉员工公司的年度工作目标，这也可以达到沟通的。

IBM还有一个ABC。

具体事项由总经理负责，订出了沟通的十诫：一是沟通前先澄清概念；二是探讨沟通的真正目的；三是检讨沟通的环境；四是尽量获得别人意见作为沟通内容；五是语调和内容一样重要；六是传递资料尽可能有用；七是应有必要之追踪检讨；八是沟通应着眼于现在，也着眼于未来；九是言行一致；十是成为一人好听众。

信息沟通的障碍

一般来讲，沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

1．主观障碍

·个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人主观心理因素的制约。

·在信息沟能中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。

·信息、沟通往往是依据组织系统分层次逐渐传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。

·对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，面只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

·经理人员和下级之间相互不信任，这主要是由于经理人员考虑不同，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

·下级人员的畏惧感也会造成障碍、这主要是由于经理管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质决定的。

2．客观障碍

·信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，不会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

·企业机构过于庞大中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位而产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于企业机构所造成的障碍。

3．沟通联络方式的障碍

语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具，人们通过语言文字及其他符号等信息沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：

误解。这是由于发送者在提供信息进表达不清楚，或者是由于接收者接收信息时不准确。表达方式不当，如措词不当，丢字少句，空话连篇，文字松散，使用方言等，这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据实际情况灵活选择，则沟通不能畅通进行。

在管理工作中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。经理的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法来消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

信息沟通的技巧

真正有效的信息沟通，并非一日之功。以下技巧有助于你提高沟通能力，解决信息沟通中碰到的难题，使你的每次沟通富有成效。

1． 妥善处理期望值

要想消除双方期望值之间的差异，一种途径是订立业绩协议。员工与企业签定的业绩协议可使双方明确彼此的期望和要求，帮助设计双方都能达到的目标，并且定期评估协议以确保双方的目标和要求都能得到实现。

另一种方式是清楚说明你的期望。这样，能否达到你的期望，对方有责任向你说明。这种做法可以使你根据需要对自己的期望做有效的调整，预先消除可能遇到的伤害和失望感。

2．培养有效的聆听习惯

人们之间的交流充满变数（如自己和别人的谈话及聆听风格等），因而既复杂又具有挑战性。设身处地是成功交流的一个关键因素。

聆听，但不要受别人情绪的感染。别人有难处时，应设身处地地理解别人，但不能为这种情感左右。必须为自己留一些精力去做自己的事。记住，不要做一块海绵，什么都予以吸收。

3．听取反馈、给予反馈

一般来说，反馈是事实和情感因素的结合。交流中的实质信息和关系信息很容易带来误解，从而招致不满。因此，在提供反馈意见时，应强调成长进步，不要妄做评判或横加指责。听取别人的反馈时，则要抓住其中对自己有价值的东西，不要计较对方的身份和交流的方式，做到言者无罪，闻者足戒。

4．诚实无欺

有时，实话实说的确伤人。但诚实最终能增加建立稳固长久关系的机会。因此，诚实非常重要。如果有什么事烦扰你，尽量直接说出来，以免小事化大，更难处理。

5．制怒

对方怒气冲冲时，如何冷静处之，使对方平息下来？在此向你介绍几招：让对方的火发泄出来；表示体谅对方的感受；询问是否需要帮助等。一般情况下，最正常的反应是，找引人发怒的人谈谈，然后逐一解决问题。

6．有创意地正面交锋

所有其它方式都行不通时，唯有正面交锋。这也是摆平各方、理顺头绪的一个机会。如果不愿正面对垒，不要因为害怕而逃避，而要理直气壮。当然，有时借故避开不失为最明智之举。

7．果断决策

如果你疲惫不堪、心中烦恼或忙得无法分身，要坦然地说出来。另找一个时间，使自己处于最佳状态来处理事务。

如果优柔寡断、迟疑不决，可采用以下步骤予以补救：回顾所有事实；反复过滤各种可行方案；选择最佳方式，哪怕这意味着你要多受点委曲；一旦决策，立即行动。

8．不必耿耿于怀

如果交流中出现失误，让你失望或受到伤害，请不要挂在心上。不妨自问一下，想不想背上这包袱？自己能从中得到什么？一旦尽心尽力地澄清了交流中出现的失误，就要为自己付出的努力骄傲，该过去的就让它过去。一番心血没有白费，心中巨石落地，该高兴高兴才是！

第九章：信息沟通（下）

中国营销传播网， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

垂直沟通

1．垂直沟通应注意的问题

·下级服从上级

没有服从，就没有管理。 在一般情况下，下级无权判断上级的对错，上级的对错由上级的上级来裁定。

·一个上级

每个岗位、每个人只有一个上级，只服从一个上级的指挥，只向一个上级报告。

无论对哪一件工作来说，一个下属人员应该只接受一个领导人的命令。这就是一个上级的原则。它是一项普遍的、永久必要的准则。如果这条准则受到破坏，那么权力将受到损害，纪律将受到危害，秩序将受到扰乱，稳定将受到威胁。

管理树上的每一领导岗位只有一个最高负责人，该岗位职务所规定的权力也只能赋予这一个人，其责任也必须由同一个人承担，这个人即该岗位正职。

即营销副总——销售部经理——区域主管——业务员

管理树上的每个位置表示的都是正职。正职之下可设副职，副职与正职在同一个岗位位置上。

虽然通过授权，副职可以对该部门有授权范围内的指挥权，但该部门的领导责任仍然由正职负责。

·逐级沟通

上级对下级可以越级检查，不能越级指挥；

下级对上级可以越级申诉，不能越级报告。

也就是说，营销副总可以自己或通过其它检查手段检查区域主管、业务员的工作，但他发现问题后，在正常情况下，一般不能越级更改你（或区域主管）的安排，而只能发出指示。

但在有些特殊情况下，他还是可以越级指挥的：

紧急情况：若他当时没有找到你或相应的区域主管，他不能眼看着损失发生，即可越级指挥。

直接下属表示或实际上不服从指挥：当业务员（区域主管）用种种理由不贯彻执行你的指示，任何领导都有权越级指挥他。

必要的情况下，进行整体指挥：如整个营销系统或整个企业举办某项重大活动，所有相关人员都可能统一调归某领导指挥。

申诉和报告是有区别的：报告是在正常情况下，向直接上级请示工作取得指示；而申诉则是告状。

当上级有贪污、盗窃、违法乱纪、有重大出卖和危害企业及滥用职权、对申诉者有重大不公正的行为时，申诉是合法的。不过，只有情况属实，申诉才可成立；如属诬告，申诉者则必须对此负责。

2．销售经理与营销副总的信息沟通

销售经理要多利用营销副总给你的管理经验，虚心接受指导和忠告。不要对批评发脾气，因为那也许能令你改进。

在工作中，你一定要遵循服从的原则，哪怕营销副总偶尔做出了错误的决策，你也无权去判断他的对错，总经理自然会做出公正的裁定。

但营销副总也须遵循逐级的原则，他在对销售工作的检查过程中若发现了问题，只能是将正确的指示下达给你，再由你（必要时通过区域主管）去执行他的指示，而不能直接去指挥你的下属。

3．销售经理与区域主管的信息沟通

如果一个兵团司令要为每个连队决定梯队人选和冲锋秩序，他不仅会殆误战机，而且也将把自己累死。同样，如果一个销售经理对每个区域分支机构都要自行决定人选和战术，他失去的不仅是一次次的商机，同样也失去了自己存在的价值。

请记住：区域主管能很好地帮助你集中指挥分散之兵。

设立区域分支机构不是粟归沧海，更不是大撤退。对分开的兵力，要让它拥有一定的自主权，但你要掌握有效的管理办法。不过，所谓“一定的自主权”究竟是多少权力，100 个销售经理恐怕就会有 100 种说法。

区域主管的本职工作就是受销售部经理之命，联络客户、销售产品、完成本区域的销售、回款目标，攻占当地区域市场。当一个区域主管在一个地区拓展到一定程度后，会容易产生轻车熟路的惰性。此时，你可以采取地区轮换的方法，对各区域主管进行地域的调换。

4．销售经理与配送中心主管的信息沟通

实现销售的重要一环是货品准时、完好地到达客户的手里。而完成这一环节的部门正是配送中心。故业务员在下完订单之后，接下来的步骤就是与配送中心接洽，确定货品发送的时间，同时与客户联系接货的具体事宜，只有货品完好到达客户手里后，才算完成了一次销售。如果货款不是预先支付，接下来的工作就是向客户收款了。

5．销售经理与客户服务主管的信息沟通

客户服务部的重要性越来越引起各个公司的重视，在很多公司中，客户服务部已经独立出来，与市场部、销售部处于平级的地位。

在目前竞争日益激烈的市场环境下，一个公司服务质量的好坏，直接影响到其在市场上的地位，客户已经把服务水平看作了每个公司市场竞争力的重要指标。在日常作业中，销售经理与客户服务主管信息沟通的流畅程度，直接关系到产品的销售及客户的回款，故应特别引起你的注意。

6．销售经理与销售人员的信息沟通

根据垂直指挥的三项原则，既然设立了区域主管，那么你就不能直接去指挥业务员们的行动，但你又必须从他们手中掌握第一手的市场情报，最好的办法就是通过区域主管让他们提交一系列的报表。

不用问也知道，正确的业务资讯绝对重要，但你设计通报系统时也要记得，业务员都很讨厌文书作业。

多数业务员都不注重小节，而且憎恨必须处理的文书工作。这和报告的种类没有关系。

拜访报表、业务预估表、摘要报告、客户活动报告、支出报告……反正业务员就是讨厌所有的报表。讨厌的原因是因为那些都要花时间，占用宝贵的销售时间，而且有些报告填起来很复杂。最重要的原因，是因为那些报告暴露了业务员到底花了多少时间在努力工作。

准时的报告是整个营销信息系统的基础，你不清楚第一线的销售状况，就无法做许多决定。那些销售状况就是第一线业务人员的活动情形。若能将文书作业简化，就能免除许多报怨。有些文书工作绝对必要，但过多的报告却会形成一种障碍。你应该设计出获取市场资料的必要报告，以使业务有效运作。

7．销售经理的述职

营销中心的述职有三种形式：首次述职、定期述职、特别述职

·首次述职

方式：上下级共同对下级的岗位描述条款进行讨论。

发生的时间：

新进人员签订聘任合同前；

新的管理模式正式推行前；

工作性质发生变化导致岗位变动前

述职内容：

叙述工作辖区及范围；

叙述该岗位直接责任；

叙述该岗位领导责任；

叙述该岗位主要权力。

述职达成：

下级接受上级叙述的各项工作任务及责任。

下级接受该岗位的待遇与报酬。
上级确认下级有完成该岗位工作任务的能力。
双方无异议在岗位描述上签字，签订聘任合同，交人力资源部备案，首次述职即告完成。
·定期述职
方式：下级向上级述职。
发生的时间：
各部经理向营销副总三个月定期述职一次；
各主管向本部经理二个月定期述职一次；
定期述职的周期可依行业、企业特点合理确定。
述职内容：
下级：
根据岗位描述的内容逐条报告工作状况，出示相关证据及资料；
结合季度工作计划、汇报工作进度；
提出改进目前工作状况的方案；
对岗位描述中不完善、不合理的条款提出改进建议；
对部门之间长期存在的协调阻碍提出改善建议。
上级：
对下级工作状况提出质询；
回答下级的问题和建议。
述职达成：
上级对下级的工作作出评定；
上级对下级提报的建议给予答复；
下级对上级作出的评定或决策表示接受；
上级确定下级胜任该岗位工作；
人力资源部记录或营销副总秘书记录，上、下级双方签字，定期述职即告完成。
·特别述职
方式
上级向下级对修改部分的述职。
发生的时间：
岗位描述条款严重不合理，上、下级均可提出修正申请；
由于业务范围的调整，各部门职能需重新界定；
人员调动，岗位内部互换时；
工作性质不变的情况下需补充新的内容。
述职内容：
对岗位描述中不合理条款的修正，上级对下级叙述正确条款内容；
由于业务范围调整的需要，上级对下级重新界定工作内容、责任、权力及隶属关系；
同部岗位互换时，上级对下级叙述新的岗位描述；
上级向下级叙述，补充到岗位描述中的新工作内容。
述职的完成：
下级接受上级重新修正或界定的新的岗位描述条款内容；
由人力资源部或营销副总秘书记录，上、下级双方签字认可，即告特别述职完成。
当然，在任何述职过程中都有可能出现达不成一致意见的情况。那时，直接上级应在直接下级岗位描述上加注意见，交人力资源部备案，此述职不能成立，应另行安排时间，直到完成述职。

横向沟通

1．横向营销信息系统

营销运作对于企业来说，它不是一个独立的运作过程，它是按照一定的程序进行操作的。无论是对系统以外，还是系统内部本身，包括相关部门之间，都存在着一定的内在关联。他们之间按照规定

和程序，各行其道，各负其责；相互服务，相互制约；统一指挥，步调一致，为了企业的共同目标而运作。

2．销售部与市场部的信息沟通

在日常工作中市场部门是与销售部门联系最密切的单位之一，市场部门提供的各项资源是销售部门完成业绩的重要保障。

市场部的工作侧重在规划面，销售部的工作侧重在执行面。销售部的职责是让消费者能买得到产品，而下一步消费者是否购买以及是否能连续购买，则是市场部的事情了。在市场部具体运作中，与销售部较密切的工作有以下几项：

·新产品的开发、上市。

·通路规划设计。

·销售目标制定。

·推广计划的拟订及执行。

·年度营销计划的制订。

市场部根据市场调查程序对“市场需求”、“竞争态势”、“营销环境”进行调查，将相关信息向销售部转达；

市场部在进行市场调查任务时，往往要与销售部紧密配合，销售部能对市场调查工作给予有力的支持；

销售部要把产品整齐地展现在消费者面前，完成铺货陈列的任务，但是消费者是否能形成购买，还需要由市场部策划的推广策略的实施来决定。

销售部与市场部之间的关系是相互依存的，缺少任何一方，营销的过程都残缺的，往往在营销运作中，两个部门都是在并肩作战。

3．销售部与财务部的信息沟通

在公司中，销售部是赚钱的部门，财务部是管钱的部门，财务部不仅要控管客户的回款，还要控管销售部门的费用支出。其与销售部门相关的工作主要有以下几个方面：

·发票的开立及管理；

·应受帐款的管理客户信用额度的管理；

·与客户对帐作业；

·销售回款及折让作业；

·销售费用管理；

·报销作业。

销售收入是流动资金的重要来源，财务部要配合销售部做好收款业务、催款业务、商务审核；

财务分析是营销决策的重要依据，财务部要向销售部定期提供有关财务分析报告、销售费用分析、销售利润分析、产品结构分析等；

预算控制是降低销售费用的重要手段，这也是财务部与销售部信息沟通的核心所在。

4．销售部与产品部的信息沟通

·产量的指标来源于销售

销量的指标并非取决于产能，而产量的指标却来源于销售。根据销售计划制定生产排程

公司每月要定期召开产销协调会，请生产部门主管参与讨论产、销目标，形成定案。产销目标审批后，以书面方式（公文）下达到生产单位。月产销目标表在产销计划执行过程中，由营销副总进行产销控制与协调。

·产品质量的稳定是消费者形成二次购买的关键

产品质量的稳定不仅是消费者形成二次购买的关键，同时也是产品销量稳步提升的基本保证，因此应定期召开产品质量研讨会。

·产品质量研讨会

会议时间：每月一次或特殊情况可召集紧急会议。

会议地点：公司会议室或发生质量问题的现场。

与会人员：营销副总、生产部经理、市场部经理、销售部经理、研究开发部（研发部）经理及有关主管人员。

会议议题：产品质量分析与改善

会议议程：

a)营销副总主持会议，宣布会议开始。

b)销售部经理通报市场有关质量的信息及质量客诉状况。

c)生产部经理报告质量控制现状。

d)营销副总组织与会人员讨论、解决问题。

会议决议：

e)对存在的质量问题限期专人负责解决，营销副总负责验收。

f)与会人员签字。

g)按照有关程序处理日常的有关产品质量的客诉问题。

h)生产成本的控制是市场价格竞争优势的来源。

生产成本的提升与下降可以转嫁到产品的价格政策中，体现出来的就是价格竞争的优势与劣势。

关于成本问题，生产部经理与营销副总也应保持稳定的信息沟通。

5．销售部与研发部的信息沟通

·产品开发的方向以满足市场需求为前提

销售部要将营销信息及新产品开发建议，以公文的方式不定期传给研发部门。研发部人员可携同销售部人员（或市场部人员）考察市场，直接掌握市场需求信息。研发部人员还可与销售部召开“产品开发讨论会”，共同研讨解决产品的改善与开发事宜。

·产品卖点的产生以研发技术能力为后盾

任何产品的产生都涉及到某种技术，技术的变革与改善直接影响到产品的核心利益，可创造产品的卖点，产生竞争差异化，塑造竞争优势。

技术的变革与改善还可以直接影响到产品的成本，产品成本的改善可直接产生竞争中的价格优势。

研发部人员可将试制出来的产品通过销售部做“市场试消费”，将信息反馈回来，不断改进直至产品定型上市。

6．销售部与仓储中心的信息沟通

·成品的安全库存是销售货源的保障

仓储提供准确数量的货物、提供保证质量的成品。

订单——收款循环是企业横向营销信息系统的核心。业务员、经销商和顾客将订单送交公司，存货不足的项目留待以后交付；需装运的项目则附上运单和帐单。

迅速和正确地执行送货对企业来说至关重要，因为大多数顾客偏爱那些能及时交货的公司。这就需要仓储中心要有一个合理的安全库存，以保证在库存成本的同时，又能尽快发货。

目前许多公司为了更快、更准确和更有效地处理订单——收款循环，很多采用电子数据处理（EDI）软件。例如，零售业巨人沃尔玛对物流和库存水平用计算机处理，计算机向货主发出电子订单，以便把商品自动地运进商店。

·安全库存的标准以销售计划为依据

成品的安全库存是以产销会的销售目标为依据而进行定期变化的。在营销运作中，随着市场需求的变化，销售部要以公文的方式协调产品的安全库存量标准，仓储中心要将每日的出库量以日报表方式抄送销售部，以作为产销控制的信息来源。

营销情报系统

1、营销情报系统的发展

营销情报系统的概念最早提出大约是在六十年代中期，西方发达国家尤其是美国，在六十年代到七十年代期间，奠定了营销情报系统的理论基础。

八十年代以来由于计算机技术的不断突破和计算机的普遍应用，营销情报系统应用日益广泛。目前，国外公司高层管理人员、市场营销人员，对于日常市场分析、数据管理、指导销售活动等已经离不开营销情报系统。

通过最近对美国500家大公司的问卷调查得知，有75%家公司建立了营销情报系统，93%的销售经理使用计算机检索市场数据、产生报表、数据处理的比例分别为92%、77%和64%，他们认为，营销情报系统为他们的计划、指挥和控制提供了最有效支持的比例为51%、36%和7%，对于产品、价格、促销、分销支持分别为32%、39%、13%和15%，采用Internet的比例正在不断增加，E-mail最为流行 (71%)，其次是WWW(26%)、计算机会议(9%)。

如前所述，我国还未普遍建立和使用营销情报系统，但前景会越来越好。八十年代后期开始建设的企业管理信息系统(MIS)，主要用于人事劳资、生产计划、仓库管理、财务管理、设备消耗等的支持，典型的是现代化大型机械制造企业引进和使用MRPII系统。

营销情报系统的建立和使用，使企业情报处理的重点由围绕生产数据统计转变为以市场为主体，越来越重视营销情报的搜集及其管理，同时增加与外部市场环境的情报交换，增加营销情报的总量，提高公司营销情报处理的能力。

营销情报系统的目的就是对市场诸要素的控制和决策提供支持，帮助你认清市场需求的导向，以不断提高你的市场占有率，增加企业对市场环境的适应能力。

2．提供正在发生的数据

内部信息系统（横向、纵向）为你提供的是结果数据，而外部信息系统(营销情报系统)为你提供的则是正在发生的数据。

营销情报系统是使公司获得日常的关于营销环境发展的恰当信息的一整套程序和来源。

它是从公司自身运作和市场环境中搜集数据，经过数据处理、市场研究、情报研究输入到数据库中，通过建立情报处理模型，进行数据检索，输出产品、价格、分销、促销及市场要素组合子系统，实现营销情报资源管理，支持你及公司其他高层管理人员的日常工作和市场战略决策。

按照营销情报系统的研究对象来划分，可以将它们分为顾客、竞争对手、国家与政府经济政策、产品、营销战略等形式。

3．营销情报的处理

传统的营销情报处理方式是通过对各种报刊剪辑、公司的年度报告、销售人员工作汇报、顾客情况登记、电话访问等进行的，营销情报处理过程不仅周期长，成本大，而且这种情报不系统、不连续、准确性差。以计算机应用为基础的营销情报系统对营销情报的处理方式是通过数据库对大量数据的存贮和检索来完成的，可以进行销售预测、市场份额的分配、商品流向分布、竞争销售、仓储清单、价格数据等处理。同时，它还可以根据数据库和其他财务信息，对公司的决策对象建立数学模型，例如建立运作预算、价格战略、新产品评价、再订货点、经济订购批量、销售分配、分销路线最优化、广告媒体选择等。

4．对市场决策的支持

营销情报系统可以帮助你及其他高层管理人员进行销售及其它经营决策。

最高管理层可以通过对数学模型，评估分析，得出结论；

对于你和其他职能管理人员来说，你们可以通过利用营销情报系统进行市场计划、销售指挥和销售控制；它还可以帮助你们获得不同程度的有关市场诸要素，如产品、价格、分销、促销等及其它们的组合的各种信息。

5．营销情报系统的应用

·营销情报的来源渠道

有很多销售经理会自行收集营销情报，他们会经常通过阅读书籍、报刊和同业公会的出版物；与顾客、供应商、分销商或其他外界人员交谈；同公司内部的其他经理和人员谈话来收集。但这种方法带有相当的偶然性，会导致一些有价值的信息没有抓住或抓得太迟。他们可能对一个竞争活动、一种新的顾客需求或某一经销商的问题，知道得太晚而不能作出最好、最快的反应。

要想你的销售部能掌握市场主动权，最好是对你的营销情报系统及其情报的质量和数量采取进一步的改进。

训练和鼓励业务员去发现和报告新发展的情况。

业务员是公司的“眼睛和耳朵”。他们在收集信息上处于一个有利的地位，是其他方法不能取代的。但是他们也非常忙，常常不能把重要的情报及时转告。所以，销售经理必须向业务员“推销”一个观念：作为情报来源，业务员是最重要的人。业务员也应该知道各种情报应送给什么负责人。

鼓励分销商、零售商和其他中间商及时报告重要情报。

你甚至可以像有些大公司一样，安排专业人员收集营销情报。有的零售商会派出“佯装购买者”在自己的商店为难营业员，挑选商品和购买商品

用这种方式来评估员工对待顾客的态度。在派出佯装购买者调查后，你还得告诉业务员应怎样“推销”，并向他们提供佯装者的报告复印件。

通过这类报告，你可以知道：营业员过多长时间才接待顾客？假如他想要顾客购买，他是怎样做说服工作的？营业员关于商店产品的知识多不多？

你还可以通过购买竞争者的产品以了解竞争者；参加公开的商场和贸易展销会；阅读竞争者的出版物和出席股东会议；和竞争对手的前雇员、目前雇员、经销商、分销商、供应商、运输代理商交谈；收集竞争者的广告；阅读相关报道等，以尽可能多地收集营销情报。

充分利用外界的情报供应商。

有些专职的调研公司收集的事例与消费者数据往往比你自己组织人马各自收集情报的成本要小得多、全得多。

建立内部营销情报中心以收集和传送营销情报。

你可以安排专门的职能人员审阅较重要的出版物，摘录有关新闻，并制成新闻简报送给你参阅。情报中心要建立一个有关营销情报的档案。该职能人员可以协助你评估新的情报。

营销情报中心可以大大改进可供你使用的情报质量。当然，也要考虑与市场部的协作流程问题，可以根据企业的具体情况，考虑将情报中心放在销售部还是放在市场部。

·营销调研情报的供应者

在工作中，你肯定需要经常对特定的问题、机会进行研究与分析。因此，你可能需要作一个市场调查，一个产品偏好试验，一个地区的销售预测或一个广告效果研究等。

营销调研是系统地设计、收集、分析和提出数据资料以及提出跟公司所面临的特定的营销状况有关的调查研究结果。

你可采取多种方法获得营销调研资料。

很多大公司都会拥有自己的营销研究部门（如市场部），该部门经理通常由公司的营销副总领导，他能起到研究指挥者、管理者、公司咨询顾问和倡议者的作用。

案例：

宝洁公司和惠普公司的营销调研

宝洁公司安排营销调研人员到每一个产品部门，从事对现行品牌的调研。它有两个独立的公司内部调研小组，一个负责整个公司的广告调研，另一个负责市场测试。每组成员包括营销调研经理、其他专家（调查设计者、统计学家、行为科学家）和负责执行与管理访问工作的内部现场代表。每年宝洁公司电话与上门访问超过 100 万次，访问的内容涉及到大约 1，000 个调研项目。

在惠普总部设立的市场研究与信息中心（MRIC）处理营销信息。它分享全世界的惠普信息资源。该中心分 3 个组：市场信息中心提供行业、市场和竞争者背景资料，它应用报业辛迪加和其他信息服务；决策支持小组提供研究结论服务；地区卫星的建立使全世界各地的惠普分部得到有创见意见的服务。

但是，可能您所处的中小企业很难或是觉得没必要成立一个独立的营销调研部门，或无能力承担营销调研公司的服务，这时，你可在有限的资金下开展创造性的工作，例如：

邀请学生或教授设计和执行营销调研项目。哈佛和波士顿大学在某些营销课程中，经常会寻找社会上的大小营销项目。相对于请专职研究机构来说，这种费用要低得多。

利用计算机网上服务。网上服务诸如美国网络和电脑服务公司，它们仅收极低的费用就能供应商业信息。例如，电脑服务公司为小公司调研潜在客户的费用，每小时只有 15 美元。

考察竞争对手。你还可以经常去访问竞争者，当然，在访问中千万要注意方式的选择。在亚特兰大拥有 2 家餐馆的汤姆·特希尔，会给他的经理晚餐津贴，要求他们外出吃饭并且带回创意。

思考题：

1．你与下属或公司其他部门的主要沟通方式是什么？

2．你认为作为销售经理仅靠技巧就能有效提高沟通能力吗？

3．Intranet 网上沟通有何利弊，能够取代面对面的沟通吗？

第十章：产品策略（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

第十章　产品策略

企业的一切生产经营活动都是围绕着产品进行的，即通过及时、有效地提供消费者所需要的产品而实现企业的发展目标。企业生产什么产品？为谁生产产品？生产多少产品？这一似乎是经济学命题的问题，其实是企业产品策略必须回答的问题。企业如何开发满足消费者需求的产品，并将产品迅速、有效地传送到消费者手中，构成了企业营销活动的主体。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．产品组合的概念；

2．整体产品的层次；

3．新产品开发的策略；

4．产品生命周期不同阶段的产品策略；

5．品牌策略；

6．产品包装策略；

7．服务决策。

产品组合

1．营销组合

所谓市场营销组合策略，就是在市场营销过程中，将各个具体策略进行最佳组合，产生一种协调作战的综合作用，以实现企业的战略目标，即企业根据目标市场的需要对自己可控制的各种营销因素（质量、包装、服务、价格、渠道、广告等）的优化组合和综合运用，使之协调配合，扬长避短，发挥综合优势。

企业可控制的营销因素很多，主要有四大类：产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion），简称为 4P′S 营销组合因素。这对企业来说都是可控因素（Controllable Factors）。企业可根据目标市场和具体情况，制定产品策略、定价策略、分销渠道策略、促销策略，并将之有机组合，制订营销组合 4P′S 策略。组合策略是对市场营销学的理论贡献，是企业营销战略的核心，是企业参与竞争的强有力的手段。实施组合策略可有效地协调企业内部各部门工作，更加合理的分配企业销售费用预算。企业不仅要受自身资源和目标的制约，还要受各种微观和宏观环境的不可控因素（Uncontrollable Factors）的制约，这就要求必须进行适当的营销组合，使之与不可控的环境因素相适应。因此，营销组合是个极其复杂的复合结构，四个“P”之中又包括了若干个子因素，形成各个“P”的亚组合。企业在确定营销组合策略时，不但应求得四个“P”之间的最佳组合，而且要注意每个 P 内部的因素的有效组合。

2．产品组合的概念

产品组合是某销售者售与购买者的一组产品，它包括所有产品线和产品项目。产品项目。即产品大类中各种不同品种、规格、质量的特定产品，企业产品目录中列出的每一个具体的品种就是一个产品项目。产品线。产品线是许多产品项目的集合，这些产品项目之所以组成一条产品线，是因为这些

产品项目具有功能相似、用户相同、分销渠道同一、消费上相连带等特点。产品组合具体便是企业生产经营的全部产品线、产品项目的组合方式，即产品组合的宽度、深度、长度和关联度，也称产品组合的四个维度。

·产品组合的宽度

指企业生产经营的产品线的多少。如，宝洁公司生产清洁剂、牙膏、肥皂、纸尿布及纸巾 ，有 5 条产品线，表明产品组合的宽度为 5。

·产品组合的长度

是指企业所有产品线中产品项目的总和。

·产品组合的深度

是指产品线中每一产品有多少品种。如，宝洁公司的牙膏产品线下的产品项目有三种，佳洁士牙膏是其中一种，而佳洁士牙膏有三种规格和两种配方，佳洁士牙膏的深度是 6。

·产品组合的关联度

是指各产品线在最终用途、生产条件、分销渠道和其他方面相互关联的程度。

3．产品组合优化

企业进行产品组合的基本方法是产品组合的四个维度，即增减产品线的宽度、长度、深度或产品线的关联度。而要使得企业产品组合达到最佳状态，即各种产品项目之间质的组合和量的比例既能适应市场需要，又能使企业盈利最大，需采用一定的评价方法进行选择。评价和选择最佳产品组合并非易事，评价的标准有许多选择。这里主要从市场营销的角度出发，按产品销售增长率、利润率、市场占有率等几个主要指标进行分析。常用的方法有 ABC 分析法、波士顿咨询集团法、通用电器公司法、产品获利能力评价法及临界收益评价法。

4．产品决策

产品组合在现代营销活动中起着至关重要的作用，产品决策应考虑以下几方面：

·分析产品的功能可以满足什么人的需求；

·判断产品内在的竞争优势；

·分析产品制造的可行性；

·分析市场前景；

·进行成本—收益分析；

·重视社会效益和生态效益分析；

·进行有效的组合。

产品的五个层次

企业的一切生产经营活动都是围绕着产品进行的，即通过及时、有效地提供消费者所需要的产品而实现企业的发展目标。企业生产什么产品？为谁生产产品？生产多少产品？这一似乎是经济学命题的问题，其实是企业产品策略必须回答的问题。企业如何开发满足消费者需求的产品，并将产品迅速、有效地传送到消费者手中，构成了企业营销活动的主体。

产品是什么？这是一个不是问题的问题，因为企业时时刻刻都在开发、生产、销售产品，消费者时时刻刻都在使用、消费和享受产品。但随着科学技术的快速发展，社会的不断进步，消费者需求特征的日趋个性化，市场竞争程度的加深加广，导致了产品的内涵和外延也在不断扩大。以现代观念对产品进行界定，产品是指为留意、获取、使用或消费以满足某种欲望和需要而提供给市场的一切东西（菲利普·科特勒，1997 亚洲版）。电视机、化妆品、家具等有形物品已不能涵盖现代观念的产品，产品的内涵已从有形物品扩大到服务（美容、咨询）、人员（体育、影视明星等）、地点（桂林、维也纳）、组织（保护消费者协会）和观念（环保、公德意识）等；产品的外延也从其核心产品（基本功能）向一般产品（产品的基本形式）、期望产品（期望的产品属性和条件）、附加产品（附加利益和服务）和潜在产品（产品的未来发展）拓展。即从核心产品发展到产品五层次。

[b]1．核心利益层

即向消费者提供的产品基本效用和利益，也是消费者真正要购买的利益和服务。消费者购买某种产品并非是为了拥有该产品实体，而是为了获得能满足自身某种需要的效用和利益。如洗衣机的核心利益体现在它能让消费者方便、省力、省时地清洗衣物。

2．实体产品层

也可称为一般产品层。产品核心功能需依附一定的实体来实现，，即产品的基本形式，主要包括产品的构造外型等。

3．期望产品层

是消费者购买产品时期望的一整套属性和条件，如对于购买洗衣机的人来说，期望该机器能省事省力地清洗衣物，同时不损坏衣物，洗衣时噪音小，方便进排水，外型美观，使用安全可靠等。

4．附加产品层

附加产品批产品包含的附加服务和利益，主要包括运送、安装、调试、维修、产品保证、零配件供应、技术人员培训等。附加产品来源于对消费者需求的综合性和多层次性的深入研究，要求营销人员必须正视消费者的整体消费体系，但同时必须注意因附加产品的增加而增加的成本消费者是否愿意承担的问题。

5．潜在产品层

潜在产品预示着该产品最终可能的所有增加和改变。

现代企业产品外延的不断拓展缘于消费者需求的复杂化和竞争的白热化。在产品的核心功能趋同的情况下，谁能更快、更多、更好地满足消费者的复杂利益整合的需要，谁就能拥有消费者，占有市场，取得竞争优势。不断地拓展产品的外延部分已成为现代企业产品竞争的焦点，消费者对产品的期望价值越来越多地包含了其所能提供的服务、企业人员的素质及企业整体形象的“综合价值”。目前发达国家企业的产品竞争多集中在附加产品层次，而发展中国家企业的产品竞争则主要集中在期望产品层次。若产品在核心利益上相同，但附加产品所提供的服务不同，则可能被消费者看成是两种不同的产品，因此也会造成两种截然不同的销售状况。美国著名管理学家李维特曾说过：“新的竞争不在于工厂里制造出来的产品，而在于工厂外能够给产品加上包装、服务、广告、咨询、融资、送货或顾客认为有价值的其他东西。”

新产品开发

人类社会发展的车轮已把我们推向了一个高速创新的时代，科学技术的飞速发展，经济全球化步伐的加快，市场竞争日益激烈，世界市场机会在不断转移，导致产品生命周期越来越短。在 20 世纪中期，一代产品通常意味 20 年左右的时间，而到 90 年代，一代产品的概念不超过 7 年。80—90 年代美国的产品生命周期平均为 3 年，1995 年已经缩短为不到 2 年。生命周期最短的是计算机行业产品，根据莫尔定理，计算机芯片的处理速度每 18 个月就要提高一倍，而芯片的价格却以每年 25%的速度下降。这一切迫使企业不是为了利润，至少是为了生存，就必须不断开发新产品以迎合市场需求的快速变化。产品创新已成为企业经营的常态。

1．新产品的界定

市场营销意义上的新产品涵义很广，除包含因科学技术在某一领域的重大发现所产生的新产品外，还包括：在生产销售方面，只要产品在功能和或形态上发生改变，与原来的产品产生差异，甚至只是产品从原有市场进入新的市场，都可视为新产品；在消费者方面，则是指能进入市场给消费者提供新的利益或新的效用而被消费者认可的产品。按产品研究开发过程，新产品可分为全新产品、模仿型新产品、改进型新产品、形成系列型新产品、降低成本型新产品和重新定位型新产品。

·全新产品是指应用新原理、新技术、新材料，具有新结构、新功能的产品。该新产品在全世界首先开发，能开创全新的市场。它占新产品的比例为 10%左右。

·改进型新产品是指在原有老产品的基础上进行改进，使产品在结构、功能、品质、花色、款式及包装上具有新的特点和新的突破，改进后的新产品，其结构更加合理，功能更加齐全，品质更加优质，能更多地满足消费者不断变化的需要。它占新产品的 26%左右。

·模仿型新产品是企业对国内外市场上已有的产品进行模仿生产，称为本企业的新产品。模仿型新产品约占新产品的 20%左右。

·形成系列型新产品是指在原有的产品大类中开发出新的品种、花色、规格等，从而与企业原有产品形成系列，扩大产品的目标市场。该类型新产品占新产品的 26%左右。

·降低成本型新产品是以较低的成本提供同样性能的新产品，主要是指企业利用新科技，改进生产工艺或提高生产效率，削减原产品的成本，但保持原有功能不变的新产品。这种新产品的比重为 11%左右。

·重新定位型新产品指企业的老产品进入新的市场而被称为该市场的新产品。这类新产品约占全部新产品的 7%左右。

2．新产品开发战略

新产品开发战略的类型是根据新产品战略的维度组合而成，产品的竞争领域、新产品开发的目标及实现目标的措施三维构成了新产品战略。对各维度及维度的诸要素组合便形成各种新产品开发战略。几种典型的新产品开发战略如下：

·冒险或创业战略。

冒险战略是具有高风险性的新产品战略，通常是在企业面临巨大的市场压力时为之，企业常常会孤注一掷地调动其所有资源投入新产品开发，期望风险越大，回报越大。该战略的产品竞争领域是产品最终用途和技术的结合，企业希望在技术上有较大的发展甚至是一种技术突破；新产品开发的目标是迅速提高市场占有率，成为该新产品市场的领先者；创新度希望是首创，甚至是首创中的艺术性突破；以率先进入市场为投放契机；创新的技术来源采用自主开发、联合开发或技术引进的方式。实施该新产品战略的企业须具备领先的技术、巨大的资金实力、强有力的营销运作能力。中小企业显然不适合运用此新产品开发战略。

·进取战略。

进取新产品战略是由以下要素组合而成：竞争领域在于产品的最终用途和技术方面，新产品开发的目标是通过新产品市场占有率的提高使企业获得较快的发展；创新程度较高，频率较快；大多数新产品选择率先进入市场；开发方式通常是自主开发；以一定的企业资源进行新产品开发，不会因此而影响企业现有的生产状况。新产品创意可来源于对现有产品用途、功能、工艺、营销策略等的改进，改进型新产品、降低成本型新产品、形成系列型新产品、重新定位型新产品都可成为其选择。也不排除具有较大技术创新的新产品开发。该新产品战略的风险相对要小。

·紧跟战略。

紧跟战略是指企业紧跟本行业实力强大的竞争者，迅速仿制竞争者已成功上市的新产品，来维持企业的生存和发展。许多中小企业在发展之初常采用该新产品开发战略。该战略的特点是：产品的战略竞争领域是由竞争对手所选定的产品或产品的最终用途，本企业无法也无须选定；企业新产品开发的目标是维持或提高市场占有率；仿制新产品的创新程度不高；产品进入市场的时机选择具有灵活性；开发方式多为自主开发或委托开发；紧跟战略的研究开发费用小，但市场营销风险相对要大。实施该新产品战略的关键是紧跟要及时，全面、快速和准确地获得竞争者有关新产品开发的信息是仿制新产品开发战略成功的前提；其次，对竞争者的新产品进行模仿式改进会使其新产品更具竞争力；强有力的市场营销运作是该战略的保障。

·保持地位或防御战略。

保持或维持企业现有的市场地位，有这种战略目标的企业会选择新产品开发的防御战略。该战略的产品竞争领域是市场上的新产品；新产品开发的目标是维持或适当扩大市场占有率，以维持企业的生存；多采用模仿型新产品开发模式；以自主开发为主，也可采用技术引进方式；产品进入市场的时机通常要滞后；新产品开发的频率不高；成熟产业或夕阳产业中的中小企业常采用此战略。

3．新产品开发的组织。

创新需要激情，避免纯理性；需要分权，否定集中；需要更多的激励和容忍，抛弃限制和惩罚；需要竞争，避免按章行事。创新的特点决定了新产品开发组织与一般管理组织相比具有其突出的特点，新产品开发组织具有高度的灵活性，新产品开发组织要具备简单的人际关系，高效、快速的信息传递系统，较高的管理权力，充分的决策自主权等。总的原则是使新产品开发能快速、高效地进行。

新产品开发组织的特征使新产品开发组织的形式多种多样。一般常见的新产品开发组织有：新产品委员会、新产品部、产品经理、新产品经理、项目团队、项目小组五种形式。

·新产品委员会

新产品开发委员会是一种专门的新产品开发组织形式之一，该委员会通常由企业最高管理层加上各主要职能部门的代表组成，是一种高层次的新产品开发的参谋和管理组织。其优点是可以汇集各部门的想法和意见，强化信息沟通，使决策更加民主化和科学化。缺点是委员会成员之间的权责不清，容易发生互相推诿责任的现象，且当各职能部门的目标与企业总体目标不一致时，较难统一意见。新产品开发委员会属于矩阵式组织结构，可分为决策型、协调型和特别型三类。决策型新产品委员会的主要职能是制定新产品开发战略，配置新产品开发所需的企业内外部资源，新产品开发项目的评价及选择等。通常是企业最高领导者牵头。协调型新产品委员的主要职能是负责新产品开发活动中各职能部门的协调。特别委员会是新产品开发的智囊团，对新产品开发过程中出现的问题和困难提出建议和对策。如，技术障碍、构思筛选的评价问题、设计问题、工艺问题、商品化过程中出现的问题等，由各种专家和职能部门的关键人物等组成。

·新产品部

大公司常设新产品部，也称产品规划部、技术中心或研究所等。从若干职能部门抽调专人组成一个固定的独立性的开发组织，集中处理新产品开发过程中的种种问题，如提出开发的目标制定市场调研计划，筛选新产品构思，组织实施控制和协调等等。该部门的主管拥有实权并与高层管理者密切联系。它是新产品委员会最恰当的补充管理组织，其优点是权力集中，建议集中，见解独立，有助于企业进行决策，并保持新产品开发工作的稳定性和管理的规划化。缺点是不易协调各职能部门之间的矛盾。

·产品经理

许多公司把新产品开发作为产品经理的一项重要职能。但产品经理的工作重心往往是对他管理的产品或产品线投入更多的时间和精力，对新产品开发无法尽全力。

·新产品经理

在这种组织形式下，企业根据所实施的新产品项目的多少在产品经理下面设置若干新产品经理，一个新产品经理对一个或一组新产品项目负责。从新产品策划一直到新产品投入市场，都由新产品经理负责进行。这种组织形式主要适用于规模较大、资源丰富、新产品项目多，主要依靠新产品参与竞争的企业。

·项目团队

项目团队正日趋成为一种最强的横向联系机制。团队是一种长期的任务组，经常和项目小组一起使用。当在一段较长的时间内需要部门的协调活动时，设立跨部门团队，是明智的选择。如，波音公司在设计和生产其新的 777 型飞机时大约使用了 250 个团队。一些团队围绕飞机的部件而设立，比如机翼、驾驶室、发动机，为特殊的顾客服务也组成相应的团队。

·项目小组

有些企业会为不定期的新产品开发设立临时项目小组，这是由来自各个不同职能部门的人员组成的一种组织，是一种矩阵式的组织形式，它通常向企业的最高管理层直接报告工作，并具有为新产品制定政策的权力。它的工作期限不定，到完成任务为止。不同的开发项目，其成员不同，但成员往往具有较强的革新和开拓精神。项目经理对整个新产品开发负责，但对项目组成员并不拥有加薪、升职、雇佣和解雇的正式权力，正式权力取决于职能部门管理者。项目经理需要出色的人际关系能力，他们得通过专业知识和游说来实现协作。他们横跨于部门之间，必须有能力把人们组织起来。

4．新产品开发程序

一个完整的新产品开发过程要经历 8 个阶段：构思产生、构思筛选、概念发展和测试、营销规划、商业分析、产品实体开发、试销、商品化。

·新产品构思的产生

进行新产品构思是新产品开发的首要阶段。构思是创造性思维，即对新产品进行设想或创意的过程。缺乏好的新产品构思已成为许多行业新产品开发的瓶颈。一个好的新产品构思是新产品开发成功关键。企业通常可从企业内部和企业外部寻找新产品构思的来源。公司内部人员包括：研究开发人员、市场营销人员、高层管理者及其他部门人员。这些人员与产品的直接接触程度各不相同，但他们总的共同点便是都熟悉公司业务的某一或某几方面。对公司提供的产品较外人有更多的了解与关注，因而

往往能针对产品的优缺点提出改进或创新产品的构思。企业可寻找的外部构思来源有：顾客、中间商、竞争对手、企业外的研究和发明人员、咨询公司、营销调研公司等。

·构思筛选

新产品构思筛选是采用适当的评价系统及科学的评价方法对各种构思进行分析比较，从中把最有希望的设想挑选出来的一个过滤过程。在这个过程中，力争做到除去亏损最大和必定亏损的新产品构思，选出潜在盈利大的新产品构思。构思筛选的主要方法是建立一系列评价模型。评价模型一般包括：评价因素、评价等级、权重和评价人员。其中确定合理的评价因素和给每个因素确定适当的权重是评价模型是否科学的关键。

·新产品概念的发展和测试

新产品构思是企业创新者希望提供给市场的一些可能新产品的设想，新产品设想只是为新产品开发指明了方向，必须把新产品构思转化为新产品概念才能真正指导新产品的开发。新产品概念是企业从消费者的角度对产品构思进行的详尽描述。即将新产品构思具体化，描述出产品的性能、具体用途、形状、优点、外形、价格、名称、提供给消费者的利益等，让消费者能一目了然地识别出新产品的特征。因为消费者不是购买新产品构思，而是购买新产品概念。新产品概念形成的过程亦即把粗略的产品构思转化为详细的产品概念。任何一种产品构思都可转化为几种产品概念。新产品概念的形成来源于针对新产品构思提出问题的回答，一般通过对以下三个问题的回答，可形成不同的新产品概念。即，谁使用该产品？该产品提供的主要利益是什么？该产品适用于什么场合？

·制定营销战略计划

对已经形成的新产品概念制定营销战略计划是新产品开发过程的一个重要阶段。该计划将在以后的开发阶段中不断完善。营销战略计划包括三个部分：第一部分是描述目标市场的规模、结构和消费者行为，新产品在目标市场上的定位，市场占有率及前几年的销售额和利润目标等。第二部分是对新产品的价格策略、分销策略和第一年的营销预算进行规划。第三部分则描述预期的长期销售量和利润目标以及不同时期的营销组合。

·商业分析

商业分析的主要内容是对新产品概念进行财务方面的分析，即估计销售量、成本和利润，判断它是否满足企业开放新产品的目标。

·产品实体开发

新产品实体开发主要解决产品构思能否转化为在技术上和商业上可行的产品这一问题。它是通过对新产品实体的设计、试制、测试和鉴定来完成的。根据美国科学基金会调查，新产品开发过程中的产品实体开发阶段所需的投资和时间分别占总开发总费用的 30%、总时间的 40%，且技术要求很高，是最具挑战性的一个阶段。

·新产品试销

新产品市场试销的目的是对新产品正式上市前所做的最后一次测试，且该次测试的评价者是消费者的货币选票。通过市场试销将新产品投放到有代表性地区的小范围的目标市场进行测试，企业才能真正了解该新产品的市场前景。市场试销是对新产品的全面检验，可为新产品是否全面上市提供全面、系统的决策依据，也为新产品的改进和市场营销策略的完善提供启示，有许多新产品是通过试销改进后才取得成功的。新产品市场试销的首要问题是决定是否试销，并非所有的新产品都要经过试销，可根据新产品的特点及试销对新产品的利弊分析来决定。如果决定试销，接下来是对试销市场的选择，所选择的试销市场在广告、分销、竞争和产品使用等方面要尽可能的接近新产品最终要进入的目标市场。第三步是对试销技术的选择，常用的消费品试销技术有：销售波测试、模拟测试、控制性试销及试验市场试销。工业品常用的试销方法是产品使用测试，或通过商业展览会介绍新产品。对新产品试销过程进行控制是第四步，对促销宣传效果、试销成本、试销计划的目标和试销时间的控制是试销人员必须把握的重点。最后是对试销信息资料的收集和分析。如，消费者的试用率与重购率，竞争者对新产品的反应，消费者对新产品性能、包装、价格、分销渠道、促销发生等的反应。

·商业化

新产品的商业化阶段的营销运作，企业应在以下几方面慎重决策：何时推出新产品。针对竞争者的产品而言，有三种时机选择。即首先进入、平行进入和后期进入；何地推出新产品；如何推出新产

品，企业必须制定详细的新产品上市的营销计划，包括营销组合策略、营销预算、营销活动的组织和控制等。

5．新产品的采用与推广

新产品的采用过程是潜在消费者任何认识、试用和采用或拒绝新产品的过程。从潜在消费者发展到采用者要经历五个阶段：知晓、兴趣、评价、试用、正式采用。营销人员应仔细研究各个阶段的不同特点，采取相应的营销策略，引导消费者尽快完成采用过程的中间阶段。新产品的采用者分为五种类型：创新者、早期采用者、早期多数、晚期多数和落伍者。新产品推广速度快慢的主要原因取决于目标市场消费者和新产品特征。五种类型采用者价值导向的不同，导致他们对新产品采用不同的态度，对新产品的采用和推广速度快慢起作重要作用。新产品的相对优势、相容性、复杂性、可试用性及可传播性将会在很大程度上影响新产品的采用和推广。

产品生命周期

1．产品生命周期

产品从投入市场到最终退出市场的全过程称为产品的生命周期，该过程一般经历产品的导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。在产品生命周期的不同阶段，产品的市场占有率、销售额、利润额是不一样的。导入期产品销售量增长较慢，利润额多为负数。当销售量迅速增长，利润由负变正并迅速上升时，产品进入了成长期。经过快速增长的销售量逐渐趋于稳定，利润增长处于停滞，说明产品成熟期来临。在成熟期的后一阶段，产品销售量缓慢下降利润开始下滑。当销售量加速递减，利润也较快下降时，产品便步入了衰退期。

产品生命周期形态可分为典型和非典型。典型的产品生命周期要经过导入期、成长期、成熟期和衰退期，呈Ｓ型曲线。非典型形态有“循环—再循环”型、“扇型”、“非循环型”等。研究产品生命周期对企业营销活动具有十分重要的启发意义。

2．产品生命周期营销策略

·导入期

导入期是新产品首次正式上市的最初销售时期，只有少数创新者和早期采用者购买产品，销售量小，促销费用和制造成本都很高，竞争也不太激烈。这一阶段企业营销策略的指导思想是，把销售力量直接投向最有可能的购买者，即新产品的创新者和早期采用者，让这两类具有领袖作用的消费者加快新产品的扩散速度，缩短导入期的时间。具体可选择的营销策略有：快速撇取策略，即高价高强度促销；缓慢撇取策略，即高价低强度促销；快速渗透策略，即低价高强度促销；缓慢渗透策略，即低价低强度促销。

·成长期

成长期的产品，其性能基本稳定，大部分消费者对产品已熟悉，销售量快速增长，竞争者不断进入，市场竞争加剧。企业为维持其市场增长率，可采取以下策略：改进和完善产品；寻求新的细分市场；改变广告宣传的重点；适时降价等。

·成熟期

成熟期的营销策略应该是主动出击，以便尽量延长产品的成熟期，具体策略有：市场改良，即通过开发产品的新用途和寻找新用户来扩大产品的销售量；产品改良，即通过提高产品的质量，增加产品的使用功能、改进产品的款式、包装，提供新的服务等来吸引消费者。

·衰退期

衰退期的产品，企业可选择以下几种营销策略：维持策略；转移策略；收缩策略；放弃策略。

第十章：产品策略（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

品牌策略

1．品牌概述

品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是籍以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区别开来。菲利普·科特勒将品牌所表达的意义分为六层：属性；利益；价值；文化；个性；使用者。消费者感兴趣的是品牌的利益而不是属性，一个品牌最持久的含义是它的价值、文化和个性，它们确定了品牌的基础。品牌是企业的一种无形资产，对企业有重要意义：有助于企业将自己的产品与竞争者的产品区分开来，有助于产品的销售和占领市场，有助于培养消费者对品牌的忠诚，有助于开发新产品，节约新产品投入市场的成本。

2．品牌策略决策

产品是否使用品牌，是品牌决策要回答的首要问题。品牌对企业有很多好处，但建立品牌的成本和责任不容忽视，故而，不是所有的产品都要使用品牌。如，市场上很难区分的原料产品、地产、地销的小商品或消费者不是凭产品品牌决定购买的产品，可不使用品牌。第二，如果企业决定使用品牌，则面临着使用自己的品牌还是别人品牌的决策，如使用特许品牌或中间商品牌。对于实力雄厚、生产技术和经营管理水平俱佳的企业，一般都使用自己的品牌。使用其他企业的品牌的优点和缺点都很突出，得结合企业的发展战略来决策。第三，使用一个品牌还是多个品牌。对于不同产品线或同一产品线下的不同产品品牌的选择，有四种策略：个别品牌策略，即企业在不同的产品线上使用不同的品牌；单一品牌策略，企业所有的产品采用同一品牌；同类统一品牌策略，即对同一产品线的产品采用同一品牌，不同的产品线品牌不同；企业名称与个别品牌并行制策略，在不同的产品上使用不同的品牌，但每一品牌之前冠以企业的名称。

3． 品牌延伸策略。

品牌延伸是企业将某一有影响力的品牌使用到与原来产品不同的产品上。品牌延伸既可大大降低广告宣传等促销费用，又可使新产品更容易被消费者接受，这一策略运用得当，有助于企业的发展。但品牌延伸的风险较大。如美国 IBM、邦迪等都在品牌延伸中经历过失败的教训。品牌延伸不当还会影响原品牌的形象。

4．品牌的统一与延伸

定位大师艾·里斯说过，名称是把品牌吊在潜在顾客心智中和产品阶梯上的挂钩。在定位时代中，企业要作的第一项重要营销决策，便是为产品取个名称。微软 Windows95 试用版时的代号是 CHICAGO（芝加哥），很难想象，一个区域名称会成为日后风行世界的产品。在世界各地的 PC 机上，打开“视窗”是一件再自然不过的事情了，谁愿打开“芝加哥”呢？

一个品牌只能站一个位置，那是不是每一个位置都要站一个品牌呢？比如，生产果汁饮料的企业，是不是在苹果、菠萝、蜜桃、香蕉等等系列产品都命名一个名称呢？也不是。所以，蓝田集团有了同一品牌的莲子汁、野藕汁等，健力宝集团有了橙汁、菠萝汁、荔枝汁等。但是，相反的例子如碧泉柠檬茶为什么不发展出碧泉菠萝茶、碧泉西瓜茶呢？只要碧泉愿意它当然可以。但是，碧泉在事实上已经确立了“柠檬茶”第一的位置之后，再去延伸就必须牺牲这一位置。健力宝得到的是什么呢？它得到了系列果汁饮品生产的位置，可是却失去了橙汁饮品第一的位置。

1．品牌命名

所谓名称，对于艺术家而言，不过是个符号，用以区分甲和乙。然而，艺术家们错了：一枝玫瑰，你叫它其它名称，闻起来就不会是那么香了。你往往不只看你所想看的，也只闻你所想闻的东西。中文直译为“毒药（POISON）的香水会比意译为“百爱神”畅销吗？P&G 进入台湾沿用的是“宝硷”，而到了大陆更改为“宝洁”才得以真正行销开来；可口可乐和伟哥也一样，品牌的成功，多半要归因于名称的亲和。

什么样的名称，会被称为好名称呢？不是叫得大的叫得响的。称王称霸固然好听，但不可能长久，巨人倒下，小霸王关门，太子奶无人喝采就是明证。好的名称会满足许多条件，如国际性、现代感、简洁、音韵和谐、大气、不重　复、寓义深刻，有品味，文化内涵丰富等等。除非你有绝对实力，能不惜巨资传播一个毫无意义的品牌。柯达是什么东西？一个用美元堆起来的所谓概念品牌，将它强行和胶卷粘在一起；富士是什么东西？富士是一座山，铺上大把的日元，然后也成了胶卷；乐凯呢？也

一样，是个中性的名称，放在什么产品上都行，谁第一个放，谁就确立了它的位置，以后再想改放一个位置，非动用更多的金钱不可。

可口可乐则不然，它天生就是饮料，英文如是，中文亦如是，这就为它的品牌成长确立了一个无人替代的位置，成功则势在必然。可口可乐字面有三层意思：一是成分原料中含有可口，有提神作用，让人心情舒畅；二是产品类别所引发的精神愉悦，这就是“可乐”，一个杜撰的产品类别名称，给人以文化精神因素的吸引；三是一种喝的饮料的暗示和联想，可口的，当然是可乐饮料。

国内品牌中亦有好名称者，如娃哈哈，一看就知道是儿童产品，目标消费群界定得非常清楚。它最初的传播定位、广告宣传确实也都是针对儿童的，只是后来延伸了产品线向纯净水、非常可乐拓展，才改变了这一策略。跷跷板原理再一次证明，非常可乐越成功，娃哈哈品牌则越疲弱，正好与企业期望的相反。因此，国人忠告娃哈哈，在借助娃哈哈品牌推出非常可乐之后，应该扶正“非常可乐”，使副品牌独立成长，因为“娃哈哈”品牌已经挂钩在儿童顾客的心智中，与成人心智越近，背离儿童心智也就越远。

康师傅也站对位置了，就是干净、卫生、亲切、可信赖。同样的例子还有：太太口服液、士兵酒、联想电脑、养生堂保健食品等等。

· 品牌延伸的误区

以“康佳”来说，它旗下的产品，无论是彩电、电话、VCD 还是其它，统统冠作“康佳”，连新上马移动电话，也搭上“康佳”号便车。原因很简单，“康佳”已经进入顾客的心智，对任何产品都有效用。这一把“挂钩”对顾客而言，有爱屋及乌的效果。但如果你已经用不同的“挂钩”把不同顾客的心智吊在不同的阶梯上，再想换用一个“挂钩”，把它们统统吊在一个阶梯上，那你就大错特错了。

举一个例子，对 P&G 来说，它的产品阵容里没有一个采用自己公司的名称，但是宝洁公司给每项产品准确定位，确保每一项产品在每一类消费者的心智中占有适当的位置。如海飞丝“钩”住了去头皮屑的顾客，飘柔“钩” 住了想洗发护发二合一的顾客，潘婷“钩”住了追求营养健康的顾客，沙宣“钩”住了黑亮光泽锁住水份的顾客，一把“挂钩”挂在一个地方。设想一下，用一把“挂钩”，哪怕是“宝洁”金字招牌，你能说出“宝洁”究竟会打动哪些顾客？对于同类别的产品姑且需要细分定位，何况不同类别的市场呢？

拿巨人来说，一开始它钩住了电脑软件用户；接着用同一把挂钩去钩房地产投“机”者；还是这把挂钩，又想钩保健品消费者，这一市场中，又同时针对减肥的和健脑的，是瘦了就聪明呢，还是聪明人一定瘦？

这是品牌延伸的误区。同样的例子还有活力 28，洗衣粉企业生产纯净水，有人撰文说怎么也喝不下去，总觉得有股洗衣粉味。这是因为“活力 28”这把挂钩也经挂在了顾客心智的某个阶梯上，推演开来，既然能洁净别的东西，则洁净的过程中本身一定不会洁净，如同抹布。这是顾客的心智，哪怕再合理你也不可能试图改变。

·品牌统一误区

品牌统一，则是另一个搭便车的陷阱。所谓品牌统一，当然是有了若干品牌以后，不管是自生的还是并购来的。当年三九集团收购了南方的一家矿泉水厂，原有品牌就地消灭，冠以“999”，想用“999”的品牌效应迅速拉动销售。道理也一样，“999”这把挂钩挂不到“富有营养”那阶心智的阶梯上，因为祛病必然是一种伤害，与“营养”是一个相反的过程。后来，三九又兼并了东北一家白酒企业，也冠以“999”品牌，据说卖得挺火。“药”与“酒”在心智上真有某种相通，颇耐人寻味。

品牌延伸与品牌统一，实际上是一件事情的两个发展路径，结果殊途同归。品牌延伸在于一个品牌延展开去，介入不同领域赋予不同产品以同一名称，如海尔，由冰箱到彩电，再到电脑。品牌统一在于不同领域不同产品，以同一的品牌统合，实际操作中，常常选用一个最具价值的品牌。问题在于这一最具价值的品牌，必然被一个挂钩挂在了顾客心智的某一个阶梯上，再去统合其它，与以此品牌为依托，延展品牌须提防的陷阱并无二致。

案例：

天峰的失误

天峰诞生于九十年代初经济蓬勃发展的深圳特区。最初介入的是商业领域，专业从事商业城的策划、改造，以转租和自营相结合的手段，先后在深圳商业旺区推出了电器城、电器街、时装城、音像城、化妆广场、布匹市场等六个大型商业项目，在深圳商界名声鹊起，并顺势进入物业管理领域，从事上述诸商业项目的物业管理。由于诸项目合作方的不同，不同的市场采用了不同的名称，目前拥有“天峰”等两个企业商号和与“天峰”不相干的三个品牌名称。各品牌传播相对独立，致使品牌资产无法整合，显然无助于天峰公司自身无形资产的积累，近十年的品牌经营结果是差强人意的。

1999 年上半年，天峰进入商贸领域，借用“京酒模式”，以经销商的身份与国内一知名酒业合作。这样，天峰的无形资产又多了一个中间商品牌。下半年，天峰干脆自主投资，买断某生物制品专利，采用委托加工方式，全面介入生物工程领域。如何有效管理品牌、最大限度发挥无形资产杠杆作用，遂成为企业老总思考的一件大事。

检视天峰企业的品牌资产，大概有三类。第一类：共有品牌如“中阁”、“精彩”等等，是真金白银堆砌起来的。业内人士一提起“中阁”、“精彩”，必然联想到这是“天峰”所有，“天峰”在深圳，即是一个商业投资企业。虽然，企业品牌名称不统一，无形资产倒也积累一些，可是事实上却不完全记在天峰的名下，或者说，其品牌在市场内是诸商户共享的，品牌形象系于纷杂的商户身上，维护起来委实不易。这就是为什么这类品牌资产知晓度只是限于业内人士的原因。第二类：中间商品牌，如某老酒，该品牌显然借重于该名酒既有品牌影响，现在和将来都不足以给天峰品牌积淀多少无形资产，它的作用在于市场行销方面，有借力打力之妙。第三类：自有品牌，即将推出的生物工程类产品，这是完完全全由天峰一手创造，全部由自己真金白银投入、经营的品牌。

天峰企业运作多年，最大的失误就在于没有真真正正的自有品牌，面向顾客所能激起联想的品牌资产投入，一分钱也没有。不管你是否经营实业，你必须拥有自己的品牌，品牌投资，是你唯一值得投资的地方。实体企业自不待说，如可口可乐，它的多年经营说穿了就是在经营品牌，不是有个说法，有一天可口可乐全世界的工厂一把火烧了，凭着这几个字，一夜之间它又会崛起吗？就是非实体企业也一样，著名的如国际管理集团（IMG），没有几个人知道它是干什么的，IMG 三个字却通行世界，今年它很突兀地全方位走进了国内电视、报纸、杂志、广播等媒体。原因只在于它买断了中国足球各级别队伍五年赛事的广告经营权，所以，连万宝路这样的巨头都怵它三分，99 赛季百事与可口的冠名纷争，就是它的杰作。

产品包装策略

1．包装概述

包装是指产品的容器和外部包扎，是产品策略的重要内容，有着识别、便利、美化、增值和促销等功能。包装是产品不可分割的一部分，产品只有包装好后，生产过程才算结束。产品包装是一项技术性和艺术性很强的工作，通过对产品的包装要达到以下效果：显示产品的特色和风格，与产品价值和质量水平相配合，包装形状、结构、大小应为运输、携带、保管和使用提供方便，包装设计应适合消费者心理，尊重消费者的宗教信仰和风俗习惯，符合法律规定等。

2．包装策略

可选择的包装策略如下：

·类似包装策略

企业对其各种产品，在包装上采用相近的图案、近似的色彩和共同的特征。采用该策略，可使消费者形成对企业产品的深刻印象，也可降低包装成本。但如果企业各种产品质量过于悬殊，则会形成负面影响。

·等级包装策略

根据产品质量等级不同采取不同的包装。

·配套包装策略

将不同类型和规格但有相互联系的产品置于同一包装中。如，将系列化妆品包装在一起出售，便是典型的配套包装。

·附赠品包装策略

在包装容器中附赠物品，以吸引消费者购买。如，许多儿童食品的包装是采用此种策略。 此外还可采用复用包装策略，不同容器包装策略等。

[/h]

顾客服务是伴随主要提供物一起提供给消费者的附加利益与活动。顾客服务的目的是使消费者在购买和使用产品的过程中，获得更大的效用和满足。产品越复杂，消费者对各种附加服务依赖性越强。随着市场竞争的日趋激烈，仅凭技术因素是难以创造持久的竞争优势的。现今绝大多数产品的生产和制造成本不会超过最终价格的 20%—30%，而周到的服务和完善的送货系统成本却占到 70%—80%。可见，服务将成为企业之间竞争的主要手段。

为消费者提供的服务内容根据企业和产品特征而定。但总的宗旨是，实施顾客满意服务战略。通常包括以下内容：接待来访和访问用户；提供业务技术咨询与服务；质量保证承诺；产品安装和调试；维修和备品配件供应；信用服务；定期为用户进行产品检查、维修和保养服务；还可根据用户的特殊要求提供服务。

案例：

[h]异军突起的萍果机

1982 年，在美国《幸福》杂志上所列的全美 500 家大企业的名单上，赫然跃出一名新秀——名不见经传的苹果计算机公司。在当时，这家名列 411 位的大公司，年仅 5 岁，是当时最年轻的公司。一年之后，当美国《幸福》杂志再次公布全美 500 家最大公司排位时，苹果计算机公司一举跃到了 291 拉，营业额达 9.8 亿美元。

苹果计算机公司在 1976 年还是一个只有两人的汽车房。两位美国青年——21 岁的史蒂夫·乔布斯和 26 岁的斯蒂芬·沃兹尼克，经过努力，研制出了一台家用电脑——“苹果 1 号”。当时，美国的许计算机生产厂家，都把研究和生产的重点放在大型计算机上。对个人计算机，他们认为前途不大、利润不高。当他俩把这台电脑拿到俱乐部去展示时，立刻吸引了不少电脑迷，他们纷纷掏钱购买，一下就订购了 50 台。

从此，局面打开，他们的订单源源不断。于是他们专门成立了一家公司，生产个人计算机。同时，他们网罗各方面人才，进一步研制和改良家用电脑。

就在苹果计算机公司大举出击，大获其利的时候，IBM 公司对它仍反应迟钝。这给苹果公司创造了良好的发展时机。后来，苹果电脑公司又向市场推出了个人电脑网络系统，严重威胁到 IBM 的生存时，IBM 才大梦惊醒。此时，苹果计算机公司已占电脑市场 26%的份额。

案例：

诺基亚的产品策略

1998 年，人们惊闻：北欧小国芬兰有一家名叫诺基亚的公司，其手机销售量超过了全球通讯巨无霸摩托罗拉，一跃而成为移动电话制造业中的世界冠军！

芬兰，北欧的弹丸小国，以冰天雪地、森林茂密和独特的芬兰浴而出名，工业资源贫瘠，市场狭小，国内人口不过 500 万人。

但现在，诺基亚使芬兰名扬天下。诺基亚名列“世界最有价值的品牌排名” 第 11 位，排在万宝路之后。今年 4 月中旬，其股票总值达到了 2500 亿美元，是欧洲最有实力的公司之一。

虽然在全球市场上，诺基亚的市值只有美国思科、微软、英特尔等的一半，但大家都视诺基亚为目前最强劲的无线互联网世界的开拓者。它制造的新一代 WAP 手机完全有可能取代个人电脑，成为未来信息时代的大众装备；它正高举着“把互联网放进每个人的口袋里”的迷人旗帜，后来居上，把摩托罗拉等高科技巨人们挤在一边。

开枪自杀的前任总裁

诺基亚能取得今天的成就，应该是从现任总裁乔马·奥利拉（Jorma Ollila）1992 年临危受命开始的。但诺基亚能从生产胶鞋等传统产品转型为一家高技术公司，却不能不提到前任总裁卡瑞·凯雷莫（Kari Kairamo）。

1865 年，工程师弗雷德里克（Fredrik）在芬兰南部的诺基亚河畔修建了一个木材加工厂，加工木板和纸浆。后来这个加工厂就取名为“诺基亚”。

1922 年，木材加工厂与附近一家生产胶鞋和胶胎的小厂芬兰橡胶制品厂以及另一家生产电线的芬兰线缆厂合并。

1967 年，诺基亚扩充为诺基亚集团。它生产的尿布、胶鞋，和用于小船上的胶胎是芬兰人最为熟悉的产品。

1977 年， 凯雷莫成为诺基亚新总裁。

1981 年，在凯雷莫的率领下，诺基亚成功地把简陋的无线通讯器，发展为一种成熟的移动通讯系统，也就是我们今天说的手机。诺基亚开发出来的手机，尽管不是世界上的第一个，但它具有许多实用性的优点，所以受到了市场的欢迎，成为诺基亚的一个赢利点。

于是凯雷莫把目光瞄准了当时那些炙手可热的产品——家用电器、计算机、BP 机等，他开始像一个赌徒似的，把股东的钱大把大把地花出去，先后购卖了德国的一家电视机生产厂、瑞典的一家计算机公司、美国的一家传呼机公司……

但他这一把却赌输了！日本索尼、荷兰菲利浦、美国 IBM 等竞争对手是那么强大，诺基亚节节败退，大量的钱花出去，泡泡都不冒一个，世界上几乎没有人知道，芬兰的诺基亚曾经生产过电视机、计算机、传呼机或其它电器产品。

更可怕的是，美国通讯巨人摩托罗拉只花了很短的时间，就在无线通讯技术上后来居上，研制出了第一代手机——模拟机，并大批量生产，使唯一能给诺基亚带来赢利的手机产品在市场上处处碰壁，公司开始亏损。

股东们怒气冲冲，诘问中夹杂着侮辱，一起向执行总裁凯雷莫压来。

凯雷莫承受着常人难以理解的思想重负。他寝食难安，精神接近崩溃。

“砰”的一声枪响！1988 年 12 月 2 日，凯雷莫自毙。

1991 年，是诺基亚最耻辱的时刻。诺基亚最大的股东——一家投资银行，竟乞求爱立信廉价收购诺基亚，遭到爱立信轻蔑地拒绝。

新总裁受命于危难之际

1990 年 2 月，诺基亚董事会想把手机生产业务卖出。他们把刚上任的手机部负责人、38 岁的奥利拉找来，焦灼地命令他：“听着，只给你 6 个月，你必须给我们一个明确的答案，到底我们要不要把手机卖了？怎么卖出？”然后又无可奈何地补充了一句：“……或者，还有什么其它办法？”

经过周密的调查和思考，4 个月后，奥利拉给了董事会一个出乎意料的否定回答：“No！我们不能放弃手机业务，我们要继续生产和销售诺基亚手机，并且要全力以赴！”正是这个语气坚决的 No，改变了诺基亚的命运。

今天，大家都在评价，前任总裁凯雷莫为诺基亚所做出的最大的贡献，就是把奥利拉招进了诺基亚。

在手机研发部的项目档案中，他发现诺基亚有一个没被注意的为 GSM 标准开发相应手机产品的项目。当时，GSM 远未是一个成熟的数字化手机通讯标准，奥利拉顿时凭直觉预见到，它很可能成为继模拟方式之后的第二代手机标准。

奥利拉一边拟定详细计划呈报董事会，一边组织科研人员，全力向 GSM 手机进攻。

1992 年，出乎意料的事情发生。事前没有任何预兆，董事会在一次神秘会议之后，突然宣布奥利拉为诺基亚的新任总裁。

对这突如其来的任命，奥利拉深感意外。后来他推测原因：在诺基亚目前岌岌可危、一片低沉的呻吟声中，唯有奥利拉勇于进取高唱战歌。

跳入冰水中的感悟

复活节一周后，他带着妻子儿女驱车前往赫尔辛基北面的布卡拉湖去度假散心，想暂时摆脱一下沉重的负担。 孩子们突然跟他开玩笑：伟大的老爹，你敢不敢跳入湖水中。这句随口而出的戏言，却使奥利拉愣住了：又是一个致命的挑战！我敢不敢？他竟然较起真来。迟疑了一下，他突然脱去罩衣，赤身裸体地“扑咚”一声投入湖中。孩子们惊呆了。

但他却毫发无损。一旦肌肤与湖水全面接触，原来的一切恐惧都突然消失——冰水里并不如想象的那么使人害怕。此刻，他脑海里灵光一闪，不可思议地跳出一句话来——置之死地而后生……

豁然开朗的奥利拉开始在冰水里欢快地畅游起来。

赶回赫尔辛基，他立即着手决战前的准备。

第一件事是调兵遣将，他把新生代那些有创造精神并与他同时代进诺基亚的年轻人，放在了关键位置上，和他们共商发展大计。他说："我想看见更多虎头虎脑的家伙！"

和伙伴们密谋数月，得出两个结论：1，诺基亚将只以手机和手机网络设备为发展方向，其中以GSM手机为重点，全力以赴，做全球市场，做增值产品，做增值服务；2，如果他们思虑周密，保证自己的每一步都不出错，就能够打败强敌，成为行业领导者。

他们决定，诺基亚的传统产品将一个不留。最先是造纸和橡胶制品被扫地出门，然后是电线电缆停产。至于牵涉重大的电视机和电脑产品，虽不能立即停产，但已不再作为发展方向，而是逐步淡出。数年以后，诺基亚果然完全和电视机与电脑生产脱钩。

同时，奥利拉和他们伙伴们全力推进GSM通讯标准手机的研发和生产，不断扩大着诺基亚的技术优势。

1994年，诺基亚终于在美国成功上市，吸纳到大量投资。此后，随着诺基亚手机的每一步成功，又接连不断从美国股市获得资金。到1997年上半年，诺基亚的主要股份基本上全落入热情极高的美国人手里。

血战摩托罗拉与爱立信

在不断地提升战斗力增加胜算的同时，诺基亚与摩托罗拉和爱立信的决战其实已经打响。

奥利拉把诺基亚的命运整个押在GSM标准上，其实也冒着很大的风险。当时，已成形的下一代手机通讯新标准很多，到底应采用哪一种作为全球通用标准，各国为了自己的切身利益，争论不休，且各行其事。

正是这种纷乱无休的争论，使领导世界通讯潮流的摩托罗拉也没有看清发展方向，同时，由于对自己的科技研发力量过于自信，所以摩托罗拉采取了静观其变的决策，准备再次扮演后来居上后发制人的角色。

而且，传统的模拟手机通讯标准正在美国大行其道，一向很霸气的摩托罗拉正忙于对美国市场上的竞争对手穷追猛打。他们一方面对沉醉于已有的成就里，一方面忘情于开发新的模拟手机技术上——比如怎样把模拟手机做得更小巧、功能更多、外表更靓。所以，摩托罗拉对手机通讯标准由模拟向数字化转换持抵抗心态，实不愿再采用新的手机通讯标准，而使已有的优势化为乌有。

上述两层原因，导致摩托罗拉极大地贻误了战机，等同于不战而退，把数字化手机的开发权拱手送给了诺基亚。

天赐良机，诺基亚抓紧时间，推动GSM手机和手机通讯系统设备的研发，为即将出现的市场需求巨变作好充分准备。

1993年底，局面渐渐明朗，欧洲各国先后开始采用GSM数字手机通讯标准为新的统一标准。恰当其时，诺基亚把它精心准备的突破性产品——2100系列手机推向市场。

这种手机，当然是采用了新潮的数字通讯标准，音质清晰而稳定。另外，它也没有忘记顺便"偷取"了摩托罗拉模拟机小巧玲珑的特点。

而与GSM技术标准同样重要的是，它设计上有两点突破性创新：一，借鉴了电视机的外形设计，首次采用了大比例显示屏面，显得豪华而气派；二，巧取了电脑上的用户界面设计思路，首次采用可翻滚文字菜单，使原本复杂的操作变得简单。

拿着诺基亚的这款新型手机，全球用户们赞不绝口，欣喜不已，并把他们的深刻印象和诺基亚的名字牢牢地绑在一起。这就是消费心理学上所说的"用户首次认同"。

诺基亚原定的2100机型销售目标是4万只，没想到一下就卖出了2000万只！巨大的成功使诺基亚一举扭亏为盈，声名大振。

竞争对手的眼红和惶急可想而知。爱立信和摩托罗拉赶紧布置重兵搞GSM手机的研发，欲与诺基亚一决雌雄。

但是市场讲究先入为主，正是用户对诺基亚GSM新型手机的首次认同，人们对奋起直追的摩托罗拉和爱立信推出的GSM手机青睐程度显然不如诺基亚，尽管他们的手机外形、界面也一样出色，技术上甚至还在某些方面超过了诺基亚。

奥利拉自然不容历史剧重演。在追求更完美的技术的同时，诺基亚高举“手机不再是昂贵奢侈品，而是一种时尚装饰物和易用工具”的旗帜，和对手展开了创新速度、设计、价格大赛。

诺基亚手机平均每隔 35 天就推出一个新品种，并且带动手机价格在数年内一再下跌。

它的 7110 系列手机，是世界上第一款支持 WAP 无线上网协议的手机。

为了适用于全球市场，诺基亚推出了具有不同内核以分别适用于以下三种数字通讯标准的手机：欧洲大陆的 GSM 标准、美国很可能采用的 TDMA 标准、日本的 PDS 标准。手机界面根据不同地区设置不同的语言环境。但是所有机种在外形特征上保持一致，都有着鲜明的诺基亚特色。

这一招打得摩托罗拉慌了手脚。其总裁克里斯托夫·高尔文脸色阴沉地承认：“摩托罗拉原来的模拟手机已日落西山。”

诺基亚 6100 系列手机在美国市场大获成功，想购买的用户汹涌而来，以至诺基亚在美国的最大代理商——美国电报电话公司手里的现货断档。电报电话公司总裁迈克尔·阿姆斯壮不得不安慰用户：“我已经和诺基亚总裁进行了私人接洽。他们已拟定了一个迅速供货的计划。”

至 1998 年，诺基亚取得全面胜利。在全球手机市场份额中，它一举拔得头筹，占 22.5%，摩托罗拉占 19.5%，爱立信占 15.1%。在中国大陆、亚洲地区，以及南美等新兴市场，诺基亚手机也占领了领先位置。

至 1999 年，战果继续扩大，诺基亚销量增长近 1 倍，又从两个竞争对手手中抢得了大量市场份额。新的比例是：诺基亚 26.9%，摩托罗拉 16.9%，爱立信 10.5%。

思考题：

1．从诺基亚的产品开发中，你有什么体会？

2．产品设计与开发的出发点在那里？

3．当今市场上的所有产品几乎都供大于求，你认为产品开发的出路在哪里？

第十一章：价格策略（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

第十一章　价格策略

企业产品的价格是影响市场需求和购买行为的主要因素之一，直接关系到企业的收益。企业的产品的价格策略运用得当，会促进产品的销售，提高市场占有率，增加企业的竞争力。反之，则会制约企业的生存和发展。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．产品基本价格的制定方法；

2．产品价格的修定方法；

3．相关产品定价策略；

4．产品生命周期不同阶段的价格策略；

5．服务产品的定价特点；

6．价格竞争的利弊；

7．网络营销中的定价方法。

基本价格的制定

企业在为产品制定价格时，必须考虑影响定价的一些主要因素。这些因素包括：产品成本；产品需求和供给的价格弹性；市场竞争；中间商；政府干预和调控等。企业要通过这些因素与产品价格之间相互作用的关系的分析和研究，为产品确定恰当的定价方法，制定出产品的价格。企业定价的的步骤主要包括：选择定价目标；确定需求；估计成本；分析竞争者的产品及价格；选择定价方法；选定最终价格。

1．定价目标

定价目标是指企业要达到的定价目的。企业的定价目标从属于企业经营目标的。企业的定价目标是以满足市场需要和实现企业盈利为基础的，它是实现企业经营总目标的保证和手段。同时，又是企业定价策略和定价方法的依据。企业面临的市场环境和竞争条件不同，企业的目标会能差别。不同的企业有不同的目标，就是同一企业在不同的发展时期也有不同的定价目标。

·利润目标

通常用投资报酬率表示。投资报酬订可以追求高利润率或“满意”利率率，可以追求短期或长期收回投资利润目标。

·市场目标

包括增加销售量，提高市场占有率、强化市场渗透等目标。

·竞争目标

根据市场竞争状况，可以选择市场竞争“领袖价格”、“稳定价格”、“适应性竞争价格”等。

企业的定价目标受到企业的市场定位决策的制约。当企业选择了目标市场和进行了市场定位之后，价格策略也就明确了。如京广线上加挂的豪华软卧包厢，其目标顾客是高收入高山消费阶层，因此票价甚至超过飞机票价，但平均乘坐率仍高达 80%以上。

2．确定需求

市场需求是影响企业定价的重要因素。当产品高于某一水平时，将无人购买，因此市场需求决定了产品价格的上限。一般地，市场需求随着产品价格的上升而减少，随着价格的下降而增加。但是也有一些产品的需求和价格之间呈同方向变化的关系，如能代表一定社会地位和身份的装饰品及有价值的收藏品等。

·需求的价格弹性。

价格会影响市场需求。在正常情况下，市场需求会按照与价格相反的方向变动。价格上升，需求减少；价格降低，需求增加，所以需求曲线是向下倾斜的。

就声望高的商品来说，需求曲线有时呈正斜率。例如：香水提价后，其销售量却有可能增加。当然，如果提的太高，需求将会减少。

企业定价时必须依据需求的价格弹性，即了解市场需求对价格变动的反应。价格变动对需求影响小，这种情况称为需求无弹性；价格变动对需求影响大，则叫做需求有弹性。

在以下条件下，需求可能缺乏弹性：代用品很少或没有，没有竞争者；买者对价格不敏感；买者改变购买习惯较慢和寻找较低价格时表现迟缓；买者认为产品质量有所提高，或认为存在通货膨胀等，价格较高是应该的。

如果某产品不具备上述条件，那么产品的需求有弹性，在这种情况下，企业应采取适当降价，以刺激需求，促进销售，增加销售收入。

·影响需求价格弹性的因素

当需求价格弹性大于 1 时，称为需求富有弹性；当需求价格弹性小于 1 时，称为需求缺乏弹性。影响需求价格弹性的因素主要有：

消费者对产品的需要程度。消费者对生活必需品的需要强度大且比较稳定，因而生活必需品的需求弹性小；消费者对高档消费品和奢侈品的需求强度小且不稳定，因而高档消费品、奢侈品的需求弹性大。

产品的重要性。某种产品的支出在消费者的总支出中所占比例较小，那么该产品的价格变动对消费者的影响较小，因而其需求的价格弹性也较小；反之，需求的价格弹性较大。

产品替代品数目和可替代程度。一种产品的替代品越多，可替代的程度 越高，其需求弹性就越大；反之，需求弹性就越小。

产品用途的广泛性。一般地，产品的用途越多，其需求弹性就越大。

产品的耐用程度。一般情况下，耐用品的需求弹性大，而非耐用品的需求弹性小。

消费者的收入水平。同一产品对不同收入水平的人来说，需求弹性是不同的。因为一种产品对于高收入水平的人来说可能是必需品，需求弹性小，但对于低收入水平的人来说则可能是奢侈品，需求弹性大。

·价格弹性与产品定价

由于不同产品的需求弹性不同，同一产品在不同价格水平上的需求弹性也可能不同，因此，企业为产品定价时应该考虑需求的价格弹性，当需求富有弹性时，应该降低价格以刺激需求，扩大销售，增加收益。这是时虽然由于价格下降，单位产品的销售收入减少，但由于需求增加的幅度大于价格下降的幅度，因此由于需求增加、销售扩大而增加的收益在弥补由于价格降低减少的收益后还有剩余，企业的总收益会增加。对于需求富有弹性的产品，如果提高价格，反而会造成总收益的减少。当需求缺乏弹性时，企业可以适当提高产品售价，这时由于提价的幅度大于需求减少的幅度，会增加企业的总收益。对于需求缺乏弹性的产品，降价会减少企业的总收益。

3．估计成本

需求在很大程度上为企业确定了一个最高价格限度，而成本则决定着价格的下限。从长期来看，任何产品的价格都应高于所发生的成本费用，在生产经营过程中的耗费才能从销售收入中得到补偿，企业才能获得利润，生产经营活动才能继续进行。价格应包括所有生产、分销和推销该产品的成本，还包括对公司的努力和承担风险的一个公允的报酬。

·成本类型

固定成本，在短期内不随企业产量和销售收入的变化而变化的生产费用。如：厂房设备的折旧费、租金、利息、行政人员薪金等。与企业的生产水平无关。

可变成本，随生产水平的变化而直接变化的成本。如：原材料费、工资等，企业不开工生产，可变成本等于零。

成本是企业收益的减项，降低成本是提高企业经济效益的有效途径之一。

·长短期成本变化的规律。

在短期内，企业的生产规模即定，为实现利润最大，企业应该在产量即定的条件下选择最低的生产要素的最佳投入组合，在成本既定的条件下选择使产出最大的生产要素最佳投入组合。

在长期的情况下，企业的生产规模可以调整。同样的产出数量可以由不同的生产规模生产出来，但由于存在规模经济效益，不同的生产规模所发生的平均成本是不一样的。这时企业应选择能使它以最低的平均成本生产既定门产量的生产规模。

4．分析竞争者的产品和价格

企业为产品定价时必须考虑竞争者的产品和价格。企业可以派出人员去市场上了解竞争者产品的价格（沃尔玛的“市场行情调查员”和我国广州等一些城市出现的“抄价员”），也可搜集竞争者的产品价目表或买回竞争者的产品进行分析研究。企业可以将竞争者的产品及其价格作为企业产品定价的参考。如果企业的产品和竞争者的同种产品质量差不多，那么两者的价格也应大体一样；如果企业的产品不如竞争者的产品那么产品价格就应定低些；如果企业的产品优于竞争者的产品，那么价格就可以定高些。P&G 公司在 1988 年打入中国洗涤用品市场成立合资企业广州宝洁有限公司时，分析了市场一竞争者产品的情况：中国国产产品质量差，包装简陋，缺乏个性，但价格低廉；进口产品质量虽好，但价格昂贵，很少人问津。因此，P&G 公司将合资品牌定在高价位上，价格是国内品牌的 3—5 倍，但比进口品牌便宜 1—2 元。这种竞争的价格定位使广州宝洁的合资品牌在中国洗涤用品市场上占有很大份额，取得了很好的经济效益。

5．选择定价方法

影响企业定价的因素委很多，其中最基本的因素是：成本，它规定了价格的下限；市场需求或顾客对企业产品独特的特点的评价，它规定价格的上限；竞争者产品的价格和替代品的价格，它确定了在最高价格和最低价格之间，企业产品的标价点；另外消费者心理因素也会给定价造成影响。企业在为产品定价时，主要是通过考虑这四种因素中的一个或几个选择定价方法。因此，企业为产品确定具体的价格时可以采取的这定价方法也可分为三类：成本导向定价法、竞争导向定价法、需求导向定价法和心理导向定价法。

·成本导向定价法

以产品成本为基础，加上预期利润，结合销售量等有关情况，确定价格水平，是企业最基本，最普遍的定价方法。在企业确定定价策略时，以成本导向的应用不同，有以下具体方法：

加成定价法

加成定价法是企业根据所确定的加成率和单位产品总成本来制定产品的价格。由于毛利率确定的方法不同，加成定价法可分为成本加成定价法和售价加成定价法两种。

成本加成定价法：

即按照单位成本加上一定百分比的加成率来制定价格。成本加成定价法中的加成率的计算式是加成率=毛利/销售成本。产品单价计算公式为：

产品单价=单位产品总成本×（1+加成率）

例如：某皮鞋公司的单位成本为 15 元，加成率 20%，则皮鞋的销售价格为 18 元。

这种方法的优点是计算简便，同行业的企业都采用这种定价方法时，因为各企业的成本和目标利润率差不大，制定出的价格也相差不大，能够避免出现过度的价格竞争。企业都有能够获取稳定的利润；但是，这种定价方法是从企业的角度出发来考虑定价的问题的，忽视了市场需求、竞争情况消费者的心理因素。因而制定出来的价格与顾客的评价相关性不大，不利于产品的销售。

售价加成定价法：

售价加成定价法中的加成率的计算式是加成率=毛利/销售收入。产品价格的计算公式为：

产品单价=单位产品总成本÷（1－加成率）

售价加成定价法的优缺点与成本加成定价法类似。但在售价相同的情况下，用这种方法计算出的加成率低于成本加成定价法的加成率，能给人以合理的感觉，更容易被接受。零售部门较多的采用售价加成这价法。

目标利润定价法（收益率定价法）。

即根据估计的总销售收入（销售额）和估计的产量（销售量）来制定价格。

产品价格=（总成本+目标利润）/预计销售量

假设企业的生产能力为 100 万个产品，估计未来时期 80%的生产能力能开工生产，则可生产、出售 80 万个产品；生产 80 万个产品的总成本估计为 1000 万元；若公司想得到 20%的目标利润率，则目标利润为 200 万元；总收入为 1200 万元，目标价格为 15 元。

这种方法计算简便，如果企业能按制定的价格实现预计的销售量，就能达到预定的利润目标。在产品销售情况比较稳定的条件下，可以采用这种方法。但这种方法没有考虑顾客的需求弹性和竞争者产品价格等因素对企业产品的影响。

边际贡献定价法

边际贡献是指产品销售收入与产品变动成本的差额，单位产品边际贡献指产品单价与单位产品变动成本的差额。边际贡献弥补固定成本后如有剩余，就形成企业的纯收入；如果边际贡献不足以弥补固定成本，那么企业将发生亏损。在企业经营不景气，销售困难，生存比获取利润更重要时，或企业生产能力过剩，只有降低售价才能扩销售时，可以采用边际贡献定价法。边际贡献定价法的原则是，产品单价高于单位变动成本时，就可以考虑接受。因为不管企业是否生产、生产多少，在一定时期内固定成本都是要发生的，而产品单价高于单位变动成本，这时产品销售收入弥补变动成本后的剩余可以弥补固定成本，以减少企业的亏损（在企业维持生存时）或增加企业的盈利（在企业扩大销售时）。

如某企业某产品的生产能力为年产 70 万件，年固定成本 50 万元，单位产品变动成本为 1.80 元，产品单价为 3 元，现在企业只接到订单 40 万件。按此计划生产，边际贡献弥补部分固定成本后企业仍亏损 2 万元。如果有客户追加订货 20 万，每件报价为 2.40 元，根据边际贡献定价法原则，这一报价是可以接受的。接受此订单后，企业将实现盈利 10 万元。

·竞争导向定价法

市场竞争导向定价，其目的在于开拓、巩固和改善企业在市场上的地位，保持市场竞争的优势。其具体作法灵活多样：

随行就市定价法。企业按照行业的平均现行价格水平来定价。此法常用于下列情形：难以估算成本；企业打算与同行和平共处；如果另行定价，难以估计购买者和竞争者的反应。

密封投标定价法。买方在报刊上登广告或发出函件，说明采购的商品的品种、数量、规格等要求，邀请卖方地规定的期限内投标。买才在规定的时间开标，选择报价最低，最有利的卖方成交，签订采购合同。

薄利多销定价法。即以减少单位产品销售利润作为代价，争取薄利多销，扩大销售量，获得规模效益，在市场竞争中巩固自己的地位。

案例：

日本电视机的价格战术

1964 年 9 月 10 日，以前“刀枪相见”的竞争对手

日本电器业六大公司（日立、松下、三洋、夏普、三菱和东芝）的头面人物在日本东京的皇宫饭店内密谋如何对付美国电器的竞争。这时，日本的电视机产业还处于起步阶段，不但无法打入美国市场，就连在本国市场也要和美国电视机竞争。但是此时日本不管是用提高关税还是对出口商进行补贴都会招到美国的指责和报复，因为此时日本经济还离不开美国的扶持和资助。

于是，六大厂家决定用不公平的竞争方式保证自己的利益。先是内部统一电视机价格，定出每台电视机的利润和各公司可能销售的台数。这是违反国际上公平竞争原则的，但这使日本电视厂家在本国市场维持着比同类美国电视高出两倍的价格，先在本市场获得巨额利润。

接着日本六大电器公司在本国市场稳固之后，向美国市场进发。他们利用长出口一台电视机，得 40 美元的高额回扣的来吸引多家美国进口商的帮助，利用一个“双重价格”方案向美国倾销。同时为了避免遭到反倾销诉讼，日本向美国海关提供了假的记录，把官方的“控制价格”说成是一般的电视机售价。然后，日本厂商甚至于用低于生产成本的价格倾销。

到了 60、70 年代，美国一些小的电视机商被挤出了市场，许多厂家被日本同行吞并。1971 年美国才正式宣布了日本在美国倾销电视机。

虽然后来美国对日本出口电视机进行数量的限制，但在某些“美国人士”的帮助下，允许日本厂家在美国设厂生产电视，不受限制条款约束。其结果可想而知：日本电视厂干脆直接在美国生产、销售，它已成功地越过了贸易壁垒，成功进入了美国市场，成为美国电视机市场强有力的竞争对手。

差别（歧视）定价法。可心根据具体情况采取多种方式，如不同顾客不同价格；不同地区不同价格；不同时间不同价格；不同用途不同价格等等。实行歧视定价的前提条件是：市场必须是可细分的且各个细分市场的需求强度是不同的；商品不可能转手倒卖；高价市场上不可能有竞争者削价竞销；不违法；不引起顾客反感。

·需求导向定价法

这是以市场对产品的需求强度作为定价基础，结合成本、收入变动关系，确定产品价格。

需求弹性定价法。需求弹性定价法，是根据需求的价格弹性的原理，分析在不同的需求价格弹性状态下，采取提价或降价的定价策略，以刺激需求的变化，保证企业定价目标的实现。

认知价值定价法。又称理解价值定价法。企业按照消费者在主观上对该产品所理解的价值，而不是产品的成本费用水平来定价。企业利用市场营销组合中的非价格变数来影响购买者，在他们的头脑中形成认知价值，然后据此来定价，企业在运用此法时，需要正确估计购买者所承认的价值。

·心理定价法

这是企业为迎合消费者的消费心理需要，采取的定价策略和方法。以下列举几种：

尾数或整数定价。许多商品的价格，宁可定为 0.98 元或 0.99 元，而不定为 1 元，是适应消费者购买心理的一种取舍，尾数定价使消费者产生一种“价廉”的错觉，比定为 1 元反应积极，促进销售。相反，有的商品不定价为 9.8 元，，而定为 10 元，同样使消费者产生一种错觉，迎合消费者“便宜无好货，好货不便宜”的心理。

声望性定价。此种定价法有两个目的：一是提高产品的形象，以价格说明其名贵名优；二是满足购买者的地位欲望，适应购买者的消费心理。有些商品由于企业多年的苦心经营，在顾客中有了一定声誉，顾客对它们也产生了信任感，所以即使价格定得比一般商品高一些，顾客还是能够接受的。这种订价策略特别适合于药品、饮食、化妆品及医疗等质量不易鉴别的行业产品。如美国宝洁（P＆G）公司生产的系列产品，尽管比同类产品价格高许多，但仍备受众多消费者的青睐。跌价保证策略：即卖主向买主保证，当商品价格跌落时，对于买主的原有存货，依其数量进行退还或依其跌价所造成的损失部分进行补贴。这种办法对于中间商和用户是一种有效的保证措施，有利于调动他们购货的积极性。

习惯性定价，某种产品，由于同类产品多，在市场上形成了一种习惯价格，个别生产者难于改变。降价易引起消费者对品质的怀疑，涨价则可能受到消费者的抵制。

利用顾客趋利心理，人为地在短时间内以特价优惠顾客。日本横滨的龟田商店，曾贴出告示：“定于今日下午 1 时 45 分至 2 时，作 15 分钟最低价优惠大酬宾，敬请光临。”事后的统计数字表明， 15 分钟销售额是平时一天的 2 倍，取得了微利多销的效果。

梯子价格：美国一名叫爱德华·华宁的商人，在波士顿市中心开了一家商店，广为宣传播采用“梯子价格”降价销售商品的信息，而具体商品只标出价格、上架时间和售完为止。其做法是：前 12 天按全价销售，从第 13 天到第 24 天降价 25%；第 25 天到第 3O 天降价 75%；第 31 天到第 36 天，如仍未售出，则送慈善机构。之所以敢采用此法，原因是他掌握了消费者的心理：“我今天不买，明天就会被他人买走，还是先下手为强。”事实上，许多商品往往未经降价就被顾客买走了。

有意制定差价：法国一家专营玩具的商店购进了两种“小鹿”，造型和价格一样，只是颜色不同，上柜后很少有人问津。店老板想出个主意制造差价，他把其中一种小鹿的售价由 3 元提高到 5 元，另一种标价不变。把这两种价差鲜明的玩具置于同一柜台上，结果提了价的小鹿很快销售一空。

5．选定最终价格

企业最后拟定的价格必须考虑以下因素：

·最后价格必须同企业定价政策相符合。企业的定价政策是指：明确企业需要的定价形象、对价格折扣的态度以及对竞争者的价格的指导思想。

·最后价格还必须考虑是否符合政府有关部门的政策和法令的规定。在我国，规范企业定价行为的法律和相关法规有《价格法》、《反不正当竞争法》、《明码标价法》、《制止牟取暴利的暂行规定》、《价格违反行为行政处罚规定》、《关于制止低价倾销行为的规定 》等等。如 1996 年，北京百货大楼等 8 大商场和小天鹅洗衣机厂等 9 大厂家签定协议，联手统一北京洗衣机市场上 9 种洗衣机的零售价格的行为，被北京市工商行政管理部门和物价管理部门认定是一种价格违法行为而被制止。

资料：

2000 年，中国价格战最引人注目的事件是部分企业进行价格串谋，企图限定行业最低价。先是有康佳、TCL 等 9 家彩电企业组成的限价联盟，后是航空价格联盟，后又冒出珠宝首饰行业的自律价同盟，这种价格联盟形式实际上与《价格法》背道而驰。《价格法》第 14 条规定：相互串通，操纵市场，损害其他经营者或者消费者的权益属不正当价格行为，实际上是变相垄断。

·选定最后价格时，还须考虑企业内部有关人员（如推销人员、广告人员等）对定价的意见，考虑经销商、供应商等对所定价格的意见，考虑竞争对手对所定价格的反应。

产品基本价格的修订

价格是企业竞争的主要手段之一，企业除了根据不同的定价目标，选择不同的定价方法，还要根据复杂的市场情况，采用灵活多变的方式修定产品的价格。

1．地区性定价

许多企业生产的产品不仅销售给当地的顾客，而且也销售给外地的顾客。在将产品销往外地情况下，会发生运输、仓储、装卸、保险等费用。这时，企业就面临着地区性定价问题，即企业在将产品卖给不同地区的顾客时，是执行同样的价格还是执行不同的价格。

·FOB（Free on Board）产地定价

即企业负责将产品装运到产地某种运输工具上交货，并承担交货前的一切风险和费用；交货后的风险和费用则由买方承担。这样定价，每个顾客都是按照企业的厂价来购买产品，并分别负担从产地到目的地的风险和运费，是比较合理的。但这种定价法对企业的不利之处在于，远地的顾客可能因为要承担较高的运费而不购买企业的产品，转而选购离其较近的企业的产品。

·统一交货定价

这种定价方法和 FOB 产地定价刚好相反。企业对不同地区的顾客都实行同样的价格，即按出厂价加上平均运费定价。这种定价方式计算简便，也便于顾客事先知道所购产品的总成本的确切数字。它比较适合于运费在总价格中所占比重较小的产品，否则虽然对远方的顾客有吸引力，但却会使近处的顾客感到不合算。如新飞电器集团从 1998 年起，对新飞冰箱在全国实行统一到岸价，由新飞集团

统一配送货物并承担其所需费用。据新飞集团称，这将有效地理顺销售渠道、稳定产品价格、维护商家正常利益，而且有助于增强企业竞争力、降低损耗、巩固成熟市场和开拓边远市场。

·分区定价

即将产品的销售市场划分为若干个区域，为每个区域制定不同的价格，在同一区域内执行相同的价格。离企业较远的区域，价格定得较高。这种定价方式也有不足之处：在同一价格区域内，顾客与企业距离远近不一，离企业较近的顾客会觉得不太合算；处在相邻的两个价格区域边界两侧的顾客，相距不远，但要按不同的价格来购买产品，要支付较高价格的顾客会觉得不合算。

·基点定价

即企业选定某些城市作为基点，然后按一切的厂价加上从基点城市到顾客所在地的运费来定价，而不管产品实际上是从哪个城市起运的。有此企业为了加大灵活性，选取许多基点城市，按离顾客最近的基点来计算运费。基点定价的产品价格结构缺乏弹性，竞争者不易进入，有利于避免价格竞争。顾客可在任何基点购买，企业也可将产品推向较远的市场，有利于市场扩展。

基点定价方式比较适合下列情况：

产品运费成本所占比重较大；

企业产品市场范围大，在许多地方有生产点进行产品的生产；

产品的价格弹性较小。

·免收运费定价

当定价急需和某个顾客达成交易或进入某个市场时，企业为购买产品的顾客负担部分或全部运费。企业认为，这些交易实现增加了销售额，由此而引起的平均成本的降低能够弥补这部分运费支出，同时企业也加深了市场渗透，增强了竞争能力。

2．价格折扣和折让

大多数企业通常都酌情调整其基本价格，以鼓励顾客及早付清货款、大量购买或增加淡季购买。这种价格调整叫做价格折扣和折让。

·现金折扣

是对及时付清帐款的购买者的一种价格折扣。例如“2/10，n/30”，表示付款期是 30 天，如果在成交后 10 天内付款，给予 2%的现金折扣。许多行业习惯采用此法以加速资金周转，减少收帐费用和坏帐。

·数量折扣

是企业给那些大量购买某种产品的顾客的一种折扣，以鼓励顾客购买更多的货物。大量购买能使企业降低生产、销售等环节的成本费用。例如：顾客购买某种商品 100 单位以下，每单位 10 元；购买 100 单位以上，每单位 9 元。

·职能折扣，也叫贸易折扣

是制造商给予中间商的一种额外折扣，使中间商可以获得低于目录价格的价格。

·季节折扣

是企业鼓励顾客淡季购买的一种减让，使企业的生产和销售一年四季能保持相对稳定。

·推广津贴

为扩大产品销路，生产企业向中间商提供促销津贴。如零售商为企业产品刊登广告或设立橱窗，生产企业除负担部分广告费外，还在产品价格上给予一定优惠。

·折让

这是根据价目表给予减价的一种让利形式，它没有规定一定的减价比例，有时也没有规定明确的减价金额，而根据具体情况来确定。如以旧换新就是一种折让。洗衣机的以旧换新，很多时候规定了一个折让金额；汽车的以旧换新，折让金额就要根据旧车的情况来具体确定。又如促销折让则是卖方向参与促销活动的中间商支付的报酬或给予的价格折让。

·贴息贷款

它也可以变相的向顾客提供折让，折让的金额就是企业替顾客支付的贷款利息。采用这种方式，不必降低价目表上的价格而又能扩大销售量。

3．促销定价

促销定价是指在某些情况下，企业临时调低产品的价格，以促进销售。常见的促销定价的方式有：

·招徕定价

一些超市和百货商店将某几种产品的价格定得特别低，以招徕顾客前来购买正常价格的产品。采取招徕定价方式时，要注意两个方面：一是特廉价格产品的确定，这种产品即要对顾客有一定的吸引力，又不能价值过高以致大量低价格销售会给企业造成较大的损失；二是数量要充足，保证供应，否则没的购买到特价产品的顾客会有一种被愚弄的感觉，会严重损害企业形象。

·特别事件定价。企业利用开业庆典或开业纪念日或节假日等时机，降低某此产品的价格，以吸引顾客 的购买。如一些商店利用寒暑假开学前的时机，降低学习用品的价格，吸引学生购买。

·现金回扣。制造商向在特定的时间内购买企业产品的顾客给予现金回扣，以清理存货。美国的汽车生产厂商曾多次使用现金回扣来促进汽车销售，在最初阶段比较有效，后来便失效了。因为它只可能给那些准备买的顾客以优惠，但并不能刺激其他人来买车。

·心理折扣。企业开始时给产品制定很高的价格，然后大幅度降价出售，如标出“原价 5000 元，现价 4500 元”。采取这种方式，不得违反有关法规，如不得虚增原价，所标原价无根据、所标原价非本次降价前的售价等。日本三越百货公司针对顾客“便宜没好货”的心理，实行“1OO 元买 11O 元商品”的错觉折价术。表面上看，这和打九折似乎都是 1O%的差价，但消费者的心理对两者的反应却有显著差别。“九折法”给消费者的直觉反应是削价促销，质量可能有问题；“1OO 元买 11O 元商品”则易使顾客产生货币价值提高的心理，达到刺激购买欲望的目的。

相关产品的定价

1．产品线定价

企业产品线中一般不只一个产品，这时企业应该适当地确定产品线中相关产品的价格差异。在确定价格差异时，要考虑各相关产品之间的成本差异、顾客对相关产品的不同特点的评价及竞争者产品的价格。当产品线中前后系列的产品的价格差异较小，顾客会购买更先进的产品，这时如果两种产品的价格差异大于成本差异，企业的盈利会增加；而价格差异较大是顾客又会购买较低级的产品。

2．选购品的定价

许多企业在提供主要产品的同时，还提供与主要产品密切相关的一些产品，如自行车的车篮、舞厅里提供的口香糖及饮料、汽车的防盗报警器等。企业首先要确定是将这些产品与主要产品一起出售，产品的总价格中包括这些产品的价格，还将这些产品作为选购品，由顾客自主决定是否购买。对于单独计价的选购品，企业还必须考虑如何为它们制定价格。企业可以将选购品的价格定得很低以吸引顾客，也可以定得很高来获得更多的利润。

3．附带产品的定价

附带产品是指必须和主要产品一起使用的产品，如照相机的胶卷、计算机软件、主机的辅助设备和零部件等。企业往往将主要产品的价格定得很低，将附带产品的价格定得较高，通过低价促进主要产品的销售来带动附带产品的销售，附带产品的高额利润不仅足以弥补主要产品降价的损失，还能增加企业的盈利。

案例：

任天堂的“低价”

日本任天堂的游戏机价格为 1.48 万日元，而其他企业的价格为 3—5 万日元，低价格使任天堂在 1983—1993 年 10 年间销售了 1.08 亿台游戏机，打垮了国内其它游戏生产厂家，同时也促进了价格高达 4—6 千日元的游戏软件的销售，10 年内销售量达 7.25 亿个。1993 年，仅有 950 名员工的任天堂税前利润为 1648 亿日元，在丰田和日本电报电话公司之后居日本第三位，人均纯利润 9000 多万日元，使当时世界上任何一个企业都望尘莫及。

4．副产品定价

肉类加工和石油化工等行业的企业在生产过程中，往往会有副产品。如果企业不能加以利用，那么就要花钱来处理这些副产品，。这会影响企业主要产品的定价。因此，企业的必须为这些副产品寻

找买主。只要买主愿意支付的价格大于企业储存和处理这些副产品的费用，那么都是可以接受的。这样，能够减少企业的支出，可以为主要产品制定更低的价格，增强竞争力。

5．组合产品的定价

企业可以将相关产品组合在一起，为它们制定一个比分别购买更低的价格，进行一揽子销售，如世界杯足球赛出售的套票、配套的茶具及餐具等。采用这种方式时，提供的价格优惠应该足以吸引原本只准备购买部分产品的顾客转而购买全套产品，同时也要注意不能搞硬性搭配，这样不但不利于产品的销售，反而会损害企业形象。

产品生命周期与价格策略

产品生命周期是指产品从进入市场到退出市场所经历的市场生命循环过程。产品只有经过研究开发、试销，然后进入市场，其市场生命周期才算开始。产品退出市场，标志着生命周期的结束。典型的产品生命周期一般可分为四个阶段，即：导入期、成长期、成熟期和衰退期。在生命周期的不同阶段，采取价格和营销策略是不同的。

当产品在在介绍期的销售取得成功以后，便进入成长期，这时顾客对产品已经熟悉，大量的新顾客开始购买，市场逐步扩大。产品已具备大批量生产条件，生产成本相对降低，企业的销售额迅速上升，利润也迅速增长。在这一阶段，竞争者看到有利可图，将纷纷进入市场参与竞争，使同类产品供给量增加，价格随之下降，企业利润增长速度逐步减慢，最后达到生命周期利润的最高点。经过成长期以后，市场需求趋向饱和，潜在的顾客已经很少，销售额增长缓慢直至转而下降。在这一阶段，竞争逐渐加剧，产品售价降低，促销费用增加，企业利润下降。随着科学技术的发展，新产品或新的代用品出现，将使顾客的消费习惯发生改变，转向其它产品，从而使原来产品的销售额和利润额迅速下降。

1．导入期定价

导入期开始于新产品首次在市场上普通销售之时。新产品进入导入期以前，需要经历开发、研制、试销等过程。当新产品投入市场，进入导入期，顾客对产品还不了解，只有少数追求新奇的顾客可能购买，销售量很低。为了扩展销路，需要大量的促销费用，对产品进行宣传。在这一阶段，由于技术方面的原因，产品不能大批量生产，因而成本高，销售额增长绥慢，企业不但得不到利润，反而可能亏损。导入期产品的市场特点是：产品销量少，促销费用高，制造成本高，销售利润常常很低甚至为负值。

·撇脂定价法

新产品上市之初，将价格定得较高，在短期内获取厚利，尽快收回投资。就像从牛奶中撇取所含的奶油一样，取其精华，称之为“撇脂定价”法。这种方法特别适用于有专利保护的新产品的定价。

快速撇脂策略。这种策略采用高价格、高促销费用，以求迅速扩大销售量，取得较高的市场占有率。采取这种策略必须有一定的市场环境，如大多数潜在消费者还不了解这种新产品，已经了解这种新产品的人急于求购，并且愿意按价购买；企业面临潜在竞争者的威胁，应该迅速使消费者建立对自己产品的偏好。

缓慢撇脂策略。以高价格、低促消费用的形式进行经营，以求得到更多的利润。这种策略可以在市场面比较小，市场上大多数的消费者已熟悉该新产品，购买者愿意出高价，潜在竞争威胁不大的市场环境下使用。

撇脂方法适合需求弹性较小的细分市场，其优点：①新产品上市，顾客对其无理性认识，利用较高价格可以提高身价，适应顾客求新心理，有助于开拓市场；②主动性大，产品进入成熟期后，价格可分阶段逐步下降，有利于吸引新的购买者；③价格高，限制需求量过于迅速增加，使其与生产能力相适应。缺点是：获利大，不利于扩大市场，并很快招来竞争者，会迫使价格下降，好景不长。

·渗透定价法

在新产品投放市场时，价格定的尽可能低一些，其目的是获得最高销售量和最大市场占有率。 这处方法适用于没有显著特色的产品。

快速渗透策略。实行低价格、高促销费用的策略，迅速打入市场，取得尽可能高的市场占有率。在市场容量很大，消费者对这种产品不熟悉，但对价格非常敏感、潜在竞争激烈、企业随着生产规模的扩大可以降低单位生产成本的情况下适合采用这种策略。

缓慢渗透策略。这种策略是以低价格、低促销费用来推出新产品。这种策略适用于市场容量很大、消费者熟悉这种产品但对价格反应敏感，并且存在潜在竞争者的市场环境。

对于企业来说，采取撇脂定价还是渗透定价，需要综合考虑市场需求、竞争、供给、市场潜力、价格弹性、产品特性，企业发展战略等因素。

2．成长期定价

新产品经过市场介绍期以后，消费者对该产品已经熟悉，消费习惯业已形成，销售量迅速增长，这种新产品就进入了成长期。进入成长期以后，老顾客重复购买，并且带来了新的顾客，销售量激增，企业利润迅速增长，在这一阶段利润达到最大。随着销售量的增大，企业生产规模也逐步扩大，产品成本逐步降低，新的竞争者会投入竞争。随着竞争的加剧，新的产品特性开始出现，产品市场开始细分，分销渠道增加。企业为维持市场继续成长，需要保持或稍微增加促销费用，但由于销量增加，平均促销费用有所下降。在产品的成长阶段，价格制定应视导入期采用的是撇脂法还是渗透法而定。在适当的时机，可以采取降价策略，以激发那些对价格比较敏感的消费者产生购买动机和采取购买行动。

3．产品成熟期的价格策略

产品经过成长期的一段时间以后，销售量的增长会缓慢下来，利润开始缓慢下降，这表明产品已开始走向成熟期。进入成熟期以后，产品的销售量增长缓慢，逐步达到最高峰，然后缓慢下降；该产品的销售利润也从成长期的最高点开始下降；市场竞争非常激烈；各种品牌、各种款式的同类产品不断出现。对成熟的产品，只能采取主动出击的策略，使成熟期延长，或使产品生命周期出现再循环。此时。竞争竞争激烈，企业首要工作是降低价格。大量小型企业将在竞争中被淘汰，从而形成以大型企业为主的垄断局面。

案例：

长虹的价格策略

在中国的彩电业第一品牌——“长虹”市场占有率达到50%。仅“长虹”两个字就价值245亿元！而且自1995年来，连续6年居中国彩电市场销量榜首。

长虹电视机厂1984年生产电视机不过7.6万台。1989年，长虹第一次降价，便将全国电视机生产厂家杀伤一大半！近300家电视机生产厂仅余100多家。1994年长虹电视机厂规模扩大到308万台。销售收入80亿元，当年国内市场占有率为22%。

1996年，“长虹”又一次首先发难，拉开了又一轮价格战序幕。当时，“长虹”就已达到国际公认的“规模经济”标准，跻身于国际彩电生产大型企业的行列。1996年，中国的电视机生产已达到2000万台，成为世界上首屈一指的彩电生产大国。国内市场竞争更加残酷。这次降价的结果使中国市场的电视机品牌从一百多个锐减到三十多个。

到了2000年，当人们走进各大商场时，满目都是名牌产品。有谁还担心会买到假冒的电视机呢？通过一浪高过一浪的价格战。倪润峰成功的把“四川长虹”的市场占有率，从不到10%，提高到了超过中国彩电市场的半壁河山。

4．产品衰退期的价格策略

在成熟期，产品的销售量从缓慢增加直到缓慢下降，如果销售量的下降速度开始加剧，利润水平很低，在一般情况下，就可以认为这种产品已进入市场生命周期的衰退期。衰退期的主要特点是：产品的销售量急剧下降；企业从这种产品中获得的利润很低甚至为零；大量的竞争乾退出市场；消费者的消费习惯已发生转变等。面对处于衰退期的产品，企业需要进行认真的研究分析，决定采取什么策略、在什么时间退出市场。通常有以下几种策略可供选择：

·继续策略

继续延用过去的策略，仍按原来的细分市场、使用相同的分销渠道、定价及促销方式，直到这种产品完全退出市场为止。

·集中策略

把企业能力和资源集中在最有利的细分市场和销售渠道上，从中获取利润。这样有利于缩短产品退出市场的时间，同时又能为企业创造更多的利润。

·收缩策略

大幅度降低促销水平，尽量减少销售和推销费用，以增加目前的利润。这样可能导致产品在市场上的衰退加速，但又能从忠实于这种产品的顾客中得到利润。

·放弃策略

对于衰落于比较迅速的产品，应该当机立断，放弃经营。可以采取完全放弃的形式，如把产品完全转移出去或立即停止生产；也可以采取逐步形成的方式，使其所占用的资源逐步转向其他的产品。

在价格上，根据企业的总体战略，一般可选择以下 3 种价格策略；

·减价；

·追随其它厂商价格；

·在同一品牌下，以成本较低的同质产品来维持产品价格。

第十一章：价格策略（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-10， 作者: 吴洪刚

服务的定价

1．服务与有形产品的差异

尽管广义的产品也包括服务，但服务营销也有自己不同的特性。这些特性对服务的定价有同程度的正反两方面的影响。

·服务的特性

无形性。服务不留下任何可以捉摸的、同提供这些服务的人分开存在的结果。正是由于服务的无形性，才使得服务定价十分困难。然而，成功的定价者却可以利用服务的无形性创造出优势。

不腐败性。很多产品（如食品）是容易腐败的。但一项服务，即使它对一个购买者来说，可能会因时间丧失部分价值，却不会直接腐败。

不可储存性。有形产品必须储存，虽然提供服务的各种设备可以用在需求之前准备，但生产出来的服务如不当进消费掉，就会造成损失。通常没有服务的储存费用、存货费有用和运输费用等。

变化性。服务具有高度可塑性。正是由于它的无形性，才无法通过产品的包装、产品的设计来等手段来促销，而只能通过广告设计在顾客心目中勾划出服务形象，通过刺激人们的视、听、嗅、味、触来促进销售。

不可分性。有形产品的另外一个长处是它们常常可以在此时生产而在彼时销售。服务虽然也能预售，但它不能在商店里像家具、器具、汽车那样提供给顾客。

·政府法规的限制

服务的无形和难以精确判断，很容易导致政府立法管制服务的营销活动。由于服务的消费与生产之间同时进行的，因而即使购买者不满意，服务也不能被退回。在购买之前进行服务的展示常常是做不到的，而且服务也不能被重新获得，因此，也需要制定法规对消费者采取一定的保护措施。政府法规限制方式之一是对娱乐、餐饮等特殊行业设立特许经营执照。另一种方式是对医生、律师、会计师等职业采用资格执照或职称证书制度。

·顾客的接近性

大多数服务都必须与购买者在地理位置上十分接近，以便于提供服务，而购买者通常也是依距离的远近作为选择服务供应商的标准。有形产品的生产者没有必要接近最终用户，而提供服务却常常要面对顾客进行。服务性产品与一般有形产品的另一重要差异表现在运送方式上，理论上，有形产品可以通过中间商将产品销售到全球，而服务性产品的运送则必须由生产者直接提供，运送服务性产品的费用要纳入销售价格中去。否则，就顾客亲自到供应企业那里接受服务。

·服务与有形产品价格效应的差异

有形产品与服务之间的差异常常表现为价格上的差异。如果一项服务能够增加有形性，服务企业常常索要较高的价格。一家经过认可并提供毕业文凭的教机构，可以比其它做不到这一点的机构更能增进顾客的兴趣和信心，从而有可能索要更多的费用。

此外，特许经营权、资格考试执照、职业证书以及执行政府法规等，都会引起服务价格的提高。而一旦这些管制因素消失，例如，减少以航空业、运输业、银行、经纪业和电信业的控制，允许其放开经营，则价格自然会下降。市场竞争的加剧，要求服务企业必须更加熟练地运用各种营销手段，使市场营销组合各因素之间相互配合，而不能只注意价格因素。

2．服务定价方法

和经营有形产品的中间商一样，服务企业也要赚取利润以维持企业生存和求得发展。除了非营业时间外，服务企业还要对营为营业时间进行合理分配，以拓宽并维持收入的来源。服务企业在努力获取利润的同时，还要随社会公众要求降低服务费用的压力。这就使得决策者在政府法规和公众舆论下，常常不得不放弃最佳定价。

·客观定价法

所谓客观定价法是指不论顾客种类，而是先设定服务的单价，再乘以实际提供的服务单位数，即得该项服务的售价。例如，每小时讲课酬金 50 元，实际授课 4 小时，则该项服务的价格为 200 元。这种定价法常见于律师、管理咨询公司、心理医生、家庭教师等。服务的收费标准通常根据经验或市场价格来确定，但其前提条件必须是该项服务可以被分割。客观定价法具有连贯性和易于计费的特点。不足之处是它不能反应顾客对服务价格的感受。而且，价格固定的费用也使顾客无法讨价还价，结果导致定价有时对某些顾客过于贵，而在另一些人那里，可能被当成档次过低的廉价服务，从而降低了服务的竞争力。

·主观定价法

主观定价法是根据顾客对服务的感觉价值和接受程度来主观的调整服务的标准价格。在服务时间无法精确的情况下，服务的价格只好依靠主观的大致估计。服务定价主观因素包括：

服务效率的估计；

服务企业的经验和能力；

服务企业的知名度；

服务工作的类型和难度；

服务的便利性；

额外的特殊开销；

市场价格水平；

加班费；

顾客对服务的感觉价值和接受程度。

许多服务都是千篇一律、有固定方式的，因此，客观定价法颇为合适。然而，对于趋近于艺术化的服务工作，由于其服务对象和服务状况各种各样，所以，必须采取主观的定价法，根据情况的不同灵活调整服务的价格。

价格竞争

在市场竞争日益激烈的环境下，企业为了求得生存和发展，有时必须主动采取价格手段以提高企业竞争力，有时必须对竞争者的价格变动作出正确的反应。

今年以来，从彩电、空调、汽车到电脑、珠宝首饰、药品医疗，价格战愈演愈烈。价格并不是市场唯一的竞争手段，却是中国企业最频繁使用的搏杀利器。今年以来，中国市场狼烟四起，价格战连绵，从彩电、空调、洗衣机、热水器、微波炉、DVD、汽车到家装建材、房地产、软件、报纸、手机、电脑、珠宝首饰、药品医疗，无不降价声一片，愈演愈烈的价格战以横扫千军之势不断突破市场设置的一道又一道价格马其诺防线。价格战甚至成了中国企业的一种生存方式，离开了价格战，有些企业甚至无法在市场竞争中迈步，很多企业宁愿赔"血本"也要把一轮又一轮价格战进行到底。

1．竞争性调价

企业在产品价格确定后，由于客观环境和市场情况的变化，往往会对价格进行修改和调整。

·降价

企业在以下情况须考虑降价：

企业生产能力过剩、产量过多，库存积压严重，市场供过于求，企业以降价来刺激市场需求。1980年代后期，美国许多企业为了促进销售，都放弃了以往追随市场领导者定价的做法，改为实行灵活定价。我国空调、冰箱、电脑、彩电、洗衣机、冰柜等行业的生产能力严重过剩，供求关系严重失衡，其直接后果就是价格战。

面对强大的竞争压力，企业不降价将会失去顾客或减少市场份额。如近些年我国的家电业，往往是由一两家大型企业率先降价，从而引发“价格战”。

生产成本下降，科技进步，劳动生产率不断提高，生产成本逐步下降，其市场价格也应下降。

在通过货紧缩的经济形势下，由于币值上升，总物价指数下降，竞争产品的价格也在降，因而企业也须削价。我国从1996年开始的生产资料负增长，1997年开始的零售物价负增长，1998年开始的居民消费负增长，这也是导致企业价格下降的重要因素。

案例：

格兰仕的价格战

格兰仕作为国内微波炉行业的龙头老大，素以刚性的营销策略--价格战闻名。几年来，格兰仕陆续发动了数次价格战，在将微波炉的价格大幅降下来的同时，也使自己的市场占有率节节攀升。今年4月以来，格兰仕更是通过价格战使自己的市场占有率达到了65％以上，生产能力发展到今天的1200万台，并跻身世界最大微波炉生产企业行列。

格兰仕一直信奉"价格是最高级的竞争手段"，以确保其成本领先的优势，其价格战的目标十分明确，就是消灭散兵游勇。每当其规模上一台阶，格兰仕就要打一次价格战，当其生产规模达到125万台时，它立即把出厂价定在规模为80万台的企业的成本价以下，当达到400万台时，它又把出厂价调到规模为200万台的企业的成本线以下，当今年其生产能力达到1200万台时，它又再次调低价格，将其出厂价定在规模为500万台企业的成本线以下，使微波炉行业的"成本壁垒"站到了"技术壁垒"之前，让很多年产只有几万台、几十万台的家电企业对"微波炉生意"失去了兴趣，甚至连海尔、荣事达这样的大集团在它面前也只能输得头破血流。2000年上半年，格兰仕希望通过新一轮价格战进一步巩固其在行业的"垄断寡头"地位。

·提价

提价一般会遭到消费者和经销商反对，但在许多情况下不得不提高价格：

通货膨胀。物价普通上涨，企业生产成本必然增加，为保证利润，不得不提价。

产品供不应求。一方面买方之间展开激烈竞争，争夺货源，为企业创造有利条件；另一方面也可以抑制需求过快增长，保持供求平衡。

案例：

商品房：低开高走价格策略

个人购房将成为住宅消费市场的主流，由于自己掏钱，不少购房者首先考虑的是价格问题。据中国社会调查事务所近期的一项调查表明：68.4％的购房者将价格作为首要考虑因素。价格是房地产市场运行的核心，是社会各方面利益的结合点。要使消费者能够承受，房产商的投资又能得到较好的回报，如何合理地、有效地确定和控制销售价，是房产销售上面临的难点。

据今年12月期《上海房地产市场报告》统计，今年1至5月上海房地产市场抽样的50个楼盘中，只有9个楼盘是采用高开低走策略的。82％的楼盘采用低开高走策略，在五个月内的平均升幅为3.2％。低开高走策略并不立足于简单的低价竞争，而是科学、合理地建立房屋品质和价格变动体系，从控制价格来适应市场供给，随着物业进度的加快逐步提高市场售价，既有价格升值概念，又有市场购买力，扩大了有效供给，将房产商和消费者之间有效供求结合起来。尤其是不少开发商以稍差的“死角房”低价开盘，形成轰动效应，将好房留在最后推高价位，为将来开的第二期楼盘形成高价定势。优点是每次调价能造成增值现象，给前期购房者以信心，从而进一步形成人气，刺激有购房动机者的购买，促使其产生立即购房的想法。

低开高走价格策略的目标，就是在获取最大收益的条件下卖出房产。以前，无论是消费者还是商家早已形成一种观念，商品的价格或多或少应该稳定。商家一般为自己的商品确定好价格后，保持其相对稳定，通过各种促销手段增加销售量。在这里价格被认为是管理者决定的变量，而销售量是市场决定的变量。

1、开盘成本起价。在充分考虑市场行情及竞争激烈的基础上，以成本起价作为开盘价有以下几点好处：第一，房地产商虽无利却不会亏本，尤其是在市场不景气，竞争激烈的情况下，生存比利润更重要。第二，成本价一般都低于市场价，有较大的市场占有率。第三，有良好的开端，易产生无形效益。

2、中后期微利提价。经过一段时期销售，消费者对楼盘有了充分的认识，加上物业工程进展越来越显示优势，这时进行适当的提价，但这种提价必须慎之又慎，必须是渐进式地、平稳地上扬。要小幅递增，一般每次涨幅在3％－5％之间。

3、时机选择。当某个楼盘出现抢购，价格走高是大势所趋，不可避免时，及时提价能取得更好的收益。提价要精心策划、高度保密，才能收到出奇制胜的效果。但在提价后要加大对已经购买的业主的宣传，让其知晓所购物业已经升值，他们会向亲戚朋友宣传，起到口头传播的作用。

4、提价幅度适中。低开高走策略若提价速度过快或幅度过大，会使购房者停滞观望，后期预留的提价空间较早失去，从而让竞争者夺走顾客。消费者对价格的细微变化都是非常敏感的，如某花园外销转内销，以5050元重新推盘后，引起市场轰动，购房踊跃，但当小幅提升到5250元时，马上出现为期二周的停滞期，此后才慢慢接受这价格。一般来说每次提价应不超过总价的3％，房价比周边楼盘高出30％以上时，必须说明大幅度提价的理由，否则顾客会有所顾忌，反而不敢购买。

2．顾客对调价的反应

企业无论是提价还是降价，都会影响顾客、竞争者、经销商和供应商的态度，而且政府也企业变价也不会不关心。其中顾客的反应是最直接的。

·顾客对降价可能有以下看法：

产品样式老了，将被新产品代替；

产品有缺点，销售不畅；

企业财务困难，难以继续经营；

价格还要进一步下跌；

产品质量下降了。

·顾客对提价的可能反应：

产品很畅销，不赶快买就买不到了；

产品很有价值；

卖主想赚取更多利润。

购买者对价值不同的产品价格的反应也有所不同，对于价值高，经常购买的产品的价格变动较为敏感；而对于价值低，不经常购买的产品，即使单位价格高，购买者也不大在意。此外，购买者通常更关心取得、使用和维修产品的总费用，因此卖方可以把产品的价格定得比竞争者高，取得较多利润。

3．竞争者对调价的反应

竞争者对调价的反应，也是企业改变价格时要考虑的重要因素。竞争者的反应主要有以下几种类型：

·相向式反应

你提价，他涨价；你降价他也降价。这样一致的行为，对企业影响不太大，不会导致严重后果。企业坚持合理营销策略，不会失掉市场和减少市场份额。

·逆向式反应

你提价，他降价或维持原价不变；你降价，他提价或维持原价不变。这种相互冲突的行为，影响很严重，竞争者的目的也十分清楚，就是乘机争夺市场。对此，企业要进行调查分析，首先摸清竞争者的具体目的，其次要估计竞争者的实力，再次要了解市场的竞争格局。

·交叉式反应

众多竞争者对企业调价反应不一，有相向的，有逆向的，有不变的，情况错综复杂。企业在不得不进行价格调整时应注意提高产品质量，加强广告宣传，保持分销渠道畅通等。

4．企业对竞争者调价的反应

·在同质产品市场，如果竞争者降价，企业必随之降价，否则企业会失去顾客。某一企业提价，其他企业随之提价（如果提价对整个行业有利），但如有一个企业不提价，最先提价的企业和其他企业将不得不取消提价。

·在异质产品市场，购买者不仅考虑产品价格高低，而且考虑质量、服务、可靠性等因素，因此购买者对较小价格差额无反应或不敏感，则企业对竞争者价格调整的反应有较多自由。

企业在作出反应时，先必须分析：竞争者调价的目的是什么？调价是暂时的，还是长期的？能否持久？企业面临竞争者应权衡得失：是否应作出反应？如何反应？另外还必须分析价格的需求弹性，产品成本和销售量之间的关系等复杂问题。企业要作出迅速反应，最好事先制定反应程序，到时按程序处理，提高反应的灵活性和有效性。

网络营销的价格策略

企业营销策略有很多种,但无论是传统营销还是网络营销，价格策略是最富有灵活性和艺术性的策略，是企业营销组合策略中的重要组成。网络营销价格是指企业在网络营销过程中买卖双方成交的价格。网络营销价格的形成是极其复杂的，它受到多种因素的影响和制约。企业在进行网络营销决策时必须对各种因素进行综合考虑，从而采用相应的定价策略。很多传统营销的定价策略在网络营销中得到应用同时也得到了创新。根据影响营销价格因素的不同，网络定价策略分可为如下几种：

1．竞争定价策略

通过顾客跟踪系统（CustomerTracking）经常关注顾客的需求，时刻注意潜在顾客的需求变化，才能保持网站向顾客需要的方向发展。在大多网上购物网站上，经常会将网站的服务体系和价格等信息公开申明，这就为了解竞争对手的价格策略提供方便。随时掌握竞争者的价格变动，调整自己的竞争策略，时刻保持同类产品的相对价格优势。

2．个性化定价策略

消费者往往对产品外观、颜色、样式等方面有具体的内在个性化需求，个性化定价策略就是利用网络互动性和消费者的需求特征，来确定商品价格的一种策略。网络的互动性能即时获得消费者的需求，使个性化营销成为可能，也将使个性化定价策略有可能成为网络营销的一个重要策略。这种个性化服务是网络产生后营销方式的一种创新。

3．自动调价、议价策略

根据季节变动、市场供求状况、竞争状况及其他因素，在计算收益的基础上，设立自动调价系统，自动进行价格调整。同时，建立与消费者直接在网上协商价格的集体议价系统，使价格具有灵活性和多样性，从而形成创新的价格。这种集体议价策略已在现在的一些中外网站中采用。

4．特有产品特殊价格策略

这种价格策略需要根据产品在网上的需求来确定产品的价格。当某种产品有它很特殊的需求时，不用更多的考虑其他竞争者，只要去制定自己最满意的价格就可以。这种策略往往分为两种类型，一种是创意独特的新产品（“炒新”），它是利用网络沟通的广泛性、便利性，满足了那些品味独特、需求特殊的顾客的“先睹为快”的心理。另一种是纪念物等有特殊收藏价值的商品（“炒旧”）如古董、纪念物或是其他有收藏价值的商品，在网络上，世界各地的人都能有幸在网上一睹其“芳容”，这无形中增加了许多商机。

·捆绑销售的策略

捆绑销售这一概念在很早以前就已经出现，但是引起人们关注的原因是由于 1980 年代美国快餐业的广泛应用。麦当劳通过这种销售形式促进了食品的购买量。这种传统策略已经被许多精明的网上企业所应用。网上购物完全可以通过 ShoppingCart 或者其他形式巧妙运用捆绑手段，使顾客对所购买的产品价格感觉更满意。采用这种方式，企业会突破网上产品的最低价格限制，利用合理、有效的手段，去减小顾客对价格的敏感程度。

·折扣定价策略

在实际营销过程中，网上商品可采用传统的折扣价格策略，主要有如下几种形式：

数量折扣策略

企业在网上确定商品价格时，可根据消费者购买商品所达到的数量标准，给与不同的折扣。购买量越多，折扣可越多。在实际应用中，其折扣可采取累积和非累积数量折扣策略。

现金折扣策略

在 B2B 方式的电子商务中，由于目前网上支付的缺欠，为了鼓励买主用现金购买或提前付款，常常在定价时给予一定的现金折扣。例如，某项商品的成交价为 360 元，交易条款注明“3／20 净价 30”意思是：如果在成交后 20 天内付款可享受 3％的现金折扣，但最后应在 30 日内付清全部货款。随着，网上支付体系和安全体系的健全，这种定价策略将逐步消失。

此外，还包括同业折扣、季节折扣等技巧。如为了鼓励中间商淡季进货，或激励消费者淡季购买，也可采取季节折扣策略。

·企业声誉定价策略

企业的形象、声誉成为网络营销发展初期影响价格的重要因素。消费者对网上购物和订货往往会存在着许多疑虑，比如在网上所订购的商品，质量能否得到保证，货物能否及时送到等。如果网上商店的店号在消费者心中享有声望，则它出售的网络商品价格可比一般商店高些。反之，价格则低一些。

·品牌定价策略

产品的品牌和质量会成为影响价格的主要因素，它能够对顾客产生很大的影响。如果产品具有良好的品牌形象，那么产品的价格将会产生很大的品牌增值效应。名牌商品采用“优质高价”策略，既增加了盈利，又让消费者在心理上感到满足。对于这种本身具有很大的品牌效应的产品，由于得到人们的认可，在网站产品的定价中，完全可以对品牌效应进行扩展和延伸，利用网络宣传与传统销售的结合，产生整合效应。

·撇脂定价和渗透定价

在产品刚介入市场时，采用高价位策略，以便在短期内尽快收回投资，这种方法称为撇脂定价。相反，价格定于较低水平，以求迅速开拓市场，抑制竞争者的渗入，称为渗透定价。在网络营销中，往往为了宣传网站，占领市场，采用低价销售策略。另外，不同类别的产品应采取不同的定价策略。如日常生活用品，对于这种购买率高、周转快的产品，适合采用薄利多销、宣传网站、占领市场的定价策略。而对于周转慢、销售与储运成本较高的特殊商品、耐用品，网络价格可定高些，以保证盈利。

·产品生命周期定价策略

这种网上定价是沿袭了传统的营销理论：每一产品在某一市场上通常会经历介绍、成长、成熟和衰退四个阶段，产品的价格在各个阶段通常要有相应反映。网上进行销售的产品也可以参照经济学关于产品价格的基本规律。并且由于对于产品价格的统一管理，能够对产品的循环周期进行及时的反映，可以更好伴随循环周期进行变动。根据阶段的不同，寻求投资回收、利润、市场占有的平衡。

案例：

家乐福的价格策略

家乐福自 1963 年在法国开业以来，截至 1997 年底已在全球的 18 个国家和地区开设了 307 家分店，1996 年家乐福以年总销售额 300 亿美元在全球零售行业中排名第 6 位。家乐福北京分店是 1995 年 12 月 5 日在中国内地开设的第一家分店，随后又陆续在深圳、上海、天津、重庆开设分店，到 1997 年底已有 7 家。北京家乐福卖场营业面积 7500 平方米，员工近 700 人，开业以来，最高日营业额达 430 万元，年销售额 4 亿元。家乐福的成功很大程度上取决于它的价格策略。

1.定价目标

随着市场经济的发展，非价格因素对顾客选购的影响越来越大，但是就目前我们的消费市场及水平来看，价格仍是影响顾客选购的最主要因素。对一项对超市的调查显示，人们最喜欢去超市的原因，价格便宜排在第一位，占 65%，最不喜欢去的超市的原因是价格高排在第一，占 63%。家乐福作为一家全球性的零售企业，其价格的制定具有很强的科学性和目的性。这首先表现在其定价目标上。

开业初期的定价目标

开业初期，家乐福主要目标是：维持企业生存。90 年代以来，北京的零售业发生了翻天覆地的变化，虽然当时还没有很成功的超市，但如贵友大厦、蓝岛大厦、塞特购物中心、燕莎商城等新型大商场取得了骄人的业绩，原有的具有悠久历史的零售企业，如王府井百货大楼、西单商场等也发展很快。面对激烈竞争的市场环境，为在市场站稳脚跟，家乐福首先采用了低价策略，即其商品价格普遍低于正常价格 10-20%（这也正体现了其超低售价的经营理念）。通过低价策略，打开了市场。

目前的定价目标

当消费者正津津乐道的议论着家乐福的低廉价格时，家乐福却悄悄地提高了商品的售价，然而此时人们都已在心理上认定了家乐福的价格便宜，养成了来家乐福购物的习惯。在保证市场最大占有率的情况下，家乐福开始通过销量来实现最大利润。

通过 1998 年 4 月份北京家乐福与北京燕莎望京购物中心部分主要日用品价格的比较可以看出，家乐福的价格相对来说已不再具有太大的优势。（见表 1）

表 1

	两面针	六必治	舒肤佳	力士	罗兰	百年润发	飘柔
家乐福	5.3	3.3	3.8	3.6	3.4	37.35	33
燕莎望京	5.4	3.15	3.8	3.6	3.54	39.5	33.25

人们之所以在发现家乐福的价格并不比其他商店便宜后仍然来此购物，其实不仅仅是一种习惯的问题。据调查显示，现在来家乐福购物的顾客中，有 60%的人是因为这里的商品品种齐全。确实，家乐福的商品从家电、汽配到油盐、针线，还有农贸市场上的蔬菜、水果、鲜肉、活鱼，共计 2 万多种商品，从而奠定了目标定价策略的基础。

影响定价目标的因素

质量是影响定价的一个主要因素，从家乐福服务中心每天退货的情况看，几乎所有的商品都是质量问题。一位顾客买了一辆自行车，换了两次，还是有毛病，商场最后以超过七天退货期限为由，将顾客推给了厂家。质量历来是一个企业的信誉形象所在，商家在进货时必须认真挑选，严格把关，只有这样才能确保自己已得的市场。

2、定价方法

目前家乐福所采用的定价方法主要是成本导向定价法和竞争导向定价法。

成本导向定价法

家乐福的商品价格是以成本价加上一个固定的毛利率。其商品的一般毛利率，食品、饮料、日用品类为 3-5%，鲜活类为 17%，服装类为 30%，玩具类为 20%，家具类为 20-30%，家电类为 7%，文化用品为 20%。以几种家具商品为例（见表 2）

这种方法，首先保证了商场的盈利，同时在竞争日趋激烈的市场上，也缓和了与对手的相互对抗。但如单纯的使用这种方法，则不能适应市场需要的变化，很容易被对手在价格上占优，因而它同时也采用了竞争导向定价法。

表 2

	长方桌	沙发床	大折椅	沙滩椅
进价	73.8	459	55.4	76
售价	94.9	595	72	96

竞争导向定价法

家乐福的竞争导向定价法在前期相对来说用的比较多。开业初期，它采用低价策略成功的打开了市场后，下一步便是针对主要对手来制定价格。每周三它都要派出大量人员到两个主要竞争对手燕莎望京、普尔斯马特区采价（尤其是地处同一区域内的燕莎望京），然后迅速汇总，星期四晚上调整价格，迎接双休日的销售高峰。

在竞争导向定价法中，它主要运用了随行就市法，它以燕莎望京的价格做为基础，只是稍微进行下调，从而既保证了价格的优势，也不致使收入过分降低。从表 3 可以看出。

表3

	统一100方便面	佳洁士牙膏	金鸡鞋油	洛娃洗衣粉	折床	电话架	西门子电话
家乐福	1.75	9.25	1.25	2.25	262	196	175
燕莎望京	1.80	9.45	1.35	2.30	262.5	198	180

然而随着万客隆的开业，它在价格上就无法与其进行全面竞争了，也正是这样，家乐福趋向以成本导向定价为主，同时把价格的主要竞争放在了食品、饮料、干果类上，这样一方面保证了价格优势，另一方面也突出了商场的经营特色，迎合了当前的商场发展趋势。

3、定价策略

低价渗透策略

家乐福在北京一开业首先采用了低价策略，其目标市场为工薪阶层、购买频率较高的家庭日用品上，因而吸引了大量的顾客前来购买，并且通过这些顾客口碑传播，使家乐福迅速提高了知名度。据调查，目前家乐福的知名度高达90%，远远领先于其他几家超市。

家乐福是靠低价策略打开市场的，同样其市场在一定程度上靠不断的低价来维持。家乐福始终有10%左右的低价商品，然而这10%的商品却带动了其他90%的正常价格商品的销售。这些低价商品又主要以低利润、购买频率高、购买量大的日用化妆品和食品饮料为主，一般的低价商品比正常价格低10-20%。这也正迎合了人们的敏感价格心理，人们在买一大件商品时多花几元、十几元也不会太在乎，而却会因为几分钱与小贩讨价还价，通过这些低价商品诱惑，使得消费者对家乐福更是情有独钟。

家乐福在店庆和一些节日活动期间还会采用一些特价策略。如在店庆期间，一辆永久自行车仅售396元，而进价则为392元，最后与厂家结算时平均每辆车的利润仅0.5元。一种迷你衣柜进价159元，售价却只有149元。一种休闲沙发床正常售价779元，此时也仅售599元。这些特价商品，强烈刺激了顾客的购买欲，使店庆期间几天的销售额都超过了400万。

心理定价策略

尾数定价：在抽查的家乐福500种商品价格中，整数定价的，食品类约10%，非食品类为20%，尾数为奇数的占80%，日用品、食品、饮料为5、9居多，约占50%，非食品类以9为多，占40%。家乐福的价格往往仅在尾数上比对手少一点儿，但却因此给顾客一种感觉棗家乐福的东西便宜。

促销定价：家乐福每一列货架的两端都有促销台，台上单一的摆放着那些低价的促销商品，而且上方挂着醒目的大黄色价格牌。这些低价商品10-20%的让利一般由厂家全部负担或商场摊一小部分，对于家乐福来说并无太大损失，甚至每个促销台还要加收台费。促销商品中最明显的要数百事可乐，一般正常价格，大瓶为5.10元，听装为2.75元，而促销价格大瓶为4.50元，听装为1.75元。

家乐福也经常采用一些假促销来吸引顾客。他们把原来的普通白色价格牌换成促销用的黄色价格牌，在每一列货架中挑出一种或几种商品，而价格却还是原来的价格。这样做虽然会带来一时效果，但随着顾客对商品的认知越来越清楚，购买行为逐渐的理智，这种欺骗顾客的做法终会带来不良影响。

折扣定价：对于折扣定价家乐福则采用不多，一些打折商品，即那些促销的特价商品也往往是直接写出促销价格。在家乐福经常可以碰上一些顾客问打不打折，很显然，现在商场的普遍打折已给顾客的心理上造成了很深的影响。家乐福没有直接的打折，一方面简化了财务上的管理，另一方面从长远看也是正确的，现在人们对于打折已经越来越冷淡了，据调查现在仅有30%的人对打折有兴趣。

家乐福的价格策略充分反映了它的经营理念。虽然是超低售价，但是通过高速运转，以及统一进货，协力配送，计算机网络管理等先进的经营方式，保证了在低价销售时仍可通过最大销量来获取利润。通过价格策略的运用，再配以宽松的购物环境，优良的服务等因素，家乐福牢牢吸引住了顾客的心。一位顾客在家乐福买了一张折床269元，而在另一家具店内同样的床才卖230元，然而顾客却是在又来家乐福购物时才发的牢骚。

随着市场竞争的日益激烈，买方市场的形成，消费者的选择余地扩大，价格相对于中低收入者来说，作用仍是至关重要的。但消费者的购买行为也日趋成熟、理智，非价格因素将越来越影响顾客的购买行为，家乐福应更加重视非价格因素的影响，如对员工进行专业培训，提高员工素质，加强售后服务的管理，让顾客真正的满意等。只有这样，家乐福才能通过它的价格策略实现其经营目标!

思考题：

1．你对长虹的价格策略如何认识？

2．什么原因引发中国家电业的价格战？

3．价格战是低档的竞争手段吗？

第十二章：分销渠道（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-11， 作者: 吴洪刚

第十二章　分销渠道

近两年渠道一词的走热，使渠道从幕后走到前台，渠道的神秘面纱被揭开。除了产品策略和价格策略之外，厂商对渠道策略也越来越重视。这种变化是基于市场的变化而进行。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．分销渠道及其结构；

2．分销渠道系统的发展；

3．中间商的类型；

4．分销渠道的设计与选择；

5．实体分销；

6．电子分销。

分销渠道及其结构

1．分销渠道概念

分销渠道是指某种货物和劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物和劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。它主要包括商人中间商，代理中间商，以及处于渠道起点和终点的生产者与消费者。在商品经济条件下，产品必须通过交换，发生价值 形式的运动，使产品从一个所有者转移到另一个所有者，直至消费者手中，这称为商流，同时 ，伴随着商流，还有产品实体的空间移动，称之为物流。商流与物流相结合，使产品从生产者到达消费者手中，便是分销渠道或分配途径。◆

2.分销渠道的结构

分销渠道由五种流程构成，即实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程及促销流程。◆

实体流程是指实体原料及成品从制造商转移到最终顾客的过程。所有权流程是指货物所有权 从一个市场营销机构到另一个市场营销机构的转移过程。付款流程是指货款在各市场营销中 间机构之间的流动过程。信息流程是指在市场营销渠道中，各市场营销中间机构相互传递信 息的过程。促销流程是指由一单位运用广告、人员推销、公共关系、促销等活动对另一单位 施加影响的过程。◆

3．分销渠道类型

按流通环节的多少，可将分销渠道划分为直接渠道与间接渠道；间接渠道又分为短渠道与长 渠道。◆

·直接渠道与间接渠道其区别在于有无中间商。

直接渠道，指生产企业不通过中间商环节，直接将产品销售给消费者。直接渠道是工业 品分销的主要类型。例如大型设备、专用工具及技术复杂需要提供专门服务的产品，都采 用直接分销，消费品中有部分也采用直接分销类型，诸如鲜活商品等。◆

间接渠道，指生产企业通过中间商环节把产品传送到消费者手中。间接分销渠道是消费品分 销的主要类型，工业品中有许多产品诸如化妆品等采用间接分销类型。

·长渠道和短渠道◆

分销渠道的长短一般是按通过流通环节的多少来划分，具体包括以下四层：◆

零级渠道：即由制造商——消费者。◆

一级渠道(MRC)：即由制造商——零售商——消费者。◆

二级渠道：即由制造商——批发商——零售商——消费者，多见于消费品分销。（或者是制造商——代理商——零售商——消费者。多见于消费品分销。）

三级渠道：制造商——代理商——批发商——零售商——消费者。◆

可见，零级渠道最短，三级渠道最长。◆

·宽渠道与窄渠道◆

渠道宽窄取决于渠道的每个环节中使用同类型中间商数目的多少。企业使用的同类中间商多 ，产品在市场上的分销面广，称为宽渠道。如一般的日用消费品(毛巾、牙刷、开水瓶等)， 由多家批发商经销，又转卖给更多的零售商，能大量接触消费者，大批量地销售产品。企业 使用的同类中间商少，分销渠道窄，称为窄渠道，它一般适用于专业性强的产品，或贵重耐 用消费品，由一家中间商统包，几家经销。它使生产企业容易控制分销，但市场分销面受到 限制。◆

·单渠道和多渠道◆

当企业全部产品都由自己直接所设门市部销售，或全部交给批发商经销，称之为单渠道。多 渠道则可能是在本地区采用直接渠道，在外地则采用间接渠道；在有些地区独家经销，在另 一些地区多家分销；对消费品市场用长渠道，对生产资料市场则采用短渠道。

案例：

联想电脑的渠道建设

1998 年渠道一词的走热，使渠道从幕后走到前台，渠道的神秘面纱被揭开，多少反映了中国 IT 市场的一种走势。中国计算机市场经过几的的拓展，计算机已开始逐步普及，市场和用户的需求正发生着巨大的变化，从单纯的追赶潮流购买到如何应用的问题，象联想也提出了应用电脑和功能电脑的概念，正是基于市场和用户需求的变化，渠道也是如此。国内厂商和进口厂商在经过前些年激烈的市场搏杀之后，市场格局已相对固定，除了产品策略和市场策略之外，厂商对渠道策略也进行了调整，这种调整也是基于市场的变化而进行。

进口厂商也已开始更多地关注面向最终用户的渠道，同时也开始转向边缘城市和边缘市场。在渠道的管理、组织上，很多厂商都成立了相应的渠道管理部门，国内厂商象方正都开始进行渠道建设，把分公司从销售部门转变为管理部门，尽量压缩短渠道。另外还有来自 DELL 的直销冲击，都促使厂家开始对渠道进行调整。

国内经销商群体经过几年的演变，也经历着由少到多、从多层次向高层次的转变，市场上产品的丰富使得经销商群体也越来越趋于细化。开始走上专业化发展的道路。用户需求的变化、厂商的调整和经销商的成熟导致了 1998 年厂家的渠道变化较大，加上媒体的引火烧油。1998 年专门关注渠道的媒体增加了好几家，使得 1998 年成为名副其实的渠道年。许多厂家纷纷透过媒体介绍自己的渠道政策。推广自己的渠道观念。随着许多 IT 企业越做越大，许多厂商开始关注象渠道、管理、技术研发等一些深层次的问题。渠道的市场覆盖率、渠道结构的扁平化、渠道的控制能力和可管理性的渠道的力量也成为众多厂商关注的问题。

传统的渠道主要是指代理分销制，对于中国的大多数厂商来说，代理分销制度依旧是主流，除了直销的环境不够成熟之外，另一个重要原因是，对一个厂家来说，如果您在市场上获得较好的地位和较大的市场份额。它的渠道必需很丰满，很有实力，必须先在渠道上依靠，否则，产品很难占据市场。联想作为国内电脑市场的佼佼者，之所以能获得 15.2％的市场份额，与联想的渠道实力是分不开的。

传统渠道的理念中厂家和代理商、分销商之间的关系常常不外乎两种：买卖关系和合作伙伴关系。第一种关系比较简单，只是单纯的交易行为，双方责、权、利的约束性不强，第二种合作伙伴关系更进一步，但许多情况下，都是不稳固的联盟关系，而且双方的关系是松散型的，缺乏一致的目标和利益，常常最后沦为“无疾而终”。为了进一步完善渠道政策和渠道的层次提升，联想提出了渠道的大联

想计划，把厂商和经销商的关系提升为一体化的联盟关系。其中厂家作为原始产品的生产者和供应者，它通过渠道来出货，代理商则是厂家的销售队伍，作为厂家的一部分，跟厂家的生产部门、研发部门、制造部门一样，这种渠道相当于厂家的销售部门。以这种眼光来看待代理，联想在选择代理时会更加严格和慎 重，代理商则会更有安全感和归属感。

在“大联想”的内涵方面，联想归纳为四个“纳入”，把代理商纳入联想的销售、服务、培训和分配体系，对于代理商进行统一设计、统一考虑。首先，在销售方面，联想通过渠道规划来进行，联想会分析在销售环节中寻找怎样的渠道，用户会喜欢什么样的渠道，每种渠道要准备什么样的条件，什么样的职责，具备什么样的权力和义务，就像一个单位的岗位责任制一样，渠道架构怎样、组成成员有哪些、成员的责任权利，都会统筹安排，这种规划会充分发挥每个代理商的特长，比如是更适宜做商用 PC，还是家用 PC 等等，不同的代理商都有自己的发展方向。

培训方面，联想成立了大联想学院对代理进行专业培训，培养代理的综合素质，如管理、营销、产品、技术等等。分配上联想重新设计了新的分配体系，除了常规的销售奖励之外，联想还设立了包括返点、培训、形象支持等在内的合作伙伴奖、超过三年合作期的风雨同舟奖等等。服务渠道方面，联想结合用户在售后服务方面的要求和变化、产品特点和现有代理商的销售渠道进行了调整。

为了保证大联想机制的健全和这一计划的不断推进，联想还建立了一系列的监督、保障机制，成立了专门的大联想顾问委员会，从代理商中推选了近 30 家代表做顾问，他们分布在全国 28 个省份，都是当地的佼佼者，大联想渠道中的一些重大问题、前瞻性问题和亟待解决的问题都会在顾问委员会中讨论，厂家和代理商一起来商量和决定。除此之外，联想在每个季度进行代理商的意见调整，设立总经理接待日等等，这些都已形成制度。

目前，联想 PC 在全国 200 多个城市拥有 2000 多家经销商。1999 年联想 PC 将进一步完善其现在的渠道体系及其保障体系，提高渠道整体的的专业化水准，使各种渠道进一步细化。联想认为，直销在国内的环境还不成熟，联想还是继续发挥已有渠道的优势。同时关注直销在中国的发展。

联想对直销问题的认识：渠道和时代阶段也有很大的关系。大家可能都知道，象直销或者短渠道的风潮在 IT 产业界非常流行时，认为只有这样才能降低成本，因为高科技产业尤其是电脑技术更新比较快，价格下降得比较快。如果渠道长了，供货时间长了，成本就高，用户肯定不能够接受。 由于你运筹不好，就会给用户、代理带来额外的负担，德尔在美国之所以非常的风行，中国的企业之所以在过去几年战胜国外的电脑企业，在中国市场上取得领先的地位，跟渠道短、运筹快有很大的关系。但是这件事情是不是带有一定的阶段性?联想觉得是可以做探讨的。过去我们可能没有分析的原因在于 PC 工业，各个部件、各个零主件，都变得越来越标准化，用户自己都知道他要什么东西，用户自己可以点我要多少内存，我要多少显示器，我要多少硬盘，只要把这些点清楚，马上就可以给你定做一台电脑，这种产品适合做直销，大家才都竞争在价格上面，竞争在运筹上而，没有在其它的方面去竞争。所以这是一个非常重要的因素。但是，未来的发展趋势是不是还是这样呢?我们认为未必是这样。尤其在中国更加值得我们来反思。这就是我们最近一直在倡导和宣传的，电脑要更加面向应用，更加面向功能，以前要求客户对电脑有专门的，丰富的知识，自己知道如何购买电脑，再如何去配软件，再去实现想要的功能和应用。但是，事实上不是所有的用户都有丰富的电脑知识，不是所有的用户都有自己选配软件和实现功能的能力。其实这是对产业界一个新的课题、新的挑战。光做标准化的东西是不是就行?是不是应该更加面向能够给用户直接提供能够马上就用的，马上就能够实现所需功能的最终产品，而不是中间产品。所以这个渠道跟这个时代，其实是有关系的。因为如果是这样的产品变成未来的趋势，那种直销的方式可能又不适合。即使是代理的方式，大家的竞争，厂商的竞争也不需要只在快速的运筹上面，更主要的竞争是我能不能提供用户比较适合，比较好用的这些功能和应用。如果是这样，用户所希望得到的更多的是知识服务，咨询购买一个什么样的电脑比较适合自己，这台电脑里面有什么样的功能、什么样的应用等等。所以，正是这样的一些变化，可能会带来渠道方面比较大的重新整合。为什么联想在现在推销 1＋1 专卖店的形式，这个专卖店依然是代理销售的一种。不是自己来做，而是想发动代理商一起来做，是加盟方式。但是要制定出统一的形象标准，统一的销售产品，统一的服务，统一的价格，统一的布局，统一的管理我们有“六个统一”在这个渠道上面。从更深层次上面来讲，就是为了迎接 PC 产业从根本上发生变革的时候对于渠道新的要求。

分销渠道系统的发展

80 年代以来，分销渠道系统突破了由生产者、批发商、零售商和消费者组成的传统模式和类 型，有了新的发展，如垂直渠道系统，水平渠道系统，多渠道营销系统等。◆

1．垂直渠道系统

这是由生产企业、批发商和零售商组成的统一系统。垂直分销渠道的特点是专业化管理、集 中计划，销售系统中的各成员为共同的利益目标，都采用不同程度的一体化经营或联合经营 。它主要有三种形式：◆

·公司式垂直系统

指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构和零售机构，控制分 销渠道的若干层次、甚至整个分销渠道，综合经营生产、批发、零售业务。这种渠道系统又 分为两类：工商一体化经营和商工一体化经营。工商一体化是指大工业公司拥有、统一管理 若干生产单位、商业机构，如美国火石轮胎橡胶公司拥有橡胶种植园，拥有轮胎制造厂，还 拥有轮胎系列的批发机构和零售机构，其销售门市部(网点)遍布全国。商工一体化是指由大 零售公司拥有和管理若干生产单位。◆

·管理式垂直系统

制造商和零售商共同协商销售管理业务，其业务涉及销售促进，库存 管理，定价，商品陈列，购销活动等，如宝洁公司与其零售商共定商品陈列，货架位置，促 销，定价。

·契约式垂直系统：指不同层次的独立制造商和经销商为了获得单独经营达不到的经济利 益、而以契约为基础实行的联合体。它主要分为三种形式：

特许经营组织。这有以下三种：

a.制造商倡办的零售特许经营或代理商特许经营

零售特许多见于消费品行业，代理商特许 多见于生产资料行业。丰田公司对经销自己产品的代理商、经销商给以买断权和卖断权，即 丰田公司与某个经销商签订销售合同后，赋予经销商销售本公司产品的权力而不再与其他经 销商签约，同时也规定该经销商只能销售丰田牌子的汽车，实行专卖，避免了经营相同牌子 汽车的经销商为抢客户而竞相压价，以致损害公司名誉。

b.制造商倡办的批发商特许经营系统

大多出现在饮食业，如可口可乐，百事可乐，与 某些瓶装厂商签订合同，授予在●某一地区分装的特许权，和向零售商发运可口可乐等的特许权。

c.服务企业倡办的零售商特许经营系统

多出现于快餐业(如肯德鸡快餐)，汽车出租业。◆

批发商倡办的连锁店。◆

零售商合作社。它既从事零售，也从事批发，甚至于生产业务。◆

2.水平式渠道系统

指由两家以上的公司联合起来的渠道系统。它们可实行暂时或永久的合作。这种系统可发挥 群体作用，共担风险，获取最佳效益。◆

3.多渠道营销系统

指对同一或不同的分市场采用多条渠道营销系统。这种系统一般分为两种形式：一种是生产 企业通过多种渠道销售同一商标的产品，这种形式易引起不同渠道间激烈的竞争；另一种是 生产企业通过多渠道销售不同商标的产品。◆

中间商

1．批发商

批发商是指供转售、进一步加工或变化商业用途而销售商品的各种交易活动。批发商处于商 品流通起点和中间阶段，交易对象是生产企业和零售商，一方面它向生产企业收购商品，另 一方面它又向零售商业批销商品，并且是按批发价格经营大宗商品。其业务活动结束后，商 品仍处于流通领域中，并不直接服务于最终消费者。批发商是商品流通的大动脉，是关键性 的环节，它是连接生产企业和商业零售企业的枢纽，是调节商品供求的蓄水池，是沟通产需 的重要桥梁，对企业改善经营管理及提高经济效益、满足市场需求、稳定市场具有重要作用。◆

批发商可分为四大类：◆

·商人批发商(或商业批发商)◆

商人批发商是独立企业，对其所经营的商品拥有所有权，也被称作中盘商(批发商)、分销商 ，或者配售商，他们还可以进一步细分为完全服务批发商和有限服务批发商。◆

·经纪人和代理商◆

它们不拥有商品所有权，主要功能就是促进买卖，获得销售佣金。经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥，由委托方付给他们佣金。他们不存货，不卷入财 务，不承担风险。多见于食品，不动产，保险和证券经纪人。

代理商有几种类型，即：制造代理商；销售代理商；采购代理商；佣金商(或称商行)：它是取得商品实体所有权，并处理商品销售的代理商，一般与委托人没有长期关系。◆

·制造商和零售商的分部和营业所◆

它的两种形式分别为，一是销售分部和营业所，制造商开设自己的销售分部和营业所。销售分部备有存货，常见于木材，汽车设备和配件等行业，营业所不存货，主要用于织物和小商 品行业；另一个是采购办事处，作用与采购经纪人和代理商的作用相似，但前者是买方组织 的组成部分。◆

·其它批发商◆

如农产品集货商、散装石油厂和油站，拍卖公司等 。

2．零售商

零售商是指将商品直接销售给最终消费者的中间商，处于商品流通的最终阶段。零售商的基本任务是直接 为最终消费者服务，它的职能包括购、销、调、存、加工、折零、分包、传递信息、提供销售服务等。在地点、时间与服务方面，方便消费者购买，它又是联系生产企业、批发商与消 费者的桥梁，在分销途径中具有重要作用。◆

零售商可按不同标准进行分类。◆

·按经营商品范围◆

专业商店

专门经营一类商品或某一类商品中的某种商品，如盛锡福、亨达利。经营特点是品种、规格齐全。◆

百货商店是指经营的商品类别多样，每一类别的商品品种齐全，经营部门是按商品的大类进行设立， 是多个专业店集中在一个屋檐下。经营特点是类别多、品种规格全，服务程度高。◆

·按商品售价来划分◆

廉价商店◆

仓库商店◆

样品图册展览室◆

·无店铺零售业◆

邮购和电话订购零售业◆

挨户访问推销零售业◆

购买服务◆

购买服务是一种专门为特定顾客如学校、医院、工会、政府机关等大型机构的雇员提供服务的无店铺零售业。◆

自动售货◆

电子销售，主要指计算机网络销售、电视机销售等形式。

·按是否连锁◆

连锁商店是指由一家大型商店控制的，许多家经营相同或相似业务的分店共同形成的商业销售网。其主要特征是：总店集中采购，分店联购分销。它出现在 19 世纪末到 20 世纪初的美国 ，到 1930 年，连锁商店的销售额已占全美销售总额的 30%，50 年代末、60 年代初以来，欧 洲、日本也逐渐出现了连锁商店，并得到迅速发展，到 70 年代后全面普及，逐步演化为主要 的一种商业零售企业的组织形式。连锁有三种：◆

正规连锁店◆

同属于某一个总部或总公司，统一经营，所有权、经营权、监督权三权集中，也称联号商店 ，公司连锁，直营联锁。分店的数目各国规定不一，美国定为 12 个或更多；日本定义为 2 个 以上；英国是 10 个以上分店。共同特点有：所有成员企业必须是单一所有者，归一个公司、 一个联合组织或单一个人所有；由总公司或总部集中统一领导，包括集中统一人事、采购、 计划、广告、会计等；成员店铺不具企业资格，其经理是总部或总店委派的雇员而非所有者 ；成员店标准经营，商店规模、商店外貌、经营品种、商品档次、陈列位置基本一致。◆

自愿连锁◆

各店铺保留单个资本所有权的联合经营，多见于中小企业，也称自由连锁，任意连锁。正规 连锁是大企业扩张的结果，目的是形成垄断；自愿连锁是小企业的联合，抵制大企业的垄断 。自由连锁的最大特点：成员店铺是独立的，成员店经理是该店所有者。◆

自由连锁总部的职能一般为：确定组织大规模销售计划；共同进货；联合开展广告等促销活 动；业务指导、店堂装修、商品陈列；组织物流；教育培训；信息利用；资金融通；开发店 铺；财务管理；劳保福利；帮助劳务管理等。◆

特许连锁(Franchiser Chain)◆

也称合同连锁，契约连锁。它是主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、 商号等企业象征的使用，经营技术，营业场合和区域)，以营业合同的形式给规定区域的加 盟店授予统销权和营业权。加盟店则须交纳一定的营业权使用费、承担规定的义务。特点是 ：经营商品必须购买特许经营权；经营管理高度统一化、标准化。麦克唐纳连锁店一般要求 特许经营店在开业后，每月按销售总额的 3%支付特许经营使用费。肯德鸡连锁店的这一比例 一般是 5%左右。◆

分销渠道的设计与选择

1．影响分销渠道选择的因素◆

企业在渠道选择中，要综合考虑渠道目标和各种限制因素或影响因素，主要制约因素有：

·市场因素◆

目标市场的大小。如果目标市场范围大，渠道则较长，反之，渠道则短些。

目标顾客的集中程度，如果顾客分散，宜采用长而宽的渠道，反之，宜用短而窄的渠道。 ◆

·产品因素◆

产品的易毁性或易腐性。如果产品易毁或易腐，则采用直接或较短的分销渠道。

产品 单价。如果产品单价高，可采用短渠道或直接渠道，反之，则采用间接促销渠道。

产品的体积与重量，体积大而重的产品应选择短渠道；体积小而轻的产品可采用间接销售。

产品的技术性。产品技术性复杂需要安装及维修服务的产品，可采用直接销售，反之，则选择间接销售。

·生产企业本身的因素◆

企业实力强弱。主要包括人力、物力、财力，如果企业实力强可建立自己的分销网络， 实行直接销售，反之，应选择中间商推销产品。

企业的管理能力强弱，如果企业管理能 力强，又有丰富的营销经验，可选择直接销售渠道，反之，应采用中间商。

企业控制 渠道的能力。企业为了有效地控制分销渠道，多半选择短渠道，反之，如果企业不希望控制 渠道，则可选择长渠道。◆

·政府有关立法及政策规定◆

如专卖制度，反垄断法，进出口规定，税法等。又如税收政策，价格政策等因素都影响企业 对分销渠道的选择，诸如烟酒实行专卖制度时，这些企业就应当依法选择分销渠道。◆

·中间商特性◆

各类各家中间商实力、特点不同，诸如广告、运输、储存、信用、训练人员、送货频率方面 具有不同的特点，从而影响生产企业对分销渠道的选择。◆

中间商的不同对生产企业分销渠道的影响；

例如，汽车收音机厂家考虑分销渠道，其选择方案有：

a.与汽车厂家签订独家合同，要求汽车厂家只安装该品牌的收音机；

b.借助通常 使用的渠道，要求批发商将收音机转卖给零售商；

c.寻找一些愿意经销其品牌的汽车经销商；

d.在加油站设立汽车收音机装配站，直接销售给汽车使用者，并与当地电台协商，为其推 销产品并付给相应的佣金。◆

中间商的数目不同的影响

按中间商的数目的多少的不同的情况，可选择密集分销，选 择分销，独家分销。

a 密集式分销指生产企业同时选择较多的经销代理商销售产品。一般来说，日用品多采用这种分销形式。工业品中的一般原材料，小工具，标准件等也可用此分销 形式。

b 选择性分销，指在同一目标市场上，选择一个以上的中间商销售企业产品，而不是 选择所有愿意经销本企业产品的所有中间商。这有利于提高企业经营效益。一般说，消费品 中的选购品和特殊品，工业品中的零配件宜采用此分销形式。

c 独家分销，指企业在某一目 标市场，在一定时间内，只选择一个中间商销售本企业的产品，双方签订合同，规定中间商 不得经营竞争者的产品，制造商则只对选定的经销商供货，一般说，此分销形式适用于消费 品中的家用电器，工业品中专用机械设备，这种形式有利于双方协作，以便更好地控制市场 。

消费者的购买数量。如果消费者购买数量小、次数多，可采用长渠道，反之，购买数量 大，次数少，则可采用短渠道。

竞争者状况。当市场竞争不激烈时，可采用同竞争者类似的分销渠道，反之，则采用与 竞争者不同的分销渠道。

2．评估选择分销方案

分销渠道方案确定后，生产厂家就要根据各种备选方案，进行评价，找出最优的渠道路线，通常渠道评估的标准有三个：即经济性，可控性和适应性，其中最重要的是经济标准。

·经济性的标准评估◆

主要是比较每个方案可能达到的销售额及费用水平。◆

比较由本企业推销人员直接推销与使用销售代理商哪种方式销售额水平更高。

比较由本企业设立销售网点直接销售所花费用与使用销售代理商所花费用，看那种方式 支出的费用大，企业对上述情况进行权衡，从中选择最佳分销方式。◆

·可控性标准评估◆

一般说，采用中间商可控性小些，企业直接销售可控性大，分销渠道长，可控性难度大，渠道短可控性较容易些，企业必须进行全面比较、权衡，选择最优方案。◆

·适应性标准评估◆

如果生产企业同所选择的中间商的合约时间长，而在此期间，其它销售方法如直接邮购更有 效，但生产企业不能随便解除合同，这样企业选择分销渠道便缺乏灵活性。因此，生产企业 必须考虑选择策略的灵活性，不签订时间过长的合约，除非在经济或控制方面具有十分优越的条件。

3．分销渠道管理与控制◆

企业在选择渠道方案后，必须对中间商加以选择和评估，并根据条件的变化对渠道进行调整。◆

·控制的出发点◆

不应仅从生产者自己的观点出发，而要站在中间商的立场上纵观全局。通常生产者抱怨中间 商：不重视某些特定品牌的销售；缺乏产品知识；不认真使用生产厂商的广告资料；不能准 确地保存销售记录。◆

但从中间商角度，认为自己不是厂商雇佣的分销链环中的一环，而是独立机构，自定政策不 受他人干涉；他卖得起劲的产品都是顾客愿意买的，不一定是生产者叫他卖的，也就是说， 他的第一项职能是顾客购买代理商，第二项职能才是制造商销售代理商；制造商若不给中间 商特别奖励，中间商不会保存销售各种品牌的记录。所以，要求制造商要考虑中间商的利益 ，通过协调进行有效地控制。◆

如何进行有效地控制?◆

例如：付给经销商 25%销售佣金，可按下列标准：保持适当存货水平(以防断档)，付给 5%； 如能达到销售指标，再付 5%，如能为顾客服务(安装维修)，再付 5%；如能及时报告最终顾客 购买的满足情况，再付 5%；如能对应收帐款进行有效管理，再付 5%。

·激励渠道成员

激励渠道成员，使其出色地完成销售任务。要激励渠道成员，必须先了解中间商的需要与愿望，同时要处理好与渠道成员的关系，包括三个方面：

合作

生产企业应当得到中间商的合作。为此，采用积极的激励手段，如给较高利润， 交易中获特殊照顾，给予促销津贴等，偶尔应采用消极的制裁办法，诸如扬言要减少利润 ，推迟交货，终止关系等。但这种方法的负面影响要加以重视。

合伙

生产者与中间商在销售区域、产品供应、市场开发、财务要求、市场信息、技术 指导、售后服务方面等彼此合作，按中间商遵守合同程度给予激励。

经销规划

这是最先进的方法。这应由有计划的实行专业化管理的垂直市场营销系统， 将生产者与中间商的需要结合起来，在企业营销部门内设一个分销规划部，同分销商共同规 划营销目标，存货水平，场地及形象化管理计划，人员推销，广告及促销计划等。

案例：

联想科技商城

联想科技商城组建于 1997 年 10 月，是联想科技发展公司下属的 13 个并行事业部之一，其前身是联想门市，很多事业部都是从这里发展起步的。现在，它成为北京联想控股公司的一个全资子公司，成为一个独立注册的法人。商城已建成了一个基本的全国中心城市连锁网络，目前在全国九个城市北京、上海、广州、沈阳、成都、武汉、济南、西安、南京建立了自己的分部。目前年销售收入已达到 7 亿元左右，是中国目前最大的 IT 产品连锁直销机构。

联想科技商城入住海龙大厦，标志着联想科技商城从经营联想品牌和联想代理品牌的商城转化为经营综合性 IT 产品的商城。用联想科技的话来说就是“我们要建设一个全新的品牌，无论是联想的产品还是其他厂商的产品，只要用户接受我们就经营，相反，如果用户不接受的产品，即使是联想的产品我们也要将它从商城中淘汰出去”。

联想建立这个新品牌，是为了向业界表明一个决心，今后的商城将彻底建成一个中性化的商城

除了因为商城脱胎于联想，在管理风格上会保持联想管理的精华外，商城决不会以联想现有的业务来影响商城与其他厂商的合作，决不会人为地影响用户的选择。

联想为什么这样建设一个全新的品牌，一个以直销为主的连锁商城？我们先来分析以下“联想电脑商城”的经营模式。

总结起来，“联想电脑商城”主要有几大特点：第一，全国连锁。到目前为止,联想科技商城先后在全国九个中心城市建立了分店,成为中国目前最大的 IT 产品连锁直销机构；第二，相对性直销。渠道层次的缩短，使厂商与用户更接近，这将减少厂商服务的失真性；减少过滤层次，从而减少销售成本；第三，综合性经营。商城是一个经营综合性信息产品的中性化商城，他将引进竞争机制，平等对待任何品牌。商城为厂商搭一个舞台，定一套规则，由厂商自己来演戏；第四，由传统的店堂销售转向超市化管理。商城的销售模式具有超市的一些基本特点：顾客可以直接接触到自己想要的产品，具有很高的亲和力。

联想科技商城的经营模式始终以用户作为经营的中心，而非产品。中国计算机产业早已是买方市场，满足顾客的需求永远是每一个商家经营的基石。

从用户的角度来说，信息产品的特点是高成本、低利润，价格变动幅度不大，相对于大多数中国用户来说是一种奢侈品，因而，大多数顾客的购买心理是希望首先得到厂商产品及服务的真实传递。其次得到价格上的优惠。联想电脑商城的销售模式能缩短销售环节，一方面确保了货品的来源，保证了厂商产品及服务的真实传递。另一方面通过减少销售层次，降低了产品的销售费用，为实现让利于用户打下了基础。其次，用户对信息产品的需求是一种模糊性需求。大多数用户对计算机的性能与用

途的对应关系并不清楚，只是大致有一些目的。他们需要有专业、诚信、精于技术的专业人士为之讲解，进行公正的介绍。联想电脑商城专业化销售员队伍能够满足这一需求，提供一个又一个解决方案。再次，用户对信息产品的需求是一种综和性需求。用户对信息产品的购买往往是从微机到外设、到网络产品，奔波于多个商家购买不同产品是很多用户的心理包袱。联想电脑商城综合性信息产品卖场的特点使得他能够很好地满足用户“一站购齐”的需求。

从厂商的角度来说，减少渠道层次已成为厂商的共识，也是厂商的需求。联想电脑商城这种相对性直销，有效地减少了销售层次。同时由于商城是一个相对封闭的销售体系，不会对厂商原有的渠道造成不良影响，为厂商的渠道策略平添了一个选择。

联想电脑商城规范化的经营可以在消费者心中营造一个概念，产品在商城的规格及价格即是产品的标准形象及大致价格，这能满足厂商规范渠道的需求。也就是说，商城具有价格平衡器的作用，可以作为渠道的标准。

联想电脑商城综和性信息产品卖场的经营形式可以满足厂商展示产品形象的需求。随着技术的成熟及 Internet 时代的到来，厂商越来越意识到其营销不仅仅是单个产品的销售，合理地将相关产品的有关信息传递到用户是一个更重要的任务。联想电脑商城的卖场均地处当地信息产品销售中心地段，场内有效用户多，在其中展示形象可以将相关产品的有关信息传递到用户。

Internet 时代的客户关系管理是一个热门话题。Internet 改变了管理模式与经营方式。没有 Internet 前，用户要通过不同的界面，分别获取各项服务。而现在有了 Internet，就为商家给用户提供一个统一的服务界面奠定了实现的基础，使用户可以通过一个统一的界面在任何地点得到多种服务。实现这一服务模式变化的关键就是要建立一个功能强大的客户管理系统，而在这一点上不论是 IBM、Compaq，还是其他厂商，大家都是站在同一起跑线上。如何留住客户，抓住客户，维持客户的忠诚度，与客户的关系怎么处等等，是今天所有厂商都关心的问题。以客户为中心的新的商业模式将是 Internet 时代的标准模式。

联想电脑商城的直销是从最终用户的需求出发，以客户为中心，以能尽快、尽美地满足用户的具体需求作为目标的，是先有销售后有产品与服务。另一方面，科技商城可以在经营活动中积累大量的用户（目前已拥有 10 万最终用户资源），积累客户关系管理的经验，这一点满足了 Internet 时代的需要。

第十二章：分销渠道（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-11， 作者: 吴洪刚

实体分配

1． 实体分配的范围与目标

实体分配指对原料和最终产品从原点向使用点转移，以满足顾客需要，并从中获利的实物流 通的计划、实施和控制。也称为实体流或物流，即产品通过从生产者手中运到消费者手中的 空间移动，在需要的地点，需要的时间里，达到消费者手中。◆

实体分配范围很广，第一任务是销售预测，公司在预测的基础上制定生产计划和存货水平。 生产计划明确采购部门必须订购的原料。这些原料通过内部运输运到工厂，进入接受部门， 并被作为原材料存入仓库。原材料被转变为制成品，制成品存货是顾客订购和公司制造活动 之间的桥梁。顾客的订货减少了制成品的库存，而制造活动则充实了库存商品。制成品离开 装配线，经过包装、厂内储存、运输事务所的处理、厂外运输、地区储存、最后送达顾客， 并提供服务。◆

实体分配总成本的主要构成部分是运输(46%)，仓储(26%)，存货管理(10%)，接受和运送(6%)，包装(5%)，管理费(4%)以及订单处理(3%)。◆

实体分配必须解决：如何处理订货单；商品储存地点应该设在何处?手头应该有多少储备商 品?如何运送商品?实体分配的目标就是妥善处理这四个问题。◆

·订单处理◆

实体分配开始于顾客的订货。订货部门备有各种多联单，分发给各部门。仓库中缺货的商品 品目以后补交，发运的商品要附上发运和开单凭证并将单据副本送各部门。◆

·仓储◆

仓库数目多，就意味着能够较快将货送达顾客处，但是，仓储成本也将增加，因此数目必须 在顾客服务水平和分销成本之间取得平衡。可选择的仓库包括：私人仓库、公共仓库、储备 仓库、中转仓库、旧式的多层建筑仓库，新式的单层的自动化仓库。◆

·存货◆

存货水平代表了另一个影响顾客满意程度的实体分配决策。存货决策的制定包括何时进货和 进多少货，其主要指标是最佳订货量。◆

最佳订货量可以通过观察在不同的可能订货水平上订货处理成本与存货维持成本之和的情况 来决定。如图，单位订货处理成本随着订货量增加而下降，这是因为订货成本被分摊到更多 的单位上去的缘故。单位存货维持成本则随订货量增加而上升，这是因为每单位的储存时间 相对地长了，这两条成本曲线垂直相加，即为总成本曲线。总成本曲线上弯向横轴的最低点 就是最佳订货量 Q。最佳订货量的数学公式如下：◆◆

Q=2DS/IC◆

式中，D=每期需求，S=一次订货成本，IC=每期单位维持成本。该公式一般被称为经济订货 量公式。其假设为：进货成本不变，单位存货维持成本不变，需求已知，无数量折扣。

·运输◆

公司可以选择的运输方式包括：铁路，公路，水路，管道，航空运输，集装箱联运。◆

在为某一项特定产品选择运输方式时，托运人应该考虑这样一些标准，如速度，次数，安全 ，容量，有效性和费用。如果托运人追求速度，空运和卡车就是主要的竞争对手；如果以费 用低为目标，那么水路运输和管道运输就成为最重要的选择对象。卡车在大多数标准上都是 名列前茅的，这正说明了它在运输量中的比重日益上升。◆

运输决策还必须考虑运输方式和其它分销要素的权衡和选择，如仓库，存货等要素。当不同 的运输方式所伴随的成本随时间的推移而发生变化时，公司应该重新分析其选择，以便找到 最佳实体分配安排。◆

2．实体分配的战略方案

在设计实体分配系统时，常常要在几种不同的战略中进行选择，一般来讲，可供选择的战略 主要有以下几种：◆

·单一工厂，单一市场◆

这些单一工厂通常设在所服务的市场的中央，这样可以节省运费，但是，设在离市场较远的 地方，也可能获得低廉的工地、劳动力、能源和原料成本。企业在两个设厂地点进行选择时 ，不仅应审慎地估计目前各战略的成本，更须考虑到未来各战略的成本。◆

·单一工厂，多个市场◆

直接运送产品至顾客◆

这必须考虑：该产品的特性(如单位，易腐性和季节性)；所需运费与成本；顾客订货多少与 重量；地理位置与方向。◆

大批整车运送到靠近市场的仓库◆

与直运相比，将成品大批运送到靠近市场的仓库，再从那里根据每一订单运送给顾客的方式 ，要比直运费用少。一般来说，增加新地区仓储所节约的运费与所能增加的顾客惠顾利益如 大于建立仓储所增加的成本，那么就应在这一地区增设仓储。如果考虑用仓库，应租赁还是 自建?租赁的弹性较大，风险较小，在多数情况下比较有利，只有在市场规模很大而且市场 需求稳定时，自建仓库才有意义。◆

将零件运到靠近市场的装配厂◆

建立装配分厂的最大好处是运费较低。有利于增加销售额；不利之处是要增加资金成本和固 定的维持费用。建厂必须考虑该地区未来销售量是否稳定，以及数量是否会多到足以保证投 下这些固定成本后仍有利可图。◆

建立地区性制造厂◆

在诸多因素中，最重要的是该行业必须具有大规模生产的经济性，在需要大量投资的行业中 ，工厂规模必须较大才能得到经济的生产成本。◆

·多个工厂，多个市场◆

企业有两种选择目标：一是短期最佳化，即在既定的工厂和仓库位置上制定一系列由工厂到 仓库的运输方案，使运输成本最低；二是长期最佳化，即决定设备的数量与区位，使总分配 成本最低。短期最佳化的有效工具是线性规划技术；而长期最佳化的有效工具是系统模拟技 术。◆

电子分销

1．什么是电子分销

曾有人预言，互联网商业的出现，使得渠道中间商的地位变得岌岌可危，因为电子化渠道使得供应商和客户之间的直接交易成为了可能。回头看看近 10 年来 IT 业分销走过的历程，可能会更清楚地发现这一点。在 90 年代初期，国内分销渠道刚刚萌芽的时候，渠道市场为产品主导型，分销商获得一个比较好的产品的总代理权，依赖其在某一区域市场的本地优势，就可以轻易打开局面。这一时期的分销商不强调全国性，大都地处一隅，而是强调区域优势，因此数量颇为可观，素质也是良莠不齐。随着国内 IT 市场的渐趋成熟，到 1996 年，分销商的第一轮淘汰赛出现，管理规范、能适应市场发展的有实力的分销商纷纷开始扩展地盘，在全国各地设立分公司，从区域分销商转为全国性的分销商，国内大的分销商队伍也由以前的鱼龙混杂减少到 10 家左右。

到 1998 年，随着国内 IT 渠道体系的成熟，关心用户应用成为潮流，伴随着越来越多的国外 IT 厂商转向客户型销售，分销商也纷纷转向客户型经营，专业化分销成为主流，这一时期分销商或高举应用大旗（如当时的联想科技），或开始与国外分销巨头合作（如英迈中国和佳都国际），纷纷开始用内部网络整合自身的渠道资源，以追求“大者恒大”，超级分销商开始出现，活跃的超级分销商队伍开始缩减到只有 5 家左右，当然这一阶段中分销商最典型的特征是应用 ERP 热，就像佳都国际总裁刘伟所形容的那样，“未来一切属于 Internet，电子商务的竞争不仅是企业竞争，而且是供应链管理的竞争。现代企业管理要求企业以客户为核心，实现贯穿整个商业周期的厂商、分销商、经销商、最终用户之间的双向数据信息流。因此未来供应链管理最优化将是分销商或电子商务营运商经营成功的关键之一。”

2．渠道转型

可以预见，在分销商之间进行的这样一场残酷的淘汰赛中，最后的胜出者数量肯定不会太多，在从 1998 年业界就开始嚷嚷着要转型的过程中，包括分销商在内的渠道企业都面临着痛苦的蜕变，这其中，如何整合现有资源，用互联网这样的新技术优化渠道，追求以最短的供应链、最快的反应速度和最低的分销成本来适应市场的变化，有些分销商因为经受不住渠道的压力而迅速走向没落，一些专业化发展的、管理规范、拥有雄厚资本和充满预见性的分销商则脱颖而出。

渠道必须适应客户的需求，必须以客户作为经营的中心。

在传统的渠道分销模式中，产品是渠道的中心，渠道的组织和变化都因产品而变化，经销商今天可以经营这个品牌的产品，明天可以经营那个品牌的产品，甚至于许多经销商以炒货为生，在差价的缝隙中求得生存。显然，在现在用户为中心的经营时代，只能面临越来越狭窄和越来越没有希望的明天。因为，对经销商来说，客户是其生存和发展的根本性资源，而在产品经营的时代，产品是首要的，因为市场供不应求，经销商可以炒货。在客户为中心的时代，满足客户的需求是经销商的职责，如果经销商认识不到经营中心的转变，一味地以产品经营为中心，以原始的炒货为经营手段，就不能满足用户的需求，从而遭受市场的无情淘汰。

对于经销商来说，把握住产品中心向客户中心的转变，已经是迫在眉睫，无论渠道组织、渠道结构如何变化，良好的客户关系始终是经销商得以生存和发展的关键，其中需要特别说明的是，良好的客户关系并非是销售人员与客户接口人员的关系，而是善待用户的结果。

案例：

佳都国际分销渠道

佳都国际执行副总裁、佳杰科技 CEO 王方民在描述这一市场变迁时指出：“分销商要实现转型，架构一定要先行”，架构先行的一个简单原则就是在日渐增大的渠道压力中，许多分销商都是被自己“打死”的，在一个快速变化的渠道市场上，一些专业分销企业在组织结构、经营理念、管理规范和物流效率上严重滞后，未能及时扭转过来，而造成公司经营和管理上的失控，为此，佳都国际转型的一个重要策略就是实行架构先行、管理先行的经营原则。

作为一家著名分销商，佳都国际集团成立于 1992 年 10 月。7 年多来，营运收入的年平均增长速度都在 45%以上，远远高于国内整个 IT 行业的增长速度，1999 年的 IT 收入达到 14.5 亿元人民币，已经跻身于国内前四大 IT 分销企业之列。至 2000 年 7 月，集团已完成营业收入 10.7 亿元。

早在 1995 年，为了有效整合渠道资源，佳都国际就在企业内部导入 IT 系统，实现企业管理的信息化；到 1997 年，佳都国际代理的品牌已经从 6 个猛增到 15 个，企业的高速增长与组织结构之间的矛盾日益加剧，为了进一步规范管理、提升分销的效率，佳都国际从 1999 年开始进入了“平静期”，对内进行资源整合，经营上实现事业部垂直管理制，对外则积极推进资本运作，并在 1999 年 11 月 29 日与新加坡大众电子有限公司（全球第五大电子制造服务商）合资成立了佳杰科技有限公司。

整合之后的佳都国际焕然一新，尤其是新的合资公司佳杰科技更是引人注目

注册资金高达 1100 万美元、第一年投资 3100 万美元、计划在 3 年内向佳杰科技投资的总额将超过 1.5 亿美元，以生产装配及分销高科技资讯产品为主营业务，并在中国全面设立为客户量身订做的生产、网上销售及一体化售后服务。此外，佳杰科技将致力于 e-Distribution（电子分销）的崭新业务模式，发展壮大整合佳都国际现有的分销网络，计划三年营业总额 120 亿元人民币，并在 24 个月内在国外上市，致力成为亚洲 e-Distribution 业务的领导者。显然，佳都国际在经历了一段“沉寂”之后，准备在新的电子分销时代一展身手。

目前，佳都国际的业务分为三大块：IT 产品分销、系统集成和支持服务。在分销业务方面，佳都国际提出新的分销理念 e-Distribution 可以描述为“以信息流为核心，以电子商务为平台，提供从 Internet 组装到 Internet 分销等全新业务手段，在整合供应链前后端的基础上，使 e-Distribution 成为佳都国际的业务模式品牌”，刘伟总裁认为，佳都国际 e- Distribution 的分销策略应该达到这样的 5 个效果：使顾客体验到最佳服务；创立分销模式品牌; 适应 Internet 的发展速度; 以最短供应链、最快反应速度和最低成本进入分销领域；为客户提供个性化的服务和解决方案。

事实上，现阶段互联网对于渠道的深刻影响最有代表性的就是对供应链的优化，佳都国际的电子分销也是建立在对企业内部信息整合的基础之上，按照规划，这一系统整合了企业的 ERP、B2B、CRM、SCM（供应链管理）、ASP、物流和支持服务系统等等，并且涵盖了 e-Market、 e-Store 和电话销售等诸多方面，这样一个系统在完成企业内部商务电子化的基础上，还将向前后两端延伸，向上开展以 BTO、CTO 为手段的为客户量身定做的生产、网上销售及一体化售后服务，向下则表现为电话销售和电子化交易等等，在国内首先将生产（BTO、CTO）、销售（B2B）、服务（service)这些已被国际电子商务行业的大量实践证明行之有效的模式整合、集成在以 Internet 为基础的平台上，这种短供应链形式为中国客户提供高效、快捷、个性化的服务提供了牢固基础。佳都也希望这一 e-Distribution 战略作为一种 Internet 时代的业务品牌，为国内传统分销及服务行业带来革命性的变化。

渠道的转型将会以用户为中心，转型的目的就是适应用户的需求新变化，转型的方向和成果也将会通过满足用户的新需求来印证。渠道转型已经迫在眉睫，那么以经销商为代表的渠道企业应该怎样对待即将到来的转型呢？

思考题：

1．分销渠道的冲突主要有哪些形式？

2．Internet 对分销渠道有哪些影响？

3．你认为分销渠道的发展趋势是什么？

第十三章：促销组合（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-11， 作者: 吴洪刚

第十三章　促销组合

公司利用促销来帮助区别其产品、说服其购买者，并把更多的信息引入购买决策过程。促销本质上是一种通知、说服和沟通活动，是谁通过什么渠道对谁说什么内容，沟通者有意识地安排信息、选择渠道媒介，以便对特定沟通对象的行为与态度进行有效的影响。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．常用的促销方式；

2．广告作用与选择；

3．人员推销的作用和方式；

4．营业推广的类型。

促销组合

1．促销的涵义及促销内容

促销(Promotion)是指企业通过人员推销或非人员推销的方式，向目标顾客传递商品或劳务的存在及其性能、特征等信息，帮助消费者认识商品或劳务所带给购买者的利益，从而引起消费者的兴趣，激发消费者的购买欲望及购买行为的活动。

促销本质上是一种通知、说服和沟通活动，是谁通过什么渠道对谁说什么内容，沟通者有意识地安排信息、选择渠道媒介，以便对特定沟通对象的行为与态度进行有效的影响。这种沟通说服有几种途径：一是雄辩式说服，讲话人首先以其人格博得听众的信赖感，再激起听众的情感以取得信任，列举鲜明的证据诱发需求；二是宣传式说服，最早是以组织(如教会、政府、政党、企业)为主体来 获得别人的支持。用语言、文字、气氛和事件等来争取支持者。现在企业的建筑式样、最高管理人员的办公室布置、产品的设计、推销员的个性等，通过公共关系人员，借助新事件， 制造一种新的气氛，进行宣传沟通；三是交涉式说服。指一方的交涉代表与另一方的代表相 互进行拉锯式谈判，以取胜对方，企业在市场营销活动中常用的是劝诱策略，非极端条件下不用威胁策略。

各种说服方式的目的都在于沟通，多年来形成了沟通模式，它由这些要素构成：该模式由九个要素构成，其中两个要素表示沟通的主要参与者

发送者和接受者，另两个表示沟通的主要工具

信息和媒体，还有四个表示沟通的主要职能

编码、解码、反应 和反馈，最后一个要素表示系统中噪音。

2．促销的作用

威廉·斯坦顿研究认为：在不完全竞争的条件下，“一个公司利用促销来帮助区别其产品、说服其购买者，并把更多的信息引入购买决策过程。用经济学术语来说，促销的基本目的是改变一个公司的产品的需求(收入)曲线的形状。通过运用促销，一个公司有希望在任何一定价格的条件下，增加某种产品的销售量。它还希望促销会影响产品的需求弹性。其目的在于：当价格提高时使需求无弹性，当价格降低时使需求有弹性。换言之，企业管理当局希望：当价格上升时，需求数量下降很少，而当价格下降时，销售却大大增加。”

3．促销组合

促销组合指履行营销沟通过程的各个要素的选择、搭配及其运用。促销组合的主要要素包括 广告促销、人员促销和销售促进，以及公共关系。

如何优化促销组合?如何选择、搭配、有效地运用?必须考虑这样几个选择：预算选择、产品选择、策略选择、购买阶段选择、生命周期选择等。

·促销组合对产品类型的选择◆

产品类型分消费品和投资品。◆

消费品的促销组合次序：广告，销促，人员推销，公共关系；❍◆

投资品的促销组合次序：人员推销，销促，广告，公共关系。❍◆

·促销组合对购买阶段的选择◆

消费者购买阶段一般依次是四阶段：◆

知晓阶段，促销组合的次序是：广告，销促，人员推销；◆

了解阶段，促销组合的次序是：广告，人员推销；◆

信任阶段，促销组合的次序是：人员推销，广告；◆

购买阶段，促销组合的次序是：人员推销为主，销售促进为辅，广告可有可无。

4．促销的基本策略

不同的促销组合形成不同的促销策略，诸如以人员推销为主的促销策略，以广告为主的促销策略。从促销活动运作的方向来分，有推式策略和拉式策略两种。◆

·从上而下式策略(推式策略)

推式策略中以人员推销为主，辅之以中间商销售促进，兼顾消费者的销售促进。把商品推向市场的促销策略，其目的是说服中间商与消费者购买企业产品，并层层渗透，最后到达消费者手中。◆

·从下而上式策略(拉式策略)◆

拉式策略以广告促销为拳头产品，通过创意新、高投 入、大规模的广告轰炸，直接诱发消费者的购买欲望，由消费者向零售商、零售商向批发商 、批发商向制造商求购，由下至上，层层拉动购买。

广告

1．广告的涵义及作用

·广告的定义◆

广告作为商品经济发展的产物，以私有制的形成和商品交换的产生为其前题。“广告”二字,从中文字面上理解是“广而告之”，在西方“广告”一词则源于拉丁语(Advertere),作“诱导”、“注意”解，后演化成为英语口语中的 Advertising(广告活动)和 Advertisement(广 告宣传品或广告物)。作为一种熟悉的事物，人人都可以对它指点评说，可是，又很难把广告的定义本质把握准确，这是广告有趣又复杂之处。◆

广告指法人、公民和其他经济组织，为推销商品、服务或观念，通过各种媒介和形式向公众发布的有关信息。大众传播媒介刊播的经济信息和各种服务信息，报道商品、服务的经营者、提供者，凡收取费用或报酬的，均视为广告。◆◆

案例：

联想 FM365 的广告策划

2000 年的春天，我们已经非常明显地感觉到网络革命的到来。网络公司风起云涌,网络人才极为抢手,网络广告铺天盖地,网络竞争异常激烈,令人目不暇接。4 月 12 日一夜之间，京城忽然冒出了无数个路牌广告，惹得人们纷纷驻足观看：一位帅哥蓦然回首，"4 月 18 日，谁令我心动？"这下可把"锋迷"乐坏了，因为那帅哥正是心中的偶像-谢霆锋，"谢霆锋要来北京开演唱会了！"这是人们的第一直觉。胃口足足吊了 6 天，神秘广告终于揭了底儿，让所有人大跌眼镜的是，4 月 18 日一夜之间推出的路牌广告上，伴随着"真情互动"几个字，谢霆锋转过身来，捧出一串"FM365.COM"的字样。唉，原来是联想公司推出的新网站。接着，报纸杂志，电视等各种媒体开始了大规模的炒作，使得 FM365 抛头露面，出尽了风头。与此同时，这部"悬念剧"还在全国十几个城市上演，使得 FM365 一夜之间成为知名网站。这一回，谢霆锋"帅呆了"，联想 FM365"酷毙了"，而联想这则悬念广告无疑也成为广告史上的经典之作。就广告知名度传播效果而言，FM365 在网络广告中空前绝有，已经达到预期目的。

·广告的作用◆

有位大公司总裁曾说：“人们是否喜欢广告，这并不是一个问题。广告是我们生活和现实社会政治经济制度中不可缺少的组成部分，他们喜欢不喜欢，都已毫无意义。”话虽偏颇，却道出了广告在现代经济生活中的重要性。它可以从市场、企业、消费者三个层次进行分析。 ◆

从市场看，广告是传播市场商品信息的主要工具。市场的一般定义是指买卖双方相互联系、相互作用的总表现。那么，买卖双方是如何相互联系、相互作用的呢?二者的沟通是通过商品流通来实现的。商品流通由三部分组成：商品交易流通，商品货物流通，商品信息流通。信息流是开拓市场的先锋。可以说没有信息，就成了哑巴，不能沟通，无法交流。那么大量信息是怎样飞到人们哪儿去的呢?靠的是传播。当今世界具有传播商品信息功能的行业 或渠道很多，最主要的就是广告信息渠道。◆

从企业层看，广告是企业竞争的有力武器。广告主如何利用广告这尊大炮轰开市场之门? ◆

第一，利用庞大的广告预算开支，多投入多产出。“没有广告就没有市场，没有广告就没有名牌”已成为企业家的共识。◆

第二，利用广告策划制作，吸引受众，以尽可能少的投入获尽可能大的产出。◆

有的企业利用广告定位，通过具有针对性的广告策略，“放开大路，占领两厢”，为自己争取一定的市场份额。如七喜汽水面世之初，面临百事可乐、可口可乐两个超级大国，夹缝里如何求生存?七喜为自己的汽水精心设计了简短的广告词：“七喜——非可乐”，一下子把饮料市场一分为二：一边是百事可乐、可口可乐等市场所有的可乐型饮料，另一边是刚刚面世的、非可乐的七喜，在众多的可乐饮料市场上为自己“创造”出了一个新的市场。这场非 可乐广告宣传的结果是：七喜汽水在第一年的销售量提高了 10%，而且以后每年都有所增加 。◆

利用广告增强企业的竞争力，不仅见诸于大的广告策划，也见于细微的广告文案设计。譬如 ，牙刷广告词：“一毛不拔”；打字机广告词：“不打不相识”；电话广告词：“以指代步 ”；电风扇广告词：“实不相瞒，××牌电风扇的名气是吹出来的”；摩丝广告词：“青春作伴，从头开始”；鞋子广告词：“千里之行，始于足下”；灭蚊器广告词：“默默无‘蚊 ’”；咖啡广告词：“味道好极了!”等等。易懂，易背，易念，这些广告用语，给人留下 深刻的印象。◆

第三，利用广告策略，树立企业文化。当今的广告大战，从本质上可以说是不同的企业文化之间的较量和竞争。西方广告折射的是西方文化风貌。IBM 计算机当初面对“苹果机”，“ 王安电脑”等众多强手，广告词自信、果敢、咄咄逼人：“比 IBM 的产品更好，更便宜”， 对自己宣战的背后，明明白白显示了超过自己、超过别人的阳刚之气，形成 IBM 公司文化的主流。在洋货洋名大出风头的现今中国市场，不少中国产品广告上夸耀自己洋出身洋伙伴， 四川长虹却率先打出民族工业的旗帜：“以产业报国、民族昌盛为己任”，这是明明白白的企业文化，挡不住的民族凝聚力。◆

从消费层看，广告可以引导消费，刺激消费，甚至创造需求。邱吉尔的一段话从一个侧 面反映了广告对消费需求的引导、刺激和创造作用：“广告充实了人类的消费能力，也创造了追求较好生活水平的欲望。它为我们及家人建立了一个改善衣食住行的目标，也促进了个人向上奋发的意志和更努力的生产。广告使这些极丰硕的成果同时实现。没有一种活动能有这样的神奇力量”。◆

广告也刺激着消费、创造消费需求。因此，有人说：“出售化妆品，实质上出售的是美的希 望；出售柑桔，实质上出售的是生命力；出售汽车，实质上出售的是声望；出售衣服，实质上出售的是个性。”◆

广告还起着美化环境，教育人们的作用。广告也是一种艺术，好的广告能给人以美的享受，能美化市容，美化环境。同时，广告内容设计得当，有利于树立消费者的道德观、人生观及优良的社会风尚。◆

2．广告定位

广告定位是美国广告专家大卫·欧吉沛倡导的。他认为广告活动的核心，不在于怎样规划广告，而在于把所广告的产品放在什么位置。广告定位就是指从众多的商品中，寻找宣传商品的有竞争力的特点，具有的独特个性，广告宣传能攻其一点，在消费者心中树立该商品的一定地位。广告定位包括：◆

·确立广告目标

广告目标是指在一个特定时期对特定观众所要完成的特定的传播任务。福特公司把它的汽车定位为“静悄悄的福特”，整个广告活动围绕“静悄悄”作文章，突出福特汽车的安静舒适、不受噪音干扰的特点。◆

一般来说，广告目标可分为三种类型：通知型，说服型，提醒型。◆

通知型广告主要用于一种新产品的入市阶段，目的在于树立品牌，推出新产品。××香波打入市场的广告就是：“还有半个月，一种全新型洗发水将与消费者见面”，然后依次递减天 数，“还有 10 天……”，“还有一周……”，“还有一天……”，然后在预定的那天再打出全面介绍该种品牌香波的广告。◆

说服型广告的目的是培养消费者对某种品牌的需求，从而在同类商品中选择它。“达克宁” 药膏通过“不但治标，还能治本”来暗示其同类产品只能治标，不能治本，从而劝说消费者进行选择。◆

提醒型广告在产品进入旺销后十分重要，目的是保护消费者对该种产品的记忆和连续购买， 如×× 饮料的广告词就是：“你今天喝了没有?”

·确定广告区域。针对广告区域的地方性，区域性，全国性，国际性的不同，选择不同的广告覆盖方法，如全面覆盖，渐进覆盖或轮番覆盖。

·确定广告概念。这儿所指的广告概念，特指广告所强调的商品特点，信息传递方法、技巧和具体步骤等。

·确定广告媒体。选择媒体不一定收费愈高愈好，要根据商品和媒体的特性。一则飞机公司的广告就很好地利用了电台媒体听觉效果：

(强烈的噪声中)男：“坐飞机这轰鸣声真难受!”

(噪声消失)女：“坐这架可安静了!”

“欢迎您乘座××公司的飞机。”

3．广告媒体的种类◆

·印刷品广告◆

印刷品广告包括报纸广告、杂志广告、电话簿广告、画册广告、火车时刻表广告等。

报纸广告

世界上最早的报纸是中国汉代的“邸报”，距今已有 1 800 年历史。8 世

纪唐朝开元年间，长安出版的用纸张印刷的《开元杂报》比欧洲最早用纸张印刷的德国《时代报》早 800 多年。报纸广告的优势是：覆盖面宽，读者稳定，传递灵活迅速，新闻性、可读性、 知识性、指导性和纪录性“五性”显著，白纸黑字便于保存，可以多次传播信息，制作成本低廉等。报纸广告的局限是它以新闻为主，广告版面不可能居突出地位，广告有效时间短，日报只有一天甚至只半天的生命力，多半过期作废。广告的设计、制作较为简单粗糙，广告照片，图画运用极少，大多只用不同的字体编排，四周加上花线就算完事，不是“一长条” (一通栏)就是一块“豆腐干”(半通栏或三分之一通栏)，千人一面，呆板单调，广告用语也模式化，一讲质量就是“国优，部优，省优”，以及“国际金奖”，“国际银奖”，一讲性能总离不开“国内首创”，“领导时代新潮流”，“跨世纪的摩登”，一讲售后服务也只有“实行三包”，翻来覆去就是那么几句话。◆

杂志广告。杂志广告是指利用杂志的封面，封底，内页，插页为媒体刊登的广告。世界上最早的杂志是德国《观察周刊》，创于 1590 年。杂志广告的优势是：阅读有效时间长，便于长期保存，内容专业性较强，有独特的、固定的读者群，如妇女杂志，体育杂志，医药保健杂志，电子杂志，汽车摩托车杂志，家用电器杂志等，有利于有的放矢的刊登相对应的商品广告。同时杂志广告也有其局限性：周期较长，不利于快速传播，由于截稿日期比报纸早，杂志广告的时间性、季节性不够鲜明。◆

·电子媒体广告

或称电波广告，电气广告。包括电视广告，电影广告，电台广播广告，电子显示大屏幕广告 ，以及幻灯机广告，扩音机广告等。◆

电视广告

电视广告是指利用电视为媒体传播放映的广告。电视广告可以说是所有广告媒体中的“大哥大”，它起源较晚，但发展迅速。以美国为例，1993 年全国广告总收入为 1 34 0 亿美元，其中仅电视广告就占 54%，其它则是，报纸广告占 23%，电台广播广告占 4%，杂志 广告占 18.9%；德国 1993 年全年广告总收入 180 亿美元，其中电视广告就占 34.9%，其它则是报纸广告占 26.4%，杂志广告占 31.4%，电台广播广告占 7.2%等等。◆

电视的优势很明显。它收视率高，插于精彩节目的中间，观众为了收看电视节目愿意接受广告，虽然带有强制性，但观众一般可以接受。电视广告形声兼备，视觉刺激强，给人强烈的感观刺激。而且看电视是我国家庭夜生活的一项主要内容，寓教于乐，寓广告于娱乐，收视效果佳，其广告效果是

其它广告媒体无法相比的。著名广告人大卫·欧格威无不自豪地说：“如果给我 1 小时的时间做电视广告，我可以卖掉世界上所有的商品”，中央电视台广告部 市场调查显示：全国共有电视机 2.8 亿台，估计一次开机 2 亿台，每台收看人数 4 人，抽样调查显示，新闻联播的收视率为 50.6%，之后观众继续收看天气预报。因此，新闻联播后至天气预报前的 1 分钟时段内打广告，其受众人数为 2 亿×4×50.6%≈4 亿，5 秒钟广告告之了 4 亿人，才引得第一条广告(标王)投标金额达 6 666 万元之巨；它的局限性也很明显，主要是电视广告制作成本高，电视播放收费高，而且瞬间消失，使企业通过电视作广告的费用很高，小型企业无力问津。◆

广播广告

广播广告是指利用无线电或有线广播为媒体播送传导的广告。由于广播广告传收同步，听众容易收听到最快最新的商品信息，而且它每天重播频率高，收播对象层次广泛 ，速度快，空间大，广告制作费也低。广播广告的局限性是只有信息的听觉刺激，而没有视 觉刺激，而据估计，人的信息来源 60%以上来自于眼睛视觉，而且广播广告的频段频道相对不太固定，需要经常调频，也妨碍了商品信息的传播。◆

·户外广告

它主要包括：路牌广告(或称广告牌，它是户外广告的主要形式，除在铁皮、木板、铁板等耐用材料上绘制、张贴外，还包括广告柱，广告商亭，公路上的拱形广告牌等)，霓虹灯广告和灯箱广告，交通车厢广告，招贴广告(或称海报)，旗帜广告，汽球广告等。◆

·邮寄广告◆

邮寄广告是广告主采用邮寄售货的方式，供应给消费者或用户广告中所推销的商品。它包括商品目录，商品说明书，宣传小册子，明信片，挂历广告，以及样本，通知函，征订单，订货卡，定期或不定期的业务通讯等。邮寄广告是广告媒体中最灵活的一种，也是最不稳定的一种。◆

·POP 广告◆

英文 Point of Purchasing Advertising 的大写字母缩写，译为售点广告，即售货点和购物场所的广告。世界各国广告业都把 POP 视为一切购物场所(商场，百货公司，超级市场，零售店，专卖店，专业商店等)场内场外所做广告的总和。◆

POP 广告的种类就外在形式的不同分为立式、悬挂式、墙壁式和柜台式四种；就内在性质的不同分为室内 POP 广告和室外 POP 广告两种，室内 POP 广告指商店内部的各种广告，如柜台广告，货架陈列广告，模特儿广告，圆柱广告，空中悬转的广告，室内电子广告和灯箱广告。 室外 POP 广告是售货场所门前和周围的 POP 广告，包括门面装饰，商店招牌，橱窗布置，商品 陈列，传单广告，活人广告，招贴画广告，以及广告牌，霓虹灯、灯箱和电子显示广告等。 ◆

·其他广告◆

其他广告指除以上五种广告以外的媒体广告，如馈赠广告，赞助广告，体育广告，以及包装纸广告，购物袋广告，火柴盒广告，手提包广告等等。◆

4.如何选择广告媒体◆

·产品因素◆

如果是技术性复杂的机械产品，宜用样本广告，它可以较详细的说明产品性能，或用实物表 演，增加用户实感；一般消费品可用视听广告媒体。◆

·消费者媒体习惯◆

如针对工程技术人员的广告，应选择专业杂志为媒体，推销玩具和化妆品等最好的媒体是电视。◆

·销售范围◆

广告宣传的范围要和商品推销的范围一致。◆

·广告媒体的知名度和影响力◆

它包括发行量，信誉，频率和散布地区等。◆

·广告主的经济承受能力。◆

5．广告的创意制作◆

广告创意是广告设计制作者在酝酿广告时的构想。广告设计制作者根据广告主的要求，在详尽的市场调查后，经过精心思考和策划，最后完成一个商品、劳务、企业形象的综合广告方案。◆

广告创意就其内容而言可包括两类：一是战术型广告创意，指在已定的商场上，紧紧盯着目标，将产品的品牌迅速留在顾客心中，并得到有利地位；二是战略型广告创意，指找出可能的市场，确定广告目标和对象，提出切实可行的促销活动计划。◆

国际广告协会对创意新颖的广告有五点要求：

能体现愉快的感觉；

体现创新进步的精神；

能解决某一实际问题；

有明确的承诺；

有潜力。◆

·广告创意设计的构思◆

广告创意设计的构思要真、简、奇、美，攻心为上，杜绝“小和尚念经”式广告创意的构思 。创意设计很艰苦。台湾一家广告公司为德国××啤酒打进台湾市场代理广告业务。如何既保持原有品牌的优势，又适合台湾的具体情况呢?该广告制作如下数量众多、精美的备选广告：“刚从欧洲来，国语还不太灵光”，“没办法，害羞是数百年来的家族遗传”，“偶尔也在国宴中露面”，“在欧洲，左派和右派唯一相同的观点”，“小?想想拿破仑吧!”以及 “这一杯是我们的最佳代言人”和“不妨先向邻居打听打听”等 22 条。再如 1979 年可口可乐集团要求为其代理了 24 年广告业务的麦伊广告公司重新换个广告主题，该广告公司立即把派驻全球各地机构富有创造力的主管全部召回纽约，经过反复激烈的讨论，最后才浓缩出一个主题，其创意是“喝一口，笑一笑”(Have a coke and a smile)。

案例：

可口可乐的广告创意

1971 年 1 月 18 日，泛美航空公司一架波音 747 客机，载着 200 余名不同肤色，不同国籍的乘客，由美国首都华盛顿起飞，目的地是英国首都伦敦。在这次航班上有一名年青的广告歌词作者，他此行的目的是到伦敦与几位广告界同行会合，共同创作一首为可口可乐饮料作宣传的广告片。任务非常紧迫，但是直到此时此刻，他的头脑里还是一片空白，一点创作的灵感都没有。而意想不到的事情却偏偏发生了，伦敦地区突然被子迷雾笼罩，希思机场被紧急关闭，航班被引导降落在爱尔兰的一个偏僻机场上。这时一个叫夏诺的小镇，镇上的人还是第一次看到有这样大的喷射客机降落。机上的乘客大都是出差的生意人，原以为在小镇上中介暂时停留，却不料伦敦大雾越来越密，根本就没有在短期内消退的迹象。要命的是，镇上唯一的一家小旅馆根本就没有足够的房间容纳这么多旅客，唯一解决的办法就是大家设法挤在一起。没有办法，200 多名乘客只得放弃自己的隐私权，相互之间临时配成室友。所有的单人间都被临时变成了双人间，甚至三人间。年青的广告歌词作者也被迫找了个不相识的人共享一室。第二天早上，还没有起飞的消息，大家唯一可以打发时间的地点就是小旅店的咖啡吧。在这里，作者突然看到这样一幅场面：很多不同肤色的乘客围坐在小小的吧台边用英语聊天，在他们之间的台子上摆着瓶瓶的可口可乐队，人们不时了举起可乐，相互点头致意。哗！灵感一下子涌上了心头，年轻的作者猛然间抓到了人类潜意识中的一个基本欲望——人类和平与友谊，而可口可乐正成为表达人类型这个共同欲望的联系纽带。结果，就在这次意外的航班耽误事件中，近代商业广告史上一个最经典的创意诞生了：

我要把世界建成像一个家，让家中充满了爱。

苹果树茂盛、蜜蜂采蜜忙，雪白的鸽子在飞翔。

我要教世界同声合唱一首歌。

我要为世界买一瓶可口可乐，让它充满伙伴的情谊。

根据这首歌创作成的广告主题歌和电视片一经播放，立即在全世界引起轰动，可口可乐立即成为世界和平、人类友好的象征。迄今为止，它仍然成为无数商业广告竞相摹仿和复制的对象。

·广告创意的媒体运用◆

广告创意不仅是文案设计，还包括广告宣传所使用的媒体设计。如何运用各种媒体的特点来为广告服务，同样显创意功夫。××电风扇的创意设计是利用 POP 广告媒体，把电风扇放在大商场的橱窗，旁边醒目地写着：“从××年×月×日起昼夜连续运转。请你计算一下，至今已连续运转了多少小时?”独特的构思引起了好奇心，有人甚至半夜三更去检查该电风扇是否仍在转动。再如“西铁城”手表打入澳大利亚市场的广告创意，也是利用 POP 广告媒体 ，巧妙地宣传产品的质量。预告消费者某日某时某刻，该公司用飞机在堪培拉广场空投西铁城手表，谁捡到就归谁，届时飞机如期而至，数以万计的手表从天而降，……戴着高空落下 、走时准确又不要钞票的手表，效果怎样?还需嘶声力竭地嚷嚷：“永不磨损，世界名表吗 ”还愁在老百姓中没有知名度吗?◆

创意广告的媒体选择，离不开现代科技，同样是利用 POP 广告，精工表的广告创意则充分显示了现代科技的运用：在西欧一个城市上空，突然飘来一朵彩云，这彩云不偏不倚停留在人 群密集的中心广场上空，〖 BF〗不断变幻的颜色，慢慢地映出醒目的大字：“精工表世界销售总值第一”。现代科技发现：人造烟幕在空气中停留的时间，可以通过减少云烟中微粒的直径和比重的办法来延长，钟表公司就是根据这一原理制造出了这一新颖独特的烟幕广告。 ◆

·广告创意的语言艺术◆

早在 19 世纪末，中国最早的报纸广告上，就出现了南洋兄弟烟草公司为其新产品“白金龙香烟”制作的广告词：“饭后一支烟，胜过活神仙”，事实证明，当初的广告词已成为如今瘾君子的座右铭。同是登在报刊上的香烟广告，国外××香烟的广告语言则是正话反说：“吸烟有害健康，××香烟也不例外!”一正一反，一褒一贬，异曲同工，广告语言艺术的魅力由此可见一斑。◆

广告创意的语言艺术散见于各种商品广告之中。理发店的广告语言：“虽是毫末技艺，却是顶上功夫”，猪饲料的广告语言：“饲宝×××，催猪不吹牛!”，酸梅汁的广告语言：“ 小别意酸酸，欢聚心甜甜”；粉刺药品的广告语言：“只要青春不要‘痘’!”，汽车的广 告语言：“车到山前必有路，有路必有××车”，以及棺材铺的广告语言：“开车别太快， 我们的生意忙不过来了!”◆

语言艺术还包括产品的商标名称和进入国外市场的译名。可口可乐(Coca-Cola)打入中国市场时，拟用四个谐音的汉字来称呼这种不含酒精的西方饮料，开始选译的是“蝌蚪嚼蜡”， 又是动物又是蜡烛，无味加不干净的印象，使其无人问津，后转用“可口可乐”，美味可口，开心快乐，从此销路大增。◆

5．广告费用预算◆

广告费用预算可有以下 4 种不同的选择方案。◆

·销售百分比法◆

根据过去经验，按计划销售额的一定百分比确定广告费用。好处是简便易行，缺点是实际操作中过于呆板，不能适应市场变化。◆

·目标任务法◆

明确广告目标后，选定广告媒体，再计算出为实现这一广告目标应支出的广告费用。这种方法在实际操作中难度较大，因为，广告目标很难以数字来精确计算。

·竞争对抗法◆

它是根据竞争对手的广告宣传情况，来决定自己的广告费用支出的一种方法。◆

·倾力投掷法◆

企业在不能测定广告目标和广告效果的情况下，常常采用有多少费用就做多少广告的办法， 它的风险比较大。◆

6．广告效果评估◆

广告效果的评估就是指运用科学的方法来鉴定所作广告的效益。广告效益包括三方面：一是广告的经济效益，指广告促进商品或服务销售的程度和企业的产值、利税等经济指标增长的程度；二是广告的心理效益，指消费者对所作广告的心理认同程度和购买意向，购买频率； 三是广告的社会效益，指广告是否符合社会公德，是否寓教于销。◆

广告效果的测定方法，有很多种，可按不同的标准分类。◆

·以广告发布时间为界分类：

预审法◆

它是广告制作完成以后，在媒体发布以前所进行的广告效果测定和相应分析。具体可通过以下手段进行：

a.模拟销售检验

就是通过人为的办法“选”一个销售环境，以此检验广告的促销功能。譬如“盲目销售检验”，就是把包装好的产品上的商标拿掉，摆在货柜上，每种商品后面有个说明卡片，上面分别有一则不同的广告，最后看哪种商品销量大，就说明那种卡片上的广告促销功能大。

b.消费者试用

就是把一组同类产品放在消费者面前，其消费者可以是企业内部的职工，也可以是部分有兴趣的市民，各自产品均配以不同的广告，然后检验消费者对广告的反映程度、对相应产品的购买意向和购买结果。这类办法的优点是速度快，检验的是真正的消费者，价格费用不高，能利用完整的广告，局限性在于不是顾客主动地选购，而是被动地回答，购买行为不自然，而且由于消费者表达能力的不同，对其意见想法的回答难以准确。

c.邮寄检验

邮寄检验可以通过各种各样的印刷品形式进行，如小册子、信件、说明书和明信片等。把不同的广告缩小地印在明信片上，每张明信片都有一些免费小赠品，所有明信片的赠品都一样，然后把这些明信片寄给大量的、有一定代表性的消费者，根据有复信并已接受赠品者的比例大小，就可以检查出广告有效程度。◆

d.仪器检验

把消费者置于各种仪器前，检测其对广告的反映程度。视力像机的功能是在阅读广告时记录其视力运动情况。测量表明一个人在阅读时，眼睛并不是顺着字行稳定地移动的，不同的人其阅读习惯也不同。通过视力像机获得的资料可以用来确定广告标题的位置，确定某一广告长度的合适与否以及其它广告文案设计问题。再如印象测量器也是一种国外使用的广告效果检测仪，这种机械装置，把被检的广告在被检测人员眼前暴露 3～5 秒钟，然后检验人员可以衡量出每个被检人能够回忆起多少广告内容。◆

复审法◆

这是广告发布以后，为了分析广告效果，调整广告策略而进行的测量广告效果的方法。具体可通过以下手段进行：◆

a.售后检验

这是最直接、也是用处最多的一种方法，它把广告发布后企业产品的新的销售量和广告发布前的销售额比较，从其中得出广告的促销功能。优点是简便易行，立竿见影，直接和企业销售量挂勾，不足之处是无法把广告促销的效果和同时作用的其它促销办法(如人员促销，公共关系)的效果区分开来。◆

b.调查检验

调查消费者，询问顾客，作一些广告并向读者提供一些好处，鼓励他们对广告作出评论。可以把同一则广告发布在不同的媒体上(电视，报纸，广播等)，询问哪一种效果好；也可以同是发布在报纸上，准备两则广告，今天刊登一则广告，明天刊登另一则广告，然后询问哪一种广告效果较好，再决定取舍。◆

c.回忆检验

一般来说，不给对方任何提醒或暗示，只是在受试者记忆的汪洋大海中检查所作广告深入人心的程度。其优点在于：它能提供有关广告深入人思想的程度方面的材料，而且还可以检测消费者是否领会了广告制作人员企图表达的广告主题，广告设计意图和受众的接受认同程度是否一致，缺点是费用大，受试者记忆兴趣和记忆程度有差别。◆

除了根据广告发布前后时间的不同进行划分外，广告效果的测定方法还可根据操作的具体工 具的不同进行划分。◆

·以具体操作工具的不同分类◆

可分为统计法，实验法，历史法，评分法，邮寄法，问答法，机械法，采访法，媒体组合法等许许多多的具体操作手段，我们仅就统计法进行研究。◆

7．如何创作高水平的广告

我们今天所处的时代被各种各样的广告所充斥，它们良莠不齐。那么什么样的广告才称得上好广告呢?有人认为，客户认可的广告就是好的。雷蒙·罗必凯则将好广告定义为，它不仅能劝说或影响消费者争购它所宣传的产品，而且它能使一般公众和广告界都把它作为一件令人叹服的杰作而永记不忘。奥氏尽管创作了许多不朽的杰作，但他认为好广告应该把诉求的重点放在产品上，让受众欣赏、接受这种产品，而不能喧宾夺主，让受众赞赏你的广告做得好。广告公司应使自己的技艺深藏不露，不引公众注意就把产品推销掉。就如一个优秀的鼓动家，重要的不是听众评价“他讲得真好”并令人水记不忘，而是听众听完演讲立即按照他说的去行动。

世界名著《天方夜谭》中有一则阿拉丁神灯的故事，说古时居住在中国的青年阿拉丁为一魔法师取得一盏神灯和一枚魔戒指。神灯与戒指一经摩擦，他们的仆从巨神便现身显形，服从持有神灯及戒指的人的指令，可以满足其所有欲望。广告大师奥格威在广告经营中擎起了这只神灯。

大卫·奥格威(Davld Ogilvy)1911 年生于英国苏格兰，早期曾做过厨师、厨具推销员、市场调查员、农夫及情报局官员。1947 年在纽约创立奥美广告公司，随后以创作许多富有创意的广告杰作而赢得盛誉。奥美广告公司在他的领导下，迅速发展成为拥有万名雇员，在世界 53 国设有 278 个分公司，位居世界第六的国际广告公司。1982 年美国的《发展》杂志登载了对工业革命有历史性贡献的 30 位人物的名单，其中包括爱迪生、爱国斯坦、列宁、马克思、凯恩斯、亚当·斯密等，奥氏也被列入，被誉为“现代广告之王”。

奥氏在长期的广告研究与实践过程中，总结归纳出了一系列的原则、教条，每当撰稿员、美术指导、电视广告制作人、客户主管及其他高级管理人员新到奥美公司工作的时候，都会被召集到会议室去领略奥氏的“神灯”，其对今天的广告界具有指导意义。

为了探讨优秀广告的设计原则，奥氏非常注重广告效果的评估。如他一直都在研究邮购公司的广告，因为邮购公司广告的效果较易衡量，邮购公司的全部销售工作都只能依赖他的广告，而大部分厂商则无法把他们的广告绩效从其它五花八门的营销手段中分离出来。第二，奥氏注意研究百货商店的广告技巧，如西尔斯罗伯克百货公司的广告活动，因为百货商店广告的优劣第二天就能从柜台营业情况反映出来。第三，注重来自盖洛普等著名调查公司的调查结果。他们调查了促使读者阅读并记忆广告的因素。最后，注重从竞争者及前辈的智力活动成果中汲取营养。在此基础上，奥氏提出一套广告创作妙方，同时也是奥美公司创作人员必须遵循的戒律。

·重内容

真正决定消费者购买或不购买的是你的广告的内容，而不是它的广告形式。关键是怎样说明你所宣传的产品，并承诺些什么好处。承诺是广告的灵魂。奥氏娴熟地运用各种调查测试手段，找出消费者最需要的，最有分量的，与同类产品不同的承诺，然后以此承诺为基调给广告定型。如将产品分送到可能购买这种产品的抽样消费者的手里，产品附上不同的承诺，然后比较不同承诺的吸引力；让消费者看印有不同承诺的卡片，请他们选择出最可能促使他们购买某种产品的承诺；用不同的承诺来创作广告，然而将这些广告寄给有关的抽样调查对象，再计算每种承诺所带来的订货数目。奥氏在为 Dove 香皂创作广告时，为找到最有力的承诺，在同一天的报纸的同一版面上刊登两种不同的 Dove 香皂广告，文中暗含允蹭样品。结果，滋润皮肤这一承诺比次一个也很不错的承诺招徕的订货高 63％，此后 Dove 香皂广告一直以润肤的承诺为主线。

·求创意

奥氏十分注重广告的创意，在用人上，也偏好有着创作天才的人。他认为，创作过程要求的不仅是理性与逻辑思考，大多数独创的构思甚至无法用文字来表达，它是一种意念，受制于直觉，受潜意识启发，经过不断的探索和实验所产生。奥氏及其他的奥美公司也制作了许多富有创意的广告杰作。在为罗斯

罗伊斯汽车做的广告中，它使用了一个富有创意的广告标题“这辆新的罗斯——罗伊斯汽车以时速 60 哩行驶时，最响的是它的电子钟。”在应聘策划哈撒韦牌衬衫(Hathaway Shirt)的全国性广告活动方案的时候，决心要为他们创作一套比杨罗必凯为箭牌衬衫(Arrow Shirts)所创作的经典之作更好的广告，面前者广告预算只有 3 万美元，后者却高达 200 万美元。这需要奇迹，奥氏想了 18 种方法把有魅力的

作料掺进广告里去，其中第 18 种方法是给模特带上一只眼罩，穿上这种衬衣，表示与众不同，具有独特个性，后来奥氏将这一广告形象应用在不同的场景，引起较大的反响，同时也成了被抄袭的对象。

·讲事实

在“理智型广告”和“情感型广告”谁能取得更大效果的争论中，奥氏是理性广告的勇敢卫士。奥氏倡导广告的忠实性，反对虚夸，主张讲事实，即提倡尽可能多的推销产品所需的信息。不少人针对同类产品越来越多，产品差异越来越小，认为提供不同品牌的共同信息没有必要，面是集中在微不足道的区别，或者用一些空洞的夸张的形容词，这将大大地降低广告的效能。他们低估了消费者的能力，以为一句简单的口号和几个枯燥的形容词就能够诱购。奥氏在为荷兰皇家航空公司做广告的时候，坚持向旅客介绍安全措施，这些安全措施本是所有航空公司都采取的，但是却没有别人在他们的广告中提及。

·形象和品牌

每则广告都是对企业及品牌个性形象的长期投资的一部分，在一段长时期里，广告宣传应保持前后协调的统一的风格。象牙肥皂，万宝路香烟，可口可乐的广告向世界推出了一个前后一致的商品形象，并且这种形象在不断地成长丰满。在塑造品牌形象的过程中、许多厂商不接受他　们的品牌并非对人人都适用的事实，结果塑造出了一个“中性品牌”，而“中性品牌”在市场上是没有地位的。如万宝路推出的男性品牌形象就是一则成功的案例。有的企业品牌形象不佳，试图通过广告活动予以提高，奥氏认为。换一个新牌子重新再来往往更容易一些。

·重复使用创作出的上乘广告，直到它的号召力减退

许多广告还没有发挥尽潜力就被替换搁置，这是一种损失。舍温·科德英语学校(Shervin Lody School of English)坚持使用?你犯这些错误吗”这则广告 42 年，中间只是换了换广告字体和科德先生胡子的颜色。

·坚持广告的忠实性，不做虚假广告

奥氏告诫不要写那些连你妻子、孩子和你的良心都不愿看到的广告，这传达了一种崇高的职业道德和商业伦理。

第十三章：促销组合（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-11， 作者: 吴洪刚

人员推销

1．人员推销的设计

根据美国市场营销协会定义委员会的解释，所谓人员推销，是指企业通过派出推销人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈，作口头陈述，以推销商品，促进和扩大销售。人员推销的设计可以采取三种形式：

·可以建立自己的销售队伍，使用本企业的推销人员来推销产品。在西方国家，企业自己的推销队伍的成员叫做推销员、销售代表、业务经理、销售工程师。这种推销人员又分为两类 ，一类是内部推销人员，他们一般在办公室内用电话等来联系、洽谈业务，并接待可能成为购买者的人来访；另一类是外勤推销人员，他们作旅行推销，上门访问客户。

·企业可以使用专业合同推销人员。例如制造商的代理商、销售代理商、经纪人等， 按照其代销额付给佣金，西方国家的大公司甚至雇用国内外退休的高级官员当推销员。

·企业可以雇用兼职的售点推销员，在各种零售营业场合，用各种方式促销，按销售额比例提取佣金，方式如产品操作演示、现场模特、咨询介绍等。一般称这种促销员为售点促销小姐或促销先生。◆

2．人员推销的任务及其工作步骤

·推销人员的任务◆

探寻市场。推销人员应该寻求机会，发现潜在顾客，创造需求，开拓新的市场。◆

传递信息。推销人员要及时向消费者传递产品和劳务信息，为消费者提供购买决策的参 考资料。◆

销售产品

收集情报。推销人员在推销过程中还要收集情报，反馈信息。◆

开展售前、售中、售后服务。◆

·推销人员的工作步骤◆

一般来说，推销点的推销商品包括这样几个步骤：寻找顾客；顾客资格审查；接近准备；约见；面谈；成交。◆

寻找顾客：有很多种办法，如地毯式访问法，连锁介绍法，中心开花法，个人观察法， 广告开拓法，市场咨询法，资料查阅法等。◆

寻找顾客的目标是找到准顾客。准顾客(Prospect)，指一个既可以获益于某种推销的商品， 又有能力购买这种商品的个人或组织。◆

顾客资格审查(Qualifying Prospects)。西方推销人员中流传这样一件事：两大公司各派一名推销员，到非洲去推销皮鞋，开拓新市场，到达目的地之后，两个推销员各自给总公司拍了一封电报，其中之一是：“此地无市场，因为所有的人不穿鞋子”；另一个是：“此 地市场潜力很大，因为所有的人都没有鞋子可穿”。由于在对顾客进行资格审查时，着眼点 不一样，结果就不一样，影响到公司的营销策略不一样。◆

约见：推销人员事先征得顾客同意接见的行动过程。◆

一般来说，一般顾客都不大欢迎推销人员来访。在美国有的机构门口，甚至挂着这样的牌子 ：“推销员、狗、小偷、闲人，请勿入内”。

接近，它包括：◆

a.如产品接近法：推销员直接利用推销的产品引起顾客注意，它适用于本身有吸引力、轻巧、质地优良的商品。◆

b.利益接近法：利用商品的实惠引起顾客注意和兴趣。◆

c.问题接近法；◆

d.馈赠接近法：推销人员利用赠品来引起顾客注意和兴趣，进入面谈。◆

推销员接近顾客时，一定要信心十足，面带微笑。国外推销人员平时非常注意微笑训练，甚至有人发明了所谓“G 字微笑练习法”，即每天早晨起床后对着镜子念英文字母 G，以训练笑 脸，把微笑变成一件十分自然的事情。

面谈。它是整个推销过程的关键性环节。

推销工作的一条黄金法则：不与顾客争吵。在面谈中顾客往往会提出各种各样的购买异议。 这些异议可分为：

a.需求异议：顾客自以为不需要推销的商品。

b.财力异议：顾客自以为无钱购买推销品。

c.权力异议：决策权力异议，指顾客自以为无权购买推销品。

d.产品异议：指顾客自以为不应该购买此种推销品的一种异议。

e.价格异议：指顾客自以为推销品价格过高的一种异议。

另外还有货源异议，推销人员异议，购买时间异议等。

推销员处理购买异议时应注意语言技巧，如汽车加油站的职员，与其说“您需要加多少油? ”不如说“我为您把油加满吧!”饮食店招待员把“您喝点什么?”改为选择问句“您是喝咖啡，还是甜点心?”这样的问话使顾客感到难以完全拒绝；而“来点甜点心吧”和“来一杯咖啡吧”这样两问句却达不到那样的效果。

在交易中促使顾客额外购买某些产品还是可能的，但与问话很有关系，“您看一看，想买些什么?”这样的问话毫无意义，很多顾客会不加思索地回答“什么也不买”。

3.推销人员的管理

·推销人员的甄选。推销人员应具备的条件包括：知识面广，有一定的业务知识，文明经商 ，富于进取，反应灵敏，吃苦耐劳。◆

·推销人员的培训。◆

·推销人员的组织。推销人员的组织结构可分为：◆

地区结构式：即每个(组)推销人员负责一定地区的推销业务。

产品结构式：即每个(组)推销人员负责一种或几种产品的推销业务。

顾客结构式：根据顾客的行业、规模、分销渠道的不同而分别配备推销人员。

综合结构式：以上几种的综合组织。

4.推销人员的业绩评估

业绩评估的主要考核指标如下：◆

·销售数量指标；◆

·访问顾客的次数；◆

·增加新用户的数量(或市场占有率的提高)；◆

·销售完成率=实际销售额/计划销售额；◆

·推销费用率=推销费用/总销售收入。◆

营业推广

1．营业推广的种类

营业推广又称销售促进，是指：“那些不同于人员推销、广告和公共关系的销售活动，它旨在激发消费者购买和促进经销商的效率，诸如陈列，展出与展览表演和许多非常规的，非 经常性的销售尝试”。其种类包括：◆

·针对消费者的营业推广(Consumer Promotion)◆

可以鼓励老顾客继续使用，促进新顾客使用，动员顾客购买新产品或更新设备。引导顾客改变购买习惯，或培养顾客对本企业的偏爱行为等。其方式可以采用：◆

赠送

向消费者赠送样品或试用样品，样品可以挨户赠送，在商店或闹市区散发，在其它商品中附送，也可以公开广告赠送，赠送样品是介绍一种新商品最有效的方法，费用也最高。◆

优惠券

给持有人一个证明，证明他在购买某种商品时可以免付一定金额的钱。

廉价包装

是在商品包装或招贴上注明，比通常包装减价若干，它可以是一种商品单装 ，也可以把几件商品包装在一起。

奖励：可以凭奖励券买一种低价出售的商品，或者凭券免费以示鼓励，或者凭券买某种 商品时给一定优惠，各种摸奖抽奖也属此类。

现场示范：企业派人将自己的产品在销售现场当场进行使用示范表演，把一些技术性较强的产品的使用方法介绍给消费者。

组织展销：企业将一些能显示企业优势和特征的产品集中陈列，边展边销。◆

·针对中间商的营业推广(Intertrade Promotion)◆

目的是鼓励批发商大量购买，吸引零售商扩大经营，动员有关中间商积极购存或推销某些产品。其方式可以采用：

批发回扣：企业为争取批发商或零售商多购进自己的产品，在某一时期内可给予购买一定数量本企业产品的批发商以一定的回扣。

推广津贴：企业为促使中间商购进企业产品并帮助企业推销产品，还可以支付给中间商以一定的推广津贴。

销售竞赛：根据各个中间商销售本企业产品的实绩，分别给优胜者以不同的奖励，如现金奖，实物奖，免费旅游，度假奖等。

交易会或博览会、业务会议。

工商联营：企业分担一定的市场营销费用，如广告费用，摊位费用，建立稳定的购销关系。

·针对销售人员的营业推广(Sales force Promotion)◆

鼓励他们热情推销产品或处理某些老产品，或促使他们积极开拓新市场。其方式可以采用：

销售竞赛：如有奖销售，比例分成；

免费提供人员培训，技术指导。

2．营业推广的特点

营业推广工具多种多样，有两个明显特点。

·直观的表现形式

许多营业推广工具具有吸引注意力的性质，可以打破顾客购买某一特殊产品的惰性。它们告诉顾客说这是永不再来的一次机会，这种吸引力，尤其是对于那些精打细算的人是一种很强的吸引力，但这类人对于任何一种品牌的产品都不会永远购买，是品牌转换者，而不是品牌忠实者。

·灵活多样，适应性强

可根据顾客心理和市场营销环境等因素，采取针对性很强的营业推广方法，向消费者提供特殊的购买机会，具有强烈的吸引力和诱惑力，能够唤起顾客的广泛关注，立即促成购买行为，在较大范围内收到立竿见影的功效。◆

·有一定的局限性和副作用◆

有些方式显现出卖者急于出售的意图，容易造成顾客的逆反心理。如果使用太多，或使用不当，顾客会怀疑此产品的品质，及产品的品牌，或产品之价格是否合理，给人以“推销的是水货”的错误感觉。

3．营业推广的实施过程

一个公司在运用营业推广时，必须确定目标，选择工具，制定方案，实施和控制方案，及评价结果。◆

·确定营业推广目标◆

就消费者而言，目标包括鼓励消费者更多地使用商品和促进大批量购买；争取未使用者试用 ，吸引竞争者品牌的使用者。就零售商而言，目标包括吸引零售商们经营新的商品品目和维持较高水平的存货，鼓励他们购买落令商品，贮存相关品目，抵消各种竞争性的促销影响， 建立零售商的品牌忠诚和获得进入新的零售网点的机会。就销售队伍而言，目标包括鼓励他们支持一种新产品或新型号，激励他们寻找更多的潜在顾客和刺激他们推销落令商品。

·选择营业推广工具

可以在上述的各种方式中，灵活有效地选择使用

·制定营业推广方案

营业推广方案应该包括这样几个因素：

费用：营销人员必须决定准备拿出多少费用进行刺激。

参加者的条件：刺激可以提供给任何人，或选择出来的一部分人。

营业推广措施的分配途径：营销人员必须确定怎样去促销和分发促销方案。

营业推广时间：调查表示：最佳的频率是每季有三周的销促活动，最佳持续时间是产品平均购买周期的长度。

营业推广的总预算。◆

·方案试验◆

面向消费者市场的营业推广能轻易地进行预试，可邀请消费者对几种不同的、可能的优惠办法作出评价和分等，也可以在有限的地区进行试用性测试。

·实施和控制营业推广方案◆

实施的期限包括前置时间和销售延续时间。前置时间是从开始实施这种方案前所必须的准备时间。它包括最初的计划工作，设计工作，以及包装修改的批准或者材料的邮寄或者分送到家 ；配合广告的准备工作和销售点材料；通知现场推销人员，为个别的分店建立地区的配额， 购买或印刷特别赠品或包装材料，预期存货的生产，存放到分配中心准备在特定的日期发放。销售延续时间是指从开始实施到大约 95%的采取此促销办法的商品已经在消费者手里所经历的时间。

·评价营业推广结果

对营业推广方案的评价很少受到注意，以盈利率加以评价不多见。最普通的一种方法是把推广前、推广中、和推广后的销售进行比较。

思考题：

1．你公司的各项促销活动的安排是否合理？

2．广告与人员推销各自的优势是什么？

3．你公司的广告宣传的重点是否合理？

第十四章：权力营销和公共关系（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-12， 作者: 吴洪刚

美国市场学教授菲利普科特勒提出的大市场营销（Megamarketing）观念指出；除了市场营销的4P组合以外，还必须加上另外两个“P”，即Power和Public Relations。他指出，大多数销售人员认为，在市场上取得胜利的关键是价值法则，而不是权力。然而，现在国际上新贸易保护主义的抬头以及国内的地方保护主义都要求销售者在制定营销战略和销售实践中必须把权力和公共关系的因素考虑进去。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．权力在市场营销中的作用；

2．公共关系涵义；

3．CI系统的主要内容；

权力营销

1．什么是权力营销

权力是领导他人行动或作决定的力量，也含有命令与服从的关系，但服从不一定非要经由强制而产生，其他如劝告、要求或说服等都可获得同样的效果。尤其是现代管理更注重积极的劝告，而不是消极的制裁。基于此，权力不应与“强迫服从的力量”相提并论，而视为“作决定的权利”和“采取行动的力量”

·权力的类型

权力类型可分为四类：合法的权力、职位的权力、专业知识的权力和认同的权力。

合法的权力。凡是具备合法性的权力就是合法的权力。拥有合法的权力者有要求他人服从的权利，而隶属权力者有服从的义务。因此，在层级体制中，上级人员对下级人员的关系，包含了这种合法的权力在内。权力是一种关系。权力存在于人与人的相互关系之中，单独的个人无所谓权力。

职位的权力。当人们在社会机构中占据权势地位和支配地位时，他们就有了权力。一旦占据这种职位，就具有该项职位所拥有的权力。这项权力的大小与其所处职位的高低成正比，即职位越高，权力越大；掌权人物居于重大决策的地位，他们不作出决策，倒不十分重要，重要的在于他们占据着如此关键的地位。他们不全决策本身就是一种行为，往往比他们作出决策会产生更大影响。

专业知识的权力。这种权力并不限于正式的层级体制中。与职位相联系的权力是一种“职权”，而与专业知识和特殊才能相联系的权力是一种没有职位的权力，这种权力在社会中是普遍存在的。有时，一个机构的下层人员凭借知识和特殊才能，拥有比他上司大得多的权力。

认同的权力。这是来自于个人修养，也是前面三种权力的综合及外延。有时，我们称颂某人“德高望重”、“高风亮节”，意味着他的行为、思想可以作为其他人员的表率，成为别人“认同”的对象，或者是因为他们具有某种超人的秉赋或感人的道德力量，或者是因为他们的风度、品德、判断力、学识及人格等足为他人所钦佩。一个有效的领导者，不仅应具备合法的权力，而且更应具备认同的权力。

案例：

百事可乐如何进入印度市场

可口可乐公司一直在印度软饮料市场上占优势，直到1978年因为抗议印度政府的政策，可口可乐公司突然撤出了印度市场。后来，可口可乐和七喜公司虽都曾试图重新进入印度市场，但百事可乐却通过有效果政治上的营销活动而获得成功。

百事可乐与一个印度的公司组成一家合资企业，并使其合营条件能够超越印度国内软饮料公司的反对和反跨国公司立法成员的反对，从而获得了政府的批准。百事公司提出，它将帮助印度出口农产品，并使其出口额大于软饮料浓缩液的成本。此外百事公司保证，它不仅要在主要城市销售，而且要尽最大努力把可乐销往乡村地区。百事公司还提出把食品加工、包装和掺水处理等新技术提供给印度。显然，由于百事可乐给印度提供了一系列利益，使百事公司能够赢得印度各利益集团的支持。

·运用权力的基本方式

科特勒认为，权力对大市场营销者来说是至关重要的。所谓权力 ，是指某一渠道成员能支配另一渠道成员的能力，即A方能使B方去做它原来不想做的事情的能力 。A至少可以采用五种基本方式来运用权力，并对B施加影响：

强制型权力。它是指如果中间商与生产者合作不力的话，生产者就以取消合同或终止关系胁迫中间商就范。这种强制权力在中间商对生产者依赖性很大的情况下特别奏效。不过，强制权力的滥用会引起不满并导致中间商反抗力。一般来说，强制权力在短时间内或许有效果，但从长远来说，其效果并不好。

报酬型权力。它是指生产者为中间商采取的特殊行动而付出额外的报酬。一般来说，报酬型权力的效果比强制型权力好，但有时也会被估计过高。中间商会因为有额外的好处而尊遵从生产者的意愿。但渐渐地生产者每次希望它们进行什么活动，它们都有要求得到报酬。

契约型权力。它是指生产者按照固有关系和合同要求实施某种行为的力量。通用汽车公司按照它与零售商签订的特许销售合同，要求零售商保持一定的库存量。生产者认为它有这种权力而中间商有这种责任。

专家型权力。这种权力能为生产者所运用的原因在于其专业知识为中间商所看重。举例来说，生产者有种令人迷惑的力量引导中间商的发展方向，或为中间商的销售队伍提供专家培训。这是一种有效的权力形式。因为中间商得不到这种帮助，行动就会步履维艰。问题在于，中间商一旦也成为专家后，这种权力 就会削弱。因此，生产者必须继续维护自己的专家地位，才能使中间商乐于继续与自已合作。

咨询型权力。它指生产者为中间商热烈拥戴，并以能和它同步而感到自豪时所体现出来的一种权力。像IBM、INTEL等这样的大公司就拥有很高的咨询型 权力，中间商在正常情况下都乐于按它们意愿行事。

2．守门人理论

市场销售人员所接受的基本训练是如何使用“4P”策略。他们懂得如何制定出市场营销策略来吸引顾客和最终用户，并使成本最低。但是进入市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门封住了进入市场的通路时，公司需要做的是冲开大门，或至少能找到钥匙打开大门，才能把产品或服务送到潜在顾客手里。

公司必须找出每个守门人，并通过施加影响或运用权力来转变他们的态度。在市场销售中，守门人主要是指决策的关键人物。

公司在打算进入一个封闭型市场时，必须把各个集团的态度和立场给予定位，分清谁是反对者，谁是同盟者，谁是中立者。公司的目标在于战胜反对者，团结同盟者，争取中立者。为此，要进行“分化瓦解”工作。为达到这个目标，公司可选择的总体战略有：

·通过补偿反对者所遭受的损失，使它们保持中立。

·将支持者组成一个联盟，从而使分散的个别力量变为集合在一起的力量。

·把中立者转变为同盟者。公司可通过施加影响或酬谢等方式，将中立态度的团体转变为同盟者。

大市场营销者为了进入某一市场并开展经营活动。必须经常地得到具有影响力的企业高级职员、政府官员和立法部门的支持。公司必须找到那些有权打开大门或掌握“钥匙”的人。必须确定，向守门人提供哪些刺激因素才合适，在哪些情况下才能得到守门人的默许。

守门人之所以重要，是因为他拥有决策权。在市场竞争中，只要存在采购者可以选择的条件，守门人有权从中进行选择，销售人员就要千方百计地向守门人“进攻”，为进入新的市场创造机会。

3．行政权力和行政渠道

“一只眼睛盯着市场，一只眼睛盯着市长”。这里，市长是行政权力的代表。无论是什么样的政治体制，都有行政权力的代表，从总理、部长到市长、县长，都握有一定的行政权力，可以说是一定地区或部门的“守门人”。

时下，国务活动、外交活动也往往与商务活动紧密地联系在一起，国家元首或总理的出访时，往往带一批商务贸易代表团。商务代表团出访，总是力求会见国家首脑或握有实权的部长，其原因很简单，就在于盯住“守门人”。

大权在握的“守门人”可以对各种问题进行“拍扳”。国家首脑可以决定兴建铁路、港口、机场、核电站，有些部长可以决定是否购买民用飞机和向谁购买。

扮演“守门人”角色的各种行政首长，之所以能大权在握，是因为有行政组织和行政系统作基础和后盾。因此市长和其他各种行政首长，都握有一定的行政权力。

世界各国不论是单一制还是联邦制国家， 为了保证国家行政权力的正常运用，均结成上下沟通、密切配合的层阶式组织体系，这就形成了一定的行政渠道。

行政渠道是信息沟通的重要渠道。因此，任何国家的行政组织，都十分重视信息沟通的行政渠道。通过信息沟通，可使行政组织内部分工合作、协调一致。行政渠道作为信息通道具有稳定性和权威性的特点。这本身就具有重要的商业价值。它作为权力营销的渠道，是不可忽视的特殊渠道。

4．政治人物的影响

在传统的市场营销理论下，企业只要善于发现和了解顾客需求，更好地满足顾客需要，就可能实现企业的经营目标。当今的经营环境已发生了很大的变化，成功的营销日益成为一种政治上的活动。

企业为了进入某一市场并开展经营活动，必须经常地得到具有影响力的企业高级职员、政府官员的支持。

案例：

“飞鸽”飞向美国

在中国这样一个自行车王国里，天津的“飞鸽”自行车是有着 40 多年历史的名优品牌。它曾名扬海内外，“飞”及世界 70 多个国家，但在 20 世纪 90 年代之前，它一直未能进入美国这个年进口上千万辆自行车的大市场。那么如何才能使“飞鸽”打进美国市场呢？1992 年美国总统布什来华访问使得天津自行车厂如愿以偿。

听说美国总统将来中国访问，国内各传播媒体也都介绍了布什的有关情况，其中一条消息引起了飞鸽自行车厂家的极大兴趣。消息说：1974 年，布什曾任美国驻北京联络处主任，在京任职期间，布什夫妇十分喜欢骑着自行车游览北京各处的景观，被人称为“自行车大使”。看了这条消息，飞鸽厂的人立即想到，如果能让布什骑上飞鸽自行车出现在美国人面前，那么其广告效应将一定会是很轰动的。于是，他们便开始积极策划实现这一创意的途径。首先，他们把这一创意思路向国务院的有关部门进行请示，基本上得到上级的同意。接着，他们便开始精心制作赠品。不久他们便将 QF83 型白绿过渡色男车和 QF84 型红白过度色女车制作完成，并派专人送往北京，将其作为国礼送给布什夫妇。

1992 年 2 月，布什来华访问。在北京钓鱼台国宾馆，这两辆自行车被送给了布什夫妇。布什夫妇十分高兴，并马上骑上它们在周围转了几圈，让记者为他们拍了几张照片。自行车被带回美国，其随行记者也把这些消息陆续发回美国，在美国的各类媒体上得到广泛传播。美国的许多公民看到自己的总统绮的是中国自行车，感到既新鲜又好奇。他们认为这种自行车一定不错，一定会流行起来。于是美国商家也都纷纷来中国要求订货。这样，中国天津的“飞鸽”借布什访华之风“飞”向了美国。而且由于它物美价廉而受到美国公民的青睐，使“飞鸽”终于在美国自行车市场上占有了一席之地。

在现今的国际市场上，随着全球范围内贸易保护主义和政府干预经济的加强，企业的产品即使适销对路，也未必能打入想进入的市场。如美国的廉价大米就很难销往日本，因为日本的政府保护主义严重。所以加强营销的政治意识也是新经济时代的要求。

1993 年亚太经合组织的首脑正式会议在西雅图举行，而西雅图是波音公司的总部所在地，他们邀请中国领导人到波音公司去参观访问。1994 年，波音公司得到了中国订购 21 架飞机共价值 8 亿美元的合同，成功地扩大了在中国的市场份额。

当今社会的发展趋势是：政府行为在全球贸易中的作用越来越大。不仅一国政府利用政治行为、政治政策发展本国的经理，企业人士更早有先见之明。如万宝路公司特聘英国前首相撒切尔夫人为客籍资政，以沟通与世界政治、民办经济界的广泛联系，为产品的出口扫清障碍。

被子称为“铁娘子”的撒切尔夫人，当时任首相已达 10 年之久，她是英国自 1822 年以来在位时间最长的首相。由于她在位的时间长，许多政策不免毁誉参半，有人认为她了不起，但是也有人认为她是无耻的政客。虽然这样，不管是拥护的或反对她的人，都以她就任 10 周年为题目，大作生意。许多商人以她为对象制作的纪念品，例如茶壶、运动衫、钥匙环、玩具等纷纷出来了，而且销路很好。

有人直呼她简直是有史以来最有市场价值的首相。的确，撒切尔首相不愧是“有史以来最有行销头脑的首相”。

当今世界经济形势越来越复杂，政治因素对于企业进入市场尤其是国际市场起着一定的作用，所以企业在进行产品营销时，应该合理地运用政治人物的影响力。

公共关系

公共关系一词，是由英文“Public Relations”翻译而来的，简称“公关”或“PR”。公共关系又可称为“公众关系”。尤金·麦卡锡在 1960 年出版的《基础市场学》一书中，提出了市场营销组合即 4P 组合的概念，并将公共关系和人员推销、广告、营业推广一起作为促销的组成部分。在 1980 年代市场学的第二次革命即由战术营销转入战略营销的过程中，公共关系和权力、调研、细分、优先、定位并列，成为企业战略营销的组成部分。这表现出公共关系在企业的市场营销活动中处于越来越重要的地位。

1．什么是公共关系

《大英百科全书》给公共关系所下的定义是：“公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或其他组织的信息，以改善公众对他们的态度的政策和活动。”从市场营销的角度来讨论公共关系，主要是指企业为了使社会公众对企业及其产品由了解和认知发展到认同、树立企业及其产品在社会公众心目中的良好形象、促进产品销售所进行的信息沟通活动。

公共关系首先是一状态。因为在社会生活中，一个企业无论是否意识公共关系，是否从事公共关系活动，它总是与其他组织和个人存在着广泛的联系，因此，任何社会组织奢存在于良好的、平衡的或紧张的公共关系状态之中。其次，公共关系又是一种活动。当一个企业意识到公共关系状态的存在，并认识到这种状态对企业存在和发展的重要性时，就会采取措施，有目的地进行改善公共关系状态的活动。在改善公共关系的活动中，那些社会组织成员人人都能做到的公共关系活动你为日常性的公共关系活动，而那些需要完整的计划和专门性的技术才能进行的公共关系活动称为专门性的公共关系活动。

2．公共关系的工作程序

企业公共关系的目标，就是要在公众中树立良好的企业形象。为此，企业的公共关系必须有周密的计划，必须制定、遵循一定的程序。公共关系的程序大体上可分为调查研究、制定计划、策动传播和评估效果四个阶段。

·调查研究

调查研究是企业开展公共关系活动之先导，是整个公共关系活动之“轴心”。作为企业营销人员，要充分认识到开展企业公共关系调查研究的重要性。

有一家宾馆新设了一个公共关系部，配备了豪华的办公室，迷人的公关小姐，现代化的通讯设备。但该部经理却发现无事可做。后来这个部长请来了一位公共关系顾问，向他请教“怎么办”。于是这位顾问一连问了以下几个问题：

“本地共有多少宾馆？总铺位有多少？”

“旅游旺季时，本地的外国游客每月有多少，国内的外地游客有多少？”

“贵宾馆知名度如何？在过去三年中，花在宣传上的经费共有多少”

“贵宾馆最大的竞争对手是谁？贵宾馆潜在的竞争对手将是谁？”

“去个一年中因服务不周引起房客不满事件有多少起？”

对这样一些极其普通而又极为重要的问题，这位公关部经理竟张口结舌，无以对答。于是，那位被请来的公共关系顾问这样说道：“先搞清这些问题，然后才开始公共关系工作。”

·制定计划

经过调查研究，弄清了问题是什么，就有了明确的工作目标。根据目标，就可以制定公共关系活动计划。这是难度最大，也是最为关键的一步。

公共关系工作是一项与企业共存的事业。良好的企业形象的建立和保持是企业公共关系活动和公关人员持续不断的努力的结果。在制定公共关系活动计划时，必须与企业整体计划保持一致。公共关系专业人员在制定计划时，应使公共关系活动不但有助于实现企业的经营销售计划，而且有助于树立企业的整体形象。同时，也符合公众的利益和行动准则。

·策动传播

公共关系的目标和计划一经确定，一系列的传播活动就开始了。要及时，准确、充分地把信息传递给公众，包括所有可能受到影响和能够提供重要支持的解释和宣传所选定的方针、计划。这是整个公共关系工作程序中最为关键的环节。因为主一环节是把企业与公众之间的意见、看法、态度甚至情感进行沟通和交流，以期达到相互理解、支持舆论的配合过程。

案例：

凯洛哥公司的“早餐有益”观念

美国凯洛哥公司是一家生产谷类食品的国际性公司。在世界许多地方，“凯洛哥”是“早餐”的象征。它获得这种形象，是该公司向世界各地推行“早餐有益”这种观念的结果。早在 1961 年，凯洛哥公司人员发现，许多国家（主要指西方国家）的早餐只是咖啡加面包，这很不利于人们的健康。于是凯洛哥决定向销售公司产品的所有国家开展一次大规模的传播活动，让这些国家的人们相信吃早餐有益于身体健康的观念，并借机大规模地销售凯洛哥的产品。为了使这一传播计划得以顺利实施，凯洛哥公司主要进行了以下三个方面的工作。

首先，凯洛哥公司在凡购买自己产品的国家成立了“凯洛哥营养委员会”，由当地的知名营养专家组成，其主要任务就是向广大公众讲授有关营养的基本问题和内容，编写有关营养学方面的资料向当地媒介及公众分发：

其次，凯洛哥公司指令该公司公共关系协调人定期准备有关讨论营养问题的新闻稿，把它译为八国文字向不同的国家的新闻媒体传递，并监督新闻媒介对该新闻稿的各种反反馈信息。1976 年，凯洛哥公司估计当时欧洲及拉丁美洲读过凯洛哥新闻稿的人超过了 2.2 亿。

再次，凯洛哥公司制作了一部名为《向良好健康问早安》的影片。该影片被发往世界各地，估计观众已达数百万人。同时，它又专门为青年人制作了一部名为《营养天地漫游》的影片，于 1976 年发行。发行两年间。观众达 520 万人。凯洛哥的公共关系从业人员还同学校、医疗单位、青年团体、青年主妇协会、托儿所、政府机构以及一些教育为主要内容的电视台联系，经常到它们那里放映这两部影片。

经过以上这些大规模的宣传活动，凯洛哥公司终于实现了自己的公共关系目标，即使许多人都相信了吃早餐特别是食用谷类为主的各种早餐食品，从营养学的角度来看是最合理的。

·评估效果

评估效果，即对公共关系活动的效果进行评估与估价。这是整个企业公共关系活动流程的最后一个阶段。这个阶段同调查研究阶段首尾相连，使企业公共关系活动呈现出一个有始有终的完整过程。

3．与顾客的关系

在现代市场经济的条件下，企业树立良好的形象与它的经营成功有着更大的联系。企业与市场的关系，最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处得如何。因为对于“顾客就是上帝”的市场法则来说，企业失去顾客的信任，它的生命也就停止了。

即然企业与顾客的关系好坏关系到企业经营目标的问题，那么就要注重改善两者之间的关系，产采取一系列切实可行的措施。

·要制定切实可行的规章制度。

这些制度包括事前、事中、事后。事前要制定出接待顾客的具体方式、方法；在企业职工与顾客交往的过程中，职工的态度代表企业的形象，要有礼貌、热情、耐心使顾客满意；当企业与顾客交往后，要反馈顾客对企业的态度和顾客对企业产品、服务的意见，同时做好售后服务。通过良好的售后服务争取顾客的信任感。

案例：

两家企业对顾客态度的比较

有一次，一位女士因搬家，一时疏忽没有及时收到一张特价机票，而由于某种原因这种价格已经不再有效了。于是她打电话对航空公司表示不满，结果该航空公司的总裁亲自过问此事，并且及时赶到机场，在登机门旁迎接她，亲手递给她一张新机票。

鲍勃先生是纽约某饭店的常客，一次他像往常一样又在该店预订了一星期的房间，但只住了一夜便拂袖而去。临走前他留下一封投诉信，对该店的服务提出了意见，还留下了自己的地址。3个月后该店才有回信，鲍勃先生拆开信一看，原来他的投诉信被退了回来，该店经理在这封信上批语道："把那该死的家伙的投诉信退回去！"

·收集顾客的信息

顾客只是一个总体的概念，它是由各个不同的顾客群所综合而成的：不同的年龄；不同的性别；不同的职业；不同的民族习俗等。不同的顾客对产品的看法有一定的差别。他们对产品的性能、质量、颜色、样式、包装、价格的评价以及要求不同。这些信息由企业公共关系人员及时地从顾客中获得，加以分类、归纳，成为企业生产、经营和决策原始材料和依据。

·强化顾客对企业的了解

顾客对企业生产、经营往往是不够了解的。这就要企业通过各种有效的传播手段和服务项目向顾客报道，阐述企业基本情况。这些信息应迅速，准确地输送到顾客那里，争取顾客的支持和信任。

·尊重顾客的权益和利益

企业要想同消费者建立并维持一个良好的相互关系，就必须主动地、尽可能全面地尊重消费者的权利、维护消费者的利益。只有在消费者感到自己的权利和利益得到企业的尊重的情况下，才会对该企业表示信任和好感。

4．与上下游企业的关系

企业与供应商和经销商的关系，是最好的商业伙伴的关系。现代市场经济高度发达，生产社会化成为必然趋势。企业与供应者和经销者也就是一种分工、合作，以谋求共同利益的关系。虽然供应者和经销者不一定投资于企业，但他们之间的物质利益联系其为密切，这一切，构成了他们之间密切合作、建立良好关系的前提。由于他们之间业务往来十分密切，也便利于企业公共关系的开展。

·企业与供应商的关系

供应商为企业的生产和经营供应各种生产要素。供应商所提供的要素的质量、数量、价格，直接影响到企业的成本高低、产品质量的优劣。因此，企业与供应商的关系应着眼于以下几个方面：

让供应商了解企业的生产程序和生产能力，使供应商能够清楚地知道企业需要产品和原料的期限、质量和数据；

向供应商提供自己的经营计划和经营策略的必要措施，使供应商明确企业对自身的期望，以便自己也能随时反映对企业要求所能达到的程度；

企业与供应商要明确双方的责任，并各自向对方负责。使双方明确共同的利益所在，并为此而共同努力，团结一致；

企业与供应商要签订不同期限的合同或协议。在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查、验收方式、结算方式、解决发生争端的方法。

案例：

"燕莎"善待供货商

1997年1月，北京地区许多媒体相继报出一条消息：北京燕莎友谊商城邀请了100多家供货商，召开了一次别开生面的厂商联谊会。会上，燕莎友谊商城给在销售、质量、服务等方面表现突出的厂家，颁发奖牌和荣誉证书，共商联手开拓市场大计。

在人们眼中，商场从来都是以老大自居，特别是燕莎友谊商城作为享誉全国的高档商场，有的是供货商想要挤进它的店堂。此次，燕莎一反常规，主动向供货商伸出热情而真挚的手，让众多厂家“受宠若惊”。

燕莎是以战略的目光致力于创造新型的工商关系，是在以明智的举动致力于树立良好的商业形象，是在以良好的商德致力于开拓共同的大市场。

市场竞争日趋激烈，“顾客是上帝”已成为不少商家的信条，但并不是谁都明白，商家要求得生存和发展，在拉着顾客的同时，还要拉紧供货商，倘若忽视一方，加一方就会对你说“再见”。趁还有许多供货商源源不断地主动来敲你的门的时候，真诚地打开门，送上一杯热茶。善待厂家，善待供货商，才能有更多的商品让顾客满意。

·企业与经销商的关系

企业产品生产出来之后，除少数企业有直接的流通渠道外，多数企业的产品往往不是由自己直接投入市场销售，而是批发给经销商去出售。随着商品经济的发展，流通市场的扩大，分工极细的批发和零售销路的状态也在缓慢地发生着变化。

经销商指那些通过代购代销的企业的产品，而获得回报的批发和零售商。由于经销商直接肩负着企业产品顺利地通过流通领域，实现其价值的重任，企业与经销商建立广泛而密切的关系就是十分重要的。

企业与经销商公共关系的准则主要在于：

企业首先必须提供给经销商货真价实、质量好的产品；

让经销商了解企业的革新创新能力，培养经销商对企业的新产品为公众接受的信心；

让经销商了解企业的市场营销战略、产品或商标的形式。让经销商了解企业的资源、组织、设备、财务等情况，树立经销商与企业长期合作的信心；

企业与经销商要建立合作、互利互惠的原则，企业要使经销商在经营企业的产品时，所获得的利润并不低于经营其他厂家同类产品的利润；

企业与经销商要共同具备对消费者负责的责任心，认真对待消费者的投诉，替消费者排忧解难；

企业应通过多种渠道，了解经销商所获得的市场信息和顾客的需求变化状况，并及时了解企业在公众中的形象、信誉、产品质量、服务状况等信息。

总之，企业要加强和发展这种联系和友好合作、促进批发商和零售商销售，通过多种渠道和途径打开产品的销路。利用宣传媒介促进销售，只能引起人们对产品的注目。要使产品真正到达顾客手中，以及助其创立良好的产品和商标声誉，还需要经销商的努力和合作。

案例：

济南七家商场拒售“长虹”彩电

1998 年 2 月 21 日，山东省济南七家商场宣布拒售“长虹”彩电，理由是“长虹”彩电质量存在问题，维修服务差，影响经销商利益。

事件发生后，2 月 23 日中共四川省委书记、省人大主任谢世杰致信长虹公司，对该公司 1997 年全年生产彩电 670 万台等新成绩表示祝贺。2 月 26 日在山东省贸易厅的组织下，商家和长虹首次对话，商场陈述了销售长虹彩电中存在的问题，长虹未就有关问题作实质性答复。2 月 27 日，长虹公司在成都召开新闻发布会，公司总经理倪润峰答记者问时说：“卖与不卖某种商品是商家的正常反应，但商家总是要追求盈利的，谁不卖给‘长虹’，谁最后要后悔。”2 月 28 日，四川省委宣传部等单位召开全省学长虹座谈会，高度评价长虹公司所取得的成绩。

3 月 1 日，长虹集团党委书记兼副总经理余光银、副总经理杨绪明带队飞抵济南。向山东省有关领导递交了四川省省长的一封信，表达了尽快平息风波的愿望。第二天，杨绪明带队逐一对七大商场进行走访、商谈，听取意见。同时，双方就实质问题进行了磋商。

商家拒售“长虹”彩电争执的焦点是：一是“售后服务中造成的损失”该谁承担？二是 1997 年以来长虹几次降价，这时电视机型号功能不一样了造成的积压损失，给商家带来经济压力和负担；三是长虹公司认为公司推出一“现款现货”原则，拒绝了商家“铺底销售”的要求，是拒售的原因之一。

济南七家商场拒售长虹彩电事件，显然是围绕消费者的工商关系矛盾激化的集中反映。从事件发生和处理过程中，有许多值得思考的问题。

·企业对供应商和经销商开展公共关系的具体方法

企业对供应商和经销商开展公共关系的具体方法主要有以下几种：

年度报告。如年度总结和企业经营的报告会，请供、销双方都有参加，以增强企业的透明度；

大型集会。如举办招待会、联欢会等，与供、销商交流和培养感情，开展友好往来；

产品展销会。使供、销商了解企业的产品类型和质量等情况；

日常业务的交谈、洽谈、接待来访和互访；

为供应商和经销商提供业务咨询、广告服务，提高他们的知名度；

安排供、销商参观企业，以便让他们亲眼看到企业的工作情况。

5．与新闻界的关系

新闻媒体是企业与一般公众进行沟通的最经济和最有效的沟通渠道。对企业而言，新闻媒体具有双重身份：一方面，新闻媒体是最有效的传播工具，通过它可以与各种各样的公众进行沟通，树立企业的良好形象，实现企业的目标；另一方面，新闻媒体又是企业非常重要的一类沟通对象，因为媒介对社会舆论有着很大的影响力。

新闻界是指专门掌握和运用大众传播媒体的社会专业组织和机构。报纸、杂志、广播和电视为传统的四大媒体。企业与新闻界的关系主要是媒介关系。企业必须正视利用新闻界的双重身份。企业公共关系与新闻界有其一致性的特点。企业需要新闻界通过新闻媒体传播自己的产品和服务情况、树立良好的形象。而新闻界也需要企业报道经营情况，及时、准确地提供新闻素材，及时向社会报道。企业公共关系事务与新闻界一样充当了中介人的角色。

新闻界是具有影响社会舆论的权威性机构和组织。新闻界的社会影响力是任何一个企业无法攀越的。如中央电视台、人民日报等。新闻界的工作具有信息量大，时效性强、反应敏捷、可信度高、传播面广等特点，构成企业与公众之间信息交往的加速器和放大器。

企业与新闻界的公共关系要注意以下几点：

企业要与新闻界保持密切、长期的联系，并要及时地向新闻界提供新闻，主动地争取公众的注意。

由于新闻界包括的范围较多，企业的公共关系部门应采取一视同仁的态度。而不可因为新闻单位的名气大小、级别高低而采取截然不同的态度。

坚持尊重事实的原则 。既要尊重新闻界的新闻道德，同时也要坚持自己的原则，不能为了讨好而一味地迎合新闻界的口味。

企业公共关系人员要培养对新闻媒体的兴趣。积极响应由新闻界发起的有益于社会的活动和必要赞助。

企业公共关系人员应同新闻界、编辑之间建立起个人友谊，这样做使新闻传播及时了解政策和行动的意义，对扩大企业影响、争取公众坚持都是十分有益的。

案例：

可口可乐的新闻发布会

1986 年，可口可乐公司在百事可乐的咄咄逼人的进攻下，市场份额不断下降。为此，可口可乐公司准备在庆祝可口可乐发明 99 周年之际采用一种新配方来代替主一沿用多年的老牌子。为了使新的可口可乐迅速打开市场，可口可乐公司策划了一个大型新闻发布会，让几百名记者、证券分析家和几百万通过卫星收看实况转播者看到一种新产品将使可口可乐公司东山再起。

然而新闻发言人——可口可乐公司董事长戈依瑞塔却没有为记者们可能提出的各种各样的问题作好准备。当有记者尖锐地问道：“你们改变可口可乐的配方是否因为百事可乐取得了成功？”这位董事长开始有些措手不及了。

戈依瑞塔如果承认，岂不时自己打自己的耳光，这等于承认可口可乐在可乐大战中不敌百事可乐只得更换配方，但他又没有准备好能让记者们感到满意的答复。所以只能模棱两可，顾左右而言它。说改变可口可乐配方是“他在过去所做的决定最为容易的。”

然而他下面的话似乎又与上一句话发生矛盾：“所有的研究，包括大量的开支和3年来的口味测试，都有支持改变配方。”他又说：“原来的可口可乐配方存在佐治亚信托公司的保险箱里，永久保存，再也不动。”

“请您说一下新的可口可乐的口味吧！”另一位记者问道。

“它显得……噢……更和谐……更匀和噢，哦……更富有魅力……更有劲”

作为这家公司的董事和长，他应该多次喝过这种包饮料，却如此慌乱解释不清。

结果是，当天晚上，所有的新闻报导网络都在报导可口可乐公司更换配方的事，却没有几家媒体持赞誉的口气。有家电台甚至说：“这个改变就像里根的出访助手所想出的主意。（美国总统里根当时准备访问德国某墓地的计划正引起激烈争议，那里埋葬着纳粹军官，当时里根正为此犹豫不决。）接下来他们就会去改变双凯饮料（可口可乐公司的另一种产品），从而使人们不知道喝了什么。”

6．危机公关

危机公关是公共关系中一个重要的组成部分，是现代市场经济中企业竞争取胜，巧渡难关的一件十分重要的法宝，对于企业来讲，危机公关实际就是研究一个企业或一种产品因某些事故、意外或灾难，而“形象”受到损害的时候，企业调动公共关系范围内的一切手段，采取转危为安的各种有效步骤，恢复和巩固公众信任的公关方法。危机公共关系，是公共关系的一种特殊表现形态，是企业公共关系水平的综合显示。

案例：

“泰莱诺尔”中毒事件

在企业发展史上还没有一家企业在危机处理问题上像美国强生制药公司那样获得社会公众和舆论的广泛同情，该公司由于妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件以及成功的善后工作而受到人们的称赞。

1982年9月29日和30日，在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前，该药控制了美国35%的成人止痛药市场，年销售额达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。起先，仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散，据称美国全国各地有250人因服用该药而得病和死亡，一下子成了全国性的事件。

强生公司经过对800万片药剂的检验，发现所有的这些受污染的药片只源于一批药，总共不超过75片。最终死亡人数只有7人，且全在芝加哥地区。为向社会负责，该公司还是将预警消息通过媒体发向全国，随后调查表明，全国94%的消费者知道了有关情况。

强生公司后来重新向市场投放了这种产品，并配有了抗污染的包装。由于强生公司成功处理了这一危机，它获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。事故发生后的5个月内，该公司就夺回了该药原所占市场的70%。在这一事件中，公司针对消费者发起了一场表明自己的立场、显示其社会责任心的传播运动。

“泰莱诺尔”案例成功的关键是因为有一个“作最坏打算的危机公关方案”。特别有意思的是，这一危机方案的原则正是公司的信条，即“公司首先考虑公众和消费者的利益”。

为维护其信誉，强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药，同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科科技医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说：“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干，将会遇到更大的麻烦。”那时，美国政府和芝加哥地方政府以及其他地方政府正在制定新的药品安全法，强生公司看到了主个营销机会，并且果断采取了行动，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手。它是医药管理局制定的新规定作出积极反应的第一家企业。

强生公司一边从市场上回收“泰莱诺尔”药，一边表示其以消费者健康的关心，而这正是消费者所希望的。如果它当时竭力掩盖事故真相，将会犯很大的错误。

美国第二舆论调查公司的负责人伦纳德斯奈德博士曾指出：“以药品的全部回收是一个深谋远虑的营销决策。当今盛行的市场营销做法，是把利润与消费者的利益联系在一起，而不是过去的把利润仅看成是销售的结果，不幸的是，大多数美国的国内公司和跨国公司现仍视其销售和获取利润的活动为营销战略。

第十四章：权力营销和公共关系（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-12， 作者: 吴洪刚

CI 系统

随着企业识别系统（CI 系统）的兴起及导入，企业形象设计已成为 企业管理中的新兴领域，正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式各样的一套可操作的方法与技巧。它是企业塑造形象，获得竞争优势的有效工具。是社会公众识别企业和企业向外展示风貌的一座桥梁。CI，是英文企业业形象识别的简称，台湾 CI 设计专家林磐耸先生把 CI 定义为：“将企业经营理念与精神文化，运用统一的整体传达系统（特别是视觉传达设计），传达给企业周过的关系或者团体，并使其对企业产生一致的认同感与价值观。”

案例：

IBM 的企业形象

1950 年代初，美国 IBM 公司总裁小汤姆斯·华生采取公司名称——商标名称，首次推出一整套企业识别系统。这一措施使 IBM 公司获得了极大的成功。小汤姆斯·华生认为 IBM 公司有必要在世界电子计算机行业中树立起一个巨人形象，这一形象要涵盖公司的创造精神和开拓精神，从而有利于市场竞争，挤身世界性大企业之列。设计师把公司的全称浓缩成“IBM”三字，选用蓝色为公司的标准色，这些象征高科技的精密和实力，创造出富有美感的造型，通过 CI 设计塑造了 IBM 公司企业形象的霸主地位。并使之成为美国公众信任的“蓝巨人”。在美国计算机行业长期居于霸主的地位。

1．企业标志——CI 系统的核心

CI 系统在企业形成的众多认识属性中，选择了最为典型的特征，包括：企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复宣传，给人们造成感觉冲击，使企业形象易于被人们记忆。

·差异性、同一性与稳定性

创造与企业竞争对手之间的差异性，这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈、对手如林的环境中，企业如果不能因势利导，标新立异，就可能被淘汰。纵观 CI 历史，大凡成功者，都敢于开拓创新。因而，企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志，给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别，据国际检测标准，已缩小到毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志，德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功。

CI 系统还强调企业形象的同一性。实施 CI 系统的企业，其商标与企业标志应是同一的，且有如下原则：

如果企业标志是文字标志，则 CI 要求，企业标志的图案应与商标图案一致。

如果企业标志是图形或图文标志，企业标志应与商标图案一致。

以上原则其于这样的经营策略：以产品力量是来自企业和力量，一个优秀的企业，它的所有产品都是可以依赖的。

目前，世界上一些著名的商品都遵循了上面的原。如德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌，日本索尼电器公司生产的彩电是索尼牌，同样可口可乐公司牌饮料是由可口可乐公司生产者的。

CI 的基础系统在较长时间内应保持一定和稳定性。以企业标志为例。“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有发生什么变化，只是在原设计的文字商标下增加了条波纹线。因为，变更频繁不能给人深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中，我们可以体察到，一种产品由名不见经传的企业生产，销路往往不畅，一旦产品冠以著名企业的商标，立即会身价百倍，供不应求。事实上，消费者购买甲商品而不买乙商品，在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象，这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务方面的内容，如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许，该企业标志就会具有某处精神功能，给予消费者以某种荣誉感、某种个性上的满

足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。 服装的商标也是如此，对于许多年轻人来说著名企业的商标具有很强的感召力。

·企业标志的精神功能

CI 系统是企业有计划地运用各种媒体，宣传企业标志为核心的企业形式的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此，CI 系统的实施，可以促使企业标志的识别功能具有象征意义的精神功能转化。

国外 CI 系统理论研究及实践比我国起步要早，例如美国、日本每年都要评选最佳 CI 系统。近几年来。我国也重视了有关 CI 系统范畴的概念并进行了一定实践。但总的来我国在 CI 系统研究方面，往往只是重视了 CI 系统的外层，即视觉识别系统（VIS），而忽视了理念识别系统（MIS）。形象的说，是只重视了企业的“脸”，而忽视了企业的“心”和“手”。

从企业经营活动方面来看，CI 系统就是企业经营思想、企业文化、企业精神的运用传达系统，尤其是整体透过视觉传达设计，传给企业公众（包括企业内部员工），使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI 系统从设计的观点来看，就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来，以塑造企业的个性，突出企业精神，使消费者产生深刻的印象和认同，以达到企业的目标。

2．CI 系统的组成

CI 系统由三个部分组成，有理念识别系统（MIS）、行为识别系统（BIS）及视觉识别系统组成，这三者是 CI 系统的三个支撑点。

·理念识别系统（MIS）——企业之心

MIS 是指理念识别系统，它是 CIS 战略动作的原动力和实施的基础，也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立，有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针政策等。其中企业号是它的具本表现之一。

例如，IBM 公司确定“以人为核心，并向用户提供最优服务”为企业精神，从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

·行为识别系统（BIS）——企业之手

BIS 是指行为识别系统。理念识别系统是它的基础和原动力，它规划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括：员工教育、工作环境等。对外活动包括：市场调查、产品销售、广告宣传等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动，也属于行为识别的范畴，其目的主要在于赢得参与活动的社会公众的认同。

一切 BIS 活动，应该是从人出发，再回到人本位，使活动充满人情味，有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等活动，是非常重要的。同时，应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去，因为生活领域比销售领域更宽广，更有潜在的影响力。CI 渗入到生活领域应当不是强制性的，而是让人们在不知不觉中接受的，默默地体味到企业的关怀，树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的：在汽车的斑马线上，一位白发苍苍的老人正准备过马路，但车水马龙，谁也不肯停下一会儿，这时画外音：“人人都有老时”。这是一则成功的广告，虽未直接推销自己的产品，却给人留下了深深的思考，产留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

·视觉系统（VIS）——企业之脸

VIS 是指视觉识别系统，它是理念识别的具体化和视觉化。它是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多，涉及面广，效果也最直接。它的基本要素有企业我名称、品牌标志、标准字和标准色等，并把它应用于产品、包装、办公用品、交通工具等处。

所有这些视觉因素，一方面组成了企业的视觉系统，另一方面又直接影响人们的视觉角度，以及留下什么样的企业形象。

3．CIS 策划

CIS 即企业识别系统，是一种刻划企业形象的系统方法。它将企业的经营观念与文化，运用统一的整体传达系统，传达给与企业有关系的团体和社会大众，使其对企业产生一致的认同感。

·企业导入 CIS 的基本程序

策划准备

以公司经营者为中心的筹划委员会，先研究 CIS 计划，慎重讨论企业必须实施 CIS 的理由，了解实施 CIS 的意义和目的。然后，再决定 CIS 计划的大概范围：是只改良企业标志、象征造型呢？还是要彻底、重新检讨整个企业理念？

CIS 筹划委员会的成员，一般而言都是从公司内各部门的中级主管中选出，以 5—10 人为最适合。同时，企业还可以请专家来公司演讲，或派人到已经实施 CIS 的企业学习。

一旦决定要实施 CIS，就要组织 CIS 委员会，以设计今后计划的预定时间表，并同时决定由哪一家专业 CIS 设计公司负责。一般 CIS 计划的导入时间约需一年半左右，最短也须一年时间。

企业现状分析

现状分析包括企业内部环境和外部环境分析。

关于企业内部环境的分析，必须先进行意识调查，企业最高负责人必须与各部门主管进行会谈，甚至和员工面谈，再进行企业的调查、视觉审查等活动。

企业外部环境的分析，是指对社会环境的的分析，这主要包括宏观环境的分析和产业环境的分析等相关分析活动，以确实掌握本公司在行业中的地位，并探索、检讨公司今后的存在位置。

理念和领域的确定

以企业的经营意志和社会背景等为基础，预测十年后、二十年后的情况，以确定公司的事业领域。同时，将现存的企业理念和现在、未来相对照，据此而规划出企业的活动范围。

企业结构的调整

根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后，着手改善企业素质的工作就必须紧接着展开。

在外界 CIS 专业公司人员的协助下，设定企业内的组织和体制，以及信息传递系统，以塑造新的企业素质。

表现整合

“表现”包括行动表现和视觉表现两方面。行动表现是指透过企业的调整过程，必然会表现出来的新企业活动，关于员工行动方面，可积极推行内部促进运动，展开全公司的企业理念浸透计划，使企业整体的行动统一化。企业的视觉媒体上的表现，也必须加以统一。根据统计，在人们的生理性情报的机能中，视觉情报占 80%，所以必须特别重视。

·CIS 导入应注意的问题和注意事项

很多企业相信 CIS 是企业活动所不可或缺的，但是在实施 CIS 的同时，却发现并没有产生相应的效果，究其原因，可能有下列几点：

CIS 和高级主管的管理作业有密切的关系。当员工按部就班地推行 CIS 计划时，他们会发现一件事实：CIS 活动中所发现的企业缺点越多，得罪主管的危险性就也越大，这个事实，自然使推行 CIS 的阻力加大。

一般而言，高级主管比较不会当面拒绝员工的建议。一个聪明的主管，在了解 CIS 的重要性后，一定不会责怪提案者的建议或批评。因此，要使 CIS 的成效显著，首先要得到高级主管珠了解和赞同。最简单的说服概念是：上司期待的是公司的发展和进步，因此对员工有利于企业的提案，当然应该欢迎。

CIS 涉及多种不同的性质的科学技术的结合。企业在决定方针、方向、战略之后，活动领域立刻会衍生浓厚的感性问题，因为包括视觉性的设计开发和判断、选择、适用、及调整公司内在的工作情绪等，都是需要感性和人性的工作。新的 CIS 提案要得到大家的接受与认同，确实须花一番功夫。

因此，要使这类理性、感性交杂的作业顺利进行，并逐渐强化，最后达到使公司内外，甚至竞争企业也一致赞美的成功境界，就必须依赖高度的管理技术。

企业本身往往成为推行上的障碍。CIS 是企业本身企业形象的革新，要使自己由消极转向积极，由老化转向年轻，这是不容易做到的。最根本的症结是，大多数的企业并不知道自己的老化程度。

CIS 活动，是一种从头到脚彻底改变企业体质的行为。借着新企业形象的推出，来改善企业的现状，这样一个充满野心和信心的计划，任何一个企业应该都不会有拒绝的理由。CIS 需要企业全体员工在意识形态上的改革，因此如何使员工自我革新，也是一项极为重要的工作。

企业若能克服上述种种困难，必能收到CIS所给予的惊人的成效。企业的远景也必将充满活力与希望。

4．CI的设计

·设计的核心

在CI设计工作中，以标志、标准字、标准色的创造最为艰苦，是整个CI识别系统的核心，也最能表现设计能力。标志、标准字和标准色三要素，是企业地位、规模、力量、尊严、理念等内涵的外在集中表现，是视觉形象设计（VI）中的核心，构成了企业的第一特征及基本气质，同时也是广泛传播，取得大众认同的统一符号。CI中视觉形象识别都是根据它们繁衍而成，因此这三者便成为CI设计的核心与重点。

标志

标志，又可分为企业标志和品牌，是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计，用以象征企业或商品的特性。标志经注册后，国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号，是企业形象、特征、信誉、文化的综合与浓缩，它虽然只是一个符号，但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥作用，使被传达者在理解标志这一符号的本义产生主动行为。这就要求“制码”和“解码”过程是被动的，他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解，这就给传达者

标志，提出了更大的难题。一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义：企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内；一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理，唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求，设计者最要紧的是具备一种建立人们视觉经验、心理经验上的创造性的思维实践，即创意。这一设计的创意表达了他在理解标志所产生的意念，它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的，而是一次有依据、有理性的创造。

标准字

标准字是指由特殊铅字组成或是经过特别设计的文字来表现的企业厂名或品名。现在，国外用普通铅字简单地排出企业名称或商品名称的标准字几乎没有，很多国外名牌企业在进军大陆市场时，也都将其品牌译成汉字并用独特的字型予以表现，如COCO-COLA公司就从四千多个中文译名中煞费苦心地翻译为“可品可乐”，并选用特定的字型加以表现，给中国消费者以独特的视觉识别。

标准字作为一种符号和标志一样，也能表达丰富的内容，因为在设计时也决不能掉以轻心。

设计专家发现：“由细线构成的字体”易使人想到纤维制品、香水、化妆品类。“圆滑的字体”易让人联想到香皂、糕饼、糖果。“角形字体”易让人联想到机械类、工为品类产品。

在标准字的设计中，最主要的是要注意各字的协调配合，均衡统一，使之具备美感和平衡。

标准色

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特殊颜色。近年来，有一民间社团组织正在逐步引起公众的关注，这便是绿色和平组织，除了人们社会环境意识的提高外，绿色和平组织能迅速崛起，在世界造成巨大影响力，其中有成功要素就是绿色各平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织标准色，将它统一用在招帖画、宣传车上。再加上绿色意味着自然、和平、宁静，结果给人们留下很深的印象，形成极大的号召力。

·产品形象设计

企业因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说，一切宣传都围绕产品，使产品能销得出去，为社会接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动，才能取得效益。在这里，首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以，从一定意义上讲，产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心，树立良好的产品形象。

产品是企业的名片

企业的经营目标是通过产品的运动来实现的，企业拥有的各种生产要素、手段、条件，包括人、财、物、技术、信息等，都必须在产品的运动中发挥各自的作用。企业综合素质的优劣，最终会凝结在产品上而显示出来。产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力，在市场上是否有真正的优势，决定着企业的兴衰存亡。

产品命名的艺术

企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的，企业产品命名的好坏，与产品销售之间有极大关系。一个能够表明制品的特征和使用方法、性能的命名，往往能够左右该产品是否畅销的大局。

对企业产品进行命名，应该注意以下要求：

a.产品的命名要节奏明快，提高响亮度；

b.产品的命名要易于传播，不致于被混淆；

c.产品命名要新颖；

d.产品命名要能给人以艺术的美感；

e.产品命名要能告诉或暗示消费者的特征和所能给消费者带来的好处。

f.产品命名要语音和谐，韵味悠长。

g.产品的命名要注意消费者的喜好和禁忌，尤其是在出口产品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗，切勿犯忌。如我国的“山羊”牌闹钟，“山羊”在英国被喻为“不正经的男子”，如果“山羊”出口到英国，尽管这种闹钟价廉物美，仍无人问津。

商标选择的艺术

国际上最早的商标是公元 1473 年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时 6 年耗费巨资，从一万个商标中选出该企业的商标，这算是一枚最昂贵的商标。

a.适应性原则

首先商标要符合产品目标市场国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册，都有明确的规定。如菊花形的商标，不宜在意大利使用，因为意大利习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜，日本人亦将荷花视为献给死者的花。

b.可呼性原则

可呼性就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中，最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号，凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼，具有可呼性。例如：一位消费者想买 SONY 牌电视机，走进商店，便可以问售货员：“请问，这里有 SONY 电视机吗？”售货员一下就明白他要什么牌子的电视机了。

c.易识性原则

所谓易识性，是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明，越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。我国的长虹、海尔、TCL 商标，都有简明易识的特点。

d.美观性原则

美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。在前三个原则满足的前提下，美观性亦不容忽视的。一般来讲，传统产品宜用传统风格的商标，现代商品宜用现代风格的商标。如果五粮液上面绘一洋娃娃，那就不伦不类了。

·质量形象的设计

质量是企业的生命

质量是产品的基本属性，消费者在购买产品时，总是希望它的质量好，性能可靠。否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感。现在企业的质量观念要求更加广泛，它可以说是企业满足消费者需求的程度。而不单是达到某项质量标准。

案例：

“奔驰”汽车的质量意识

德国“奔驰”汽车在买主心中一直享有良好的声誉。“奔驰”600 型高级轿车虽然在生产了 2677 辆之后停止了生产，但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士专车。即使在经济危机的年代奔驰车仍能“吉星高照”。

奔驰公司能取得这样的成就，其中重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品，不只是一个交通工具

汽车，还应包括汽车的质量、造型、维修服务等，即要以自己的整体产品来满足全面要求。于是，公司千方百计地使产品质量首屈一指，并以此作为取胜的首要目标，为此建立了一支技术熟练的员工队伍及产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆科学地创新。车型不断变换，新的工艺技术不断应用。该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共 1160 种，计 3700 个型号，以创新求发展已成为公司上下的一句流行口语。

奔驰汽车还有一完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统，一是推销服务网，分布在德国各大中城市。在推销处，人们可以看到各种车辆的图案，了解汽车的性能特点。在订购时，顾客还可以提出自己的要求，如车辆颜色、空调设备、音响设备乃至保险式车门钥匙；服务网中的第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有 1244 个维修站，工作人员 5.6 万人。在公路上平均不到 25 公里就可以找一家奔驰维修站。在国外 171 个国家和地区奔驰公司设有 3800 个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密，但在经营的产品与质量、创新、服务等有机的结合上，各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出的树立贯彻整体的观念，才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

案例：

“我坚信，销货始于售后”

“我坚信，销货始于售后”这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来，他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时，吉拉德说：“我每月要寄出一万三千张以上的卡片。”

这个秘诀同档是 IBM 等许多杰出公司成功的秘诀，说穿了，就是服务，压倒性的，无懈可击的服务，尤其是售后服务。吉垃德观察到：“有一件事许多公司没能做到，而我们却做到了，我坚信销售真正始于售后，并非在货物尚未出售之前

顾客还没踏出店门之前，我儿子就已经写好了‘感谢惠顾’的卡片了。”一年之后，吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门保持联系，而且还继续维持两都有之间的沟通。

吉拉德不会让顾客买了车之后，就把他抛至九霄云外了。他们每个月都会收到一封不同大小、格式、颜色信封的信。这样才不会像一封垃圾信件。顾客们会打开来看，信一开头就写着：“我喜欢你！”接着定道：“祝你新年快乐，吉拉德贺”。二月，他会寄一张“美国国父诞辰纪念日快乐”的贺卡给顾客。

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说“顾客再回来要求服务时，我尽全力替他们做到最佳服务。你必须有医生的心肠，顾客的车出了毛病，你也替他难过。”

乍看之下，吉拉德的一万三千张卡片策略，就像一种促销方式。但就和杰出公司一样，他对顾客的关怀是发自内心的诚意。如同吉拉德所说：“国内真正出色的餐馆，在厨房里就开始表现他们对顾客的爱心了；同样的，顾客从我这买走一部车，将会像刚走出一家出色的餐馆一样，带着满意的心情离去。”

许多企业表面提倡让顾客满意，而实际上并不把顾客当作一回事，但在最佳企业的企业文化中，顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠，苦思冥想如何满足顾客的需要，并预测顾客的期望和欲望，其目的是为了不让顾客落入旁人之的手。

最佳企业的一切活动，包括计划、预算、促销、广告的投资的目的是使顾客满意，不管企业的哪一项决策，其基准是“这会不会让顾客更高兴？”把顾客放在首位的企业总是盈利的。最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评判是神圣不可侵犯的。每一家企业都应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

售后服务

随着技术的进步和顾客需求变化，经济发达国家企业的销售技术也在发生变化，变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务，是一种必然的历史趋势，是技术发展的要求。高新技术产品，需要售后服务也是经济发展的要求。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售后服务工作，需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识，这不是售后服务普及化的充分条件，却是必要条件。

a.售后服务是提高产品质量的保证。

b.售后服务是重要的竞争手段。

c.售后服务可以满足消费者孤需求。

案例：

美能达公司的 CI 策划

1978 年为美能达相机创业 50 周年，并已确立了商标的信誉。可是在使用方面却没有固定的规定，使愈来愈多的广告活动产生困难。公司标志未统一，印刷物与商品上的字体不一致。结果无论是宣传、广告上，往往二种不同字体出现。基于上述情况，各地经销商往往自行解决这种困境。美能达原为专营照相机的公司，其后事业扩大，生产办公用机器，多角化经营后，又制造医疗机器及天象仪。为告知大众现有企业状况，以及避免分散企业形象，必须制定新商标。依上述情形，总公司终于发表对世界各国分支机构或代理商，禁止私自变更字体的通知，并决定开发世界统一性字体和标志。

成立 CI 委员会

1979 年 2 月，由开发、生产、销售、广告、宣传、管理各课派课长级人员，以组织 CI 委员会。委员会直属常务董事会。并选择由世界级平面设计权威苏尔·巴斯先生为总设计师。

设定设计标准

通过各种分析，公司 CI 观感上作出如下决定：

·VISION：对一切视觉情报挑战的企业。

·INNOVATION：革新的企业。

·TECHOLOLIGY：高超崭新的技术。

·QUANLITY：高品质。

·COORDINATE：世界性和协调性。

为应付世界各地市场需要，设计工作加速进行，1980 年 3 月，于大贩总公司将公开设计方案提交高级主管。

导入的三项重点

1981 年 2 月 5 日对外界公布导入 CI 系统的消息。基本上采用三阶段导入方法。

·当日所需准备的统一性物品。

·须依照顺序导入的部分。

·须充分时间检讨方可导入的部分。

这种方法可避免一时性的开支及作业集中，有充分时间检讨问题，不致留下考虑不周的遗憾。尤其是招牌、车辆的表示等，应考虑耐用年数、契约期限，以免浪费，也可以确立技术基准而统一设计，才合乎 CI 作法。

公司导入 CI 的动机，是为了作为市场活动的手段。因此，导入的新的标志，当然以与市场有关的部分为优先方针。原来作为市场活动工具的产品说明书、海报、展示、包装等，均须重新制作，以便将后面外表视觉统一化。

事务用帐票及办公用表格作为市场活动工具的色彩较淡，可以迟缓进行，当这些表格的库存用尽进，则必须换新。

CI 活动是全公司性的活动，全体员工开诚布公地参加才能成功。要使员工有参加意识，对他们身旁的物品的新设计才能发挥。因此，员工使用的名片、胸章、制服上的标志等，都是最好的目标。

生产部门和管理部门的工作原则，是依照原来的作业手册进行，但是创造性的营业活动就无法记录于作业手册，因此，欲进行新洛动时，应展开于新构想之下。营业活动、宣传广告、推销广告、推

销活动等，在工作量少的时代，并不会有什么问题。可是若在现代，依创造活动的原则，必须有标准手册。

美能达公司 CI 工程中的最后项目，是以提高员工道德正义感为目的。CI 是全体员工的活动，为达到成果，必须让 CI 给员工某种利益；如果舍此不谈，而只求员工参加，也许效果不佳。因此，在确认企业理念和行动方针的同时，重新整理公司内部的组织，改善员工待遇和人事制度问题，以提升员工士气，推行 CI 也将成为更受欢迎的措施。

思考题：

1．在我国，权力与公共关系对企业市场营的影响主要表现在什么地方？

2．你所在的公司经常参与各项社会活动吗？

3．你公司是否进行过 CI 设计，效果如何？为什么？

第十五章：销售创新（上）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-12， 作者: 吴洪刚

第十五章　销售创新

传统的营销理论把消费者看成一个黑箱，只要决策人能够设计出适当的营销策略组合（即 4P 组合），就能够影响消费者的购买行为。而在以网络为代表的新经济时代，新营销组合将从如何 能更有效的吸引消费者的注意力入手，并由此衍生出围绕 4C 理论的营销组合。即品牌策略（Product）让位于研究消费者的需求(Consumer)；把研究消费者为满足其需求愿意付出的成本（Cost）作为定价（Price）策略的依据；分销渠道（Place）更注重如何能提供给消费者便利（Convenience）；抛开促销策略（Promotion），立足于加强与消费者的沟通（Communication）。

学习完本章，你应该了解以下内容：

1．什么是绿色营销；

2．什么是特色营销；

3．网络营销的涵义；

4．营销创新方向；

5．新经济时代对销售经理的要求。

绿色营销

企业外部环境及其变化是不可控的营销因素，企业只能趋利避害、主动适应。这是市场营销的出发点。可持续发展战略环境的出现为企业市场经营提出了更高的要求。

1971 年美国学者查拉尔·蔡尔曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”市场观念。20 世纪 50 年代中期，工商企业确立了“消费者导向”的市场观念，以满足顾客各种各式各样的需求为中心，使产品或服务完全适合于他们的需要，形成企业市场营销系统。进入 70 年代，人口爆炸、资源短缺、环境恶化、消费者权益遭受损害，使人们反思“市场营销观念回避了消费者需要、消费者利益和长远社会福利之间隐害的冲突”，造成了企业利益和社会经济发展利益的冲突，正是在世界石油危机为代表的资源短缺影响下，人们提出了“明智的消费观念”、“生态准则观念”等，促使了社会（生态平衡）营销观念的形成。

1968 年美国国际开发署长 W·S·高达在华盛顿国际开发学会上发表了《绿色革命：成就与担忧》的演说，第一次使用绿色革命一词。在绿色革命思想的指导下，企业绿色营销就是以满足消费者绿色需求为中心，为消费者提供生产、流通、交换、消费过程中能有益人类健康、防止资源浪费和环境污染的产品，使人类需求与自然环境相融合，使企业经营与社会经济可持续发展协调一致。绿色营销应符合下述要求：

·强调持续改进和污染预防，要求企业尽可能把污染消除在设计、生产过程中；

·强调管理和环境的可塑性，要求企业对产品进行全过程分析，提供绿色产品，更要使企业成为绿色企业；

·强调管理体系，企业应采用结构化、程序化、文件化的管理手段，保证体系的完整性；

·贯彻国际标准化组织颁布的ISO14000标准（又称绿色标准），企业要确认与生产相关的环境问题，制定环境政策宣言和行动目标，评估实施效果，使为社会提供的产品标准符合环境指标，标识环境标志等。

然而，不少企业仅仅是因为法律的压力，才采取了相应的措施，表现得圾为被动。而一些具有战略性目光的企业，抓住机遇，从开发产品起，就将环境因素融入其中，开发出有效的技术，防止和治理污染，并发展环境教育，推出绿色产品，为企业赢得了良好的声誉。绿色营销即是将环境保护视为企业的责任和企业发展机会的营销活动。它就是在传统的营销变量中增加了一层绿色，也即是环保这个概念。环保这是一个独一无二的因素，无论是在研制产品、设计包装，还是在广告宣传、产品推广中，绿色营销都必须将环境因素融合其中。

绿色将导致企业经营观念的深刻变化，并会带来经营策略中的一些根本性变革。消费者对于自己所处环境污染的关心，与对环境污染对人类健康的威胁的忧虑是交织在一起的，由此而产生了“绿色需求”，企业的“绿色营销”正是对消费者的“绿色需求”的具体满足。

继日本西武百货公司研制出再生纸后，世界很多工业化国家都开发出类似的再生纸，再生纸广泛地运用到办公、包装等领域。在我国，塑料泡沫餐具造成的“白色污染”到90年代初才引起人们的重视，现在有关部门为减少“白色污染”而推行的纸饭盒——这也是一种绿色产品。

从1999年1月1日及7月1日起，北京和上海先后开始实施、执行新的轻型汽车尾气排放标准。这个新的排放标准相当于1992年的欧洲1号排放标准，它与我国现行汽车尾气排放标准的时间跨度大，比我国汽车行业原先制定的实施计划提前了近4年时间。

北京新排放标准的颁布与实施，意味着我国轿车行业拉开了环保的序幕，一时之间绿色环保之风劲吹全国轿车业。1999年初，由于没能达到新排放标准的轿车不能在北京地区销售，而国内汽车企业对此又准备不足，这曾经一度使京城车市无符合要求的国产轿车可卖！后来，凭着技术的先天优势神龙富康在较短的时间内推出了能满足新标准的环保型富康轿车，才使北京的车市逐渐热闹起来。

随后，上海大众、一汽大众、一汽轿车以及天津夏利等企业也通过技术改造，采用低污染的电喷发动机等技术，使各自的产品达到北京汽车排放的新标准，取得进入北京销售的绿色标志，才重新回到北京，并靠各自的绿色环保技术享有各自的市场份额。

汽车所制造的污染是人类的一大公害，并且这一公害随着社会经济的发展有着越来越严重的趋势。公路上每天浓烟滚滚，每当一辆车驶过时，人们都得掩鼻而行，这不是人类在汽车发明之初所希望带来的结果，汽车公害的结果是绿色汽车成了人类的向往。许多国家早已或即将制定标准限制汽车尾气的排放量。京城的新标准给汽车厂商带来了新的考验和商机，神龙富康抓住这时机，自然赢得了营销的先机。

特色营销

1．矛盾营销

1999年，长虹的降价战引起媒体热烈的反响，地当地市场却反映冷漠，大多数的市民呈观望的状态。长虹的业绩也淡出了股市的前10名，市值下跌44.65%。何况还有一大批洋货虎视眈眈地盯着我国的大市场这块肥肉。

我国企业要健康发展，在我国的整体经济的协调之中推进，企业就需要增强内部的实力，即“最好的防御战备，就是勇于攻击自己”。由于防御者的强大领导身份，他们在潜在的顾客心中总是拥有强大的实力。企业提高自己的这种地位的办法就是经常攻击自己。

在这方面吉列公司是一个大赢家。它通过“蓝牌”刀片及后来的“超级蓝牌”刀片占领了市场。当其竞争对手威克森·索德公司在60年代推出的一种不锈刀片时，吉列公司当时被打得一败涂地、晕头转向。后来威克公司在1970年接着又推出一种粘合型剃须刀，即把金属刀片以最宜剃须的角度嵌合在塑料刀架中。

这时，吉列公司清醒过来，采取了一些行动，并打了一个漂亮的防御战。吉列公司开始通过“特瑞克Ⅱ”——世界上最早的双刃剃须刀来进行反击。“两面刃比一面刃好”——吉列的广告这样宣传道。要

知道吉列曾拥有世界品质最好的一面刃的“超级蓝牌”，吉列不惜以更好的双面刃“特瑞克Ⅱ”打败自己的“超级蓝牌”，在“超级蓝牌”销量大跌的同时，“特瑞克Ⅱ”销量大升。

“特瑞克Ⅱ比超级蓝牌更好”

消费者这样评价道，纷纷购买新产品以替代旧的产品。6年后，吉列又引入了“阿特拉”

最早可调整的双刃剃须刀。吉列广告的言外之意自然是新产品要比那种不能调整的双刃剃须刀更好。

不久，吉列又毫不犹豫地推出了“好消息”牌剃须刀——一种便宜的又可自由使用的剃须刀，带有两个以上的备用刀片。任何一个购买“好消息”消费者基本上不再使用“阿特拉”或“特瑞克Ⅱ”了。

就这样，吉列不停地采用无情地攻击自己的战略，再后它又生产出“皮伏特”——最早的可调整的可自由使用的剃须刀。这一次它自己的创利拳头产品“好消息”成为了其攻击的目标。吉列不断推出新产品来增加了它在剃须刀市场上的份额，成为全球剃须刀市场的绝对霸主。

在当今日新月异的技术进步的前提下，特别是高科技产品，面临着加速发展的技术风险。适时的攻击自己的产品，以更新的产品取代自己的成熟产品，这种战略或许会牺牲企业的短期利润，但它可以保护企业的市场份额。与其让别人攻击，不如自己将老产品取而代之。

2．口碑营销

在“家乐福”进重庆市场时，除了指路的路牌外，恐怕没有在广告上花过一分钱。然而，“狼来了”的叫声使其在正式开业之前，都已被重庆的主妇们知晓；只要能拿出在“家乐福”工作上一年的证明的营业员，其它商场争相招聘。这就是口碑的作用。

在西门子家电的营销人员进行的市场调查中，那些购买西门子家电的顾客被问及为什么买西门子这个牌子时，他们大部分都说是亲友或同事用了之后觉得不错，然后介绍的。

在当今被大量信息包围的生活环境中，人们已经对天天的商业广告的轰炸习以为常了，对于路边的广告牌也是视而不见。只有听到朋友的推荐时，多少才会有所注意。

消费者在他想购买某类产品时，最先想到和最容易做到的就是向他周围的同事或亲友询问。如果我们发现并重视这一点，就会体会到口碑营销的作用了。

西门子在开拓中国家电市场的营销策略中，除了针对目标消费者的特征和产品的风格，精心设计出富有特色的宣传品，并通过适当的媒体向大众介绍西门子家电外，还充分利用口碑这种古老的广告方法，策划出一系列的富有创意的、易实施的、低费用的营销项目。

当西门子的滚筒洗衣机、电子温控冰箱进入越来越多的城市时，所有西门子的销售人员都体会到了这种高效低成本的口头宣传的推荐为他们带来的好处。一些销售区域经理不无感触的说，告诉西门子的使用者，你想要做什么，顾客一般都会十分合作的，在实际操作中，给那些对使用产品感觉不错的顾客一些鼓励，他们就会非常乐意在向周围的朋友推荐我们的产品，当然厂家首先要做到使顾客在购买产品后获得了更高的价值，并且这些产品以及服务都超过了他们的预期。

重视口碑营销，使西门子家电以短短2年多的时间成为中国洗衣机市场的一支劲旅。公司在保证产品的优质的时候，又是斥巨资在管理部门安装了目前中国家电行业最先进的服务于销售、物流、财务和控制的管理系统。

在营销方面，西门子除了聘请一流的广告代理协助其制定针对新产品上市的必要的适量的媒体投入外，营销策划人员则是把目标盯在广大消费者身上，利用职权口碑营销，制定更加节省和高效的营销策略。

现在的家电市场，售后服务是消费者最关心的问题。西门子家电的营销人员通过对家电用户心态的调查，提出了一个更完善的服务概念

时间是检验承诺的标准。西门子的销售人员向顾客坦言：您不应当在产品出现问题时，才会享受到售后服务，我们的服务是永远想着您 。

为广大的用户提供全方位的完善的服务，为集团的口碑营销提供了良好的硬件，西门子自进入中国市场以来，就没有走一般的特约维修点的服务体系，而是大力地创建属于自己的全国性售后服务网络，目前已经建立了一个包括8个售后服务中心、15个售后服务维修点以及面向全国的售后服务网络。

西门子的售后服务人员在全国范围内召开用户座谈会，并随机抽出一定的用户组成西门子“用户俱乐部”，不定期地参加与西门子的企业文化交流，和其他产品的培训及公关活动。这些俱乐部成员还有可能成为西门子的家电特约营销顾问。

另外，西门子还经常组织用户联谊会，就产品使用意见等进行交换。同时公司的产品部门经常从用户那里收集信息，为下一步的开发计划提供依据，通过不断地加快产品设计更新、加强质量检测等手段消除产品售后故障隐患，而不是等到用户机器出了问题才提供维修或退换服务的。

从对现有的顾客的服务着手，各个销售办事处针对各自的区域特点创造出不少别出心裁的爱心奉献小活动，而从中受益的顾客都会对这些活动给予好评和传播。一些大城市的销售办事处会定期给顾客寄去一张卡片或信件，请他们注意一些简单的事项或护理工作。

这种富有人情味的促销形式往往能赢得更多的用户和潜在的消费者的好感。这种利用储蓄的、间接的途径来推销自己的产品和服务的手段，赋予古老的营销概念以新的活力。

它不仅提醒顾客接受一次新的服务，而且会引起其他人的注意和询问。而那些接受建议的顾客又会热心地将它们转告给自己的朋友，这样即使你没有做什么广告，也会在自己的销售点发现越来越多的顾客慕名而来。

3．“一对一”的营销方式

一对一的营销方式随着互动时代的到来应运而生。因为每个企业都必须学会如何区别对待不同的顾客。所以，一对一这种新的竞争形式产生了。

传统营销方式是在一段特定销售期内，将某种产品一次性的向尽可能多的顾客推销，而采用一对一方式的营销商则通过数据库和互动式交流一次向一位顾客提供尽可能多的产品及相应服务。并在顾客惠顾的整个时期中坚持这种服务。

在评估经营业绩方面，传统的营销商依据市场份额的增幅来评估，而采用一对一方式的营销商则依据顾客份额做类似评估。

在原有的营销体系基础上筹划与顾客创建一对一营销关系并非易事。最好的方法是一个一个顾客地过渡。

在你的顾客价值体系中，可以设想为那些占据高价值地位的顾客群设置一道围栏。在围栏的左边，你仍沿用通常的方式营销企业的产品；在围栏的右边，即在你最有价值的顾客圈子里，你可以着手实施一对一的营销方式。为每一位顾客安排一名顾客关系经理直接负责，将其纳入一个顾客管理组织架构之中，并建立起一套评估标准以判断围栏这一经营是否成功。

要真正实现由传统营销方式向一对一营销方式的过渡，只需将假想中的围栏逐步向左移动。这样，围栏左侧内的顾客越来越多地与企业建立起个别管理的顾客关系。

例如投资顾问业、人寿保险业，其业务员或代理员都是一个一个地寻找潜在的顾客，使他们成为你的客户，并且长期向客户提供服务。如人寿保险的客户，要增加某种险种，或更改期限，都是跟特定的推销员联系的，他们充当你的忠实的顾问。

推行一对一营销方式公司的竞争力将大为提升，从最大、最具价值的顾客放手，最终掌控自己的整个行业。

4．定位营销

作为战略营销计划过程（4P 过程）的最后一阶段的的定位在营销战略中有着举足轻重的作用，可以说，企业定位的正确与否是企业成败的首要因素，一旦定位失误，再好的营销组合也难以挽救企业。所以科特勒教授提出战略营销组合应先于战术营销组合。

但是，当前我国市场竞争似乎走进了一个误区，其情形下如美国的雷德里克·韦帕斯特曾经指出的那样：市场被人们看做是一帮竞争者之间的事，离消费者越来越远了。

从国内不断掀起的价格战、广告战、公关战来看，参战者把目标放在彼此的身上，“商场如战场”的说法使所有市场竞争者相信，不置对手于死地，自己就不算胜利者，作为市场占有率第一位的长虹彩电的降价就是这种心态的表现，“杀敌一万，自损八千”也再所不惜。

由于偏离了满足消费者需求和企业股东价值最大化的根本方向，竞争陷入了一个怪圈，被卷进去的企业被拖得越来越弱，巨人“脑黄金”、“橄风”、“太阳神”、“万宝”等，都不知不觉中从我们身边消失了。

如果这一竞争势态得不到改变，还会有更多的企业和品牌步其后尘，而跳出这一个圈子的有效方法就是“定位营销”。

定位营销不是一个新概念，早在 70 年代美国著名的营销专家 A·里斯和 J·屈特就首次提出了定位的概念，并在以后的实践中，将这一概念发展成熟，成为较为完善的营理论。

定位营销提出：这是一个创造力不再是成功的关键的时代，发明或发现了不起的事物并不重要，但一定要把进入潜在顾客的心智看作是首要目标。这一理论的提出与运用是市场营销史上具有划时代意义的重大进步。

定位即是对“未来的潜在顾客心灵所下的功夫，也就是把产品定位在你未来顾客的心中”。南非有一个名词 ubuntu，其意是“只有透过你的眼睛，我才能看得见我自己”。这个词恰如其分地表达了定位的精髓。

定位从产品开始，可以是一件商品，一顶服务，甚至是一家公司。但它并不是要在产品上做什么重大的改变，而是自己的产品在市场树立一个明确的，有别于其他竞争对手产品的，符合消费者需求的形象，其目的是在潜在的顾客心中得到有利的位置。

在定位营销时代，企业竞争不再是竞争者之间的事，而是对于消费者的攻心战。只要在消费者心中拥有了自己的位置，即使企业实力不如竞争对手，产品非自己率先开发的，甚至产品稍逊于对手，也能在竞争中稳操胜券。

例如：台湾的统一集团是食品业的巨子，拥有雄厚的实力，强大的产品开发能力和丰富的营销经验。相比之下，顶新集团在台湾岛内只是一个默默无闻的小辈，然而，两家公司在大陆方便面市场较量时，实力和声望不是成功的保证。

顶新集团推出的“康师傅”方便面是大陆销售的方便面中的领导品牌，90 年代中期的市场占有率超过 50%，而“统一”方便面的市场占有率仅有几个百分点。

深圳莱英达公司的“甜太阳”果冻布丁质量是全国最好的，关于果冻布丁之类的仪器的质量标准是委托莱英达公司起草的，其果冻布丁至今仍全国惟一获准向发达国家出口的产品。但是，在 90 年代后期，中国同类产品的第一品牌却是“喜之郎”，“喜之郎”在消费者心中成功地树立了自己的领导品牌形象，因而市场占有率高出“甜太阳”5 倍！

类似的例子很多，它们说明：消费者的心灵才是营销的重点，你越接近消费者的心，你成功的机会就越大。

“只有可口可乐，才是真正的可乐”，这无疑在暗示消费才：可口可乐才是衡量其它可乐的标准，这就是在消费者的心里占了一个重要的位置。“七喜—非可乐”，实际情况将七喜与可乐饮料区分开来，树立了非可乐饮料中的第一品牌的地位。

这两家饮料公司由于成功的定位使其避免了正面交锋，而各占市场的一隅相安无事。这正符合里斯和屈特的话：一定要把进入潜在顾客的心智看做是首要目标。

“进入潜在顾客的心智”即抓住消费者的心理。首先企业应该能满足消费者的需求。企业的产品或服务要得到顾客的认同，能给顾客带来实际的利益，帮助顾客解决他们在生活中的难题，满足顾客的切实需要。

同类的产品在市场上还有很多，现在的市场不再是某一两家企业独步天下的时候了，所以企业的产品要想脱颖而出，必须使产品具有某些特征，看起来与其他的产品有所不同，好象是市场上唯一的。

消费者的心理感受来自于产品的差异化特征，其特征越突出，消费者的心理感受就越强烈，他们对于产品的认知就多。

当企业找到产品突出的那一点后，再通过各种定位手段，将定位信息传递给消费者，引起消费者的注意，使消费者一产生某种特定的需求时就联想到这一产品。

如现在大多数人一想到买洗发水，就想到“海飞丝”、“潘婷”、“飘柔”等品牌，这证明宝洁公司的定位是成功的。当顾客眼时里只看到你的产品时，对其他的产品就会置若罔闻，企业的定位就成功了。

此时，定位成了企业竞争的一大优势，尽管仍有强敌不时进攻，只要你的定位是实在的，那他们就无法轻易动摇产品在消费者心中的位置。而一些聪明的对手，也会默认你的市场定位，自己另辟蹊径。在市场上找到属于自己的南昌又区别他人的定位，以避免正面交锋带来的两败俱伤的恶果。

在这个日新月异的时代，只要企业不想被淘汰，就应该重新审视自己的竞争点，看看定位是否成功，是否占据了消费者的心。所以定位营销是企业竞争的一大手段，是新世纪的重要的营销方式。

网络营销

1．网络时代的到来

网络营销是指为实现企业的营销目标，借助于互联网、电子通讯和数字交换等系统进行的一系列商务活动，主要包括网上广告、定货、付款、客户服务和货物递交等售前、售中、售后服务，以及市场调查分析、财务核算及生产安排利用等利用 INTERNET 网开发的商务活动。

网络营销分有几个步骤，首先通过电子邮件与消费者、合作者进行沟通，通过电子网络的发信功能，给用户一次性发信，并要定期发送各种信息邮件、电子刊物，以提高用户的忠诚度。

接下来就是建立相关的主页，将企业的有关图片、信息资料放在主页上，尽量作得生动有趣味，要不断更新网站的内容和页面，发挥网络信息媒体的作用，使潜在的顾客不断地产生新鲜感、好奇心，增加固定来访者的数量。

一些对网络较为敏感的企业已经进入 网络营销的实战阶段，他们接着从网络营销的调查开始，相对传统的市场调查方式来讲，INTERNET 没有时间、空间的限制，具有高度的交互性和实时性，而且成本低廉，几乎能实现实时反馈，而且网络调查使用的是电子问卷， 大大减少了数据输入工作量，缩短了调查的时间周期。

至于网络营销方式方面，企业一般是采取直销的形式，这小成本的营销是最受中小型企业的欢迎的。在网上那些访客量大，销售额高达上千万美元的企业，在现实也许只是一个有着几个人、几张桌、 几台电脑的小型办公室企业。

例如：美国 Dynamac 公司，在 1997 年开业时只是三个刚毕业的大学生租的一间小平房，他们在网络上租了一个商场，可是第二年，他们的“虚拟商场”的产品种类已多达 9 万多种，而净利润一年达到了 773 万美元，成了网络上的“虚拟巨人”。

网络营销是一种最新的营销方式，它几乎超越了所有的中间环节，直接面对全球分布的最终消费者，管理和销售的成本相当之低，据估计约为传统直销的 3%，可以说它终于实现了真正意义上的直销。

网络上的企业所经营的也不再是传统的商品，而主要是信息，交易过程中草药更多地表现为信息的交换，实物交换将从以往实物经济的唯一交易手段进化成交易完成一个必要程序。

网络营销也使得企业可以提供完全个性化和专业化的服务，网上制定系统能为每一个顾客量身订造，充分满足不同顾客的个性化要求；而专业系统就为消费者提供高度的专业化需求中的产品一般的营销方式难得完善的售后服务，从而形成企业与顾客之间的个性化界面。

网络营销存在着不可忽视的一环，那就是网络营销的战略营销层次，它的存在不仅对企业的营销的某一个环节产生影响，而是对企业的整个营销组织、营销计划产生根本变革。包括整个网络营销和信息共享集团。

可以判断出，一些企业已经完全融入了网络战略环节，他们依靠网络进行制定战略方针、开展战略部署、实现战略转移、缔结战略同盟等战略策略。可以这样说网络已渗入企业的每一个细胞了，在这些企业中，企业的一举一动无不说明这一点。]

美国麻省理工学院媒休实验室的 Neogoponte 将此称为“比特时代”的企业。

网络时代的到来，不但是企业所要面对的前所未有挑战和机遇，也是整个社会市场格局将来变化的前奏。

2．网络营销的功能

1996 年网络商业共出售约 5 亿美元的产品，虽然占世界商业销售的总收入的比例不足为道，但是他以惊人的发展速度在前进，两年后的 1998 年，网上出售的商品达到 48 亿美元。几乎增长了 10 倍！为什么网络营销有如此在原吸引力呢？主要是网络营销有着传统营销不可比拟的功能：

·超越时空限制，世界通销

Internet 是一种能覆盖全球网络的公共网络，具有超容量的信息空间。利用这种信息的电子商务具有巨大的潜力，从根本上改变从事商业活动的途径和经济结构。比如大众集团的大众、捷克的 SKODA、法国的雪铁龙，还有甲壳虫汽车等，它们是生产各种中、小型家庭轿车和多用途汽车的公司，充分利用互联网具有不受时间空间的约束的特点来进行信息交换，24 小时为全世界提供营销服务，超越传统的时间和空间，达成大量的交易。

书籍是一种很适宜网络营销的产品。它还不比汽车，汽车的品牌型号都是相对而言固定的，一种型号的车要生产好多年，最长可生产几十年（如法国的雪铁龙、德国的甲壳虫），而书籍不同，每本书的内容都不可能相同，读者买的是书的内容。世界上平均每天有成千上万新书的出版，互联网络正适宜介绍新书的内容简介，彩色界面还可以完全逼真地展示书图书的封面。目前，世界上最大的书店是美国亚玛逊图书销售公司。

·多媒统一，直销入户

Internet 有着多媒体的功能，而且清晰度高、容量大。所以有条件上网的人们可以“足不出户，购尽所需”，因为网络上什么商品都有。

日本索尼音乐公司把资金投入在全球性的交互网和本公司的结构上，公司巧妙地把 WEB 服务与现有的信息资源结合起来，将企业的内部信息换到网上，使最重要、最新的内容高效率地传给索尼公司，产生坐待“直销入户”的营销效应。

·全程通道，贯通营销

Internet 上的网络营销是一种全程的营销渠道，可以从商品信息、收款结算、售后服务一条龙一气呵成。美国的通用汽车公司就充分利用了互联网的这一特点，他们允许顾客在互联网上通过公司的有关系统按自己的兴趣，自己设计和组装，以满足顾客的个性需求。

在结算方面，我国的招商银行率先推出企业网上银行，使企业财务人员不到银行就可在网上办理支付结算等工作。同时也为网上交易提供结算手段奠定基础。

·信息超前，市场优先

Internet 是一种具有强大营销能力的工具，兼有着渠道、促销、互换信息及网上交易的一系列功能，是营销的未来趋势。

以直销成名的雅芳（AVON）公司，为了巩固老客户、发展新客户，占领更大的市场，在 1997 年 4 月抢先一步实行网上销售。他们为公司上网作了充分的准备，上网之前他们就向美国的主管部门详细介绍了公司的网络营销策略，目的是为了扩大新客户，而不是甩开老客户，反而是要进一步巩固老客户。

3．营销网站

·建立一个出色的网站

企业进行网络营销产品、价格、销售方式及售后服务等，都需要在网站上表现出来，所以一个企业要实行网络营销，就必须建立一个出色的网络站点。

建设一个出色的网站，根本目的就是为了造就高的访问率。只要有大量的网民访问，才可能有突破性的销售量。

新加坡的一个大型网上购物商场，18 个商场分别标于新加坡地图上。消费者只需挪动手中的鼠标，就可以查到商店的真实地址和营业时间。这个网上购物商场含有近 2000 种类别的商品，提供 24 小时全天经营和送货上门的服务。客户不满意可以换或退。

商场最独特的在于，每周提供一次特别超支商品列表，而顾客也不需要象往常那样抢购，轻轻松松地点几下就可以挑选取到自己满意的商品。

·网络促销

网络购物是一个崭新的交易方式，很多消费者对此都存在戒心，一般来说一种新的产品或是一种新的销售方式刚刚进入市场的时候，敢于尝试的人大概只有 2.5%，所以一个再美丽的网页也需要一定的促销手段的配合。

典型的网上促销活动是网上有奖问答、抽奖活动、申请优惠卡或贵宾卡、建立网上销售俱乐部等等。更深入的活动可以让顾客了解公司和产品的情况，包括公司的历史、发展和未来预测，还可以让顾客征求对企业的管理体制及产品的意见。

消费者最大的乐趣在于能买到自己满意而且价格又便宜质量也好的商品，这也就是为什么每次百货公司减价的时候，总是人潮汹涌。网络营销也可以采取这一手段，定期推出每周一物，每月一物的活动，以相当优惠的价格营造购物气氛，刺激消费者的购买欲望。

网站就是为了吸引顾客来看，但是因特网的网站成成千上万，而且每天都有无数的新网页的出现，把网页放在因特网上并不表示一定有人来看，实际上许多网页长期少有问津，造成网页投资的浪费。

一个网站正如一家企业，必须要有一定的宣传，才会让人知晓，才可能有顾客的到来。

有些企业是采用借助主要的搜索器或是借助传统的传播媒介之手来宣传，但这两种手段都有其弱点所在，在搜索器里登记虽然重要，可是搜索器里的网站太多了，而人们一般都只看前几页的网址，如果你的网站是被排到了第 10 面，第 20 页，甚至是第 100 页，那你的网站就很可能被淹没在茫茫网海中了。

传统的宣传虽然很有作用，但是价格的昂贵也不是一般企业，尤其是那些“虚拟商场”所能承受的。

出资在网络服务商上做旗帜广告，价格相对来说就便宜多了。而且使用旗帜广告交换服务网络除了上网费用和主页的制作费用之外，几乎没有其他费用。交换服务网络不是一个单一的网页，而是由数千页联合而成的综合网页，成员除了各地的网络服务商（ISP），还有网上的报纸杂志，各类消息网、搜索器及各公司的网页，接触面相当广。

同时，交换服务网络为所有成员和赞助商准确报告广告出现的次数及浏览的次数，提供即时统计的服务。当然，使用这种交换服务网络如果要好的效果，那就一定要有出色的主页，因为旗帜广告交换服务网络是以等量交换为原则的，只的提高自身主页的被访率。才更多地放到别人的网站上，你的图标被人看到的次数才能成倍增加。

4．网络营销的特点

与传统的营销手段相比，网络是新形式的营销，它具有许多特点：

·未来竞争优势

中国的许多家庭购买电脑大部分是为了供孩子学习，使他们能够跟得上时代的发展，而好奇心极强的孩子们大都对电脑着迷，如果能抓住他们的心理，那么当他们成长为具有购买能力的消费者时，早先为他们所熟知的产品无疑会成为他们的首选。

·自主便利性

现代人们生活中充斥的时代，无论是报纸、电视，还是杂志，都充满了广告，最让人头痛的是在电视剧中插入的广告，让人躲都躲不了，不得不被动地接受各种的信息。

在这种情况下，广告的到达率和记忆率之低也就可以想见了。于是商家感叹广告难做，而消费者则抱怨许无处不在，好广告则没有几条。

网络营销则不同，人们不必面对广告的轰炸，只要根据自己的喜欢或需要去选择相应的信息，如厂家、产品等。然后加以比较，再作出购买的决定。这种自由轻松的选择，不必受时间、地点的限制，浏览的信息可以是国内外任何上网的信息，而不用消费者一家一家商店跑来跑去。

这样的灵活、快捷、方便，是传统商场购物所不以能比拟的，网上商场尤其是受到许多没有时间或不喜欢逛商店的人的喜爱。

·成本优势

在网上发布产品信息，与传统传播手段比，价格是很便宜的；将产品直接向消费者推销，可以缩短分销环节，可以节省批发加价的必要成本。发布的信息谁都可以自由地索取，企业借此拓宽销售范围，这样可以节省促销费用，从而降低成本，使产品具有价格竞争力。

前来访问的人大多对此类的产品具有兴趣，这样就避免了许多无用的信息传递，也可节省费用。还可以根据订货情况来调整库存量，降低库存费用。例如网上书店，其书目可按通常的分类，分为社科类、艺术类、工具类、外文类等，不可以按出版社、作者、国别分类来进行索引，以方便读者的查找，还可以辟出专门的栏目介绍新书及内容简介等，而网上书店对网上资源的更新是很方便、及时的。

这样网上营销就能够以较低的场地费、库存费提供更多更新的图书，争取到更多的顾客。

·优质服务

顾客在市场如果遇到冷若冰霜的销售员或热情似火的销售员，都有会让顾客感到无所适从。网络营销就没有这样的顾虑，顾客可以避免因人的因素对消费决策的造成的影响，使消费更理性化。同时在网上能得到快捷的售后服务，比如，顾客买了台打印机，却因打印程序老出毛病，只要顾客找到生产企业的网站，几分钟就下载了打印程序，问题迅速得到解决。

网络营销正处于高速发展的阶段，在存在诸多方便的同时，也存在一些不完美的地方：

·缺乏信任感

人们往往相信“眼见为实”的观念，在网上人们看不到真实的产品，总有一些不踏实的感觉。人们的购物习惯也难以一时改变，对一家庭主妇来说，可能更喜欢逛商店。正如电视取代不了电影一样，网络营销有他的市场需求和市场定位，但并不是任何产品和服务都能在网上进行交易的，比如医疗，尽管已经出现网上医院，但目前还没有那个医生有胆在网上给危重病人下药的。但是互联网作为一种工具，至少能成为诸多媒体中最有开发前景的，互联网不是万能的，但将来的企业和家庭就和今天离不开电话一样，没有互联网是万万不能的。

·广告效果的局限性

虽然网页广告具有多媒体的效果，但其声音效果明显不如电视和电台。同时，广告的受众受到很大的限制，从目前网络公司还要在其他媒体上做广告的现状来看，其广告效果要取代电视是难以做到的。而且广告的效果就是要提高企业的知名度，如果让已经知道某某企业和产品的人再去看广告，那么网上广告投入的边际效果可能不大。同时网上广告的界面也受到屏幕的限制。没有几个人会主动付上网费然后专门去找广告看的。而在其他的媒体中，比如，户外广告，只要你路过是不看也得看，看也得看。电视也是如此。

·安全性

随着网络营销日益成为营销的趋势，计算机也更普及。但是同时不断出现的黑客（Hacker）和众多病毒，对网络安全构成了极大的威胁。

据 FBI 统计，在计算机网络最为发达的美国，1998 年因网络安全问题所造成的经济损失接近百亿美元。所以，如果不认真解决这些问题，那么电子网络营销不可能真正发展起来。因为没有哪个企业愿把自己的商业秘密交由一个不安全的网络环境中。

案例：

戴尔公司的网络营销

谁是最赚钱的电子商务网站，答案无疑是戴尔网（www.dell.com）。戴尔将网络融入基本业务之中，通过网络把顾客和公司的距离拉近。

戴尔计算机公司由是 1984 年由年仅 19 岁的迈克·戴尔创立的，当时注册资金为 1000 美元。目前，戴尔公司已成为全球领先的计算机系统直销商，挤身业内主要制造商之列。截止 2000 年 1 月 28 日的过去四个会计季度中，戴尔公司的收益达到 270 亿美元，成为全球第二、增长最快的计算机公司，在全球有 35800 名雇员。

戴尔公司在全球 34 个国家设有销售办事处，其产品和服务遍及超过 170 个国家和地区。戴尔公司总部位于得克萨斯州，还在以下地方设立地区总部：香港，负责亚太地区；日本川崎，负责日本市场业务；英国布莱克内尔，负责欧洲、中东和非洲的业务。另外，戴尔在中国厦门（中国市场）设有生产全线计算机系统的企业。

当戴尔接触网络时，网络交易还没限于订购 T 恤。但他立刻想到，如果可以在网络上订购 T 恤，那就表示什么都可以订购，电脑也不例外。最棒的一点是，网络交易要先有电脑才办得到！一笔交易可以带来两个以上的商业机会。凭着对新技术的敏锐，戴尔率先搭上了最新因特网班车。

“我们就应该扩大网站的功能，做到在线销售。”戴尔在出席董事会时，坚定地表示：“网络可以进行低成本、一对一而且高品质的顾客互动，在线销售最终会彻底改变戴尔公司做生意的基本方式”

1996 年 8 月，戴尔公司的在线销售开通，6 个月后，网上销售每天达 100 万美元。1997 年高峰期，已突破 600 万美元。Internet 商务给戴尔的直销模式带来了新的动力，并把这一商业模式推向海外。在头 6 个月的时间里，戴尔电脑的在线国际销售额从零增加到了占总体销售额的 17%。到 2000 年，公司收入已经有 40—50%来自网上销售。

目前，戴尔公司利用互联网推广其直销订购模式，再次处于业内领先地位。戴尔 PowerEdge 服务器运作的 www.dell.com 网址包括 80 个国家的站点，目前每季度有超过 4000 万人浏览。客户可以评估多种配置，即时获取报价，得到技术支持，订购一个或多个系统。

第十五章：销售创新（下）

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-10-12， 作者: 吴洪刚

数据库营销

1．什么是数据库营销

数据库营销就是企业通过搜集和积累消费者的大量信息，经过处理后预测消费者有多大可能去购买某种产品，以及利用这些信息给产品以精确定位，有针对性地制作营销信息以达到说服消费者去购买产品的目的。通过数据库的建立和分析，可以帮助企业准确了解用户信息，确定企业目标消费群，同时使企业促销工作具有针对性，从而提高企业营销效率。没有数据库营销，企业的营销工作仅仅停留在理论上，而不是根植于客观实际，因为没有数据库，企业对市场的了解往往是经验，而不是实际。企业总是自以为自己了解市场，其实并非如此。

一般来讲，数据库营销一般经历数据采集、数据存储、数据处理、寻找理想消费者、使用数据、完善数据等六个基本过程。

·数据采集，数据库数据一方面通过市场调查消费者消费记录以及促销活动的记录，另一方面利用公共记录的数据，如人口统计数据、医院婴儿出生记录、患者记录卡、银行担保卡、信用卡记录等都可以选择性地进人数据库。

·数据存储，将收集的数据，以消费者为基本单元，逐一输人电脑，建立起消费者数据库。

·数据处理，运用先进统计技术，利用计算机把不同的；数据综合为有条理的数据库，然后在强有力的各种软件支持下，产生产品开发部门，营销部门，公共关系部门所需要的任一何详细数据库。

·寻找理想消费者，根据使用最多类消费者的共同特点，用电脑勾划出某产品的消费者模型，此类消费群具有一些共同的特点

比如兴趣，收入，以采用专用某牌子产品的一组消费者作为营销工作目标。

·使用数据，数据库数据可以用于多个方面：签定购物优惠券价值目标，决定该送给哪些顾客；开发什么样的新产品；根据消费者特性，如何制作广告比较有效；根据消费记录判定消费者消费档次和品牌忠诚度。如特殊身材的消费者数据库不仅对服装厂有用，而且对于减肥药生产厂、医院、食品厂、家俱厂很有用。因此，数据库不仅可以满足信息，而且可以进行数据库经营项目开发。

·完善数据库，随着以产品开发为中心的消费者俱乐部，优惠券反馈，抽奖销售活动记录及其他促销活动而收集来的信息不断增加和完善，使数据不断得到更新，从而及时反映消费者的变化趋势，使数据库适应企业经营需要。

2．数据库营销的特征

数据库营销是随着时代的进步，科学技术的发展，数据库技术和市场营销有机结合后形成的。数据库营销的特征有：

·数据库营销是信息的有效应用；

·成本最小化，效果最大化；

·顾客终身价值的持续性提高；

·“消费者群”观念，即一个特定的消费者群对同一品牌或同一公司产品具有相同兴趣；

·双向个性化交流，买卖双方实现各自利益，任何顾客的投拆或满意度通过这种双向信息交流进人公司顾客数据库；公司根据信息反馈改进产品或继续发扬优势，实现最优化。

3．数据库营销的发展

数据库营销在我国刚刚开始，但是随着信息技术，通讯发展及计算机普及应用，坚信有越来越多的企业将会采用数据库营销这一现代化的营销方式，因为在未来激烈的市场竞争中，没有什么比了解消费者习惯和爱好更为重要了。

在中国经济在从计划经济向市场经济转型的过程中，也由卖方经济转向了买方经济。中国百姓对商品的需求已经从饥不择食地大量抢购到货比三家的“挑挑剔剔”。生活日益丰富的人们，已不再领情于、甚至厌倦于铺天盖地的商品信息的侵染；同时，也不再满足于基本的生活需要，更加注重的是具有个性化和人情味的产品和服务。市场将被区隔成一个个更小的消费者群，即对公司的一个或多个品牌有关系或感兴趣的一组消费者。市场细分越来越重视消费者的兴趣和感受。针对这种状况，更需要营销者时刻关注消费者需求的变化，及时与消费者沟通，迅速采取措施，满足不断变化的消费者需求。基于此，由稀缺经济导致的大规模生产以及与之相应的传统营销方式将面临着严峻的考验，代之而来的是更加灵活的生产方式以及与之相应的各种新的营销方式的涌现和迅速普及，如数据库营销、整合营销。

顾客是企业关注的焦点，如何争取和留住顾客是企业营销工作的主题。这就需要营销者站在顾客的立场上及时了解顾客的需求及其变化。依照消费者的价值观念来设计、生产、定位产品。应该看到，如今的顾客更加重视优良的服务和体贴的关怀，失去顾客往往不是产品的质量问题，而是顾客对服务的不满，因此，产品的服务化和服务的产品化已经高度融合在了一起；提供优良的服务，建立起顾客对企业的忠诚，就需要把消费者的价值观念贯穿于企业的整个经营过程中，企业的各个部门将被高度地整合起来，以顾客为中心开展工作；另一方面，消费者的需求、价值观念又会在与市场环境的互动中不断的改变着，而且这种变化的频率越来越高，要使企业适应这样的变化，很显然，那种传统的单向沟通的营销方式已经力不从心，需要新的双向沟通的营销方式取而代之，建立起顾客与企业间的长期稳定的互动关系。好在信息技术的发展为这种双向沟通的方式提供了强有力的支持，信息共享使企业的各个部门、顾客以及各种环境因素融为一体，这就使得能够与顾客对话的起源于直复营销的数据库营销应时而生。

数据库营销被广泛用于各种类型的企业或产品，如工业品、商品化服务、消费用品、公益事业、器械设备和基金筹措等，它需要一种全新的计划、预算、分析和实施方式。

数据库营销是建立在直复营销和关系营销的基础之上，且充分体现全面质量管理（指产品质量、过程质量和企业对内对外的关系质量等）的管理原则，并借助于信息技术发展而日益强大起来的，它本身的理论体系和运作方式也随着营销理论的发展与营销实践的检验和充实而日臻完善，同时，它又被目前国内外营销界所热衷的整合营销所包容。

数据库营销需要高度的理性，需要严谨的规划，将市场影响因素进行抽象的量化，经过系统的统计分析，准确进行市场的细分、定位，进而实施创造性。个性化的营销策略。由于数据库能够不断更新，不断改善，能够及时反映市场的实际状况，因此，是企业掌握市场的重要途径。可以说，高度的理性和个性化的营销策略是数据库营销的灵魂。

数据库营销对于产品的研制开发、定位以及营销策略的制定、实施与控制起着至关重要的作用：它可以创造新市场、敏锐地发现新市场、维持现有市场，它可以与消费者进行高效的、可衡量的、双向的沟通，真正实现了消费者对营销的指导作用。它可以与顾客保持持久的、甚至是终身的关系来保持并提升企业的短期与长期利润；通过数据库与顾客直接对话，依据顾客的价值观建立起更具特色、更加个性化的品牌，把品牌管理变成“企业—顾客共同体”管理，使品牌的形象更加鲜明润满，更加具有生命力；同时，把企业对顾客的承诺管理变成获得和保持与顾客关系的手段。从某种程度上，可以说，数据库营销正在改写着这个世纪的营销规则。

数据库营销意味着创造力、判断力、直觉、团队精神和洞察力，它需要所谓的“亲密感”，需要深刻的理解人、机器、错综复杂的关系和系统，需要发挥您的左右脑，创造出一个系统性的有创造力的

整合的营销体系。同时，数据库营销是技术与文化的交融，是过程与目标的结合，是消费者与企业的联姻，数据库营销在商业生活中将是一个被高度整合的营销。

当然，传统的营销方式也不是一无是处，它们仍占据着相当的地位。目前，数据库营销仅是对传统营销方式的补充和改变。

另外，实施数据库营销与企业的整个管理水平，尤其是营销管理水平密切相关。从长期看，数据库营销是企业未来的选择；但从短期看，企业实施数据库营销的时机是否成熟，还要依据企业资金状况、人力资源状况及产品特色与市场状况等，分析评估后再作决策。对于实力弱的企业。数据库营销可作为企业营销工作的方向，在营销管理上注重顾客信息的收集，建立起初级的消费者数据库。对于实力强的企业，或已经实行计算机管理信息系统企业，可依据自己的营销规划逐步实施数据库营销。

4．数据库营销的竞争优势

企业实施数据库营销，可以从下面的几个方面帮助企业获取巨大的市场竞争优势：

·可以帮助企业准确找到目标消费者群。数据库营销是营销领域一次重要变革，是一个全新的营销概念，在生产观念指导下的营销，各种类型的消费者接受的是相同的，大批量生产的产品和信息。而在市场细分化理论下的营销，是根据人口统计及消费者共同的心理特点，把仍不知名的顾客划分为类，而现在，新一代高速计算机和数据库技术可以使企业能够集中精力于更少的人身上，最终目标集中在最小消费单位——个人身上，实现准确定位。目前美国已有 56％的企业正在建立数据库，85％的企业认为在 2000 年以后，他们需要数据库营销来加强竞争力。

·数据库营销帮助企业判定消费者和目标消费者的消费标准并准确定位。某些汽车制造商在与目标消费者进行初期交流的活动中鼓励他们对自己进行描述，制造商们也会询问一些问题：比如你们打算什么时候购买？你们现在开的是什么车？已行走了多少公里？然后将这些信息汇编。以此为基础制造商为自己选定了一个竞争力强的定位，不仅获得高利润而且使制定的营销策略满足了目标消费者的需求。

·帮助企业在最合适的时机以最合适的产品满足顾客需求，可以降低成本，提高效率。《华尔街周刊》这样写道：“读书俱乐部永远不会把同一套备选书集放在所有会员面前了，现在的俱乐部都在进行定制寄送，他们根据会员最后一次选择和购买记录以及最近一次与会员交流活动中获得的有关个人生活信息，向会员推荐不同的书籍。效果是很明显的：一方面减少了损耗，而会员购买的图书量却提高了。数据库营销者减少了不恰当的寄送带来的无谓浪费，还提高了公司企业的形象。因为顾客有种感觉：这个公司理解我，知道我喜欢什么并且知道我在什么时候对什么感兴趣。据有关资料统计，没有动用数据库技术进行筛选后而发送邮寄宣传品，其反馈率只有 2－4％，而用数据库进行筛选，其反馈率可以高达 25-30%。

·帮助营销者结合最新信息和结果制定出新策略，使消费者成为本企业产品长期忠实用户。越来越多的企业投资建立数据库，以便能够记录顾客最新反馈，利用公司最新成果分析出针对性强的保证稳定消费群的计划来。例如，某航空公司，内存 80 万人的资料，这些人平均每人每年要搭乘该公司的航班达 13 次之多，占该公司总营业额的 65％。因此该公司每次举行促销宣传活动，必须以他们为主要对象，极力改进服务，满足他们的需要，使他们成为稳定的客户。

·数据库营销为开发营销新项目并增加收益提供信息。美国运通公司根据持卡人数据库开展了一个新促销活动，运通卡的持有人购车时，在运通公司所列的 25 家国内汽车制造商处可以不用现付，然后，运通公司发出一份有关购车习惯的消费者个人信息问卷，回馈率很高，收回了 100，000 份有效问卷，这一活动的市场效果非常好，顾客在家中就可以了解更多的购车信息，而且享受到优惠，并一改现款交易可以使用信用卡。汽车制造商得到一份数据库，销售量增大，运通公司扩大了信用卡业务，同时也收集了大量信息。

·发展新的服务项目并促成购买过程简便化，带来重复购买的可能。比如，一些目录公司设一个 ID 电话号码，根据顾客资料卡判断哪些顾客有重复购买相同商品的需要，把这个电话号码寄给他们，顾客只需轻轻一按，定购服务代表就将定货信息输人记录，不必顾客重复回答相同问题。一些礼品公司把顾客去年的订货单寄回给顾客，这样有效地提醒他们订购礼品的时候到了，他们可以保持原样也可以选一些新的产品。

·选择合适的营销媒体。企业根据顾客数据库确定目标，从顾客所在地区，从消费者的购买习惯，购买能力，商店数目做出大致销售的估计，这些是决定营销媒体分配，充分传达广告内容，使消费者产生购买行为必须要考虑的内容。在制订媒体计划阶段，有关消费者所有的情报更是营销人员必须了如指掌的内容。数据库营销的着眼点是在一个人而不是广大群众，所以必须根据数据库提供的信息谨慎考虑要以何种频率来与个人沟通才能达到良好的效果。

·运用数据库与消费者建立紧密关系，企业可使消费者不再转向其竞争者，同时使企业间竞争更加隐秘，避免公开对抗。那些致力于同消费者保持紧密联系的企业都认为，没有什么东西比拥有一个忠诚的消费者更重要了，而且与寻求新顾客相比，保留老顾客更便宜，更经济。因此运用邮件库经常地与消费者保持双向沟通联系，可以维持和增强与消费者感情纽带，从而增强抵抗外部竞争的干扰能力。另外，传统营销中，运用大众传媒大规模促销活动，容易引起竞争者的对抗行为，削弱促销的效果。运用数据库营销，无需借助大众传媒，比较隐秘，一般不会引起竞争对手的注意，容易达到预期的促销效果。

5．网络数据营销

在 Internet 基础上发展起来的网络营销日渐突兀。网络营销通过利用 Internet 的交互特性直接与顾客进行沟通。顾客通过网络访问企业站点，企业可以直接了解和掌握顾客的数据。因此，网络营销与数据库营销的结合将可以充分发挥两者营销的功效，利用网络营销企业可以直接与顾客沟通，同时可以简单快捷的收集营销数据，同时网络营销可以在数据库营销的基础上更好了解顾客、服务顾客。而数据库营销可以通过网络营销迅速建立好营销数据库，同时可以收集到有关顾客的一些在平时难以收集到的一些涉及到购买过程的信息。网络营销与数据库营销的结合将是两个基于信息技术发展起来营销策略的发展必然趋势。

营销组合创新

传统的营销理论把消费者看成一个黑箱，只要决策人能够设计出适当的营销策略组合（即 4P 组合），就能够影响消费者的购买行为。而在以网络为代表的新经济时代，新营销组合将从如何 能更有效的吸引消费者的注意力入手，并由此衍生出围绕 4C 理论的营销组合。即品牌策略（Product）让位于研究消费者的需求(Consumer)；把研究消费者为满足其需求愿意付出的成本（Cost）作为定价（Price）策略的依据；分销渠道（Place）更注重如何能提供给消费者便利（Convenience）；抛开促销策略（Promotion），立足于加强与消费者的沟通（Communication）。

1．消费者策略

进行网络营销，首先应找到目标消费者在哪里。毫无疑问，对于综合性网站和专业性网站，其消费者的定位是不同的。

然后，需要进一步接近和了解目标消费群，并学会和他们一样的进行思考，进而找到有效的、互动的沟通和传播途径。

网络营销传播的出发点和终结点均应是消费者导向（consumer-oriented）。这是整合营销传播的基本要求。主张“消费者想要是什么”，而不是寻求“我们想要的消费者”，不仅应实实在在地体现到网络营销传播过程中的每一个环节，而且应持续不断地贯穿于下一轮网络传播的始终。随着整合营销传播在网络营销中的运用，“消费者为王”已不再是一句空洞无物的口号。网络营的重点不是争取消费者，而是保持并增强消费者群体。网络商业服务把消费者推上权利的宝座，给予消费者以从未有过的选择自由，同时也使得拥有消费者数量成为判断商家实力的标准。这个时候，消费者是无价之宝，是一个网站发展的主要基础和重要保证，谁拥有消费者，谁就拥有未来。

人人都可以建一家网上书店善加经营，但绝非人人都能成为亚马逊。因为亚马逊的消费者策略虽不高明，但持之以恒、保质保量。杰夫·贝索斯坦言相告：“太过于在乎对手而忽略服务顾客，会使业务走偏，你必须找出顾客的需要，以及该如何满足他们。”那么，什么又是顾客的需要呢？贝索斯说，“顾客需要的有三：选择性多、容易选购和价钱便宜。”这也许就是顾客为什么只会在你的网站购一次物，而向 AMAZON 多次购物的原因。

顾客满意有多重要？这等于问，利润有多重要。一个顾客可能对企业的经营不会产生太大的影响。但是，网上经营者对一个顾客的态度，却决定了网站能否生存下去。

网络企业这种由外而内的营销模式与传统企业由内而外的营销模式的明显差别，要求或提醒网络营销人员，去找出“消费者需要的是什么”，去“注意消费者”，而不是问“我们的消费者在哪儿”，“请消费者注意”。

大量的事例表明，消费者的购买动机是飘忽不定的。如何抓住一“点”而过的消费者，需要制订积极互动的消费者策略。虽说“萝卜白菜，各有所爱”，且爱萝卜者随时会转变成爱白菜，但在这些飘忽不定的变幻之中，仍有一些规律可以遵循。一旦你掌握了他们的心理图像之后，消费者策略便有章可循、有的放矢。

与消费者和其他利益关系人进行互动式双向沟通，而非只进行单向沟通，应该是网络营销过程中消费者策略的重要特征。中美企业的最大差异表现在对企业核心竞争力的理解和把握上。中国的企业家往往把企业的核心竞争力看成资金、经营规模、广告策划、战略决策、能人点子等方面，而美国成功企业核心竞争力是为客户创价值。

中国网络企业的真正悲哀，大部分原因是源自对消费者价值的漠视，发源于过于急功近利，只重视表面的显赫。重视品牌形象和价值并没有差，但应牢记，企业品牌中存在于消费者的情感深处，而不是飘浮的空中，更不是挂在企业的嘴上。消费者价值，经济学中也称消费者剩余，表示消费者购买某一产品或服务所能受到的所有好处。创造消费者价值是网络企业年收入的真正来源，网络企业的收入，无非表示消费者愿意为所提供的服务付费。

2．成本策略

人们在进行营销传播的实践过程中，不断地琢磨出新的营销怪招：价格的定位术、消费者行为理论、市场定位术、传播的一致性、非正式价值策略等等。然而同时发现：消费者有时不注价格，甚至忽略成本，“实惠”有时并不是消费者唯一的需求。

新的观念告诉我们：应该暂时忘掉固有的定价策略、价格战，快去了解消费者为满足自己的需要与欲求所愿意付出的成本价值（Cost）。

如果说很久以前我们认为消费者在认购名牌时大笔大笔地花钱而不问其价值时，这是一种消费冲动和非理性的行为，那么现在我们才真正了解，对于 N 时代的消费者，价值并不能完全说明问题，付出的钞票，仅仅只是成本的一小部分而已。比如，网络购物中的折扣策略，非常能“扣”住消费者的购买心理；又如名牌时装，如果昂贵的价格能被“光彩照人”、“上流阶层”、“名服名流”这些的抵消的话，消费者认为付出的成本价格其实并不高。价值，不再只是“布好裁工好”，它像是一个复杂的方程式，各种不同类型的消费者，完全可以自己决定那些制约因素。

有分析家指出，中国因特网有“四缺”，其中之一就缺乏低廉的收费。假如一个网民每天上网 1 小时，按目前的价格计算，那么他的网费加电信费大约是 210 元，如果按平均月收入 1000 元计算的话，这个费用也要占去网民月收入五分之一强。虽然去年我国电信部门连续降低网费，网费已从每小时 10 多元降低到每小时 4 元，同时，通信费也从每分钟 0。18 元减为每 3 分钟 0.09 元，但是就收入水平而言，这样的网络资费价格依然太高。

3．方便性策略

该策略指的是，忘掉固定的分销渠道，百重视消费者购买商品和享受服务的方便性（Convenience）。简单地说，就是消费者怎么方便怎么来，一切以消费者的方便与否为中心展开营销工作。方便性策略是网络企业竞争力的又一关键点，是网络营销传播在品牌忠诚力经济下诠释消费者就是企业上帝的又一基本表现。

过去数十年来，传统企业的营销人员一直被灌输的主要观念之一，就是强调分销渠道乃是企业生命线，是企业借以发动营销进攻的有效平台。然而，这一“整体分销”的思想如今已被重新定义、被再次修订。在网络经济时代，一个真正优秀的网络营销人员，必须具有由外而内的消费者导向思维以及由此引发的通过千方百计方便消费者接受信息、服务而建立新型互动消费者关系的新方法。

大部人中国人懂什么语言？当然是中文。然而目前因特网上的中文住信息缺乏，这在很大程度上阻碍了因特网在我国的普及。近年来我国在丰富中文信息上做了很多工作，特别是去年全面展开的“政府上网”工程，将掌握 80%的社会有价值信息资源的各级部门的 3000 多个数据库搬上因特网，但是相对于网民多种中文信息需求而言，我国中文网站和中文信息相对还不丰富。如何运用方便性策略，不

仅提供足够丰富的中文信息，而且从技术层面尽快将各国著名网站的外语信息，切换成中文信息，供中国网民享用，这是现实的急迫挑战。

对电脑下载速度缓慢已不胜其烦的数以百万计人，如今都转向了一个快速上网的途径。有线上网、无线上网和卫星上网，互联网服务的白热竞争，大大方便了消费者，令他们上网速度得以比现时的电话数据机上网方法快十多倍。

4．沟通策略

网络企业一次又一次地尝试多种营销手段时，经常发现不完全奏效。消费者往往一“点”而过，一“击”不回。这时为什么？到底是传播的方式不对，还是互动手法存在问题？所以最后应提出沟通（Communication）策略。这是营销传播的更高层次。其实就是双向传播。

网络企业将商品、服务和品牌信息传递给消费者，然后像朋友一样，消费者也乐于将其感受及意见反馈回来。这种形成企业、商品、服务、品牌与消费者之间的联系，就是沟通。

长期的良好沟通，将在企业、商品、服务、品牌与消费者之间建立起一种牢因而稳定的友谊。这种友谊的最高级别为“一对一”的关系。将消费者都发展成企业、商品、服务和品牌的个人化的朋友，令消费者因情感归属，甚或是荣誉感，而发生购买行为，这就是关系营销。正是这种关系营销构成网络营销的关键，而只有通过整合营销传播，这种关系才得以建立。如果网络公司和消费者没有达成双向的沟通，双方的关系一旦破裂，消费者就会拂袖而去；一旦关系成立，双方当事者之间的持续沟通便水到渠成，源源不断。然而，要想和消费者建立关系，而不单单只是交换信息，网络公司还必须注重各种形态的传播，形成一致的诉求，才能建立起与消费者的良好、有序的关系。

当然说到双向沟通，我们一不能仅仅局限一提供服务这一环节后便停止，网络营销传播真正的价值在于其本身的循环本质。接下来我们会制定网络营传播的计划，并且予以执行。由于我们的事先便认定，如果沟通效果良好的话，信息的受众将会作出一些我们能接收的反应行为，我们必须去统计、测量这些应。因为我们执行双沟通，更应该去了解那些我们直接沟通的对象的反应，而这些反应能直接输入我们的资料库，在因特网上进行评估以便进入下一个策划活动。

这就是真正的关系营销，它意味着买方与卖方仍存在着一种信息交换与分享共同价值的关系，使得网络公司与消费者能够达到互利互惠的境界。

新经济时代的销售经理

1．新经济时代的到来

1999 年中国最流行的经济名词是“知识经济”，经济学家认为知识经济一种有别于产业经济的新的经济形态。知识经济的要素不主要是劳动、资本，而是知识。特别是以人力资源为核心的，以人的创造能力特点的经济形态。其代表产业是 IT（信息技术）业和生物工程。知识经济形态下的企业是知识密集、资本密集型的企业，而不是劳动密集型的企业。

知识经济的这些特征是高新技术产业化带来的。高新技术不仅创造了全新的产品，全新的企业，全新的产业，同时，高科技还能极大程度地改造传统产业，提高传统产业的技术含量，提高传统产业的劳动生产率，提高传统产业的自动化水平。同时，高新技术产业还把传统产业的辅助领域如金融服务、科三研机构产业化形成庞大的产业体系。

但是知识的发展、技术的创新，又使知识经济呈现出转瞬即逝的经济特点。传统产业时代，经蒸气机为动力的时代持续了几十年，而知识经济时代，一项领先的技术很快就被更先进的技术取代，因而，如果用传统的营销方式，在企业的产品生产出来时，市场需求可能已经发生了巨大的变化。这就对传统的营销思维提出了挑战。所谓高科技的投资风险就是源于高科技企业的市场风险。

知识经济的概念刚好在中国流行一年，就被 2000 年新蹦出来的一个名词所取代，这就是新经济。新经济与知识经济并不是完全不同的概念。新经济是以知识经济为核心的，新经济更典型地概括了新经济的知识特征，而新经济不仅包括知识经济，更突出了这种经济形态的经济特征。新经济具有以下特征：

·新经济是全球一体化的经济；

·新经济的分工不是区域化的分工，是全球化的分工；

·体现新经济的经济指标以及衡量新经济的发展水平的指标与传统经济发生了重大的区别；

·新经济是创新速度、变化速度非常快的经济；

·新经济将重新划分行业和产业部门，甚至会诞生很多新的行业与产业；

·新经济还将重新构造传统的金融体系。

2．新经济时代对市场营销的挑战

著名营销专家菲力普·科特勒(PlilipKotler)认为:“市场营销是一种企业功能,它辨认现时还没有得到满足的需要和欲望,衡量它们的范围大小,确定一个组织能够最好地为其服务的目标市场,以及决定服务于这些市场的适当的产品、服务和计划方案。因此,市场营销是联结一个社会需要和它的行业反应形式的纽带。”

考虑到社会需要决定于社会环境,市场营销的上述内涵决定了作为企业基本职能的市场营销,与其它企业职能相比,和企业面临的社会环境关系最为直接、密切,这既体现在市场营销对社会发展的巨大影响上,也更表现为社会环境变化对市场营销观念、方法创新和发展的影响。当今世界科学技术日新月异,信息技术对人类社会的影响日益深远,人们的价值观念、行为准则日趋多元化,人们对社会、市场、消费等的观点和看法也发生了巨大变化,这就决定了市场营销方法、技术在市场营销学科日益成熟的基础上走向深化、拓展的多元化发展。具体而言,新经济时代对市场营销理论和实践提出了以下几方面的挑战：

·思维观念的挑战

消费观念

现代消费者的生活观念、价值标准和生活方式日趋多元化,人们的需求日益多样化,人们的消费方式趋向个性化。这促使企业想方设法创新各种营销方法,迎合消费者多元化的价值观念,满足消费者多样化的需求,适应个性化的消费方式。无疑,绿色营销是源于消费者绿色消费的价值观念,而直接营销则顺应了二次大战后西方国家家庭日益小型化、快节奏的生活方式和消费者愈来愈重视闲暇的潮流。同样,形象营销的产生和发展,在某种程度上适应了消费者从“物”的消费转向诸如美感之类的“感受”消费的需要。

营销观念

消费观念的转变对营销观念提出了挑战。营销观念是市场营销活动的出发点，它决定着企业市场营销的方向。在新经济时代风云变幻的营销环境中，谁具有新颖的、科学的、实用的营销观念，谁就能在生产经营活动中立于不败之地。

适应新经济时代的要求，销售经理至少要树立以下几种观念：

大市场营销观念

企业作为社会经济活动过程中的一个组织，除了要实现自身目标之外，还必须承担一定的社会责任，如密切地关注社会生态环境，切实地关心人们的身心健康，对社会产生良好的影响等。决不能片面强调企业自身利益，而忽视了社会长远发展的需要。企业应把社会营销观念作为其营销活动指导思想，即要在以市场为导向、满足消费者需要、实现企业目标的同时，兼顾消费者的长远利益和社会的整体利益，关心与增进社会福利，将企业利润、消费者需要、社会利益三个方面统一起来。

战略性竞争观念

企业不但要敢于竞争，更要善于竞争。不但要有参与竞争的意识，更要树立战略性竞争观念。现代企业竞争，不仅表现为最终产品的竞争，而且表现为包括知识、技术、人才、资本、企业形象在内的整体竞争；不仅表现为单个企业间的竞争，而且表现为企业集团间的战略性对抗；不仅表现为单纯的排斥，而且表现为竞争中的合作。我国企业应正确认识现代市场竞争的新特点，要冷静地分析自身在竞争中的优劣势，根据竞争形势调整营销策略，谋取企业长期生存和发展。决不能对竞争作片面理解，而固守传统竞争方式不变。

创造和引导需求观念

随着买方市场的形成以及科学技术的发展，若企业仍然只是被动地适应需求，就必定会失去市场先机，最终将被市场所淘汰。企业要求得长期稳定地发展，只有靠发挥其主观能动性，不断创造需求。即：在进行全面市场调查和科学预测的基础上，充分挖掘潜意识或消费者根本无法意识到的消费需求，通过开发出符合这种消费需求的新产品，引导消费者新的消费观念的形成，帮助消费者建立新的合理

的消费方式，提高消费质量和消费层次。树立创造需求观念，有利于产品形成差别化，增强企业竞争能力；有利于企业开辟新市场，培育新的增长点；有利于完善消费结构，促进产业结构合理化。

形象营销观念。

在当今时代，企业营销不在仅限于销售一种形体上的产品，更重要的乃在于推介一个品牌、一种形象、一种价值观念。品牌是企业进军市场的战旗，是企业竞争力的综合体现，品牌的塑造远重于产品的销售，现代企业必须树立品牌营销观念，创立自己的名牌。更进一步，企业还必须通过构造企业识别系统，塑造鲜明而独特的企业形象，来增加企业及其产品的市场价值，从而更有效地开拓市场，最终实现企业的长期生存和发展。

·对传统营销组织的挑战

在营销环境发生深刻变化之际，企业应结合自身的条件和特点，及时灵活地调整相应的战略和策略，动态地设计相应的营销组织结构形式，进行营销组织的再造，提高企业的市场竞争力。

建立以顾客利益为中心的营销组织。营销的实质是通过满足顾客需要而获得盈利。企业应从顾客需要出发决定所有营销业务的内容，对业务流程进行重新组织，通过调整、信息反馈、全员参与的持续改善等一系列活动，为顾客提供及时、有效的服务，提高顾客的满意度和忠诚度。

要改变传统的“金字塔”型的营销组织，构建基于信息技术的、网络型的扁平化的组织结构，减少营销组织结构的层次，使营销组织富有弹性和灵活性，能针对顾客需求和市场竞争的变化作出快速反应。

加强营销组织的横向沟通。市场营销不仅是营销部门的事，它依赖于企业各部门的共同配合。只有在企业内实现真正的营销协调才能提高企业整体竞争力，为了协作整个企业的营销活动，企业可通过召开各部门参加的联席会议，建议营销部门与其他部门间的联合机构等信息沟通方式进行横向交流，让营销真正溶入到每一业务部门的日常工作中，使各部门都认识到它们自己就是企业营销的一个环节，促进各部门共同为满足顾客需要而工作。

组织营销管理团队。即建立临时性的专案小组，让职工打破原有的部门界限，直接面对顾客和向企业整体目标负责，以群体和协作优势解决某一营销问题。在该营销问题解决后，小组即告解散。营销管理团队由于其机动性强，富有弹性，在处理大型营销企划专案、解决各种市场突发问题方面具有很大的优越性。

营销组织应是一个学习型组织。学习型组织是一个具有持久创新能力去创造未来的组织。企业应在营销组织内部建立起完善的“自我学习机制”，将成员与工作持续地结合起来，使营销组织在个人、工作团体以及整个系统三个层次上得到共同发展，形成“学习——持续改进——建立竞争优势”这一良性循环。

·对传统营销模式的挑战

随着营销环境的变迁以及营销领域的拓展，市场营销的策略和方法呈现出多元化的创新发展趋势。企业要想取得竞争的主动权，就必须密切关注国际营销的新动态，不断探索和应用行之有效的现代营销方法，大力进行营销方法的创新。

企业间日趋激烈的市场竞争使常规的营销方法在很多情况下难以奏效,促使企业在营销方法和策略上另辟蹊径,努力创新。在各种营销方法和策略上,政治营销、权力营销、直接营销、形象营销和关系营销等的产生和发展就无不与竞争压力有关。其中,关系营销更能说明这一点。面对激烈的市场竞争,为了保持稳定的顾客,精明的市场营销者总是通过公平的价格、优质的产品、良好的服务等营销活动与其顾客、分销商、经销商、供应商等建立起长期的互信、互利关系,这也就是所谓的关系营销了。关系营销不仅能稳住客源,还能节省交易成本和时间,并由以前的逐次谈判交易发展为例行的程序化交易。在关系营销实施过程中,

企业与客户保持广泛、密切的联系,价格已不再是最主要的竞争手段,竞争者很难破坏企业与顾客的关系,企业也就不可能失去相应的客户。

3．营销手段的创新

现代科学技术发展,尤其是现代电子信息技术,为现代市场营销方法创新和发展提供了技术手段和基础,而且许多新的营销方法就是现代科学技术直接创造的。可以说,如果没有电话、电视、家庭电脑及其它视听产品的普及,如果没有发达的现代邮寄系统,直接营销的发展是不可想象的;如果没有电脑和

电脑网络,电子商场、网络营销等营销方法就根本不会产生和存在。科学技术日新月异,新的信息工具、传播媒介不断出现,新的营销方法也就会不断产生,现代市场营销也就会保持多元化发展趋势。

由于吸收了数学、运筹学、经济学、统计学、社会心理学及管理学等学科的理论、方法和技术,市场营销研究技术日益丰富和发展,尤其是进入 90 年代以来的博弈论及模拟市场研究技术,极大地促进了市场营销方法创新的多元化发展。1994 年诺贝尔经济学奖授予三位博弈论专家以后,博弈论的研究方法也很快在市场营销研究中广泛应用。博弈论是一种研究主体行为相互作用及均衡状态的方法,可以帮助企业在激烈的竞争环境下透彻地分析竞争者、顾客和供应商的决策行为,进而指导企业制定科学的营销决策。博弈论可以应用于市场营销组合策略的各个环节,如新产品开发、定价、促销方式及分销渠道选择等。如 GilaE Fruchter·ShiomoKalish 就利用非合作博弈理论分析了寡头垄断条件下的广告策略,并从纳什均衡角度解析了 1968～1984 年的著名营销案例——“可乐大战”。

在博弈论技术广泛应用于市场营销研究的同时,随着计算机技术和国际互联网的日益普及,模拟市场营销技术也正愈来愈多地得到使用。尤其是用虚拟市场进行市场调研已开始在西方国家广泛应用。用计算机模拟的虚拟市场进行市场研究,能营造出市场的真实氛围,可以对品牌罗列、产品包装、定价、促销和商品陈列等诸多方面进行随意变动和组合,可以较为准确和科学地测试新的营销概念、方法和计划。用虚拟市场技术还能降低许多在实地测试中无法避免、又无法分离出来的干扰因素的干扰。虚拟市场给市场营销人员以发挥想像力和创造力的自由空间,并可使他们在不需实际的生产和促销成本的情况下,及在不借助于经销商和不被竞争对手获悉的情况下,进行各种试验,创新各种营销方法。

4．营销产品的创新

产品创新是新经济时代营销创新的物质基础。在新经济时代，包括科学技术在内的知识是最重要的资源和生产要素，技术竞争和由技术决定的新产品之间的竞争必将成为市场竞争的主要内容和主要手段。只有不断进行产品创新，才能赢得持续竞争优势。任何忽略产品创新的企业，最终将会走向衰亡。目前我国许多企业活力不强、效益不佳、竞争力衰竭，在很大程度上是由于产品创新职能滞弱和产品结构老化所致。

5．新经济时代的营销创新的特征

在新经济时代，市场变化更加日新月异。物竞天择，适者生存的原理重新开始在新的一轮环境中发挥作用。

·新经济时代的营销创新是借助网络进行的

Internet 将成为一个大市场。买主和卖主在这里将构成一个崭新的市场。越来越多的交易可以通过因特网来轻松完成。企业足不出户就能完成销售可能不再是缘于卖方市场，而是因为因特网市场的功劳，更多的销售人员也不再是夹着公文包满世界跑，而是坐在计算机前轻松操作。比如美国“价格线”网上服务公司一天在网上就可以售出５０００张飞机票。电子名片将成为销售人员的主要沟通工具，客户会通过电子名片库查找和选择交易伙伴。商品信息也一改过去以电视为主的来源，Internet 上将会出现大量的商品广告。另外，守着计算机，你就能不费力地完成对客户的验货、收货和结算工作。

在网络上，订单可以发往世界各地；广告和商品目录的覆盖面也是全球性的。如果商品可以用数字表示，如报告、信息、游戏、图画、软件或者音乐，它们就可以在网络上迅速传输。剧院订票、航班预定、旅馆预定、汽车租赁预定等都可以在网络上完成。比如丽都假日饭店，每星期它都可以很快接到７００个来自 Internet 的预定请求。当一个顾客直接预定或通过旅行社预定的话，每次预定都要花费饭店６到１８美元；一旦建立网址，Internet 预定的费用几乎为零。“虚拟葡萄园（Virtual vineyard）”是葡萄酒和美味食品的直销商。顾客可以在网络上直接发出订单。“虚拟葡萄园”的总经理评论说，“自从在网络上销售葡萄酒，我们的月收入增加了３０％。”订单来自全世界。

网络可向购买者许诺了一个世界范围的市场，许诺购买者可以找到最佳的价格。网络向销售者许诺全世界市场的进入权，以最低的费用接近特定的顾客或预先确定的顾客。知识经济时代是一个新时代的开始：整个世界开始使用 Internet 进行全球化市场营销。顾客希望在全球范围购买商品；市场参与者希望在全球范围从事销售活动。

·新经济时代营销的主战场在高新技术产业

高新技术创造新的需求。计算机作为高技术的一个典型，它不仅开拓了自身的市场，而且也开发了新的市场需求。计算机的应用和普及，首先引发了人们对计算软件需求的增加和深入，甚至用户自

己也投入到新软件的开发中去了。其次，计算机应用的广泛性使各行各业的技术创新进入一个新的阶段。如计算机辅助设计、计算机控制、计算机辅助决策、管理等等。计算机诞生所创造出来的极大的市场需求至今也无法估算出来。

创造需求就可以领导新的潮流。激光的发明开拓了全息摄影和新型材料加工的市场需求，同位素和加速器开拓了灭菌保鲜和橡塑材料改性的市场需求，生物技术开拓了新物种、新医药的市场需求，等等。可见，人们的需求从广泛的意义上来说，不仅是像马斯洛指出的那样在一个层次满足后再进入高一层次的需求，而且也受社会发展的影响，尤其是受技术进步的冲击，会产生在若干年前无法想象的社会需求和个人需求的突变和飞跃。而这些需求在一定的经济条件支持下，会变成市场需求，并引发一系列新兴技术产业的崛起。

·新经济时代的营销创新是借助教育进行的

高技术产品往往是市场上从来没有见过的新产品，特别是在消费品领域新产品的市场需求极难预测和把握，一般的市场调查的结果很难反映用户的真正需求，进一步说，用户面对日新月异的高技术产品，自己也说不清自己的需求。因此由科技发展前沿直接转化而来的高技术产品其营销就有着更大的风险。如何缩小风险、打开市场呢？要将用户模糊的需求明晰化，创造新的市场需求，开拓新的市场。例如亚都公司在推出加湿器的同时，花大力量灌输“湿度”的概念，使消费者了解到，人们生活的环境指标，不仅有清洁指标和温度指标，而且还应有湿度指标。在人们追求更好的生活环境的同时，引发了对湿度的需求，从而开发了加湿器的市场。

微循环原是人体科学的前沿，一般的老百姓是不太懂的。可是，天年高科技公司开发了以功能纤维衣物促进人体微循环保健的新领域，他们利用各种手段和媒介，向老百姓宣传微循环的基本知识，建立微循环是人体的第二心脏的观念，然后再介绍他们开发的天年素和天年纤维是如何对人体微循环产生积极影响的。在这样的基础上，使人们了解用天年素生产的系列产品——内衣、袜子、文胸、腹垫、床垫、毛巾被等等是怎样有效地预防和辅助治疗与微循环障碍有关的多种疾病。可以说天年公司不仅仅是开发了一批高技术产品，而且还改变了人们对自身健康认识的观念，创造了人们对健康的新的需求，当然也就开发了新的市场。

·新经济时代的营销创新是借助知识进行的

新经济强调产品和服务的数字化、网络化、智能化与个性化，主张敏捷生产和柔性经营。知识经济时代的到来必将在很大程度上改变人们的生产方式和生活方式。知识不仅是重要的生产要素，也是重要的消费资料。因此，企业营销方式也必然会转向更高层次，即知识营销将成为企业获得市场成功的一种重要的营销方式。企业和个人都把学习知识作为一项必不可少的活动内容。因此在营销活动中尽量使消费者能从中学到更多的知识，将使消费者感到同样的付出，可获益更多，从而有助于销售。

·在新经济时代，营销创新是在全球经济一体化的背景下进行的

在新经济时代，任何一个企业都不可能长期垄断市场。人们将会发现，一个企业长久地保持竞争优势已不太现实，而大家轮流坐庄的机会大大增加。这其中不单单是因为市场竞争加剧的结果。因为知识经济的本质是知识的创新、产品的创新、技术的创新和营销的创新。谁开发新的产品、新的市场、新的技术和新的营销手段，谁就是市场的霸主，肯定是一个新兴行业繁荣的世纪。这样，行业与行业间的竞争很有可能爆发大兵团作战，整个行业倒闭已不再是枕上恶梦。这就意味着竞争企业一定要两线作战，不但面对着业内竞争，同时也要面对着行业竞争；不仅存在中国企业在海外的竞争，而且由于世界经济一体化、国内市场国际化，中国众多企业面临着国外企业在国内的竞争。这些只能借助知识进行营销创新才能解决。

·新经济时代的营销创新是在对个性尊重的前提下进行的

产品的文化技术含量越高，就越需要用知识去赢得顾客。比如电脑及软件的销售，首先就要顾客了解并懂得如何使用以及使用后所带来的好处。因此在高技术含量和智能化产品的营销中，常常要以培训顾客为媒介，让越来越多的人了解使用知识，明白使用效益，从而扩大销售。

另一方面，产品的个性化也是知识经济时代的特点，营销策略要针对不同类型的顾客进行特定的设计，使推销的产品、服务适应顾客的消费特点、文化品位和价值观念。要做到这些，也需要营销人员必须根据消费者不同的状况推销不同的产品，向顾客做详尽的解释，从而大大提高消费者对产品的满意度，增加顾客对本企业的依赖度。例如，交大昂立公司为了扩大销售，进入社区举办培训，让顾客了解保健的原理、产品的保健功能，甚至根据不同年龄，身体状况，推出相应的保健服务，大大促

进了销售。１９９７年该公司完成销售１亿多元，１９９８年上半年通过知识营销实现销售３亿元，这与他们营销手段的成功密不可分。

·新经济时代的营销创新是借助名牌产品进行的

知识经济时代，在消费中名牌附身是一种荣誉。因为名牌首先满足了人们的自尊心，其次又赢得了别人对这种自尊的肯定称赞。名牌还是一种成功的象征，因此它又能满足成功者和追求成功需要的人们。我们可以感到，到知识经济时代，人们更加凝结着名牌情结，而不象工业经济时代的名牌大杂烩。优胜劣汰的市场规律也会无情地把非名牌商品清除出局。在工业经济后期，我们已经发现非名牌商品在商场里边很难站住脚跟了。经销者对它无礼，消费者对它嗤之以鼻。恐怕谁也不能否认，“品牌至尊”快要变成真理了。企业的名牌战略将成为知识经济时代的经营热点。

·新经济时代的营销创新是借助绿色理念进行的

绿色营销之所以是新经济时代的基本营销理念，主要归因于绿色营销是经济和社会可持续发展的具体体现，是知识经济本质的逻辑必然。首先，绿色营销能促进资源的合理配置，提高资源配置和使用效率。消费者觉醒的绿色意识以及政府、社会团体有效适度的调节反作用于企业，限制无节制的掠夺和浪费环境资源的行为，迫使企业从人类生存和社会持续发展的利益出发，把开发和利用资源与保护环境结合起来，把有限的自然资源和生存环境运用于提高消费者及人类社会福利改善的经济活动中。其次，绿色营销有利于企业占领市场和扩大市场销路。随着消费者绿色意识的增强，购买绿色产品成为时尚和必然的选择，企业通过绿色营销，可以扩大市场占有率，促进企业占领国际市场，使企业立于不败之地。再次，促进企业文化建设和优化企业行为，构建企业新形象。绿色营销促使企业采取以“管道前端”（特指污染生成以前的工艺流程）控制为主的清洁生产方式，在企业内部营造清洁和安全的工作环境，有利于企业职工身心健康，培育企业“绿色文化”，从企业对外行为看，通过绿色营销把企业自身利益目标融入消费者和社会的利益中，消除企业有损消费者及社会眼前和长远利益的“营销近视病”，同时保护合法企业。合法行为和利益，促进企业整体形象的提升。第四，推动新兴的绿色文明的发展。通过绿色营销活动，协调“企业—保护环境—社会发展”的关系，使经济发展既能满足当代人需要，又不至于对后代的生存和发展构成危害和威胁，促进社会绿色文明的进步。第五，有利于社会实现可持续发展目标，近几年不少专家指出社会可持续发展的前提是各种资源必须在环境生态平稳容量之内有较充分选择和机动余地以及对环境质量的稳步改善。可见在全社会发展绿色产业，鼓励和促进企业开展绿色营销，提倡绿色文明，有利于实现社会持续发展的前提条件，保证社会持续发展。

6．新经济时代对销售经理的要求

新经济时代对销售经理提出了更高的要求。面对变幻莫测的市场需求和日益进步的竞争对手，作为一个销售经理应该如何提升自己，才能保证公司业务的发展和自己走在时代的最前面而不被淘汰呢？对一个合格的新经济时代的销售经理至少提出了以下几个方面的要求：

·心理质素要求

销售经理需要良好的心理素质这是显而易见的，但在新经济时代可能会显得更加重要。这不仅是因为我国已经过渡到了买方市场的时代，更因为新经济时代随着知识的更新和技术的进步的加速发展，对销售经理的压力加大。

销售是有求于他人的事情，作为销售经理可能会产生信心危机，这就需要你克服自己的心理障碍。“失败乃成功之母”，这或许会给销售经理一点安慰，但屡次的失败后，不仅信心会发生动摇，甚至有被取而代之的可能。

许多公司销售经理有权要求自己的薪水，理由是他能以积极的态度对销售成果提出保证。尤其是在美国，许多公司的销售经理用实力去保证业绩，也用这项保证要求他的报酬。所以销售经理得对自己的决策负责，也得对自己得到的那份薪水负责。

“市场不相信眼泪”，销售经理面对失败必然会承受比他人更大的压力，需要有更强的心理承受能力。

销售经理的信心至关重要。戴尔·卡耐基在《路是敞开的》一书中有这样一句话：“有两名男子从监狱铁窗往外看，一人看到泥土，另一人看到星星！”

良好的心理素质是销售经理必须的品质。林语堂在《生活的重要性》中说到：“真正的宁静来源于对最坏情势的接受”。只有接受已成的情势，才以迈出征服任何不幸的第一步。销售经理要带领销售人员征服顾客，只有利用手头的条件，干力所能及的事，一步一步地取得实效，切忌好高骛远。

·知识水平要求

美国著名的经济学家罗默解释知识与技术创新的偶然性时说，知识与技术创新的偶然性，事实上存在着必然性，关键在于企业或社会是否存在鼓励学习或创新的环境与实践。

罗默举例说明：正如寻找金矿，如果你一个人独自寻找，那么找到的机会会微乎其微，似乎你只有遇到奇迹，你才能成功。但是如果让1000个人在整个一片区域里寻找金矿，那么找到的机会就大多了。

相当多的销售经理轻视理论学习，认为理论是一回事，现实是另一回事。许多销售经理缺乏足够的发展潜力，其根本原因就在于他们缺乏理论学习

美国总统林肯一次在任命一位高级官员时曾因为其相貌丑陋而予以否定。问其原因，总统认为，一个人到了四十以后就应该对自己的相貌负责。在我国古代也有“三日不读书，面目可憎”的说法。作为一个销售经理，要保持对顾客和下属的吸引力，必须不断提高自己。

理论知识的学习直接表现为一种思维工具，是否会利用这个工具，取决于是否学懂并掌握了它。一个对网络一无所知的销售经理是无论如何也想不出网上直销来的；同样一个对结算一无所知的销售经理也不会利用信用证来进行进出口贸易的。造就马克·安德里森这样的网络神童的前提是其在伊利诺斯州立大学的教育背景。

在新经济时代，很难想象没有知识背景的人能取得巨大成功，不管知识从何而来。销售经理们总得跟上才行。

·管理能力要求

在新经济时代，销售经理们也许会发现，曾经产生过辉煌销售业绩的管理手段不在灵验了。不断提高的销售提成不仅无助于业绩的增长，反而增加成本，对企业利润目标造成威胁。在平均利润率日趋不降的今天，如何激励销售人员的积极性，如何提高销售人员的效率。这些问题可能会给销售经理提出更高的挑战。

当传统的激励方式作用不大时，当顾客已经适应了传统的推销技能时，如何提升公司的业绩呢？

销售经理可能不再是一个出色的推销员。而一个出色的推销员也不一定就是一个合格的销售经理。

思考题：

1．4P与4C有什么区别？

2．网络对传统的营销模式提出怎样的挑战？

3．作为新经济时代的销售经理与传统销售经理有什么不同？