

销售管理

拉尔夫·W·杰克逊 罗伯特·D·希里奇 著
Ralph W. Jackson Robert D. Hisrich
李扣庆等 译 梅清豪 校



中国人民大学出版社



Prentice Hall 出版公司

工 商 管 理 经 典 译 丛 · 市 场 营 销 系 列

SALES AND SALES MANAGEMENT

F713.3

32

销售管理

拉尔夫·W·杰克逊 罗伯特·D·希里奇 著

Ralph W. Jackson

Robert D. Hisrich


李扣庆等 译 梅清豪 校




北方工业大学图书馆



00495433

 中国人民大学出版社

 Prentice Hall 出版公司

图书在版编目(CIP)数据

销售管理 / 拉尔夫·W·杰克逊(Ralph W. Jackson), 罗伯特·D·希里奇(Robert D. Hisrich)著; 李扣庆等译; 梅清豪校

北京: 中国人民大学出版社, 2000

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

书名原文: Sales and Sales Management

ISBN 7-300-03570-1/F·1071

I. 销…

II. ①杰…②希…③李…④梅…

III. 销售管理

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 41817 号

Simplified Chinese copyright © 2001 by CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

Original English language title: **Sales and Sales Management, First Edition by Ralph W. Jackson and Robert D. Hisrich.**

Copyright © 1998. All Rights Reserved

Published by arrangement with **Pearson Education North Asia Limited**, a Pearson Education Company.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社与 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售管理

拉尔夫·W·杰克逊

罗伯特·D·希里奇 著

李扣庆等 译

梅清豪 校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 27.75 插页 3

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

字数: 628 000 印数: 1—10 000

定价: 46.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



《工商管理经典译丛·市场营销系列》

总 序

1984年，在汪道涵先生的推荐下，由中国营销学界的先驱之一、已故上海财经大学著名营销学教授梅汝和先生亲自翻译了在国内外广为流传的美国西北大学营销学教授菲利普·科特勒的巨著《营销管理——分析、计划、执行和控制》。这本书的出版，为中国打开了与国际营销学界的沟通之门。此后，国内陆续引进出版的一些营销学理论专著和优秀教材，都为改革开放后中国营销学界和企业界在计划经济向市场经济转型的过程中，转变观念，适应市场和提高竞争力起到了十分巨大的影响作用。梅汝和教授一直十分关注国际营销学界的学术发展动向，终身致力于营销学理论的引进和研究，在推动中国营销学理论和实践的发展方面做出了不可磨灭的贡献。

市场营销学是一门诞生于西方的学科，它是在总结了西方企业（特别是美国企业）在成熟市场经济条件下经营思想和经营战略演变与发展的基础上产生和发展起来，经过营销学大师们的概括与提炼，已成为对所有企业具有普遍指导意义的重要理论。但随着信息技术飞速发展和经济全球化趋势的加快，自20世纪90年代以后，国际营销学界又提出了许多新的理论和方法，为世界各地的企业提供了适应新变化和新环境的有效指导。为此，成规模地系统引进国外营销学最新专著和优秀教材，提高我国营销管理教育和企业的营销管理水平，并逐步形成融国际营销学理论和中国实践特色为一体的系统化营销学本土教材，成为中国营销学界和出版界的一致共识。

1998年春末，在国内首开管理学教材引进之先河的中国人民大学出版社闻洁女士，带着一批由国际著名出版商推荐的优秀教材专程赴上海，与我们共同商议切磋图书的论证、甄选和翻译事宜。为此，由我组织了上海营销学界的知名专家教授、企业界的朋友共同参与意见。大家都感到，组织翻译和出版一套能全面反映20世纪末期国际营销学界最新理论和实践研究成果的优秀教材，必定能对国内MBA和营销学专业师生，尤其对企业中高层主管和营销管理部门人员有很大的帮助。梅汝和先生指出：“这些书都有不同凡响之处，它们代表了国际营销界的新观点，是有真货色的”。大家对作者的知名度和在每个领域中的贡献、本丛书的理论框架体系、图书的论证原则、译者的选择与任用、翻译的基调和风格，以及组织工作的程序等问题进行了讨论，并根据梅汝和先生的提议推举我为本丛书的主编，组织上海和北京等地的专家学者共同进行翻译。会后，我们又专门登门拜访了梅老先生，请他出任丛书的顾问，并听取了他对编委会人员构成、图书甄选和翻译工作的意见及建议。闻洁女士以她一贯的高效率工作作风，与我很快确定了第一批图书的版权和主要译者，以后便由各位编委组织队伍开始了艰苦的翻译工作。

本丛书所选的书目，皆为国际营销学界著名教授的经典之作，涵盖了营销管理、营销调研、战略营销分析、战略品牌管理、销售管理、人员推销、零售管理、服务营销、营销渠道、组织间营销、广告沟通与促销管理、营销工程与应用等所有重要的和最新的领域，反映

H280/10

了 20 世纪 90 年代后期国际营销学界的最新研究成果。在图书版本的甄选上,中国人民大学出版社和丛书编委会坚持“作者权威性高、知识体系完整、内容丰富充实、观点资料新颖、语言通俗流畅、能同时兼顾管理教育和企业培训两个市场”的原则,在几十个同类版本中加以精选,有时为确定一本书的版本,要同时进行多个版本的论证;国际各大著名出版公司都提供了自己最好的版本以供甄选。因而可以说,本丛书入选的图书,都经过了国内外专家教授们精心的锤炼和长期教学实践的考验。在组织翻译和出版的过程中,中国人民大学出版社在译者甄选和书稿翻译质量及编校质量上严格把关,使本丛书的质量得到了有效的保证。

现在,三年过去了,当第一批图书出版之际,我们不禁深深地怀念为本丛书出版起过决定性作用的长者。十分遗憾的是,梅汝和先生已经离开了我们,未能在有生之年看到这套丛书的出版,然而,他对这套丛书的出版,以及对中国营销学发展所做的巨大贡献,是令人永远难以忘怀的。我们谨将本丛书献给深受国内外营销界同行尊敬和爱戴的梅汝和先生;同时,我们也要对子承父业、在营销学论著引进和翻译工作中做出杰出贡献的梅清豪先生表示衷心的感谢。他不仅亲自参加了本丛书中《营销管理》(新千年版·第十版)、《营销调研》(第二版)、《销售管理》等书的翻译工作,而且在梅汝和先生病重期间,多次代表他父亲关心丛书的出版工作,使我们经常得到梅老先生的指点和帮助而受益匪浅。

我特别要感谢本丛书的各位编委们,他们在十分繁重的教学和社会实践活动中,挤时间高质量地完成了艰苦的书稿翻译组织和审校工作,相信他们为本丛书出版所付出的辛勤劳动,会得到国内营销学界同仁和企业界朋友们的认同。我还要代表编委会感谢三年来为本丛书的出版始终给予支持的中国人民大学出版社领导和兢兢业业工作的闻洁女士,如果没有他们的敬业精神和细致入微的努力,本丛书的出版可能还要推迟很长的时间。最后,我们要向为本丛书提供版权的培生教育集团(Pearson Education Group)、麦格劳·希尔出版公司(McGraw-Hill Companies Inc.)、汤普森学习集团(Thomson Learning)等各大国际著名出版公司,以及所有帮助、指导和关心过本丛书出版的管理学界专家教授和各界人士表示衷心的感谢。

愿本丛书能为中国的营销管理教育和企业竞争力的提高发挥应有的作用。

丛书编辑委员会主编 王方华

2001 年 3 月

于上海交通大学管理学院

译者前言

此书的译稿完成，正值本世纪的最后一年。而在本世纪的最后 10 年中，中国的社会经济正发生着前所未有的变化。随着经济的持续高速增长，市场商品供应日益丰富，供不应求的短缺经济现象基本结束，全面的买方市场开始出现；在住房改革、教育改革、金融改革和社会保障体系建设等众多因素的拉动之下，购买力出现了全方位的分流，消费的理性化程度大大提高；对外开放的力度增强，外资企业特别是著名跨国公司的不断进入，使刚刚由计划经济步入市场经济的中国企业面临了前所未有的竞争压力；现代企业制度的普遍推行，也使得中国的企业家们真正感到了沉重的责任和巨大的风险。自 20 世纪 80 年代就已经导入中国的“市场营销学”及其相关理论，在 20 世纪 90 年代才真正为广大中国的企业家和经营者们所重视，并开始得到普遍应用。《销售管理》以及相关著作在此时的译出，正好为在努力探求市场开拓之路的企业家和经营者们提供了又一批称手的武器。

人员推销应当是企业最早使用的销售手段之一，当广告等依托大众传播媒体迅速而广泛地传递信息的促销方法出现之后，人员推销因其传播范围有限且成本高昂而一度被人们所忽视。然而，随着广告的泛滥，广告的效益也在随之递减。而注重利用人际关系且抗信息干扰性强的人员推销活动又开始被越来越多的企业所青睐。当然，现阶段的人员推销活动已经延伸为利用现代化的通信联络手段，在广大范围内甚至是跨国界的销售活动，现代的科学技术也为实现有效的销售管理提供了可能。本著作就是向我们介绍了 20 世纪 90 年代以来企业销售和销售管理的发展动向及理论探索。

“关系营销”和“顾客满意论”等新的营销观念产生于企业销售活动的实践，同时又成为指导现代企业销售活动的重要理念；电脑技术、网络技术等高科技的手段，已在不少企业中被广泛应用于销售管理活动，由此而形成的理论又成为现代销售管理学的重要内容。我们从本书中可看到这些来源于实践，又对实践具有重要指导意义的现代化销售管理理论和技术的详细介绍。

中国是一个刚刚开始步入市场经济的国家，对于市场经济条件下所形成的这些重要的经营管理理论，中国的企业界确实应当认真地汲取，大胆地借鉴。当然，这些理论产生于发达的西方国家，其形成的背景同中国的国情有很大区别。这就要求我们的读者在学习的同时结合中国的国情特征，正确地理解和消化，而且应当针对中国企业家和市场的特征进行更为深入的探索，在中国企业的实践中总结出适应中国特点的销售管理理论。

《销售管理》是由一批年青有为的营销研究人员共同翻译而成的，他们是：李扣庆（第 1 章）；王蕾（第 2 章部分及案例 1～5）；王琴（第 2 章部分及第 11、13、16 章）；李晓鹏（第 3、12 章）；楼尊（第 4、10 章）；叶巍玲（第 5、7 章）；林月花（第 6、14、17 章）；李

#

玉玲(第8、9章);侯学明(第15章及案例10);许静(案例6~9)。梅清豪教授进行了全部译稿的校对和统稿工作。晁钢令教授、李扣庆副教授组织了此次翻译工作。由于水平有限,译稿难免有误,欢迎广大读者批评指正。

晁钢令

2000年8月

于上海财经大学

英文版前言

随着 21 世纪的临近, 销售行为正在发生前所未有的变化。经营的全球化已经开拓了新市场, 同时, 也改变了竞争的性质。信息传播的速度和可以获得的巨大的信息量, 已彻底地改变了推销工作的特性。借助于销售经理所提供的工具和专有技术的帮助, 销售人员必须能对顾客的问题作出快速反应。这就要求专业销售人员具有丰富的知识, 并掌握和运用计算机技术。与此同时, 销售人员还必须善于发展与顾客之间的关系。21 世纪的成功将属于那些善于理解顾客, 并能够对顾客所面临的问题提出建议, 帮助其找到有效的解决方法的销售人员。

在写作这本书时, 我们试图从国际人际关系的视角去接近专业销售人员。近来, 人们越来越多地使用“关系营销”和“合作伙伴”等术语来描述买卖双方之间的互动关系。不注重顾客的需要是否得到满足, 追求与一个顾客达成交易, 然后再将目光转向另一个顾客的做法已被越来越多的人所摒弃。我们认为, 专业销售人员所从事的是人际业务, 他们的主要任务应当是发展与顾客之间有效的、长期的关系。销售人员和销售经理所从事的工作都是帮助他人解决问题。而要做到这一点, 他们不仅要掌握大量的有关产品知识, 而且要对他们所接触的人有充分的了解, 熟悉他们所在的行业, 了解他们的竞争对手。

□ 本书写作目的与结构

人员推销和销售管理是不可分割的。在写作本书时, 我们试图对这两者都加以阐述。在缺乏对人员推销具有足够理解的情况下, 要把握管理销售人员的各个方面是十分困难的。同时, 我们也认为, 从某种意义上说, 销售管理是人员推销的延伸, 两者之间尽管存在着不同, 但也有某些共同之处。我们对各个主题的讨论是从国际化视角展开的。“营销”与“国际营销”正日渐成为同义语。在当今世界, 很少存在没有文化和国际内涵的营销决策情形。

本书可供在销售方面开设综合性课程的大专院校的本科生使用。此外, 也可供既开设人员推销课程, 又开设销售管理课程, 并拟加强向学生传授这两方面联系课程的学校选用。尽管本书以本科生为主要对象, 但其写作严谨, 也可在研究生课程教学中使用。

全书分为 4 篇。在第 I 篇第 1 章中, 我们介绍了学习人员推销和销售管理的背景知识。第 2 章从人和组织两个侧面讨论了组织购买活动。销售人员必须了解顾客, 理解顾客, 并且能够了解顾客购买的全过程。第 3 章讨论了沟通问题。推销和销售管理都必须建立在能够真正理解他人意图这一基础之上。我们采用了“语言本身并未表达信息, 是人在表示意思”这样一种观点。第 4 章阐述了动机问题。销售人员总是试图鼓动顾客购买, 销售经理则试图鼓

励其下属表现得更为出色。第Ⅰ篇的最后一章，即第5章，讨论了道德和法律问题。在企业中，恐怕没有任何其他部门比销售部门更容易产生伦理道德方面的问题了。就推销过程的性质而言，在销售中的每一天中，都可能产生很多伦理道德问题。尽管没有一种道德规范是放之四海而皆准的，但如果销售人员花上一定的时间，去比较分析其个人与所服务的公司的道德标准体系，他们就能避免某些重大而又容易发生的错误。

第Ⅱ篇讨论了人员推销过程。该篇中的每一章都讨论了推销过程中的一个特定要素。第6章论述的是推销过程中的预期客户、计划和推销的准备工作。没有预期，就很难获得新顾客。计划不周则会引致销售人员信心不足，难以妥善处理销售过程中的意外事件，也会使顾客产生其未得到足够重视的感觉。第7章讨论了销售访问的开始阶段和所有重要的销售展示方法。由于顾客对销售人员的印象的形成主要借助于销售人员与其接触的方式，因此，推销过程中的这一阶段将为后面的销售访问定下基调。销售展示是销售访问中的一个组成部分，借助于展示，销售人员向顾客“讲述一个有关他们的故事”。购买者听取销售人员陈述的时间是有限的，对销售人员而言，通常情况下，谁能够进行清楚、明确的展示，谁就能成为成功者。第8章和第9章讨论了销售过程中最为艰难的内容，即成交和处理反对意见。反对蕴涵于整个推销过程之中。能够有效地处理反对意见往往是成功与失败的分水岭。对新的销售人员来说，结束交易，即要求对方订购，更是一项挑战。第10章讨论了推销过程中的售后跟踪服务部分。售后不应被视为一个销售的结束，而应视为又一次销售的开始。越来越多的人认识到，对与顾客建立长期关系，向其重复销售来说，优质服务是必不可少的。

第Ⅲ篇讨论了销售人员的管理。第11章的内容是关于销售经理的领导作用。在该章中，较深入地探讨了领导的特征和领导者实际从事的工作。该章也阐述了领导与监督的区别。第12章则讨论了一般和特定情形下销售人员的组织问题。第13章和第14章讨论了销售人员的聘用和培训，研究了有潜力的销售人员的发现和对提出申请的人员进行筛选的问题。第13章探讨了筛选顾客的各种工具的有效性及其合法性。第14章则集中探讨销售人员的培训方法，阐述对成功的培训计划来说必不可少的学习原理。

第Ⅲ篇的最后3章讨论了预测（第15章）、报酬系统的开发（第16章）和销售人员的评价（第17章）。内容涉及到各种各样的预测方法及其含义。除此之外，还包括激励系统的组成要素和如何运用该系统来激励销售人员。该重点放在需要评价的内容及评价销售人员工作不同方面的各种方法的含义。书中也论及与业绩评价有关的法律问题。

书中最后一篇是案例。所有案例都与书中讨论的各个题目有关，其中，绝大多数案例是多视角的。案例中的大部分依据实际公司的真实情况而写成。此外，本书中的大多数案例是首次出版，它能为学习者提供某些新的素材和新的视野。书中部分案例是国际性的，可以使讨论内容更为丰富。

与此书一起，还有一份简短的讨论人员推销过程中各种问题的案例说明选择材料。这一材料可用于强化课程中的人员推销内容。

□ 鸣谢

许多人(包括销售人员、教授、学生和编辑人员在内)为本书的成功作出了贡献。我们要对提供初期编辑帮助的桑德拉·斯坦纳(Sandra Steiner)、温迪·戈德纳(Wendy Goldner)和罗伯特·沃特罗斯(Robert Watrous)表示特别的感谢。在手稿的构思和写作过程中，唐·赫尔(Don Hull)、约翰·奇林沃思(John Chillingworth)、约翰·拉金(John Larkin)、巴巴拉·伯恩斯坦(Barbara Bernstein)及琳达·帕韦尔查卡(Linda Pawelchak)也提供了编辑帮助。Prentice

Hall 出版公司的人员与我们密切合作，使我们在每章中能选用《推销》杂志上的文章。我们尤其要向快速打印手稿的埃里恩·福格蒂(Erin Fogarty)、布伦达·哈里斯(Brenda Harris)及提供研究材料和编辑帮助的埃里恩·福格蒂、凯瑟琳·布朗(Catherine Brown)表示感谢。

我们要向下列审读书稿的人士表示感谢，他们是鲍尔州立大学的拉蒙·阿维拉(Ramon Avila)、拉马尔大学的班迪达亚(S. Bandyodadhyay)、杰内西奥(Geneseo)社区学院的路易斯·卡纳尔(Louis Canale)、圣路易斯密苏里大学的林德尔·丘(Lyndall Chew)、伊-克莱尔(Eau-Claire)、威斯康星大学的罗伯特·埃梅耶尔(Robert Errmeyer)、中部俄克拉何马大学的达雷尔·古奇(Darrel Goudge)、旧金山州立大学的戴维·黑肯莱夫利(David Heckenlively)、Bryant 学院的伊莱恩(Elaine Notorantonio)、南部学院的克利夫·奥尔森(Cliff Olson)、孟菲斯州立大学的约翰·佩普因(John Pepin)、宾夕法尼亚大学的威廉·斯坦伯格(William Steinberg)、Murray 州立大学的威廉·西尔(William Seale)、Akron 大学的斯坦利·斯坦伯格(Stanley Steinberg)、詹姆斯·斯特朗(James Strong)、杨百翰大学的迈克·斯温森(Mike Swenson)。他们的评价、观点和例证是无价的。我们也要感谢 Barron's 支持和出版了我们早期的著作——《销售与销售管理》，该书专为贸易交易而作，本书中的某些资料来自该书。

最后，本书要献给我们的家人。首先，要献给廷纳(Tina)、凯利(Kelly)、考里(Kary)和卡特·希里奇(Katy Hisrich)，感谢他们对本书写作所耗费时间的耐心和理解。也许，所有最伟大“推销工作”的成功应归功于我们的每一位家人。本书也要献给加里·杰克逊(Gary Jackson)、黛布拉·盖恩(Debra Cain)和他们的家人，感谢他们在研究和写作本书的过程中所给予的鼓励和支持。

拉尔夫·W·杰克逊

罗伯特·D·希里奇

目录

第 I 篇 推销与销售管理基础	1
第 1 章 推销过程及其管理	3
引言	4
推销任务的性质	5
人员推销与营销的关系	7
销售管理职位	10
销售职业	11
推销与销售管理中出现的问题	13
本章提要	15
第 2 章 组织购买者及其购买过程	18
引言	18
组织购买者行为	19
组织购买程序	30
本章提要	37
第 3 章 销售职业中沟通的地位	42
引言	43
沟通是符号交流	43
沟通是一个过程	46
销售沟通的要素	48
本章提要	56
第 4 章 推销激励和销售管理	59
引言	60
激励理论	60
关于激励的几个问题	67
本章提要	74
第 5 章 销售职业中的道德和法律问题	79
引言	80
制定道德决策的基础	81
道德冲突	82
销售专家的道德和法律问题	84

销售经理需要注意的道德和法律问题	88
国际范围内的道德和法律问题	90
本章提要	94

第 II 篇 人员推销过程 99

第 6 章 推销过程——准备	101
引言	102
预期的一般作用	103
预期的方法	104
收集预期客户的信息	107
制定销售访问计划的重要性	108
制定销售访问计划	110
本章提要	119
第 7 章 推销过程——销售展示	121
引言	121
接近预期客户	122
销售展示的特征	125
销售展示的种类	127
有效沟通的原则	131
本章提要	136
第 8 章 推销过程——成交	139
引言	139
成交	141
选择成交的恰当时机	142
试探性的成交	143
成交技巧	144
成交的困难	148
本章提要	151
第 9 章 推销过程——处理反对意见	154
引言	154
通用方针	155
问题的使用	156
处理反对意见	158
本章提要	162
第 10 章 推销过程——售后服务	165
引言	165
结束访问后的告辞	166
售后服务的技巧	168
售后服务的程序	169
全面的顾客服务	170
常见的售后问题	170

投诉的处理	171
公平解决索赔	174
建议推销	175
建立商誉	176
本章提要	178

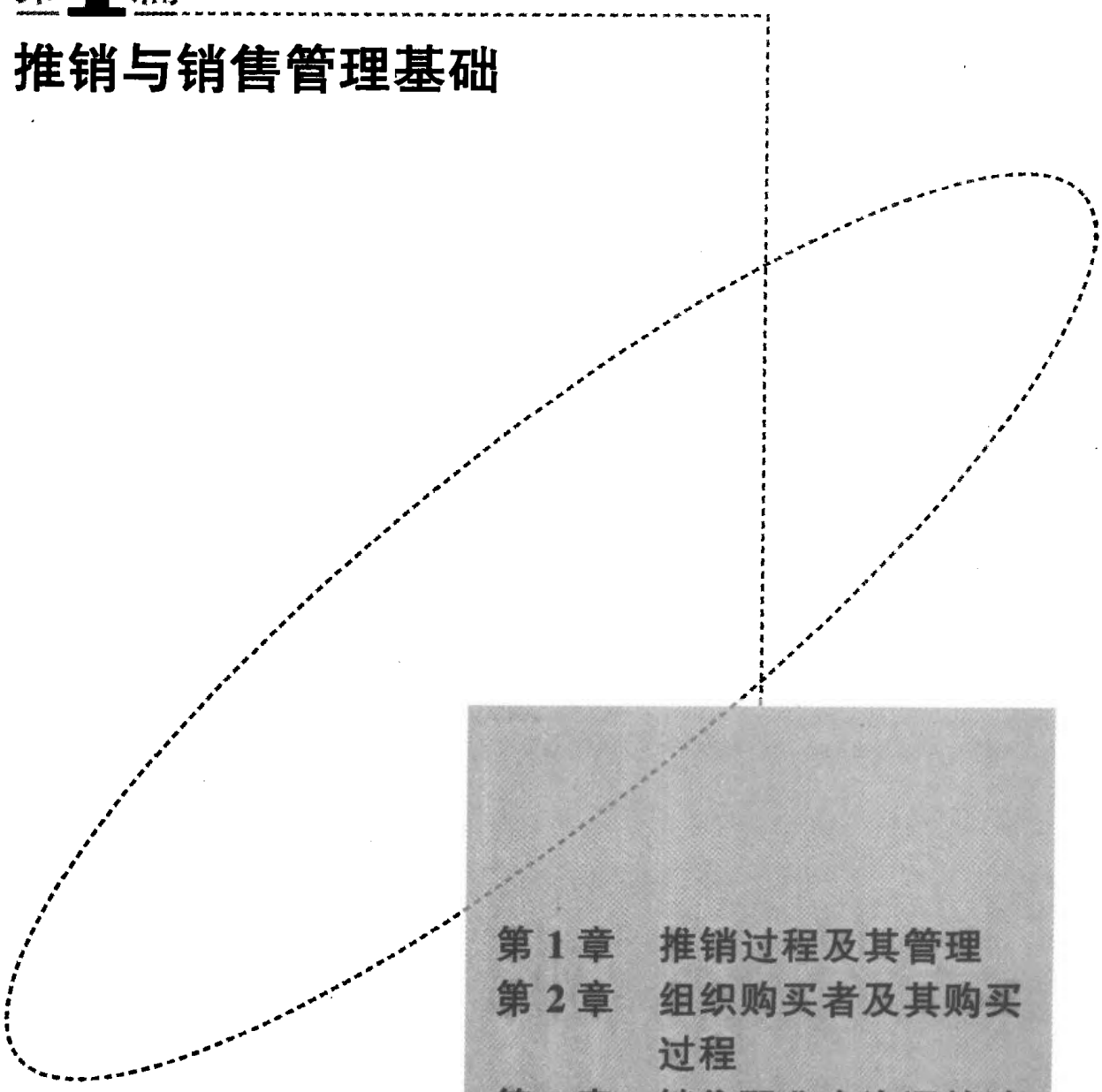
第Ⅲ篇 销售人员的管理 181

第 11 章 销售人员的领导	183
引言	184
销售管理的性质	184
成功的销售经理的特征	185
销售管理中的领导地位	190
领导的权力和影响	193
销售经理的角色	193
销售队伍是一个系统	197
国际市场中的销售管理	198
本章提要	203
第 12 章 销售人员的组织	208
引言	209
组织设计中的问题	209
“优秀的”组织	212
销售组织的设计	215
销售人员的组织方法	219
组织团队推销	222
组织国际销售	223
本章提要	227
第 13 章 销售人员的招聘和选拔	232
引言	233
成功的销售人员的特征	234
招聘和选拔的过程	237
招聘和选拔的工具	242
法律问题	242
国际市场的人员招聘	248
本章提要	252
第 14 章 销售人员的培训	257
引言	257
社会化过程	258
建立培训目标	259
学习	260
销售培训主题	262
培训方法	265

培训中的其他问题	270
国际市场中的培训	272
本章提要	278
第 15 章 销售预测及销售目标与预算的制定	282
引言	283
销售预测和计划	283
定性预测方法	286
定量预测方法	289
销售预算	294
销售预算的准备	294
销售定额	295
定额的类型	296
定额管理	299
本章提要	302
第 16 章 销售人员的报酬	306
引言	306
销售奖酬的重要性	308
设计销售奖酬标准	309
各种替代性奖酬方案的相关分析	313
销售费用支出	317
特殊的激励方案	318
本章提要	327
第 17 章 销售人员的评价	331
引言	332
评价的法律方面	332
评价过程中的各种因素	333
目标管理和业绩评价	340
有意义的反馈	340
本章提要	346
案例 1 戴尔计算机公司	349
案例 2 自动化合伙公司:高科技企业的人力资源管理	360
案例 3 ISM 工程公司	373
案例 4 卡洛克斯机械公司(A)	384
卡洛克斯机械公司(B)	391
案例 5 有效与高产的经理为什么在海外变得低效和无力?	395
案例 6 菲尼克斯控股公司收购的烦恼	399
案例 7 货车零部件公司在法国市场	411
案例 8 东南工商目录公司	416
案例 9 得克萨斯木材品公司	422
案例 10 理想品牌公司	426

第 I 篇

推销与销售管理基础

- 
- | | |
|-------|---------------|
| 第 1 章 | 推销过程及其管理 |
| 第 2 章 | 组织购买者及其购买过程 |
| 第 3 章 | 销售职业中沟通的地位 |
| 第 4 章 | 推销激励和销售管理 |
| 第 5 章 | 销售职业中的道德和法律问题 |

第1章

推销过程及其管理

开篇故事

香港杜马 (Dumas) 市场公司总裁鲍勃·凯利 (Bob Kelly) 感到很困惑。应当怎样为公司新近进口的一种匈牙利葡萄酒开发理想的分销系统呢？他首次了解这种葡萄酒及其品质是在一次去德国、波兰、俄罗斯和匈牙利的商业旅行中。该葡萄酒不仅口味很好，而且不含任何化学添加剂。与在美国市场销售的绝大多数葡萄酒相比，这一品质特征使这种匈牙利葡萄酒具有了竞争优势。其中，3 种白葡萄酒每瓶可售 4.99 美元 (零售价)；玫瑰葡萄酒每瓶可售 5.49 美元；而 3 种红葡萄酒每瓶可售 5.99 美元。鲍勃知道，全美酒类消费在过去几年中持续下降，但像匈牙利葡萄酒这种价格档次的市场并未萎缩。鲍勃关注的是，在美国，绝大多数人对葡萄酒的种类、价格及其质量的了解是有限的。

鲍勃在考虑制定这种葡萄酒导入的整个营销计划，他知道，由于葡萄酒的毛利不能支持广泛进行广告宣传的费用，香港杜马市场公司负担不起大量的广告。那么，他应当怎么做呢？是否应当把产品卖向零售店或餐馆？是否应当提高价格以便有更多的毛利？是否应当进行市场状况调查？是否应当雇用一位制造商代表或雇用一名销售人员？



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 讨论推销过程及其管理的性质
- 解释人员推销与营销间的关系
- 讨论销售管理在组织中的地位
- 探讨销售职业
- 界定推销过程中出现的问题

引言

一般说来，香港杜马市场公司总裁鲍勃·凯利面临的问题也是美国商界乃至全世界商界所面临的问题。甚至连非营利性组织和联邦及州政府也要考虑这些问题。

对销售和推销中所涉及的问题，每个人都有自己的想法，但你知道吗，你所居住的州可能也在推销自己？各州都在雄心勃勃地将自己宣传为建立新的工厂、分销中心和公司总部的理想场所。今天，随着国际商务的重要性日渐增强，这种推销任务已经扩展至海外。^[1]欧洲尤其引起了美国各州的大量关注。许多州在欧洲的商业中心都设立了办事处，以便协助推销工作。佐治亚州在欧洲设立的办事处已近 20 年了。

这些州的办事处起着多方面的推销作用。一个作用是通过宣传本州独特的景观，增加前往特定州旅游的欧洲观光者人数。由于美元对大多数欧洲货币的汇价及欧洲人赴美旅行的新兴趣，旅游促销变得越来越重要。通过成功的促销，北卡罗来纳山区和佛罗里达海滩已成为欧洲人的度假地。

各州在欧洲办事处的另一个作用是推进州内企业产品的出口。这项推销工作的重点在于告诉欧洲的消费者和商人关于州内主要产业、基础设施、州内劳工的质量，以及通过培训项目、税收优惠和对业务的协助等所反映出来的政府对商业活动的支持态度。密歇根州即通过吸引新的商业活动来抵消汽车业下降所产生的不利影响。

各州海外办事处所起的一个更为直接的推销作用是组织赴欧洲和其他国家的贸易代表团帮助出口。赴海外的贸易代表团帮助企业调查外国商业机会的可行性。有些州的办事处除组织贸易代表团外，还作为公司的销售代理，与有兴趣的人接触，为美国及外国商人牵线搭桥。

各州的办事处也向外国制造商介绍与美国企业合资的机会，宣传在特定的州建设商业活动设施的好处。许多赴美的欧洲贸易代表团是由设在各国的办事处组织和协调的。各州办事处的目的就是让欧洲制造商们了解在美国各州内投资的好处。对各州来说，一个明显的好处是引入的投资可以为美国人创造就业机会。例如，本着增加公司跨大西洋业务和来纽约旅游人数这样一个双重目的，三角洲航空公司与纽约州在德国联合进行了促销活动。

无论你是谁，从事何种工作，你肯定进行过某种形式的推销。你或许曾尝试增加津贴，或许曾试图在规定交稿期到来时获得学期论文延期的机会，或许是在获得就业机会或要求提高工资时进行推销。在日常生活和工作中，每个人都在程度不同地进行着人员推销。对我们来说，懂得人员推销的特点及其责任，学会在生活中更好、更有效地运用人员推销是十分重要的。

推销任务的性质

尽管我们都在不同时间，置身于某种类型的推销活动中，但很少有人知道人员推销的正式定义。人员推销(personal selling)可定义为以正式、付费的方式，借助于推销员，面向个人或群体，对公司的某些方面所进行的展示。人员展示是促进公司销售和利润增长的最为重要的手段之一。成功的人员推销要求专业人员进行，绝非那些长相标致、个性和善而不考虑顾客，只顾尽可能多地推销的人所能做的。正如以下对大学生的调查结果所显示的，对推销和销售人員程式化的看法由来已久。

- 推销只对卖主有利。
- 推销不是适合有才干、有头脑的人的工作。
- 推销员经常利用人们的不良感觉或错觉。
- 推销员的成功离不开撒谎和欺诈。^[2]

尽管存在上述观点，但在今天，莽撞、不考虑顾客利益或是言过其实，都不可能取得人员推销的成功了。个性和其他个人的因素始终是成功推销的一个组成部分，但在今天竞争激烈的环境里，仅靠这些是无法完成销售任务的。

成功的销售要求销售人员能全面理解公司的产品，知道这些产品是如何满足顾客需要的。产品和服务技术的进步、消费者掌握知识的增多及竞争的加剧，大大增加了推销工作的复杂程度。在许多情况下，由于共同决策，即公司的购买决策要由组织内不同层次的许多人参与，使推销工作变得更为复杂。

在这样一个环境中，销售人员需要在产品特性和推销技巧两方面接受培训。成功的销售人员既要有与生俱来的能力，也要掌握后天获得的技巧。许多买主在被问及最喜欢的销售人员的特点时，作出的典型回答是：可靠、可信、有专业素质、诚实、熟知所展示的产品和服务。

要掌握有关产品的知识及有效展示产品所必须的技巧，需要大量的培训和实践。在当今竞争激烈的环境中，这种培训需求是如此之大，以致许多公司都设有自己的销售培训和管理学校。施乐公司在弗吉尼亚、IBM公司在纽约、AT&T公司在科罗拉多均设有这样的学校。职业素质要求及培训已经在一定程度上改变了销售人员的固定模式和人们的看法。在最近的调查中，许多大学生，特别是商业和管理学院的学生，已将销售视为一项具有挑战性、值得做、能够较好地运用其大学所学知识并要求高度创造性和较高职业素质的工作了。^[3]

人员推销的重要性

公司愿意设立自己的培训学校和培训项目的事实，说明了人员推销的重要

及其成本的高昂。美国 10% 以上的劳动力，即超过 750 万人是从事人员推销工作的。^[4]在这些推销工作中，多数是针对专业性顾客和工业顾客而不是针对一般顾客的。

对顾客而言，销售人员是销售企业的化身。在许多情况下，销售人员是顾客所接触的公司方面惟一的代表。其结果是，销售人员的行动和行为有可能大大地改善公司形象，也有可能严重损害公司形象。尽管销售人员经常因没有执行订单或是没有正确地执行订单、开单错误、交货延迟、产品缺陷等而受到指责，但在公司所有做得较好的工作中，尤其是顾客服务方面，销售人员的工作也得到了承认。

许多人并不打算以销售为职业，但仍在学习推销方面的课程，这一事实说明了推销对取得商业活动成功的重要性。他们懂得，每个人在每天的工作中都会用到一些推销准则，如产品经理向销售人员讲解新的营销计划；会计人员说服管理层接受新的成本控制系统；人力资源经理向工会代表提出新的一揽子工资计划；负责产品的副总裁向高层管理委员会宣传新的生产程序等都是推销。

职业销售人员

成为成功的销售人员的职业标准在逐年提高。^[5]顾客所掌握的知识的增加及其期望水平的提高极大地改变了推销任务。推销员可能遇到不同管理层次的顾客，所以必须对自身做适当调整。一些公司，如 IBM 公司和施乐公司将其销售代表称为**市场代表**(market representatives)。伴随这一变化，公司也更加强调对市场代表的正确培训，包括全面的最初拜访及深度的随访训练，以确保他们做到展示得当，正确介绍产品知识，在顾客面前展示良好的公司形象。

有成就的公司越来越认识到必须选用那些有才能的职业销售人员，与那些决定公司成败的现有及潜在的顾客进行有效地接触。不良口碑会对公司的销售产生重大影响，这一认识影响着聘用、选拔、培训和激励销售人员的管理思路。

销售人员的时间

销售人员的职业精神对其一周时间的运用（见图 1—1）有很大影响。在平均为 47 小时的工作周中，销售人员真正用于推销的时间仅占 50%，其中 30%（14.1 小时）用于面对面的推销，20%（9.4 小时）用于电话推销^[6]、23% 用于旅行和等待（10.8 小时）、14% 用于管理工作（6.6 小时）、13% 用于服务性访问（6.1 小时）。* 考虑到销售电话的高额成本和花在非推销性活动中的时间，保持销售人员在推销中的职业水准，以便成功地实现销售、获取利润是绝对必要的。

* 原版书中图 1—1 的各分项比例与文字叙述不符，现以文字叙述为准。——译者注

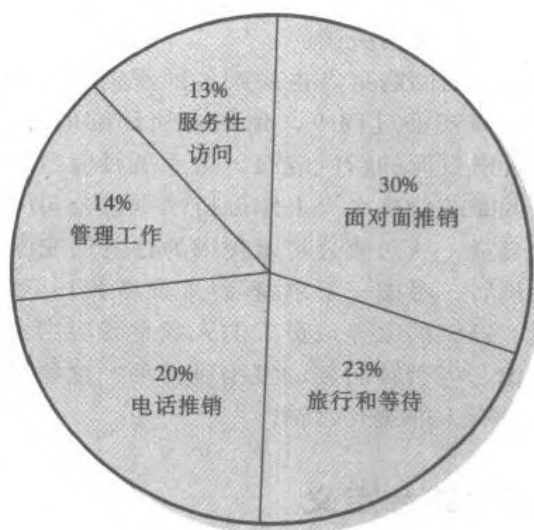


图 1—1 销售人员如何使用一周的时间

资料来源:28th Sales Force Compensation Survey 1994—1995 [copying 1994], The Dartnell Corporation, 4660 N. Ravenswood Ave., Chicago, IL60640 [800]621 - 5462; fax[312]561 - 4842.

人员推销与营销的关系

正如“市场代表”这个新的称谓所表示的，销售人员变得越来越以市场为导向。与推销一样，营销是整个社会重要的、不可分割的一部分，在一定程度上影响着每个人的生活。营销并非一个企业内部一种孤立的功能，而是以改变外部环境为起始和终止，以提出某种产品或服务构想为开始，直至消费者已经购买并有足够的时间对产品作出评价才告结束。^[7]

确定目标是执行营销战略时至关重要的第一步。这项工作必须采用可持续的观念来完成，即企业应考虑到以后与同样的或类似的顾客做交易。这一观念意味着培养回头客和忠诚的顾客是企业的目标，所有营销方面的战略决策都要基于目标顾客群的需要和欲望。企业所进行的促成与顾客间交易的活动即营销组合中可控的营销要素，包括产品、价格、渠道和促销。

营销与营销过程

在一定程度上，营销影响着社会上的每一个人。营销不仅对买卖双方的决策，而且对其他许多人，如政治家、建筑师、作家、学生及神职人员的决策，都产生着越来越大的影响。例如，在过去两周的竞选活动中，一个州的政治家可能在考虑如何制定竞选宣传预算。是否应当使用昂贵的电视广告？是否应当做更多的广播宣传？是否在州内各种报纸上做更多的广告从而使有限经费的运用效果更佳？此外，还需就竞选候选人有限时间的分配作出决策，他是否应当访问那些选民意向还不确定的选区？还是仅侧重于访问那些在一定程度上对他

有好感的选区？在任何地方、州及全国的政治选举中，都需要进行上述及其他许多基本的营销决策。

工业品的购买者也碰到各种营销问题。在选购正确的产品和供应商以便满足公司需要的过程中，他们必须仔细地权衡各种因素。市场上出现了质量更优、价格更低的新供应商，企业是否应当改变供应来源呢？一个新的企业是否能在低廉的价格水平上保证持续供应公司所需数量的产品？新的供应商是否能及时交货，从而使公司避免因存货用完而导致的代价高昂的停产？

最后，考虑一下消费者(如你或我)，要选择一位发型设计师。设计发型的数量、提供的服务或员工的人数是否应当考虑，地理位置的方便程度是否应优先考虑，可否转向新的发型设计师？这些是否也是形成对特定发型师忠诚的因素？没有人能避开营销！

营销的综合定义

那么，准确地说，对我们生活有如此影响的这种活动是什么？对此问题的回答在一定程度上取决于各人的角度。法律、金融、经济、生产等各界人士及普通的消费者，是从不同的角度看营销的。在今天快速变化、剧烈竞争的环境中，下述营销定义似乎最为合适：**营销(marketing)**是在整体上相互关联、不断变化的商业环境中，为满足目标顾客的需要，实现组织既定目标，对所有促进交易的活动进行决策的过程。^[8]

对这一定义，有四个部分需要作进一步说明。

第一，先从最初的看起，**目标(objectives)**如何制定？又如何实现？尽管各个公司的目标存在差异，甚至同一公司为不同产品制定的目标也不同，但没有明确的目标，就无法制定战略营销决策。很明显，营利机构的目标是获取利润，但这不一定是公司的短期目标，公司内的部分产品也可能不以获取利润为目标。从总体上说，为了能够持续生存，长期来看，所有公司都必须盈利。采用可持续观念（公司打算在若干年中持续与相同或类似的顾客做生意），即意味着任何利润的获取都不能以牺牲顾客和环境为代价。

第二，使目标顾客群满意，要求顾客成为企业所有活动的导向和注重点。企业必须不断分析顾客的要求和需要，以便使所提供的产品能够准确地满足其需要。这也是**营销观念(marketing concept)**的实质。没有对顾客的重视，目标顾客很可能转向竞争者所提供的替代品。

第三，指所有“促进交易”的活动，这是企业可控的营销要素。这些要素构成企业为市场所做的贡献，分为产品、价格、分销和促销四个方面。为使顾客满意，每个要素又都是若干战略决策的组合(见图 1—2)。

产品集合(product area)包括构成实体产品和所提供服务的全部内容。需要作出的决策包括质量、产品线的宽度和深度、保修、担保、服务及包装。所有这些因素决定了最终产品或服务对目标市场的吸引力。

与产品及其组合密切相关的是**价格(price)**。价格因素也许是人们最缺乏理解的因素，但价格在极大程度上影响着产品形象，并影响到顾客是否购买。制定价格时，需要考虑三个 C，即成本(cost)、竞争(competition)和消费者(consumer)。

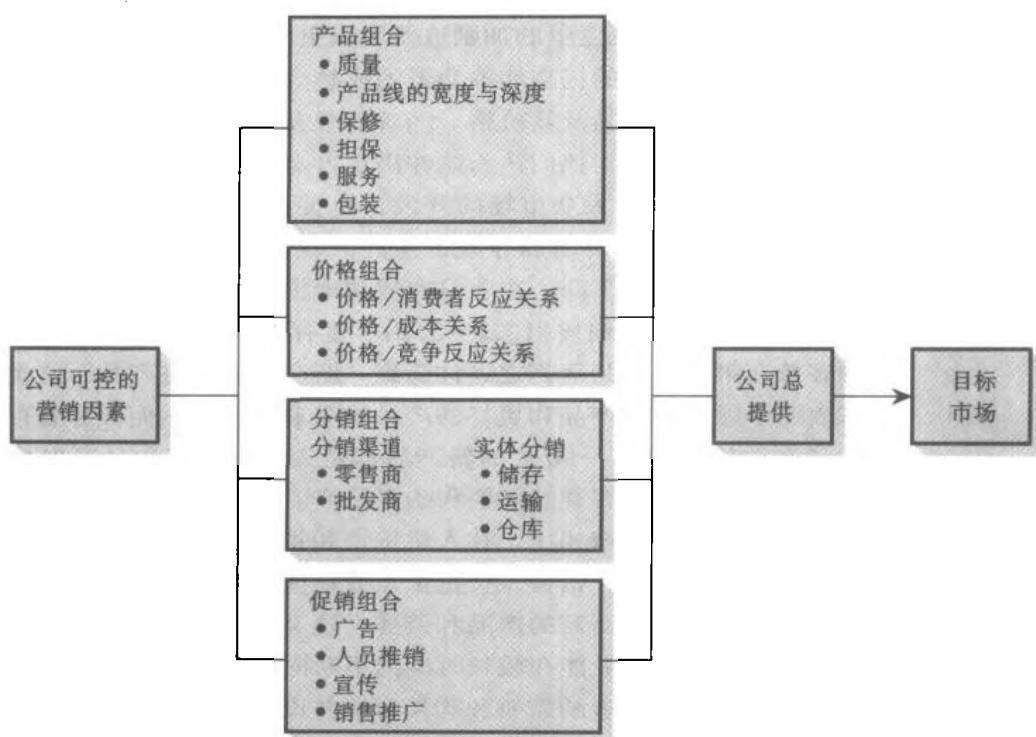


图 1—2 人员推销与其他营销活动的关系

分销(distribution)包括两个领域：（1）销售渠道，处理与媒介产品在生产企业和消费者之间交换的批发商和零售商等组织机构的关系；（2）实体分销，解决产品从生产企业到消费者的实际转移问题，包括储存和运输。

最后一个要素**促销(promotion)**涉及到与四个子领域有关的方针和程序。

- **广告。**与付费进行非人员推销展示的预算、信息和媒体有关的方针和程序。
- **人员推销。**进行人员推销展示的方针和程序。
- **宣传。**为达成良好的媒体覆盖和建立良好的公司形象，实施综合性计划的方针和程序。
- **销售推广。**与消费者推广、贸易推广及陈列的类型和预算有关的方针和程序，以及一次性促销活动。

第四，完全内在相连的不断变化的商业环境，意味着营销活动是在不断变化的外部和内部商业环境中进行的。与其他变量一样，企业内部其他职能部门的决策及竞争者的决策，都会影响到公司，要求其营销策略作相应的变化。

营销观念

与其他任何经营功能相比，营销更有助于确定组织的目标和方向。一个企业的基本管理理念应当着重于使其目标顾客满意。在这种理念指导下，营销观念得以发挥，顾客成为企业工作中压倒一切的重点，所有资源和努力都朝着使顾客满意的方向投入。

在美国及全世界，有几方面的因素促使上述营销观念为许多公司所接受。

(1)国内及国际市场竞争的加剧迫使组织更注重顾客及其满意程度。(2)消费者所掌握的知识水平的提高和消费者的成熟。与以往相比,今天的消费者更熟悉产品的特点、替代品及其价格。随着消费者对各种各样的消费选择的了解不断加深,他们只会购买他们认为能够满足自身需要的产品和服务。企业生产能力的增强及全球范围大众市场的开发,也促进了注重顾客满意的营销观念的采用。企业生产能力的增加导致了生产的规模经济效益,即随着生产总量的增加,单位生产成本下降。企业只有成功地推向大众市场,并注重顾客满意,增加生产的产品才能销售出去。(3)为了生存而必须开发新产品,也促使企业将顾客放在第一位。简而言之,你听到“新产品和改进产品”之类名词的次数,就表明了顾客对新产品和更好的产品的需求状况。然而,尽管存在着这种需求和顾客欲望,80%~90%的新产品都是失败的。新产品开发成功的一个关键要素是了解目标顾客群的需要和购买习惯。

与其他任何领域相比,在人员推销和销售管理中,顾客满意都显得更为重要。采用营销观念,销售人员把重点放在使顾客满意上,并向顾客销售那些数量适当、确实为其所需的产品和劳务,这又转而帮助销售人员建立与顾客之间良好的关系,使企业能在较长时期内不断向顾客销售各种类型的产品。

本着了解消费者的需要和购买习惯并设法使其满意这一理念,销售人员绝不会将销售循环中的任何问题归咎于顾客。不具有营销观念的销售人员,可能只是感觉顾客的反对其不快;而具有营销观念的销售人员,首先要想的是,顾客为什么会有这些反对意见?是否因为他们还不掌握足够的信息?是否因为产品本身存在某些问题,从而不能满足顾客的需要?或是在推销过程中销售人员对顾客关注不够?

销售管理职位

要想有效地开展推销工作,企业必须实施战略性销售管理。在计划、指导和管理人员推销活动的过程中,销售经理的职责范围可能有宽有窄,包括估计需求和准备销售预测,确定销售人员的工作目标和定额,制定销售计划和预算,建立销售组织和确定销售人员的数量,招聘、选拔和培训销售人员,激励销售人员及评价销售人员的绩效等。由于人员推销是少数几种直接产生收入的企业活动之一,而没有收入,企业就不能生存,因此,上述活动的效果如何,对企业至关重要。

销售经理(sales managers)的实际职责因行业不同而有很大差异。在同一行业内,不同企业销售经理的职责差异也很大。销售经理的职责取决于产品的性质、企业自身的特点及高层管理者对人员推销的态度。在有些企业里,销售经理主要扮演销售队伍督导的角色;而在另一些企业里,他们的职责涵盖了上述所有的方面。后一种情况在规模较小、增长较快、机会很多但缺乏资金、雇员也很少的企业中较为普遍。

销售经理的职责也随其在组织中的层次而有所不同。通常情况下,企业中两个最高层的主管销售工作的官员是销售副总裁和国内销售经理。其中,销售

副总裁是最高销售主管，一般对营销副总裁或公司总裁负责。销售副总裁的职责涉及制定营销战略中与销售有关的长期规划，制定和实施有关战略。在不设营销副总裁的公司，销售副总裁的职责经常包括了营销活动的所有方面。

国内销售经理是联系高层管理人员和销售人员的纽带。这一职位应为销售人员提供必要的指导，并提出实施营销战略和策略中销售部分策略的规划。

在国内销售经理之下，可设有两个中层监管职位：中层销售经理和一线销售经理。中层销售经理也称为地区销售经理、部门销售经理或区域销售经理，同时设有这三个管理层次时，他们的职责是在规定的区域内负责有关产品线的销售活动。其中，区域销售经理对部门销售经理负责，而部门销售经理则对地区销售经理负责。隶属于这些中层销售经理的是一线销售经理，经常也被称为小区销售经理和销售监管。这一职位负责每天的销售活动，销售人员向他们汇报工作。

销售管理中最后一个职位通常是关键客户或国内客户经理。这一职位负责对一些主要连锁机构的中心采购办事处，如凯洛格（Kroger）、凯马特（K-Mart）、沃尔玛（Wal-Mart）、西尔斯（Sears）、J. C. 彭尼（J. C. Penny）和 IGA 等关键（主要）客户的销售。在关键客户经理的领导下，销售人员根据安排，访问连锁集团中的商店。

销售职业

销售可能是一项最为多样化、富有挑战性、令人兴奋而又可能带来理想经济回报的职业。由于要和各种各样的人打交道，而人们的想法、需求和行为方式又各不相同，因此，销售职业（sales careers）很少令人生厌。借助于报酬分配方法，销售人员既能获得为某一公司工作的职业安全感，又能因自己管理自己而获得工作自由和独立性。鉴于对公司销售和利润的直接影响，一个优秀的销售人员通常拥有足够的工作安全和多种择业机会。

优秀的销售人员短缺

尽管在销售领域存在着许多就业机会，并且销售人员的收入很高，但优秀称职的销售人员似乎总是短缺的。即使不考虑替换需要，每年需要的新的销售人员即达 40 万人。由于许多销售人员因业绩相对较差而在很短的时间内辞职，这种短缺就更为严重，这一因素也使销售人员的流动率变得很高，并导致实际销售额中的大部分都是由一小部分销售人员完成的。

职业途径

销售人员可能晋升至上层管理职位。《财富》500 强的公司中，各种管理岗位上的许多主管都是以从事销售工作为其从商经历的开始。这也反应了从最终顾客的角度来学习为商之道的重要性，正是最终顾客，最终决定了商业活动

的成败。

利益

销售职业所提供的收入和额外的好处可与其他任何职业媲美。在各种职业中，销售人员的收入属于最高的。在工业品公司工作的销售人员（报酬包括工资和佣金两部分）比在消费品和服务公司工作的销售人员（报酬通常只有工资）收入更高。许多只拿佣金和奖金的销售人员的年收入超过 10 万美元，有些只拿佣金的销售人员的收入要高于其销售经理的收入。在某些公司，销售人员在最初培训期过后，期望的年收入至少为 5 万美元。

由于可以直接衡量销售人员所付出的努力，因此，销售人员和销售主管通常都能得到客观的评估，并能依据其绩效获得回报。而对绩效的衡量则又在很大程度上保证了就业的安全性，并能提供各种机会。即便是在裁员时期，销售人员也是最后裁减的对象，因为减少销售人员通常意味着销售和收入的更大损失。

销售人员也能获得很多额外的津贴。拥有一个费用账户、招待潜在和现有顾客的好处、使用公司的汽车、由公司支付会员费及可在家中办公等都进一步提高了销售人员的收入水平。

妇女和少数民族从事销售职业

在过去的 20 年中，妇女从事销售职业的机会大大增加。那种在与顾客打交道的过程中，妇女不可靠、不合适以及没有足够精力的老信条已被抛弃。如今，从事销售工作的妇女比过去任何时候都多。从零售业到钢铁行业，从人寿保险业到药品行业，从酿造业到生态科技领域，许多妇女居于推销和销售管理中的关键岗位。

在许多公司，女性销售人员比男性销售人员在销售方面做得更为出色。事实上，女性推销员在某些方面可能比男性更有优势。她们看上去是更好的听众，她们在拜访客户过程中善解人意的形象更容易被顾客记住，并影响到顾客对其所推销的产品的认识，她们也更善于与买主约定拜访的时间。在销售活动中，女性与男性面临着基本相同的问题。妇女可以获得来自全国工商界女性推销员协会（the National Association of Business and Industrial Saleswomen）、全国职业女推销员协会（the National Association for Professional Saleswomen）等专业组织的建议和帮助。

与女性从事销售活动的人数增加同步，在销售队伍中，非裔美国人、西班牙裔美国人、亚裔美国人及印第安人也在增加。在人权规章下所产生的强大法律和道德压力对少数民族在销售职业上的发展起到了一定作用；同时，商业社会对少数民族能力的认同对促进少数民族在各类销售职位上就职也起到了积极的作用。

推销与销售管理中出现的問題

看来，销售人员在整個企业营销战略中的重要性在未来的 10 年中还会提高。在某些情况下，销售人员已经成为企业产品实现成功营销最关键的组成部分。这也导致很多企业赋予销售人员更多的责任，并要求其接受更多的教育和培训，以便在当今竞争激烈的市场上更有效地参与竞争。与此同时，销售人员也将获得更高的报酬和威信、更好的就业保障和更多的发展机会。

以前，人们并不将具有大学学历看做销售人员的必备条件，但现在几乎没有人再那样认为了。随着竞争的加剧、产品技术的复杂和顾客的成熟，大学教育的背景能帮助塑造出视野更开阔、更充满信心也更能干，掌握分析和沟通人际接洽技巧的推销人员。

不过，人们对销售方面的职位和销售与销售管理的兴趣将不断增强。销售是进入一个公司的理想的入门职业。由于多方面的原因，在过去几年中，销售与销售管理职位的职责及职业特征扩大了很多，在可以预见的未来，还将不断扩大。一个原因是顾客期望的不断提高。顾客越来越不能容忍产品缺陷和产品服务的有限性。借助于一个优秀的销售人员，可以建立与顾客间的良好关系及顾客忠诚，而不满意的顾客则很快就会转而使用竞争产品和服务。公司应当强调进行顾客导向的创新、开发高质量产品和服务的必要性，以确保顾客的满意和忠诚。这就要求销售部门更清楚地了解顾客的需要及其满意程度，并勤于定期收集和报告顾客对企业和产品的意见。

导致销售重要性增强的另一个因素是购买者拥有越来越多的专门知识。由于预算约束和利润压力，购买者变得越来越擅长于获得理想的价值。为确保作出购买决策时能获得多种角度的意见，购买者越来越频繁地运用采购委员会。现在，许多消费者将增加购买决策的次数视为一种长期投资。这就增加了销售人员的责任，要求他们彻底了解顾客的购买过程和需要，从而建立与顾客之间的长期关系。社会对注重于咨询而非劝说性推销的销售人员的需求正不断增加。

上述两个因素对人员推销和销售管理未来前景的影响，受第三个因素——国际性的激烈竞争的影响而加大。具有庞大购买力的美国市场吸引了全世界在质量和成本方面具有竞争力的产品。这就要求销售人员和销售经理在竞争激烈的国内市场及国际市场上具有优异的表现。

最后一个应当考虑的因素是在通信和计算机技术领域的电子革命。今天，销售人员和销售经理们使用个人电脑来接受订单，对顾客和销售进行分析。销售业绩的变动能很快被发现；同时，还可以进行各种假设模拟，以确定改变销售区域或重新分配销售人员可能产生的影响。

通过使用录像带，使销售展示变得更生动、更逼真。采用录像演示，可以说明以目录或产品手册的形式难以展示的公司产品的特性。对销售经理来说，还可以使用录像与销售人员沟通信息。电视会议能使旅行的时间和成本降至最低，并能从一个地点向其他许多地点进行专业性演示。

移动电话和电子寻呼机的使用越来越频繁，使得销售经理们在瞬间即可联

系上其所在区域的销售人员。相应地，这些工具也使销售人员能与其顾客保持密切的联系。借助这些手段，可以及时将约定的会议时间发生变更或约定的交货发生变化的情况通知对方，从而减少可能的不便。

《推销》杂志

商业前沿专题

穿越无形障碍

卡西·麦迪逊(Cathy Madison)

像所有销售人员应该做的那样，每天早晨，葆拉·摩根都充满热情地投入到在谢林-普劳(Schering-Plough)公司的工作之中。

作为谢林销售公司的副总裁，摩根已升至女性在药品行业很少达到的职位。作为副总裁，她管理着 800 个销售人员、63 个地区经理及 7 个区域主管，领导着他们在日趋复杂的健康保健行业奋斗。

自从 1980 年来到谢林公司，摩根目睹了药品行业所发生的巨大变化，但变化绝非易事。然而，她对工作仍充满热情。她热切地说：“我热爱我的工作，我喜欢成就，在谢林公司，我们总是能够促使每个人获取成功或使其取得更大的成就。”

在过去的几年中，许多药品生产商的日子并不好过，但谢林-普劳公司不属于那类公司。这家地处新泽西麦迪逊的公司收入稳定增长，一位业内分析家预计：今后 5 年内公司年增长率将达到 13%。无论从什么标准看，这个指标都是优良的。

“下限是推销产品，那也是衡量我们工作的标准。”摩根说，“但是看下限并不能告诉你应当做什么。它只能告诉你做得好还是差，并不能说明为什么。”

隐藏在成功的药品销售业绩后的“为什么”是指导致行业变化的因素。基本的销售要素，如较强的人际关系技巧、影响力、自我约束等，仍是必要的。但成功的销售人员主要关心“我是否能卖出去”的日子已经过去了。现在，摩根和她的高级管理层的同事们要求销售代表具有强烈的商业意识。他们感到，销售人员不仅要了解影响他们自己决策的因素，而且要了解影响他们客户决策的若干因素。

摩根在其药品销售生涯中目睹的另一个变化是销售人员晋升的速度比以往要快。她对自己的进步并无抱怨。她在加入谢林公司时，是处方药品销售代表。1984 年，她成为呼吸疾病和过敏症药品销售的地区经理。两年后，她被提名为癌症治疗药物销售的全国主管。1991 年，摩根晋升为处方药品的销售副总裁，负责为谢林公司处方药品的三部分销售力量制定和实施销售与营销规划。

摩根并非生来就具有强烈的推销欲望。事实上，是她的丈夫——迈克，斯坦利-普罗托(Stanley-Proto)公司的一个工业工具推销员，使她相信她具有面对推销挑战所需要的个性、沉着自信及干劲。摩根最初的职业是理疗专家，她喜欢这份工作。但在她的丈夫被调往另一个地方工作后，她不得不接受一份自己痛恨的新工作。与此同时，她看到，丈夫很醉心于自己的销售工作，而且，他在相当程度上可以决定自己的收

入。她觉得自己应当试一下。为避免在毫无经验的情况下介入推销工作，她最终在南卡罗来纳州哥伦比亚的艾尔斯特（Ayerst）公司找了份工作。

她自己描述说：“我具有那种‘好吧，我将让你们看到’的态度。”

10个月后，她痛苦地搬到亚特兰大，同时，她不得不在回头做理疗专家和继续销售之间作出选择。尽管她在推销领域的经验还很有限，但观察足以使她认识到，这就是她想做的事，因此，她加入了谢林公司。

如今，谢林公司40%~50%的销售代表都是女性。但摩根说，她加入谢林公司时，在10个~11个人组成的销售小组中，她是惟一的女性。她面对当时情形的方法是坚持努力工作。她说，在穿越无形障碍进入高级管理层的过程中，她并未遇到特殊的困难。与此同时，她也承认，随着接近管理金字塔的顶端时面积缩小，政治具有更大的影响。

摩根职业发展的最大挑战包括“事业型夫妇间的协调”和为发展而不得不进行搬迁，这些对夫妇双方来说都是问题。有一次问题来自她丈夫方面，另一次则来自摩根方面。“追溯往事，我们就要笑，这两次，都有6个月的时间是特别困难的。”

摩根感谢丈夫和8岁女儿的支持。她说，让她从药品销售管理转而去做饭或检查家庭作业是没有问题的。对其成功来说很关键的是，通过有规律的锻炼，保持旺盛的精力（在外出差时，她则确保住在有保健俱乐部的宾馆）。她认为如果不对身体健康予以足够重视，“则要付出健康代价，并影响到工作的质量”。

那些话看来应当引起注意，因为药品行业的巨变并没有任何停止的势头，而面临艰难挑战的销售人员必须保持状态。销售代表必须有全局观念。他们必须成为健康保健团队的一分子，理解影响团队的各种因素，满足顾客的需要。同时，销售组织也必须适应革新。

“我们认识到更加注重顾客导向而不是产品导向的必要性，”摩根说，“但正像每个人都说到的，组织构造方式使得其很难进行这种转变。”

对健康保健管理的加强使业务决策变得远较过去复杂。“销售代表个人不再自己做主，”摩根提到，谢林公司以前是一个销售人员向一名医生推销，而现在，处方决策变得多层化，“不再像过去那样是一种个人的努力了。”

管理已经调整得更为扁平化，更多地依靠团队工作。资历的重要性削弱了，而勇于冒险的精神则变得更重要，个人竞争也退居次要地位。

在摩根看来，成就动机是最重要的，“我们希望人们获得成功，但并非以将他们的眼光局限在公司内部为代价。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

人员推销（即以正式、付费的方式，依靠推销人员，向个人或群体展示公司某些方面的情况），需要由那些愿意主动满足顾客需求的专门人员来担当。

成功的销售建立在对公司产品及产品是否可以满足顾客需求的透彻理解之上。经过艰苦的努力，销售人员能找到成功的推销技巧。这些技巧与推销人员天生的个性特点相结合，能够大大提高他们的推销能力。大多数买主最希望销售人员具备的特征是：可靠、可信，职业素质好，掌握产品知识。由于销售人员所处的地位及其与外界的联系，他们可能获得提升，也可能极大地损害公司形象。另外，由于推销工作的重要性及其复杂程度的不断提高，加之销售访问的高成本和花在非推销性活动上的大量时间，销售人员必须讲求时间管理技巧。

企业的销售战略中必须包括营销技巧。为了制定销售战略，企业应当首先确定其目标。这就需要掌握顾客数据，而这些数据通常是由销售管理层来收集的。此外，销售管理层也确定销售人员的工作目标和定额，并制定销售计划和预算，决定销售人员应获得的报酬。

这些因素都帮助确保销售职业将继续趋于多元化、富有挑战性和刺激性，并有理想的经济回报。越来越多的妇女和少数民族正利用这些机会，谋求推销方面的职位。技术进步，如电视会议、电子寻呼机等，则帮助增加销售和提高效率。借助于录像带，销售展示变得更加生动和真实。

关键术语

分销	distribution
营销	marketing
营销观念	marketing concept
市场代表	marketing representative
目标	objectives
人员推销	personal selling
价格	price
产品集合	product area
促销	promotion
销售职业	sales careers
销售经理	sales manager

本章练习题

1. 推销是我们日常生活和商务活动中不可或缺的一部分，为什么推销的声誉和推销员的形象却如此之差？
2. 拥有大学学位对从事推销职业是否有用，为什么？
3. 对下述有关推销的言论作出评价。
 - (1) “因为我不可能试着要别人购买其不需要的产品，所以我不会成为优秀的推销员。”

(2) “我无法推销自己不相信的产品。”

(3) “我不是性格外向的人，因而我不能成为优秀的推销员。”

4. 消费品公司的营销经理是否应当掌握有关推销过程的基本知识，工业品制造公司的营销主管呢？

5. 在消费品公司营销部门工作的每个人是否均应有人员推销的经验，在工业品制造公司呢？

6. 为何某些杰出的推销员却当不好销售经理？比较作为一个成功的推销员和作为一个成功的销售经理所需要的技巧。

7. 你是否将销售作为你的第一个职业，为什么？

【注释】

[1] For more information on this topic, see Allyson L. Stewart, States can be your marketing rep in Europe. *Marketing News*, April 12, 1993, 21.

[2] Donald L. Thompson, Stereotype of the salesman. *Harvard Business Review* (January-February 1972), 20 ~ 29.

[3] Allan J. Dubinsky, Recruiting college students for the sales force. *Industrial Marketing Management* (Winter 1980), 37 ~ 45; and Allan J. Dubinsky, On campus, selling is still a tough sale. *Sales and Marketing Management*, August 16, 1982, 58 ~ 59.

[4] For complete statistics on employment in sales, see *Statistical Abstract of the United States 1994* (Washington, DC: U. S. Government Printing Office).

[5] The information in this section as well as some other sections throughout this book has been previously published in Robert D. Hisrich and Ralph W. Jackson, *Selling and Sales Management* (Hauppauge, NY: Barron's, 1993).

[6] *Twenty-sixth survey of sales force compensation* (Chicago: Dartnell Corporation, 1990).

[7] For a complete presentation on all aspects of marketing, see Robert D. Hisrich, *Marketing* (Hauppauge, NY: Barron's, 1990).

[8] Ibid., 3.

第2章

组织购买者及其购买过程

开篇故事

鲍勃·汤普森 (Bob Thompson)，是 HOUTEX 公司的采购部经理，他正考虑在公司的电动机供应商名单上增加一家供应商的名字。一周前，他已与特种电子公司 (SE) 的特丽西·康韦尔 (Trish Cornwell) 联络过，鲍勃很了解特种电子公司产品的声誉，但却不能肯定挑选该公司是否是一个明智的选择。它们的电动机质量好，价格合理，但鲍勃也听说该公司有时会延期交货。

鲍勃自转向从事采购业务起，曾一直与吉姆·约翰逊 (Jim Johnson) 合作，约翰逊是德尔塔电动机 (Delta Motors) 公司的销售人员。该公司曾是一个很好的供应商，其电动机质量好、价格合理，鲍勃很喜欢吉姆，也知道能够从德尔塔公司得到什么。但他在供应商客户中增加特种电子公司的原因是公司的审计长认为，HOUTEX 公司在零部件方面应投入更多的精力，所以，他要求鲍勃负责的采购部门考虑将特种电子公司作为各种重要零部件的供应商。同时，工程部也正在考虑改变它的产品设计，这将改变 HOUTEX 公司所使用的电动机的功能。

本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 辨认影响购买者和购买过程的力量
- 了解组织购买决策中的人员范围
- 认识到组织类型是如何影响购买决定的
- 了解购买过程的步骤和销售人员在购买过程中的每一步怎样与客户保持联系

引言

顶级销售人员的特点之一是有能理解购买者并与其真诚相处的能力。当

前,人们更强调发展客户关系,而不仅仅注重交易。随着组织购买行为专业化的提高,这就意味着与客户真诚相处的能力对每个销售人员来说将是非常重要的。

专业销售人员面临着一个不断变化的环境,这使他们的工作更为复杂。这一动力机制的中心环节与买主和购买活动有关系。在从前,人们曾假定购买者只是根据一系列由组织设置的指示方针作决策(理性人模型)。正因为如此,他们被视作购买过程中的小卒。其实,更准确地说,购买过程是一个理性的过程——也就是说,尽管购买决定受组织指标的限制,但“购买者也是人”。要取得成功,销售人员必须认识到仅有“物美价廉”是不够的。销售人员不能假定所有的买主都相同,购买者的做事方式和他们所认为的最重要的事情往往是不一样的。改变过去陈旧的观点需要销售人员在某些方面解放思想,转变观念。

巴巴拉·杰克逊(Barbara Jackson),一个营销和销售顾问,以下述方式描述了当今的销售局势:“每个人行为的复杂性和多变性使得理解客户行为成为很大的挑战,不充分的理解会导致错误的营销决策,成功的关系营销是困难的。”^[1]尽管开展关系营销(relationship marketing)(也被称作“合伙人营销”)是很困难的,但对于那些想在当今的环境和未来的经营中增强竞争力的企业来说却是非常重要的。^[2]认识这种复杂性的第一步就是要辨认那些决定买主行为和影响决策过程的力量。

组织购买者行为

在任何给定的时间内,组织购买者都会受到很多因素的影响。图 2—1 描述了影响组织购买者行为的内部和外部的力量。内部力量常指那些某个人自身的与众不同的特点或特征。外部力量是指那些外部的形势或外部的事件。外部力量常会影响内部力量,从而又会直接影响到买主行为。同时,外部力量和内部力量相互影响,互为动力。

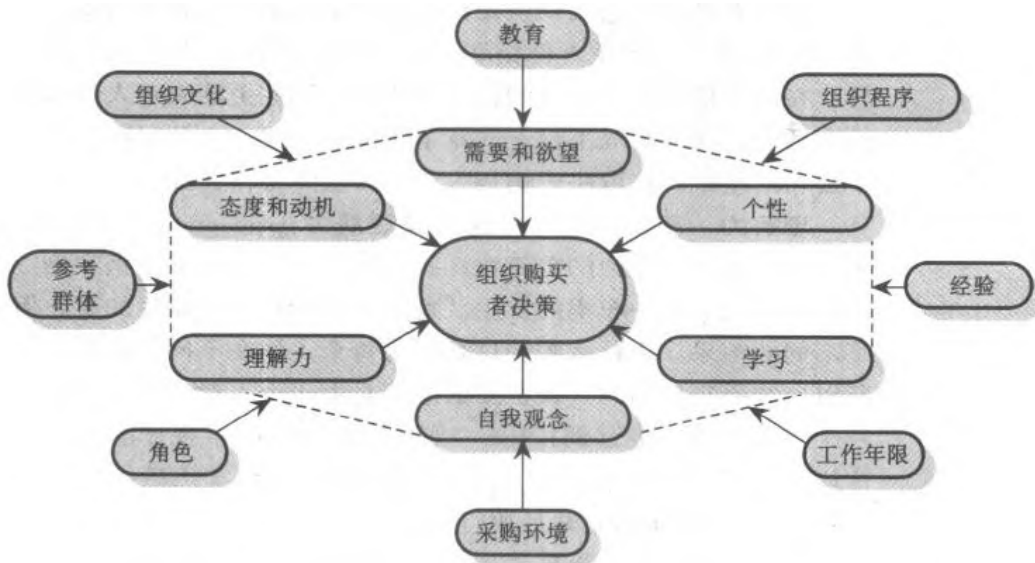


图 2—1 影响组织购买者决策的力量

内部力量

影响购买者行为的内部力量包括下列影响其思想和行动的因素，它们描述了购买者的心理框架并推导此后购买者对一系列影响的反应。这些内部力量包括：

- 需要和欲望
- 理解力
- 个性
- 自我观念
- 态度和动机
- 学习

这些内部因素很活跃，因为它们一直在变化，并且与购买者个人所处的环境相互影响。所以，销售人员必须避免急于对某个特殊购买者下结论，而是要认真考虑购买者可能采取的某些方式，然后再作决定。

需要和欲望 需要和欲望(needs and desires)是购买者决定的推动力。相对于消费者而言，组织购买者的需要很复杂而且呈多样性。^[3]销售人员必须掌握的一门很重要的课程就是，购买决定是基于满足一个需要，还是多个需要。需要可能带有组织特点或个人特征，这两者都很重要，都会对购买者的决定产生部分影响。但是，前者决定了产品采购类型和获准的系列供应商；后者将决定哪个特定供应商将被选中供应一定的份额(即获得订单)。例如，当一个买主正要购买一种新的生产用车床，该车床必须满足公司生产精密金属制品的要求。当然，买主可以从过去与其有业务往来的供应商中选择一家。他的购买决定以需要为基础，即确保车床能及时供货并顺利安装。在这种情况下，个人需要就是要避免风险。

销售人员常犯的错误就是认为只要满足组织的特殊需要就可以了。但在许多销售情况下，产品、价格和不同竞争者所提供的条件可能并不会有明显差异。在这种情况下，获胜的供应者往往是那些更能满足人的特殊性需要的人。换句话说，在此情况下惟一的竞争优势——使一个公司在客户心目中优于另一个公司的差距，将取决于销售人员与买主的合作状况。

理解力 第二种内部力量就是理解力(perception)，我们通过感觉了解世界。为了描述理解力的重要性，我们考虑一个典型的车祸案例。四份不同证人的报告描述了同一车祸的发生。每个人都看到了所发生的事，但每个人却看到了不同的结果。为什么呢？这是因为每个人站在不同的角度来证明这一车祸，所以，结果当然不同。最主要的原因是由于个人对事件的理解不同。托马斯是一个社会学家，他强调指出：“如果人们将某件事视作事实，他们随后确实就这样感觉。”^[4]换句话说，人们的感受变成其现实生活的一部分。它成为“客观真相”，人们相信它并且执行它。

对于专业销售人员来说，要形成正确的认识，或帮助买主产生正确的理解是很重要的。不幸的是，一个买主的感觉有时基于某些因素，而这些因素是一

些销售人员难以控制的。^[5]尽管这不公平,但这意味着销售人员有时必须更努力地工作以赢得买主的信任。销售人员通常以为做好本职工作就足够了,而且认为客户应该意识到销售人员正在做一件好的事情。然而事实上,一件好事在未做之前并不能引起重视。所以,销售人员必须一直在努力做好工作,同时,他也要让买主知道他正做的是一件什么样的好事。

这并不是说销售人员要不断地自夸自己是一个多好的人,也并不意味着在某件事上他要不断提醒客户,他们所得到的优惠。销售人员能够做的,如当检查一个订单执行过程时,打电话通知客户,让客户知道他已经准备好了,并且会为之提供相应的保障。或者,销售人员可以寄给客户一些与其业务有关的杂志或报纸文章。当然,要让客户产生一个好印象,销售人员应该表露出对客户的关注,将自己塑造为一个专业性的、能根据订单要求持续做好工作的、并注重工作细节的人。

个性 菲利普·科特勒(Philip Kotler)和加里·阿姆斯特朗(Gary Armstrong)将个性(personality)定义为“导致对某环境作出相对稳定和持久性个人反应的独一无二的心理特征。”^[6]不同个性类型的人将产生不同的感觉,他们在作决定时的过程会不同。例如,有些买主可能很外向,而有些则可能内向。根据他们的个性,有些人容易作决定,而有些作决定时则很困难。

销售人员有必要让自己的推销方法适应买主的个性。例如,内向的买主可能不愿表露他对某产品怀有的真实感受,在这种情况下,销售人员必须能使其吐露实情,由此才能考虑并说服客户的主观想法。对于那些作决定时很理性的买主,销售人员应进一步阐明产品的优点,说明购买是合理的。

自我观念 自我观念(self-concept)是影响某人行为的情绪的混合体。这些情绪产生于某人从他人处所获感受的反馈以及源于本人对外部环境感受的反馈。^[7]如图 2—2 所示,某人的自我观念是四项因素的复杂混合体。

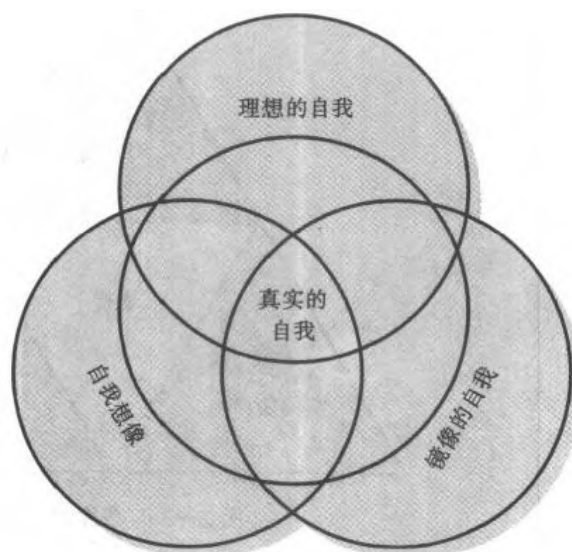


图 2—2 个人自我观念

1. 理想的自我(ideal self): 即一个人希望自己成为什么样的人。这包括某人在自己心目中所想像的对于自己应该做什么而形成的“模型”。

2. 自我想像(self-image): 即一个人如何看待自己。这是一个人对自己到

底是什么样的人的一种感受。它包括对自己能力和弱点的认识以及对使自己区别于他人的特征的认识。

3. 镜像的自我(looking-glass self): 即一个人认为别人是如何看待自己的。这主要包括所有从他人处获悉的以前或近期的“信息”。

4. 真实的自我(real self): 一个人究竟是什么样的人。对某人的客观真“像”有时很难了解,这确实是外部表象下的自我。

这四部分聚合在一起形成了“自我”。这些内容的内涵,或者说,分析它们各自相关内容的内涵可以比较容易地去了解某人并确定这个人将如何行事。

销售人员对这四个“自我”的每一部分理解得越多,他们与买主沟通得就越好。当然,这四个“自我”会变化,会因每天的生活而受影响。尽管我们确实认识到了自我观念对个人消费行为的影响,但我们却试图假定它对组织中的专业采购员的行为没有影响,这是不现实的。无论如何,当买主走进其工作单位的大门,他不会将主观思想框架丢在门外。在组织内部,自我观念可能比个人需要的购买行为更复杂,甚至表现为不同的内涵。例如,在一个人的组织观念中,部分想法成为职业性的感觉,或者是成为组织当中主导力量的感觉。

态度和动机 态度(attitude)反映了一个人思想和行动的特定方式。利昂·希夫曼(Leon Schiffman)和莱斯利·卡努克(Leslie Kanuk)说:“态度是一种后天学习的、某人对于某给定物体长期喜欢或不喜欢的行为倾向。”^[8]也可以说,态度决定着某人对特定物体、思想、人或行动的反应。态度可以被看做是某个人对某件事预先设立的行为框架。

态度包括三个方面:感觉、认知和行为(见图2—3)。感觉包括感情和强烈的反应。认知包括我们对某物体、某人、某思想所掌握的信息和知识。行为是指我们倾向于怎样做。此三部分聚合在一起形成了态度。

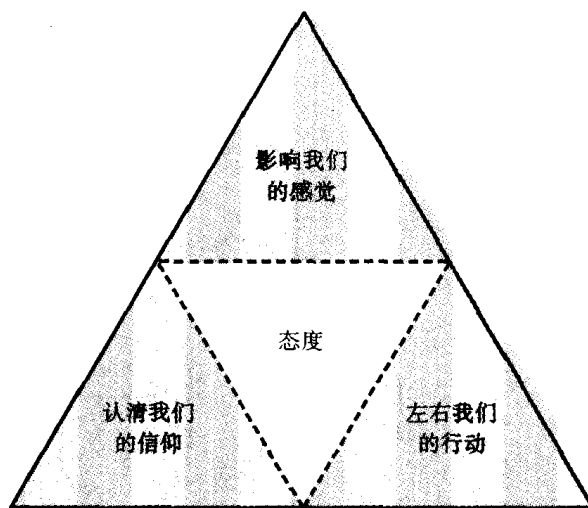


图 2—3 态度的三要素

正如其他内部影响因素会随时间而变化,态度也一样会变。对于销售人员来说,态度的能动性既是机会也是挑战。说它是挑战,是指服务不好或产品质量不佳都会使客户对销售人员、产品或公司产生不良影响,即使卖方曾有一个无可挑剔的营销记录也无济于事;说它是机会,是指它给了销售人员一次机会去改正他或他的公司过去所犯下的错误。不管怎样,要记住坏态度总是比好态

度更难以战胜。

态度显示出行动或行为的特定方式，**动机**(motives)表明了行动的原因。动机可以定义为“一股内部的促使人们的行为满足某种需要或实现某种目标的推动力”。^[10]也可以说，动机是行为的推动力。它们可能源于内部亦或产生于外部。比如，口渴是购买一罐软饮料的内在动力。但是，超市降价促销软饮料，不管消费者是否口渴，这种行为就成了消费者购买软饮料的外部动力。一般来说，对于专业采购员，其动机产生于公司，至少就购买需要而言是经过考虑的。但是不管怎样，从谁那儿购买商品都会受到非公司动机的影响，如去帮助一个朋友的动机，因为他的这个朋友是一个销售人员。

销售人员必须意识到一个事实，不从某个地方购买商品比从某个地方购买商品的理由要多。因此，销售人员必须不断地为购买者提供选择本公司商品的理由。仅仅感觉自己已与客户建立了密切关系或与特定采购员保持了良好的工作联系并不意味着购买者在作决定时会选择本公司。通常是，不管采购员多么职业化，“超乎感觉、超乎想像”是取胜的法宝。

学习 学习(learning)是影响购买决定的最后一个内部力量，它会影响我们的思想、信仰和思维方式。这是一个能动的过程，并且有很多种学习途径。弗里德瑞·韦伯斯特(Frederich Webster)和约伦·温德(Yorum Wind)这两位就购买行为撰写过大量文章的营销学家认为：“学习是一个过程，在此过程中，在某些相似的环境下的行为受先期行为的影响。如果某行为在推动个人获取目标时成功了，那么，这种已实现的目标会进一步推动行为。”^[11]每个人都在不停地学习。在一个组织结构中，购买者不仅在学习过去的经验，而且从其他购买者、上级主管，甚至是销售人员那儿进行学习。从某供应商那儿获取经验的过程早在与销售人员签订第一个合同时就开始了。供应商的信誉和其他人与该供应商的交往是购买者态度的有力依据。

购买者对某特定供应商事先没有一点了解的情况是不多见的，与销售人员的首次接触成了他学习的基础内容。第一印象很重要。通常，当某人面对新局势时，他会产生**联想思维过程**(associative thinking process)，以获得处理问题的经验框架，也就是回溯以前相似的经验 and 知识来分析新局势的过程。他会自问：“我以前曾经历过或看到过哪些相似的情况？”当购买者遇到一个新的销售人员时，虽然他未掌握任何信息，但却要立即对此人作出判断，他可能无意识地会将此人与自己熟悉的人联系起来。如果这一联系是正确的，他会得出对该销售人员的正确认识；否则会相反。尽管人们总是在不断学习新知识，但也很难完全取代消极信息，对已发生过的事也不可能充耳不闻。

外部力量：人的特殊力量

除了内部力量之外，在整个过程中或在特定时期内，总有很多外部力量会对购买者产生直接的和间接的影响。这些外部力量可以分为人的特殊力量和组织的特殊力量。人的特殊力量的产生是因为个人总是易受他独特的生活经历的整体影响；组织的特殊力量则是因为人还会受他所工作的组织的影响。我们先讨论一下人的特殊力量。

人的外部力量中直接影响个人行为的主要因素有：

- 教育
- 工作经验
- 工作年限
- 角色
- 参考群体

教育 在此，我们所提及的**教育(education)**是指常规教育，也就是人们在课堂上所接触的内容。教育当然是很重要的，它对于购买者的洞察力和收集分析信息的能力有着直接的影响。在购买过程专业化不断提高的情况下，购买者所受的教育普遍优于从前。^[12]这种趋势意味着销售人员同样需要接受良好的教育，需要增加与高教育客户相适应的销售资料。换句话说，成功的销售人员将需要更多的产品信息，更强的表达能力和对不同文化更深入的理解和掌握。

工作经验 **工作经验(work experience)**指所有的在某个人的职业生涯中曾发生过的事情，它会影响购买者的活动是因为它提供了制定决策的基础。尽管有些采购员是第一次从事采购活动，但许多人是从组织中的其他领域转向采购部门的，这些工作背景会影响到对采购员的培训，影响到他们怎样看待采购的职能，他们可能会做怎样的决定。比如，如果某个采购员曾从事生产计划安排，他可能就会更注重交货的时间；那些来自技术部门的采购员就可能更看重产品的技术性能；曾当过会计的采购员则更注重价格。

工作年限 **工作年限(tenure)**指一个人为某机构服务的总时间，它会在很多方面影响购买行为。比如，一项研究表明，工作年限越长，采购员就越乐于只接受事实而非通过沟通的方式改变。^[13]而且，工作年限长的采购员更深入地融入了企业的运营，在制定决策或解决问题时，他们不仅了解常规过程，而且明白实际权限，进一步说，工作时间长的雇员更能体现组织的价值观念。

角色 采购员的不同角色对决策过程有重要影响。**角色(role)**可以视作地位的一个能动方面，即“什么样的人做什么样的事”。采购员的角色表明人们要按合理的决策模型行事，即采购员的决策要尽可能给组织带来最大的经济利益。换句话说，在可能的最低价格，努力寻找最好的供应商。这样做的同时需要采购员负有多重责任。

采购员也要承担技术管理员的角色，因为他需要判断某产品是否能满足团队的特定技术要求，或者该产品的质量是否符合商品部经理设置的特定质量要求。要保证采购货物的及时送达，采购员需填写进度表。他要弄清楚产品的运作过程和特定商品的需要时间以及零售商品的购买习惯和所购商品生产流通中的多变性。要取得最好的价格，意味着采购员要成为谈判者。他要了解企业产品的价格结构和公司要获得的边际利润。作为谈判者他还要能够较好地进行交流、分析势态并解决问题。

此外，采购员还要承担一些其他的、但不太明确的职责。大多数采购员认为自己是职业化的，他们按照职业要求和公司的要求行事。如果一个采购员认为自己是一个职业采购员并且按照职业标准的要求，如全国采购管理协会(NAPM)标准行事的话，他会尽力成为一个职业性的采购员。有意思的是，有些上层管理者已经开始反对不断职业化的采购行为，因为他们不愿让自己的采购员按照不是公司所设立的标准行事。^[14]采购员所要承担的另一类角色是

家庭责任。同时作为家庭支柱的采购员可能更不愿意承担风险，因为家庭责任的重要性使其不愿失业。

这些不同角色的存在导致了角色矛盾(role conflict)，在某些情况下，两种或多种角色要求会出现争议。角色矛盾最大程度上会产生心理不适，对个人较迅速地解决问题形成压力。与角色矛盾相关的是角色压力(role stress)，这种心理上的压力来源于履行某种特定的职责。有人曾指出职业采购员所经历的角色压力是由其职位引起的，而这也就是边界支撑。^[15]边界支撑(boundary spanner)是指活跃在两个或多个部门间的人，他们对本部门构成需求。图 2—4 描述了边界支撑的位置和角色压力的来源。

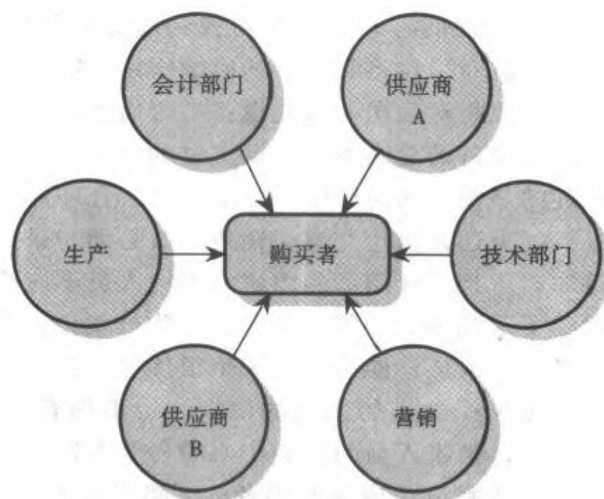


图 2—4 组织购买者的边界支撑

尽管角色压力在采购活动中是内置力量，但大多数的角色压力与角色透明成反向关系，角色透明(role clarity)包括工作的属性和准则如何界定，对采购员的期望如何。采购活动中角色越透明，相应地就产生越高的工作满意度。^[16]这是由于对角色矛盾的缓解从而产生了对工作要求的更深入理解的结果。尽管销售人员在减轻角色压力方面的作用很小，但他能够理解采购员职位的不稳定性，并且试图展示自己对采购员工作的责任理解，并通过努力工作帮助他取得满意结果等手段，来降低角色压力对他的影响。

组织内部的某些职责岗位如下，采购者必须执行采购中心的某些决定。^[17]采购中心(buying center)是指一组对购买决策具有直接影响作用的人，它包括六个方面的代表：

- 倡导者(initiator)：指提出购买要求并开始购买程序的人，如商店领班。
- 影响者(influencer)：指那些根据自己所掌握的信息等资源对决策过程有影响的人，如工程师。
- 守门者(gatekeeper)：控制信息流程和组织中其他流程的人，如秘书和接待员。
- 决策者(decider)：制定最终决定的人，如负责采购的副总裁。
- 购买者(buyer)：寻找供货渠道和发出采购订单的人。
- 使用者(user)：利用所购材料的人，或者是在工厂操作过程中使用，或者是将其添加在产成品上，如维修人员或需维修的机器。

对于销售人员来说，采购中心的重要性在于它与采购决策制定过程有关。而且销售人员要记住一个采购员往往扮演多个角色。有时候采购员可能扮演一个守门者，但有时可能是决策者。这些角色的重要性当然会根据情况的不同而变化。总而言之，决策越重要，所有上述角色综合起来的可能性就越大。对于简单的、重复性的采购行为，购买者一般只承担一个重要角色。

采购中心概念的含义在于要求销售人员认识到采购中心中的每一个人所关心的要素是不同的。销售人员不仅要认识到这一点，而且要能够确定每个人所关心的问题。在购买重要机器设备时，不仅采购员会被涉及，而且公司可能会派出技术员与供应商合作，共同参与设备安装。在供应商的选择过程中，技术员会对装置性能感兴趣，并对找到能够满足他特定需求的供应商感兴趣。所以，技术员对采购将起一定的影响作用。同样，该采购活动还有可能涉及财务副总裁，他将对公司购买此设备是否恰当作最后的决定。财务副总裁所感兴趣的信息是设备的总成本和每期支付的成本。而设备的使用者是操作人员，他们感兴趣的是设备如何操作、效率如何、合理停工时间有多长。

要同上述人员打交道，销售人员必须与采购员合作，而正是采购员发出购买订单，承担了守门者的角色。销售人员不应简单地认为，只要自己把所有资料发给了采购中心的每一个人，采购员就会注意其资料并且传播其资料。采购员不是销售人员，他可能是一个很优秀的购买者，而且对销售人员的公司感兴趣，但他未受过销售人员的培训，也不拥有销售人员所在的公司和产品的信息。所以，销售人员与采购中心的每个人建立直接联系通常是很重要的。但销售人员应注意避免成为购买者的“橄榄球手”。也就是说，如果事先不向采购员请教的话，他就不能与每个人建立直接联系。采购员对他们的“领地”往往很戒备，他们确有这样的权力。当进行一项购买活动时，若购买的货物出现了问题，不论采购员是否作了最终的决策，他都难咎其责。

参考群体 采购员所从属的参考群体对采购员及其购买行为有很大的影响。^[18]通过**参考群体**(reference groups)，其群体成员都能意识到自己的行为会受群体的影响。参考群体可以是正式的，也可以是非正式的。但要注意的是，一个人不必一定从属于某个群体，这要看群体如何影响其行动了。他可能愿意成为某个特殊群体的成员，而这些想法就会影响到他的行动。例如，如果采购员想成为职业采购经理(CPM)，这一头衔是由美国采购管理联合会颁发的，他的行动，与那些无该头衔的人相比，可能就更符合 CPM 的品行模式。^[19]

如果一个采购员是新人，他会与其他采购员合作以学习并积累经验。整个采购员群体可以成为非正式的参考群体。如果成员都有工作激情的话，新员工可以在此尝试发挥自己的想法。非正式参考群体在约束行为方面的能力与正式参考群体一样有力。对于销售人员，熟悉采购员的参考群体是理解采购员行为的重要一环。

外部力量：组织的特殊力量

对组织特性有影响的外部力量包括以下内容：

● 组织文化

- 组织程序
- 采购环境

组织文化 组织文化(organizational culture)是营造员工工作氛围的公司精神。它不仅设立了活动的可行界限,而且营造了互为影响的气氛。文化可以视作一种体制,集合了信息、信仰和价值观,它们源于行为规范和共同愿望。虽然我们认为价值观相对稳定,它们一般来说确实是稳定的,但也有很多可变的方面。比如,我们对营销环境的认识的逐步深入,已给采购员带来了很大的压力,他们必须作出合理的采购决策。^[20]

文化可以直接通过行为方式对员工施加影响。文化还会通过社会效用给员工以间接影响。当人们进入一个组织时,他们要知道什么是允许的,什么是不允许的。他们要同时了解企业的“官方”价值观——公司认为的正确与错误和“潜在”价值观——客观存在的行为标准。一般来说,他们所了解的是一个混合物,各个方面同时影响他们的思想和行动。对一个企业文化有所了解的销售人员就更能够把握对客户的期望值,并且知道在这种局势下应采取什么方法。

组织的类型与组织的文化相关。所谓类型,我们并不单指一般的组织形式,而且还包括特定的产品生产和服务履行的方式。一个简单的方法是根据它们的目标将其分类。这种方法可分为三类,如图 2—5 所示:商业组织、政府组织和公共机构组织。每一个组织又可分为多种特殊的群体。

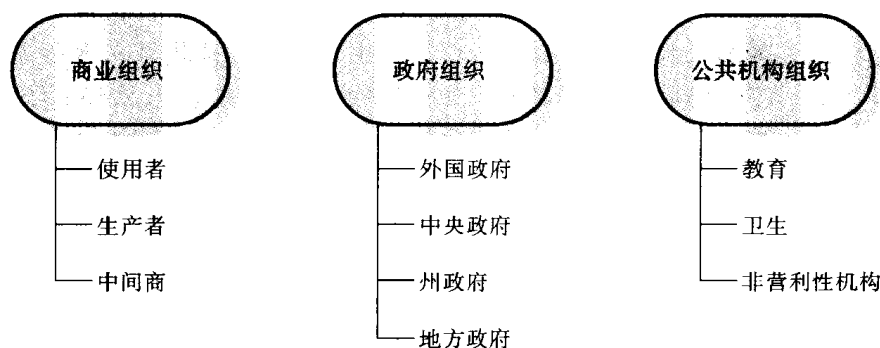


图 2—5 组织的主要类型

商业组织是指那些以获得利益为目的而存在的机构。它们的业务活动是凭借投资赚取回报。一般的商业组织所关心的主要问题是分配资源以获取最大的回报,它们的指导方针是资金利用的有效性。这意味着,对这种公司进行促销,销售人员必须强调其投资所能产生的最大收益。

尽管商业组织具有某些共性特征,但它们还可以分为三类,每一类都有自己的特点,这三类是使用者(消费者)、生产者和中间商。使用者购买商品的目的是在自己的业务中使用。当一个组织以使用者的身份购买时,它们最关心的是费用——不仅是产品的开支,还有其他相关费用支出,如机会成本。销售人员要能够向购买者证明费用的合理性,以及这项购买决定对公司运营的推动作用。

生产者购买商品是为了将它们用于自己的生产过程。对于一个制造商而言,该产品可能是一种部件或原材料;对于一个建筑公司,那就可能是建筑材料。这些生产者的采购属于直接成本。虽然成本对于该类企业来说是重要的,

但质量可能是更重要的因素。因为如果生产者的产成品在工作时出了故障，其用户会责怪生产者；如果一切正常，其用户就会表示赞许。用户可能知道，生产者在实际制造过程中不可能自行生产所有的部件；然而，如果产品不合格，它们感觉肯定是不舒服的。因而生产者自己也明白，其产品的质量与产品中最薄弱环节的部件相一致。在此情况下，销售人员要帮助采购员判断，哪些部件会满足其公司的操作要求，并且了解该公司产成品在市场中的质量情况如何。只有这样，销售人员才能在可能的最优价格水平上提供与之相适应的产品。而且，当销售人员向生产者推销产品时，他要清楚生产过程，并要了解生产者所希望采用的零部件的储存方法。

中间商是指那些买进产品为了再卖出，从中获利的组织。在这种组织类型中，有批发和零售两个方面。对于中间商以及它们与制造商的关系，人们通常有些误解。学生们认为中间商只是制造商的销售代理。持这种观点的人会认为制造商控制了自己的产品市场，而中间商的工作只是在实施制造商的方案。一旦有人认识到制造商和中间商对产品看法不一样时，上述观点的错误就很明显了。可以这样考虑：超市连锁店的采购部经理，比如艾伯森，对宝洁公司汰渍(Tide)洗洁液的看法与宝洁公司的产品部经理对汰渍洗洁液的看法会一样吗？回答肯定是不一样的。对于艾伯森来说，汰渍虽然是一个著名品牌，但也只是商店的数种清洁剂品牌中的一个，而汰渍洗洁液，又只是商店所卖的其他数种商品中的一种。但对于宝洁公司来说，汰渍洗洁液却是一个重要的获利产品。

中间商并不把自己仅仅视作是制造商的销售代理，而认为自己是所服务顾客的采购代理，因此，它们的主要目的是提供其顾客所需要的产品。中间商关注边际收益和周转率。在这种情况下，销售人员必须了解中间商所面对的顾客，并且要表明产品适合货架展示，考虑产品的边际收益和周转率。另外，销售人员要采纳商店经理的意见，帮助这些经理销售他们所负责的产品。

政府组织是另一种很重要的组织类型。虽然它对于讨论不同的行政机构类型可能有作用，但鉴于篇幅有限，我们的讨论只限于一般性的政府机构。如果说商业组织是利益驱动，那么，政府组织可以说是预算驱动的。^[21]政府机构的存在以为社会公众服务为目的，当然，它是通过税收来支撑的。它的收益不是通过企业产生的利润创造，而是源于公众的纳税能力。由于这一能力是有限的，所以，政府的收益也是有限的。预算就成为主导机制。

政府制定了一些与它签约所要求的特定程序和规定。^[22]在政府的**从属方案**(compliance program)中，要求合同的另一方虽然已有资格完成合约，但政府还需要这些被批准的行动方案能够实施。政府还有一个**撤回方案**(set-aside program)，要求合同或方案中的某特定部分进一步削减。

在向政府部门推销时，销售人员的做法与向商业性机构推销有所不同。销售人员必须与政府的采购程序一致，并确保本公司完全符合采购程序的要求。政府一般会采用正式招标的方式，在这一过程中价格又成了一个重要因素。同样，很重要的因素还有确保产品满足政府的特定要求，当然，交货期也要保证。不能及时交货通常会导致订单的取消，有时候，还要进行赔偿。

很多有影响的公共部门对于想向联邦政府推销产品的公司来说很有用，它们一般有政府文件印刷办公室和政府受托图书馆的特许。其中的某些权利是，与联邦政府机构做生意、销售货物给军队、向美国航空局销售产品和日常商务

往来。另外，对某些小公司，美国小企业管理局会在它们向联邦政府推销时提供帮助。

公共机构组织与政府一样也是预算驱动的。公共机构组织是教育、卫生和非营利性机构等组成的。它们通常靠外部机构筹集经费，并将这些开支回报那些机构。由于公共机构组织与政府一样具有类似的官僚性质，所以，它们一般有严格的程序。公共机构组织的采购决策制定是各不相同的，通常由那些被认为是专家、但不懂采购的人作决策。还有更多的集体决定。^[23]这表明销售人员必须能够与那些非采购能手的专家们进行交流。但不管怎样，销售人员在推销的过程中不能忽视采购员。

这三种类型的组织在其采购过程中有很大差异，因此，销售人员需要采用不同的方法。图 2—6 列出了这三类组织在采购决策中所关注的最主要的因素。

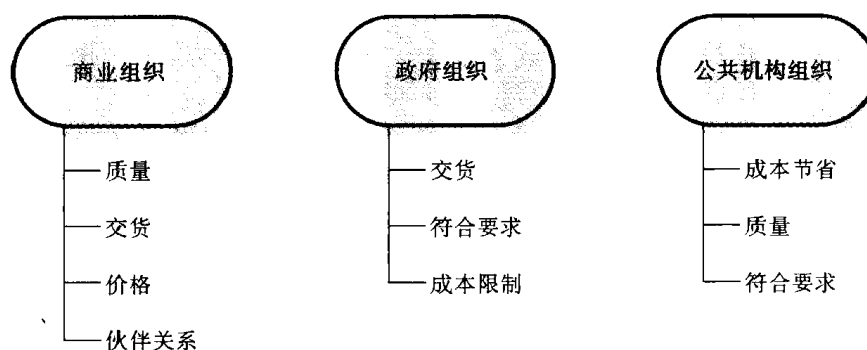


图 2—6 各类组织所关注的主要因素

对销售人员来说，能对自己的业务类型有一个准确判断是很有必要的，特别是在收集资料、预测发展前景的时候。最著名或最恰当的对组织分类的方法就是标准产业分类体系（Standard Industrial Classification, SIC），它是由联邦政府制定的。使用标准产业分类体系的好处在于，已经有了大量的、已准备好的、可利用的信息，它们在登记数据时都采用了 SIC 指标。这种体系在公司分类时从大类入手，然后，慢慢地细化直到达到工业产品指标。如表 2—1 所示，尽管 SIC 体系能够细化公司分类直至 7 位数字级，大多数申报的代理商不会超过 4 位数字。尽管 SIC 提供了相当数量的具体指标，但 4 位水平已经是很广泛的分类了，并且这些分类的数据可能还包括一些不相类似的业务。不管怎样，总体来看，它们是基本相似的，大多数的数据可以利用。

表 2—1 SIC 分类法举例

水平	SIC 指标	描述
大类	D	制造企业
主要种类	34	金属制品企业
工业分类	344	金属制品中装配式结构的企业
工业细分	3441	钢材装配制品的企业
产品类别	34411	建筑用钢材的企业
所制产品	3441121	建筑用钢材企业——生产钢或钢材（销售对象：工业企业）

组织程序 组织程序(organizational procedure)指每个采购组织所采用的操作标准和方法。它们有些是正规的、书面指导性的原则,但大部分内容不是由公司制定的。这些程序对采购员如何制定购买决策设置了限制条件,并且其目的是追求低风险的决策方案。^[24]一般来说,这需花很大精力来确定,如对某个特定型号而言,采购员能获得多少配额,如何估算投标标的,以及采购员会采用哪些主要标准。虽然采用既定客户登记表的公司的数量在上升^[25],然而,销售人员同样需要在业务伙伴身上花很大力气。因为组织程序在不同企业中,其变化范围很广泛,销售人员必须使自己对客户的采购过程很熟悉,并要适应它们的战略。

不管组织是什么类型,销售人员都有必要明白,组织所进行的采购活动都是派生需求(derived demand)的结果,即组织的采购活动,来源于它们的客户或代理人对本组织购买者的要求。一个关于派生需求的案例是,当福特汽车公司的采购量上升时,应该认识到,福特公司对金属板的购买量是从大众消费者对汽车的购买量中派生出来的。

这一概念对许多方面都很重要。如果销售人员试图预测明年的销售情况,她所需要的可能不仅仅是考核其公司的发展趋势,或通过客户的用户来考核既定的采购行为。要成为某一公司的专家仅有这些是不够的;销售人员同样需要成为其客户公司的专家。

派生需求的另一个特征是尝试向某企业推销相对无差异性的产品。通常,销售人员的产品与竞争对手的产品并没有太大差别。惟一真正的差别是销售人员个人。销售人员能够赢得竞争优势的一种方式是通过帮助客户满足其市场需求。能够充分理解派生需求的销售人员会与客户合作,以帮助他们在市场中取得更大的胜利。

采购环境 采购环境(buying situation)是由环境因素、组织内部因素以及个人因素决定的。^[26]特别是采购的类型影响了采购环境。采购可以分为三类^[27]:

1. 直接重复采购(straight rebuy): 采购是按重复基础制定的。这是常规反应行为,因为从上次采购至今,所购产品没有显著的变化。

2. 修正性重复采购(modified rebuy): 在某种产品的采购过程中,采购环境发生了变化,这意味着再次采购时必须从事一定的调查活动和解决问题的行为。尽管对该产品很熟悉,但采购员在制定决策时还是必须作进一步调查分析。

3. 新任务采购(new task purchase): 在这种情况下,采购员以前从未买过这种产品。它要求更深入地制定决策,以确定所购产品的特性,如谁的标的较稳定?应从哪儿购买?

销售人员需要弄清楚所面临的采购类型,因为这可以改变采购员所需要的信息,以及在制定采购决策时涉及的人员数和其他因素等。

组织购买程序

组织购买程序很复杂。这一过程已经被分解为多个步骤,它可从三步到很多步不等。^[28]我们认为此过程包括六个步骤:

- 确定需要
- 制定规格
- 选择货主
- 估算配额和选择供应商
- 发出购买订单
- 接收材料

图 2—7 向我们展示了购买程序的六步模型。它是一个较复杂的采购决策所涉及的几个步骤，比如，新任务或修正性重复采购。很明显，这一程序可能会变化，根据采购的类型而有所不同。举个例子，对于直接重复采购，公司经常放弃这一多步骤程序，而是采用**统一采购程序**（blanket purchase order, BPO），即与购买者对某种产品事先达成一个协议，大致强调了价格和有关条款。当购买者有要求时，他只要将此要求发给 BPO 供应商，供应商会自动发送货物。BPO 目前被大多数公司采用。^[29]

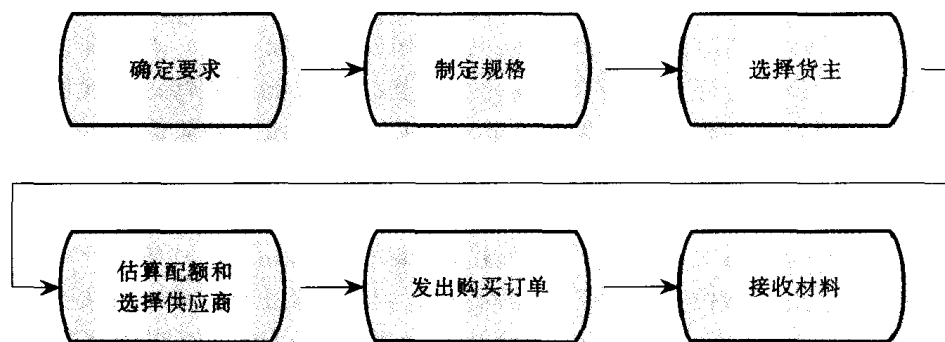


图 2—7 组织购买程序的步骤

采购的第一步是确定需要。在不同的组织和不同的采购状态下，认识需要的方法也不同。目前，采购组织在采购过程中充分利用了计算机。^[30]在很多生产企业中，计算机跟踪库存水平和日程表，当库存到达某水平时，计算机就会提醒采购部门。在某些情况下，需求的确定与签订产品合同和结构计划是同步的。通常，技术部门和起草文件部门的人员完成初期工作，即要做一系列工作来完成某个产品或计划。最后，在其他的情况下，需求是在常规业务过程中产生的，比如，秘书通过打印文件提醒购买需要。

购买程序的第二步是对所要采购的产品和所提出的要求“制定规格”。需要的产生是缺货的结果，如果规格系列已经明确，就不需要再开发了。但是，在一个新任务或修正性重复采购中，制定规格就会很复杂，可能还要涉及技术部、产品部、采购部和营销部的人员。一旦这些要求被草拟出来，对采购部是很有用处的。

购买的第三步是选择货主，向他们发出**报价单要求**（request for quotation, RFQ），这是一份要求货主进行投标的清单。正如制定规格会随采购类型而变化一样，采购员还需要进行延伸考查活动。企业已越来越多地采用正式的**核定货主清单**（approved vendor list, AVL），在这个过程中，供应商必须得以核实。AVL 是货主的正式清单，经采购部门确定作为某项目的供应商。通常地，要

成为该清单的一员，供应商必须通过审核程序，这样一个审核程序包括对供应商财务稳定性的综合考虑和对供应商工厂的考察。

当采购员需要进行延伸考察活动时，供应商的名称必须已经确定。^[31]购买者充分利用如《托马斯登记簿》(*Thomas Register*)等资源。专业性指导者，如托马斯和贸易出版物中的广告，提供了卖主及其供货业绩。当购买者需要进行延伸考察活动时，销售组织工作就不仅仅要考虑 AVL，还要确定该客户公司能提供高水平的服务。

估算配额和选择供应商是第四个步骤。尽管价格和/或价值是最重要的决定点，但其他因素同样也很重要。^[32]承诺送货期限和质量水平与价格同样重要，有时，每种因素都是一个重要指标。其他因素如支付和送货，也要被考虑，因为它们表明了采购企业的成本情况。

在这一选择阶段中，销售人员的角色是非常重要的，并会产生不同的效果。直到现在，销售方面的信息包括了供应者的可信度和它的产品，目的是使购买者确定哪些销售人员提供的产品能满足自己的要求。此时，不管怎样，销售工作就成了两方达成协议的桥梁。购买者总是需要销售人员的产品，并且知道公司可以统计供应量，但是购买者也要确定一点，即自己已被给予了最好的条件。许多购买者确实希望销售公司也能够赚钱；但他们在工作中要明确销售公司的利润是合理的，确定他们的公司没有被索高价。同样很重要的一件事是要记住，不同购买者在制定最终决策时，有时会有不同的需求，并使用不同的战略。^[33]

第五个步骤，发出购买订单(purchase order)是一个相对机械的过程。看上去虽然较容易，但它与所选货主提供的报价质量有直接关系。错误经常发生在这一点上，因为在 RFQ 中，采购条款可能不够明确并容易被忽视。尽管购买者应该抓住任何一点异议，但一般来说，由一个采购员专门制作购买订单，可能会由于对订单不够熟悉、不了解而出错。购买者通常有大量工作要做，容易忽略一些日后可能很重要的细节问题。所以，当销售人员收到购买订单时，需要进行仔细核查，确定订单符合实情。

第六个步骤是接收材料。尽管很多销售人员认为当他们收到订货单时交易就结束了，但交易实际上并没有结束，因为按正常程序，购买者直到在要求的时间内收到货物，交易才算完成。检查订单，随后打个电话，可以巩固购买者和销售商之间的关系。对是否符合规格、质量和产品条件要求的信息，订单是否按计划为购买者提供反馈信息，以及能够影响未来决策的与货主有关的资料等，都会影响到以后订单数量的稳定与否。

本章所描述的购买过程，随公司和环境的不同会发生变化。当然，某些步骤可以综合起来使用。对前面所讨论的三种采购类型(直接重复采购、修正性重复采购和新任务采购)，以上六个步骤可能被限于特定的采购活动，也可能用不上。一般来说，采购越是非程序化，上述步骤被涉及得就越多。如果销售人员要与某个客户合作成功的话，对每一个步骤，他都需要采取不同的行动。还有，销售人员必须记住，购买过程不能急于求成，他必须灵活地对待客户的需求，并等待客户决策的制定。

《推销》杂志

商业前沿专题

世界上最难对付的客户

琳达·科尔曼 (Linda Corman)

1992年5月的一天,150名销售主管摩肩接踵地聚集在斯科特报业公司(Scott Paper Co.)全球总部一楼会议室的15排硬靠背椅子上,该总部靠近费城国际机场。这些主管们代表了斯科特公司最大的几家供应商,受沙伦·罗宾斯(最近被任命为斯科特公司全球供应部的副总裁)的邀请而不是命令,来到这儿,用一位管理人员的话说。(“你应在星期一早上八点到达费城”,一个销售人员这样说),很明显,这不是一个聚会。此后证实了这是一个审判日。

罗宾斯让她的客人经历了一个焦急的等待过程。她站在讲台上,身后是幻灯机,她用不专业的术语(一个与会者这样说)告知供应商,它们已与斯科特公司合作多年,对该公司的要价远高于其他竞争对手。为了保证公平,斯科特公司的意思是要削减一大半的供应商,那些想继续对斯科特供货的商家必须降低售价并减少浪费。并且,他们要了解生产过程的每个步骤,由此,斯科特公司可以帮助它们降低成本,进而降低价格。

“她就像在说:‘你们是有罪的,现在你们要偿还。’”一个供应商回忆道:“我们就这样过了5个小时。”

“压垮骆驼的最后一根稻草竟是只占1%的销售,她说每个公司最终都必须削减1/4的供应商。”供应商说,“我从未听过这种话”,大多数人都没听说过。

看起来会议好像持续了45分钟,这是指尚有一个人在那儿,但这已够长的了。当惊呆了的销售主管们离开时,他们中的大多数人都还很吃惊。但他们不得不那样做,正如其他供应商所说的,“这是世界潮流,在一定程度上,我们佩服她的先知先觉,她正在削减浪费,这也正是我们与我们的供应商所要做的。”

事实上,当时罗宾斯的表白可能不合传统,但她的想法却在不断地成为普遍接受的观点。她是采购活动新观点的典范,这项活动很难推动,但她不妥协,反而比以前任何时候表现得更有力量。当今的购买代理喜欢新方式和新局面。(这在乔斯·伊格纳西奥·洛佩斯的经历中得以证实,他在降低成本方面的声誉使得大众汽车公司在去年春天将他从通用汽车公司挖了过来。)这些难对付的客户提出成本控制和提高获利能力的要求。销售根本不需要后台,他们有直接的方式与执行机构联系。

就全国来看,采购部门都在减少不必要的供应商。它们正在改写销售规则。钓鱼、吃饭和闲聊,近来都不太受欢迎。没有一笔交易是稳固的。为了生存,销售人员必须注重使自己和自己的公司与客户如所希望的那样结成战略伙伴关系,回报则是:长期合作、大量合作。

一些采购主管,如罗宾斯和乔斯像伊凡一样遭遇了困境。其他人则通过伙伴间的谈话来否认那些不喜欢的方法。但不管他们怎样“假扮”,他们都有责任永远改变销售方式。“由于经济很薄弱,我们不能坐等收益方来救自己。”里克,美国陶氏公司材料管理

部的副总裁这样说：“我曾控制过什么？很明显，就是采购活动。”

所以，这些强有力的购买者看重供应商什么呢？有些人能够以最低的价格提供最佳产品。供应商必须精密组织适当的流程来满足可靠性、反应时间、订货滞延期和降低次品的能力。最大的问题就是建立强有力的业务关系的能力，而不是人的问题。销售人员必须站在推销公司的立场上。“并不是说哪个销售人员赢得了我们的业务。而是销售人员所代表的那个公司赢得了我们的业务。”美国陶氏公司的一个采购员莱尔这样说。

另一方面，销售人员必须做好准备去应对多个决策制定者。采购中心不只是填订单，他们与不同部门合作来选择所购产品。即使是战略伙伴关系，也要审查产品。销售人员最好认真对待此事。“如果你没有做好准备介绍产品的技术特性，如果你说‘嗯，我想我刚才正在注意采购代理的事，所以没准备好。’这就表示你没有准备好。”兰德公司采购部主管弗雷德说。

这是一个需要注意并引起重视的问题。对那些难对付的客户，你已经没有第二次机会了。下面介绍世界上五个“刁蛮”的购买者和他们削减销售商时的忠告。

沙伦·罗宾斯 (Sharon Robbins)

斯科特报业公司，全球供应部副总裁

沙伦·罗宾斯，将其大部分经历花在市场营销和运营的过程中，1991年底被任命为全球供应部的副总裁，着手进行采购革新。在过去的15个月中，她已将斯科特11 000个供应商减至5 000个。同时，公司已削减了近2亿美元的成本开支，其中6 000万来自采购部，这是根据摩根·斯坦利的分析。与1991年1.2亿美元的税前亏损相比，1992年却是2.2亿美元的税前利润。

一个曾被斯科特公司削减的供应商说：“这个功劳的大部分归于沙伦的削减成本开支，但也有很大一部分归功于我们。”他们的公司给斯科特公司的某个重要产品削减了10%的价格。

到1993年，斯科特公司希望将其供应商减至2 000个以下。于是，罗宾斯召开了第二次全体供应商会议，督促他们确定自己的成本削减方案。

“我们只是动了动脑筋。”罗宾斯说。在淘汰供应商的过程中，她一直在寻找那些能够控制自己成本结构的企业，低成本就能转化为低价格。

“在确定最佳竞争对手时，让我们的供应商参与，使他们致力于了解自己的成本过程，”罗宾斯说，“我们允许他们对我们的业务提建议，我们正在寻找最高价值。”

价格不是惟一的标准。斯科特公司正在从“以关系为基础的供应商”向“以事实为基础的供应商”转变。这是罗宾斯说的。因此，销售人员需要变得更像技术专家。他们必须能够说出自己的公司如何帮助斯科特公司改善经营。

降低价格和减少供应商的同时，罗宾斯已将销售技术员带到了采购这边。“我们看到采购员转变成了产品经理，所以，在他们寻找某产品之前，我们希望他们能够对市场了解得更多一些，比那些产品经理给他们的信息更多。”

弗雷德·费扎特 (Fred Fezatte)

兰德-奥莱克斯公司, 采购部副总裁

采购员通常避开销售人员的口头询问。如果销售人员设法消除障碍, 进入交谈阶段的话, 采购员会尽量表白, 而不是倾听。弗雷德想转变这一点。他促使自己的职工倾听销售人员的表白, 事实上, 要使销售人员对此失去兴趣的最快捷的方式就是让采购员对此不再多说。事情本来就应该这样的。

“销售人员会说: ‘我们有自己的有效程序。’ 我就问他们: ‘那就请告诉我是什么程序。’ 他们就突然变得口吃了, 如果他们已参与这一有效程序, 他们就应该了解那是什么意思, 在此过程中他们的公司在什么位置上, 他们什么时候变得含糊一点, 那才真是转变了。” 费扎特说, 他从 1984 年起就统帅公司的采购事宜了。

费扎特认真地进行改革活动, 比如, 鼓励员工与销售人员进行共进午餐。同销售人员待在一起了解他们能供应什么, 几乎没有其他方式比这更好了。

在考虑削减供应商之前, 信息对于兰德公司很重要。在过去的三年中, 公司已将几千家供货商削减了近 20%。在此后的两年中还要再减掉 20%。

供应商通过提供某些新奇的事情来保住资格, 如表明自己的公司想长期合作, 或者表明他们愿意按照兰德公司的要求开发新产品。弗雷德同样要求“质量型供应商”, 他们的被回绝率很低, 因为他们通常供货及时, 而且会通过自动化来增值, 较快地采用新方法, 为生产线提供技术指导等。

弗雷德没时间与那些只是对每月增加 10% 的销量感兴趣的销售人员或认为“我也是游戏的参与者”的销售人员打交道。前者不可能期望长期合作, 而后者并不能与兰德-奥莱克斯公司合作进行革新, 他们只是提供别人也能提供的货物而已。

里克·杰拉尔多 (Rick Gerardo)

陶氏北美公司, 材料管理部副总裁

对于陶氏公司来说, 它也是数得着的大公司之一。在未来的三年里, 在密歇根州中部地区, 公司计划至少要削减公司数千家供应商中的 1/3, 公司每年从这数千家公司中采购约 55 亿美元的物资和设备。里克说: “我们很重视减少供应商的数量, 供应商的数量越多, 我们就要花更多的成本雇人与他们打交道(即成本越高), 我们也就更难以合并统一采购员的活动。”

这些天来, 陶氏公司正在通过向少数几个公司发订单, 并与最符合条件的公司谈判购买平衡活动。尽管陶氏公司去年也在削减供货商, 但到目前为止, 只削减了不到 10%, 剩下的供应商也都很小。此外, 对于某些产品来说, 削减是一种灾难。对一种特殊业务的 150 家供应商现已减至 4 家。杰拉尔多说继续与陶氏公司合作的供货商是那些愿意进行长期销售合作、开发新产品、并且能够控制成本的供应商。

杰拉尔多在陶氏工作了 27 年, 他有 18 年的生产实践。他对朋友关系特别不耐烦, 过去的成本账目中通常伴有购买者与销售人员的关系。公司从未将采购管理列为目标(公司没有将最优人选列入)。杰拉尔多只是想试一下, 看一看它是否会对公司的最低销量有显著影响。“我们试着将新的采购方法变为低成本,” 他说, “我们对聚会和高尔夫球不感兴趣。”

杰拉尔多被任命负责该项创造性的工作，公司在一年半以前就开始进行职位变动，起先，并未设采购部主管之职，而是设了一名执行人员。杰拉尔多认为这种新安排有效地削减了采购部门与陶氏公司的上层管理者之间的管理层。

杰克·扎韦斯 (Jack Zaves)

美国航空公司，燃料管理和服务部的总经理

美国航空公司主席罗伯特曾说过，购买一架飞机时要遵循三个指标：价格，价格，还是价格。在所有领域，该公司一直都是价格控制的领导者之一。

1992年10月，美航实行了一项合理的成本削减方案，这一举措使其每年40亿美元的物资和服务支出节省了5500万美元（不包括飞机购买）。在杰克这一部门就节省了980万美元的燃料支出。

该方案的特点是“选择货币”——对供应商来说是惟一的一种可以打破配额的方法。方案对供应商多方面排队分析，包括从《美国之路》杂志的广告购买到安排职员去美国信息服务机构进行计算机培训等方面。那是一种“对我们所购买的产品及服务，降低成本或提高收益的办法”，扎韦斯这样解释。

美航还通过商议更好的支付方式的手段削减成本，清除自动延续条款，增加未履约的处罚措施。从10月份起，它就倾注精力于供应商的规模调查。对于大的订单，只有那些按照经济规模进行成本削减的公司，才有可能继续保留。

由于已经从零星的供货商中削减了大量数目（约25%），以得克萨斯为基础的福特·沃思航空公司已开始努力提高燃料供应商的数量了。这是因为它想缓解优质客户减少的趋势，以尽可能保持本业务领域的竞争性。据扎韦斯说，航空公司要在其他方面进一步削减供应商。

扎韦斯本人以前曾是销售人员，他寻找“有创新能力的销售人员，而不是那些价格部门的信差。”那些引起他注意的销售人员是一些“不照搬俗套的人。如果有人进来说：‘我很想续签合约，你呢？’我会（可能是很想）将他踢出办公室，他应该带着一些想法来见我。”

吉恩·里克特 (Gene Richter)

惠普公司，物流部的执行主任

在过去的五年里，惠普公司已决定，不继续与其数百家供应商中的30%合作。那段时间内，吉恩知道销售人员会变得很少。他想要在惠普公司采取行动之前，继续支持那些能够解决产品线问题的供应商。而且他想削减那些不了解产品线的供应商，例如，某个供应商当被问及什么是控制产品线的瓶颈时，他却反问是“什么设备？”这类客户必将被清除。

从1988年成为惠普公司上层采购主管时起，里克特已将原先的供应商减至不足300家。尽管公司并不打算进一步的削减，但他会继续使供应商保持在合适的水平上，并且每三年“重新考核”它们。除了了解产品性能外，他还考虑哪些销售人员可以与所有部门的决策者保持联系。在惠普公司，那意味着与上层主管们共同讨论价格和其他业务，还意味着要与技术和设计变革保持同步，从而可以更有效地与公司的技术人员合作。

“相互了解要花费很多,” 里克特说, “我不知道什么样的信件、玩笑或其他多种沟通方式可以影响一个人, 一个像我这样已经在物流部门工作了 32 年的人。你已经历过所有的事情, 这需要伴随着决心。”

除了削减供应商之外, 惠普公司在过去的两年中还通过零基定价降低了成本。这意味着要阶段性地检查每部分的成本, 并确定是否该程序中的每部分都能更便宜些, 而不是仅仅检查那些成本正在不断上升的部分。正如里克特所说的: “当你考察成本的每一部分时, 你才会有更多的机会来控制问题。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章描述了影响组织购买者和购买过程的主要因素。影响组织购买者的因素有组织特性, 也有个人特性, 或两者相互影响。采购员经常受非意识因素的影响, 这对他们的行动也有很大影响。另外, 人们在组织中行事时通常有很多限制条件。尽管组织采购对合理决策不一定有严格的要求, 但它有一个合理的程序。

组织类型及其在采购方法上的各不相同, 是我们要讨论的第二个很重要的问题。商业组织、政府组织和公共机构组织, 在采购方法上有很大的不同, 表现在它们不同的采购目的、结构和规模上。我们采用了标准产业分类体系进行组织分类, 并描述了如何对它们操作。

本章还大致描述了组织购买所包括的六个步骤。该程序从确定需要开始, 一直到满足需要才停止。购买过程中各步骤可以联合使用, 其联合程序和所用步骤数随组织和环境的不同而不同, 但总体来看, 这六个步骤是完整的。

精明的销售人员, 虽然不一定是一个心理学家或采购能手, 但确实需要清楚组织购买的复杂性。此外, 销售人员还要能够与购买者保持联系, 并要尽可能灵活地满足购买者的要求。总之, 销售人员的主要工作就是解决购买者的困难。如果上述问题解决了, 那么, 销售人员的问题, 也就相应地解决了。

关键术语

核定货主清单	approved vendor list
联想思维过程	associative thinking process
态度	attitude
统一采购程序	blanket purchase order (BPO)
边界支撑	boundary spanner

购买者	buyer
采购中心	buying center
采购环境	buying situation
从属方案	compliance program
决策者	decider
派生需求	derived demand
教育	education
守门者	gatekeeper
理想的自我	ideal self
影响者	influencer
倡导者	initiator
学习	learning
镜像的自我	looking-glass self
修正性重复采购	modified rebuy
动机	motives
需要和欲望	needs and desires
新任务采购	new task purchase
组织文化	organizational culture
组织程序	organizational procedure
理解力	perception
个性	personality
购买订单	purchase order
真实的自我	real self
参考群体	reference groups
关系营销	relationship marketing
报价单要求	request for quotation (RFQ)
角色	role
角色透明	role clarity
角色矛盾	role conflict
角色压力	role stress
自我观念	self-concept
自我想像	self-image
撤回方案	set-aside program
标准产业分类体系	Standard Industrial Classification(SIC)
直接重复采购	straight rebuy
工作年限	tenure
使用者	user
工作经验	work experience

本章练习题

1. 组织购买者是否符合“理性人”经济决策模型？为什么？
2. 组织购买者在制定决策时，最主要的推动力是什么？销售人员怎样影响那些推动力？
3. 购买者的心理在制定决策的过程中起什么作用？
4. 为什么有时候购买者不买“最佳”产品？
5. 为什么派生需求对销售人员很重要？
6. 组织的三个重要分类是什么？它们的采购目的有什么不同？可用哪些方法影响它们的采购决策？
7. SIC 体系是如何工作的，它可以被销售人员采用吗？
8. 组织采购的程序是什么？销售人员在采购程序的每个步骤中承担什么角色？

【注释】

[1] Barbara B. Jackson, *Winning & keeping industrial customers* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), 5.

[2] F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (April 1987), 11 ~ 27; Kate Bertrand, Crafting “win-win relationships” in buyerseller relationships. *Business Marketing* (June 1986), 42, 43, 46, 50; R. E. Spekman, Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons* (July-August 1988), 75 ~ 81; David Ford, The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing* 14(1982), 339 ~ 353; and Paul Matthyssens and Christophe Van den Bulte, Getting closer and nicer: Partnerships in the supply chain. *Long Range Planning* 27 (February 1994), 72 ~ 83.

[3] John Haywood-farmer and Michiel R. Leenders, Psychological need profiles of purchasers. *Journal of Purchasing and Materials Management* (Winter 1986), 23 ~ 29.

[4] W. I. Thomas, The persistence of primary-group norms in present day society. In *Suggestions of modern science concerning education*, ed. Herbert S. Jennings (New York: Macmillan, 1917), 159 ~ 197.

[5] Tony L. Henthorne, Michael S. LaTour, and Alvin J. Williams, Initial impressions in the organizational buyer-seller dyad: Sales management implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Summer 1992), 57 ~ 65.

[6] Philip Kotler and Gary Armstrong, *Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990), 153.

[7] Arnold M. Rose, *Sociology* (New York: Knopf, 1965), 75.

[8] Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 227.

[9] Henry Assael, *Consumer behavior and marketing action* (Boston: Kent, 1992).

- [10] William M. Pride and O. C. Ferrel, *Marketing* (Boston: Houghton Mifflin, 1993), 156.
- [11] Frederick E. Webster and Yorum Wind, *Organizational buying behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), 98.
- [12] Larry Giunipero and Gary Zenz, Impact of purchasing trends on industrial marketers. *Industrial Marketing Management* 11(1982), 17 ~ 23.
- [13] Seymour Fine, Buyer and seller psychographics in industrial purchase decisions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 6(Winter 1991), 49 ~ 58.
- [14] Giunipero and Zenz, Impact of purchasing trends on industrial markets.
- [15] Ronald E. Michaels, Ralph L. Day, and Erich Joachimsthaler, Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing* (April 1987), 28 ~ 45.
- [16] A. Parasuraman, Role clarity and job satisfaction in purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management* (Fall 1981), 2 ~ 7.
- [17] Webster and Wind, *Organizational buying behavior*; Thomas V. Bonoma, Major sales: Who really does the buying? *Harvard Business Review* (May/June 1982), 111 ~ 119.
- [18] John R. Ronchetto, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, Embedded influence patterns in organizational buying systems. *Journal of Marketing* 53 (October 1989), 51 ~ 62.
- [19] Giunipero and Zenz, Impact of purchasing trends on industrial markets.
- [20] Minette E. Drumwright, Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing* 58(July 1994), 1 ~ 19.
- [21] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, Jr., *Organizations* (Plano, TX: Business Publications, 1985), 43; see also Rose, *Sociology*.
- [22] Thomas L. Powers, *Modern business marketing* (St. Paul, MN: West, 1991).
- [23] Michael D. Hutt and Thomas N. Speh, *Business marketing management* (Ft. Worth, TX: Dryden, 1992).
- [24] Christopher R. Puto, Wesley E. Putton III, and Ronald H. King, Risk handling strategies in the industrial vendor selection. *Journal of Marketing* 49 (Winter 1985), 89 ~ 98; Richard N. Cardozo, Modelling organizational buying as a sequence of decisions, *Industrial Marketing Management* 12(February 1983), 75 ~ 81.
- [25] Ralph W. Jackson and William M. Pride, The use of approved vendor lists. *Industrial Marketing Management* 15(1986), 165 ~ 169; A. Parasuraman, Characteristics of firms with and without formal vendor evaluation systems: Implications for institutional buyers and sellers. *Akron Business & Economic Review* (Spring 1981), 30 ~ 34.
- [26] Frederick E. Webster, A general model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing* (April 1972), 12 ~ 19; J. N. Sheth, A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing* (October 1973), 50 ~ 56; Allen M. Weiss and Jan B. Heide, The nature of organizational search in high technology markets. *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), 220 ~ 233; Ruby Roy Dholakia, Jean L. Johnson, Albert J. Della Bitta, and Nikhilesh Dholakia, Decision-making time in organizational buying behavior: An investigation of its antecedents. *Journal of Academy of Marketing Science* 21 (Fall 1993), 281 ~ 292.
- [27] Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yorum Wind, *Industrial buying and creative selling* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
- [28] Ralph W. Jackson, The effect of approved vendors lists on industrial marketing. In

Advances in business marketing, vol. 3, ed. Arch G. Woodside (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 79 ~ 94; Richard N. Cardozo, Modelling organizational buying as a sequence of decisions. *Industrial Marketing Management* 12 (1983), 75 ~ 81.

[29] Ralph W. Jackson, How multi-dimensional is the purchasing job? *Journal of Purchasing and Materials Management* 26(Fall 1990), 27 ~ 33.

[30] Jackson and Pride, The use of approved vendor lists; A. Parasuraman, Use of computers in purchasing: An empirical study. *Journal of Purchasing and Materials Management* (Spring 1981), 10 ~ 14.

[31] Jackson and Pride, The use of approved vendor lists.

[32] William B. Wagner, Changing industrial buyer-seller pricing concerns. *Industrial Marketing Management* 10 (1981), 109 ~ 117; Scott W. Cullen, The role of vendor pricing. *The Office* (June 1990), 14, 19 ~ 20; Raydel Tullous and Michael J. Munson, Organizational purchasing analysis for sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12(Spring 1992), 15 ~ 26.

[33] Gene Brown, Unal O. Boya, Neil Humphreys, and Robert E. Widing, Attributes and behaviors of salespeople preferred by buyers: High socializing vs. low socializing industrial buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13(Winter 1993), 25 ~ 33.

第3章

销售职业中沟通的地位

开篇故事

达尼埃尔·斯马特 (Danielle Smart) 坐在哥伦比亚石油公司的一个高级采购员阿索尼·佩雷斯 (Athony Perez) 的办公室里。哥伦比亚石油公司是一家中美洲的石油公司。斯马特是休斯敦的联合产品 (Allied Products) 公司负责拉丁美洲地区的销售人员。联合产品公司已经为哥伦比亚石油公司提供了 20 多年的油田设备, 直到去年, 两家公司还保持着良好的工作关系。联合产品公司的管理层不知道其前任销售人员霍华德·汤姆金斯 (Howard Tomkins) 和哥伦比亚石油公司的采购员之间有什么问题, 但很明显自从几份订单发错了货物, 即在有些情况下, 发送了二手旧设备之后, 他们之间的关系恶化了。哥伦比亚石油公司取消了所有的订单, 并在汤姆金斯上次走访该公司时让其吃了闭门羹。由于此事发生后汤姆金斯的一些不恰当行为, 他“辞掉了”在联合产品公司的这一职务。

引言

人们需要相互交流。这就意味着在一定程度上人们应该学着怎样准确地沟通。然而，我们大家都知道，要想准确地向别人表达并让其理解我们在说什么，是很困难的。从本质上讲，推销就是一个沟通的过程。它是一个有目的的提供信息、说服和提醒的沟通过程。另外，沟通是一个双向的过程，它不仅包括说，也包括听。

人们通常认为一个成功的销售人员是一个能说会道的人，他们把讲故事发展成了一门艺术。虽然会“说”是帮助人们有效沟通的一种方法，但它可能并不是沟通中首要的技能；事实上，它可能不如“听”更重要。也就是说，有效的观察可从一个人注视的眼睛中获取真正的含义，这也是沟通中一个重要的部分。

良好的沟通是关系营销中一个重要的因素。沟通使销售人员得以了解客户的需求，发现任何掩盖着的问题，帮助客户形成解决问题的合适方案，并说服客户如何解决这个问题。也许更微妙和更为重要的是，良好的沟通可以在销售人员与客户之间建立起信任的关系，这是很重要的。^[1]

沟通是符号交流

有人曾说过：“语言本身并未表达信息，是人在表示意思”。沟通(communication)就是一个将信息从一个人或一个小组传递到另一个人或另一个小组的过程。这个信息可能包括事实、情感、信念、欲望、恐惧和大量其他的信息。一个人想要传递给另一个人的信息首先是以一种精神映像的方式存在。要将这种原始的精神映像直接传递给其他人是不可能的，因此，沟通者必须将这个信息翻译成他或她认为别人能理解的象征符号。这些象征符号分为三类：

- 语言表达
- 形体动作
- 展示物

沟通一般包括这些象征符号的某种结合。当这些方式一起使用的时候，常常会由于其他象征符号的使用而使所传达的信息得以转换或加强。

沟通因为其参与者各自有不同的视角而变得困难，即便在同一角度内，象征符号的意思在地区和个人之间也有差异，当然，当我们来到另一个有着不同文化的国家时，我们必须对我们的沟通方式做些改动。^[2]美国“OK”的手势在巴西却是一个下流的动作；美国人用白色婚纱以示纯洁，而在东亚白色却表示悼念。

语言表达

语言表达 (verbal expressions) 包括词语和语调。语调同词语一样，也能传达意思。例如“嗯”(百事可乐的广告中的用法除外)，一般意味着一个人理解另一个所说的话；“唔”可能表明一个人在思考另一个所说的话。一声嘟囔或呻吟可能传达某一特定的信息，不过这取决于当时的前言后语。语调一般是为润饰话语服务的。事实上，有时语调会加强或改变词语的意思。

然而，词语是交流思想的基本手段。根据社会学家阿诺德·罗斯 (Arnold Rose) 的说法，词语通过以下几个方面提高了我们进行沟通的能力：

1. 词语可以使人们谈论不在场的某事物。
2. 词语可以用来交流一些抽象的无法观察的概念。
3. 由于词语帮助捕获各种概念，所以有助于记忆。
4. 词语有助于学习和推理。

5. 词语与非语言符号相比，可以允许人们以更高的程度将彼此的行为联系起来。^[3]

因此，词语使得更有效用和更有效率的沟通成为可能。词语使得我们可以比单独运用非语言方式进行沟通更加准确。

人们通常是在一种下意识地认为词语是一种精确的交流方式的假设下进行沟通的。虽然有些词语有准确的含义，但在大多数情况下，词语有多种意思，而且这些意思取决于你怎么用。^[4]例如，你能将计算机屏幕描述为蓝色，蓝色是一种有别于红色的特定颜色，但是，蓝色又有许多微妙的不同。因此，蓝色可能意味着不同的色调，而对于一个色盲来说，则没有任何意义。然而，我们如果用蓝色来描述一个人，则蓝色的意义就不是和颜色有关了，除非他长时间屏住呼吸。

另外，长期以来，词语形成的各种含义更进一步地降低了它们的准确性，例如，“狗”这一词就有很多有好有坏的含义，它可以代表被认为是每一个人“最好的朋友”的一种哺乳动物。但是，在我们的社会，它也可以表示一辆运行不良的汽车，一个绩差股，一种抓住物件的机械装置或是一个丑陋的人。即使交谈双方都知道狗是一种哺乳动物，狗这一词对每人而言仍可能代表着不同的东西。对喜欢狗的人而言，狗的形象是积极的；对不喜欢狗的人而言，狗的形象是不好的。在不同的文化中，狗也代表着不同的事物。在一些文化中，如果有人和狗有接触，他或她就被认为是“不干净”的，必须举行一个宗教仪式才能再变成一个干净的人。因此，在这种文化中，狗是一种应该被回避的东西。

当人们将一种语言翻译成另一种语言时，词语含义在沟通中的差别可能更为明显，甚至会造成更大的问题。由于这个原因，尤里·雷特西维斯 (Yuri Radsievsky) 指出了进行全球营销时周密细致筹划的必要性^[5]，他认为将营销信息简单地翻译成另外一种语言是不够的。为了有效地翻译，当地的文化背景及具体词语的含义差别都是翻译过程中必须加以考虑的因素。虽然他认为这一过程很复杂，但是，周密的计划和充分的研究将确保相同的信息得以成功地传达到另外一种文化背景下的语言中去。

一个国家不同地区对某些词语的用法也有不同。^[6]例如，软饮料在美国南部被认为是苏打水，而在中西部则被认为是果汁或是果汁汽水。如果你在美国中西部要一杯苏打水，你可能得到的是一杯苏打水和其他饮料混合的碳酸水。在美国有些地方被邀请吃“晚餐”，可能意味着一顿丰盛的午餐，而在其他地方，却是一顿晚餐。

形体动作

我们进行沟通的另外一种方式是**形体动作**(nonverbal actions)——手势、面部表情、身体语言及其他很多的一些动作。据认为，形体动作扮演一个“增值”的角色^[7]，换句话说，形体交流通过以下三种方式改善或是改变了词语的含义：

1. 放大现象(amplifier phenomenon)。支持、修改和强调通过语言传达的信息。
2. 下意识流露(unintentional display)。通常为理解与所说的话相矛盾的真实含义和信息提供了线索。
3. 一致性现象(consistency phenomenon)。经常是为了证实语言所表达的信息。

放大现象如一个人在说“我想念您”的时候拥抱对方，或者是在说“见到你真高兴”时紧紧地握手；下意识流露如当一个说“祝贺你，你应该获胜”时紧皱眉头；一致性现象如当一个销售人员在说“我想我们可以解决你的问题”时的点头。这些动作，如面部表情、站姿、手势在产生含义方面的能力是巨大的，它们不仅加强或改变了词语的含义，而且为了解一个人的一般交谈方式提供了暗示。一个坐立不安只顾看表或是不进行眼睛接触的人很有可能没有用心交谈；同样，显得紧张不安，或是轻轻地握手的销售人员流露出来的是缺乏自信。

展示物

展示物(objects)经常用来表达意见。国王的权杖象征着权威，而农夫的衣服意味着贫穷。甚至汽车，本来是一种更为有效的交通工具，也代表着身份。商人们读那些怎样着衣的书，因为他们认识到服饰在表明身份中的作用。通常，通过观察一个人办公室中的饰物，就可以了解这个人很多，因为人们倾向于将自己置身于能表明其身份的环境中。这种倾向可能是有意识的，也可能是无意识的，但是如果理解了这种倾向，就能够了解到对这个人来说，什么东西是重要的。

销售人员需要认识到符号交流的作用。对于销售人员来说，不仅是他说的而且是他怎么说的都传递给客户以消息。销售人员对他所传递的信息越敏感，他就越能更好地理解客户的需求。例如，在任何组织中都存在着正式与非正式的沟通渠道，而且后者更为关键。^[8]对客户敏感是一种技能。像其他的技能一样，是可以通过学习得到的，并且运用这种技能的能力随着实践而提高。同样，如果这种技能得不到运用，它就会逐渐丧失掉。

沟通是一个过程

图 3—1 表示了一个经典沟通模型。在这一模型中，发送者(source)想要传达某一信息，他必须将这一信息编码(encode)成一种可传送的形式。然后选择合适的媒介(medium)来传达经过编码的信息。接收者(receiver)对信息解码(decode)，也就是将其翻译成对其有意义的信息。信息一旦经过接收者解码，就有可能对接收者产生一定的影响。

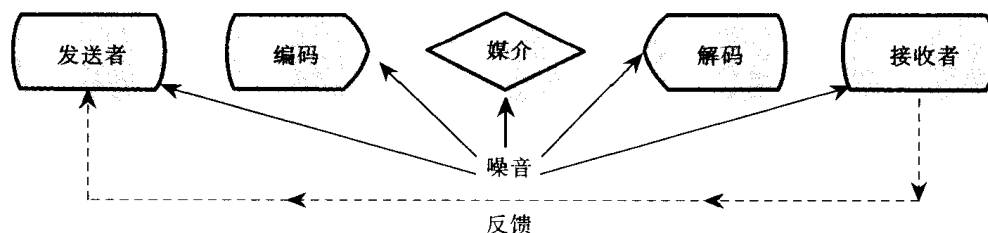


图 3—1 经典沟通模型

在这一经典模型中还包括一个反馈圈，即接收者将其反应传送给发送者，反馈信息可以帮助判断信息是否被正确的理解。反馈信息可以是直接的，如一个陈述，也可以是微妙的，如点头或微笑。

噪音(noise)可以在这个过程的任何一点上进行干扰，而且如果噪音足够高的话，还能对信息造成扭曲。噪音可以产生于过程的最初，造成发送者形成不明确的信息，也有可能产生于传递媒介的功能失常，如发送者使用了接收者不能理解的词语。噪音还可能产生于过程的终端，如接收者注意力分散或是心事重重。

这一模型将沟通过程分解成离散的步骤，以便更加有效地检查和理解各个过程做得如何，它同样描述了这么一种思想：沟通是复杂的，而且有可能导致扭曲。这一模型的主要不足之处是，当我们试图将它运用于人员推销时，它容易传递这样一种观念，即认为沟通是一个单向的过程，接收者只是提供反馈信息，虽然这对大规模沟通如电视和印刷广告来说是正确的，但是它在人员推销中表达的是一种不准确的观点。人员推销是一种动态的、相互影响的交叉式的过程，而不是一种依靠偶尔的反馈的单向过程。

另外，这一模型有一个隐含的假设，即接收者拥有解码所必需的信息。换句话说，这一模型假设接收者与发送者是相关的。这个假设是有缺陷的。虽然，发送者与接收者的共同基础越多，他们之间就会相互理解得越好，但是，共同基础通常小于我们的假定。

人员推销的沟通模型

为了获得对人员推销中沟通问题更为准确的理解，我们必须对这一经典模型作些修改。图 3—2 是我们修改过的模型，即人员推销的沟通模型。虽然这个过程与经典模型很相似，但是它更为明确地表明了沟通是一个双向的过程。

它表明，当一个人在说话时，另一个人并不是简单、被动地接收信息，而是同时也在传递信息。这与简单的提供反馈信息有很大的区别。当销售人员在说话的时候，他必须明白对方同样也在进行交流。因此，在这个双向的模型中销售人员必须采用一种与单向模型中不同的方法来进行交流。

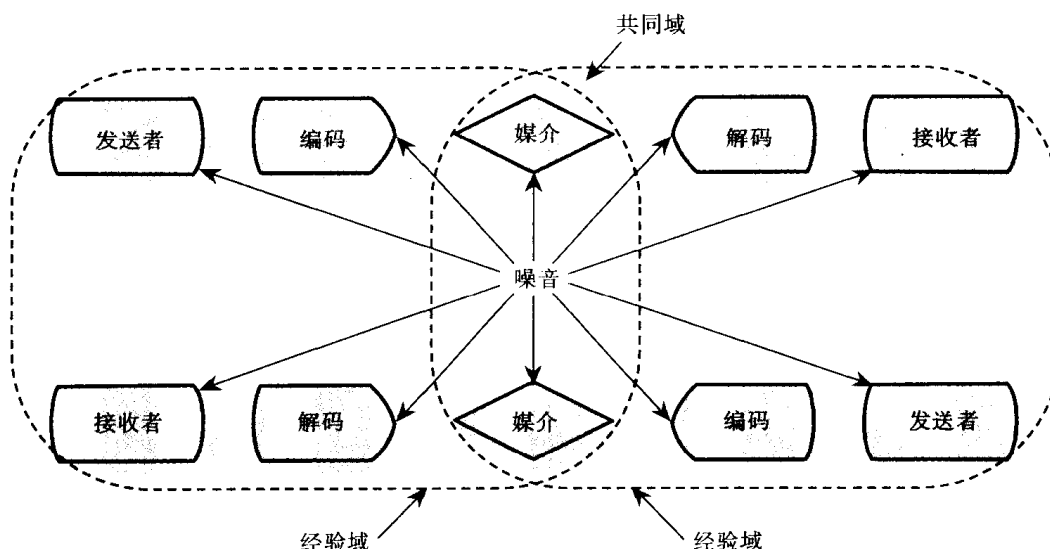


图 3—2 人员推销的沟通模型

这一模型的另一个特点是包括了经验域和共同域。**经验域**(field of experience)指两个沟通主体的心理、社会和文化背景。这种背景是因人而异的，是形成人格和人生观的基础。两位全球商业专家菲利普·哈里斯(Philip Harris)和罗伯特·莫兰(Robert Moran)，认为经验域是人们的“心理环境”，人们都是在他们自己的个人世界或心智范围内活动的。^[9]他们更进一步地认为理解这一概念是与来自其他文化背景的人进行沟通的关键。

人的经验域的发展是在社会化过程中形成的。社会化从最初的儿童时期开始，并且一般都会持续下去，并以某种形式贯穿人的一生。换句话说，至少在某种程度上，人是他或她所处环境的产物。沟通模型中的发送者和接收者都已完成了这一社会化和文化形成的过程，并且以其从这一过程中的所得进行着相互作用。沟通存在着一个**共同域**(common field)——即这些经验域重叠的地方，在共同域中可以进行有效的沟通。这一重叠区域越大或共同域越大，两个人或两个团体就越容易沟通；共同域越小，越容易产生误解。构建“关系边界”，即发现这个共同域，是销售人员变得具有竞争力的一个重要因素。^[10]

然而，噪声并不是阻碍沟通过程的惟一外部因素。以下列出了影响这一过程的某些附加因素^[11]：

1. 沟通的环境。这包括沟通的时间和地点。办公室里进行的讨论可能与高尔夫球场上的讨论有所不同。
2. 各方的意图。这是指通过沟通各方意欲达到的目标，在双方相互作用中，为另一方所理解的意图会影响该人对一句陈述或一个问题的反应。
3. 各方所持信念及感情。这肯定会对各方怎样就对方作出反应，以及各方怎样解释自己言行产生重大影响。

上述三个因素是很重要的，因为它们传达了这样的观念，即无论何时，人

们是在两个层次上进行沟通的——认知层和情感层。也就是说，一个人通过认知层沟通信息，同时通过情感层沟通感情。

当发送者没有意识到存在着这两组信息时，当他认为接收者的反应不恰当并对此吃惊时，往往会产生问题。例如，一位销售经理召见一位最近新雇的销售人员，这位销售人员毕业于他的母校，对于母校，该经理一向衷心推崇。这位销售人员作为一名新雇员，表现一般。当销售经理开始“教授”课程时，一开始就说对她的表现感到失望，因为她没能发挥出自己的潜力。在他们讨论这一问题时，这位新雇员陈述，尽管她也希望有所改进，但鉴于她与其他新雇员是一样在做事，因此，她对他的失望有点迷惑不解。交谈进行到这一点上，销售经理生气了，他说：“不能发挥潜力的销售人员在公司可能会待不长久。”该雇员很困惑，甚至也有点生气地结束了谈话。究竟发生了什么？

首先，我们需要记住销售经理是在两个层次上沟通的。在认识层上，他想让这位雇员知道尽管她与其他雇员一样做事，但凭借她的潜力，她应在公司中升职更快，并且他希望看到她这样。在情感层上，他对这位从自己母校招募的销售人员没能在销售方面领先其他新雇员，感到有些窘迫，他感到，在某种程度上，自己母校的声誉正在被别人注意，尽管他也许并不知道这一点，或他并不想承认这件事，但这的确是他生气的根源所在。如果他静默一段时间来认清这一事实，他也许会发现这种感情的荒谬，从而使会谈换一种声调和情感。更进一步，如果他恰当处理会谈，那将会有助于增强他对新销售人员的影响。^[12]

销售沟通的要素

销售沟通具有五个要素。

- 积极地聆听
- 观察
- 开放式的问题
- 清楚地陈述信息
- 有效地表述

上述每个因素在销售过程中都有自己的位置，它们都是重要的，然而，那些有助于销售人员更好地理解并联系客户的因素，往往最容易被忽略，这可能会对销售成功最为关键。

积极地聆听

通常，我们误以为我们只有在讲话的时候才会发生积极的沟通，而聆听则是消极的。然而，如果沟通是一个双向的过程，那么聆听应当算作其中的一个积极的组成部分。尽管初看起来这也许像是争辩语义学，但观点在于如果销售

人员想有效地沟通，他们必须做到像擅长讲话一样擅长聆听。较为典型的是，人们一般认为讲话是两种要掌握的技能中较难的一种，并常常错误地认为他们可以有效地聆听，因为听是很自然的事。

听的行为有几种类型^[13]：

1. 听：声波为耳朵所接收并传递到脑的生理过程。
2. 信息收集：对所陈述事实的吸收。
3. 挑剔地听：有所防备地听，假定所有沟通都是为欺骗听者而设计的。
4. 冒犯性地听：试图用自己的话套出或驳倒说话的人。
5. 有礼貌地听：满足最低限度的社交要求，同时等待说话的机会。
6. 积极地聆听：即聆听者有责任性地获得对说话者想要传达信息的完备和正确的理解。

在上述几种听的行为中，如果接收者希望有效地沟通的话，积极地聆听应该是他的目标。因为这是惟一一种促进良好沟通的听的形式，它试图理解全面的信息，而不仅仅是正在讲的这些。

为什么人们没能做到更好的聆听？首先，听是一项很难的工作。研究表明，当一个人积极地聆听时，他或她的新陈代谢过程会有轻度加快，体温会轻度上升，瞳孔轻微放大。这说明真正的听绝不是消极的。一个真正听的人对正在传递的信息给予密切关注，并且向讲话者表示他或她正在关注当前的谈话。

通常，人们利用不说话的时间“休息”或只是假装他们在听。他们会看着别人，点头，甚至会发出一些他们听懂了的暗示语，但实际上他们的思维却在考虑下面要说的话，回想早上与配偶的争论，或者正在走神。积极地聆听意味着集中注意力，而这是一项很难的工作。

销售人员未能很好地聆听的第二个原因是当他们不说话时会感到不舒服。对新的销售人员来说，该点尤为明显。他们通常借口说他们不想“失去对谈话的控制”。他们害怕如果失控，他们的信息就不能获得好的聆听。然而，他们经常感到如果不讲话就不是在销售，并且他们需要向买主提供尽可能多的信息。提供恰当信息的需求肯定是最优的，但销售人员，特别是新的销售人员，经常试图“倾销关键因素”，即告诉客户所有他们知道的信息。他们害怕如果不能如此，就会遗漏某一促使销售成功的重要因素。

在讨论是何种特性使得优秀的销售人员与一般或较差的销售人员区分开来这一问题时，最近的研究发现许多公司的销售经理一致认为，听是销售的关键技能。这里引用其中一位销售人员的话，他说：“我通过聆听比通过讲话卖出了更多的商品。”^[14]一位名叫威廉·布鲁克斯（William Brooks）的作者和销售培训人员说：“听意味着关注未来客户所说的话，听是销售人员最重要的任务。”^[15]因此，销售经理需要培训销售人员，使其成为更好的聆听者。

因为进入销售领域的人们对销售人员有某种定型的印象^[16]，因此培训有效聆听的需要应予以强调。一项对美国的三家公司[施乐公司、福罗(Forum)公司和威尔逊学习(Wilson Learnin)公司]的主要销售培训课程的综合分析表明，听的技能是它们培训的一个主要部分。^[17]销售顾问康拉德·伊尔纳斯对推销过程中聆听所能实现的四个目标作了确定。

1. 使客户确信自己是重要的。
2. 在客户谈话时，他会提供有关什么是重要的及他想要或需要什么

线索。

3. 当客户谈话或就事情进行推理时，他通常是在劝自己购买。

4. 当客户谈话时，他能够敞开心扉，表示他也乐于提供给销售人员一个讲话的机会。^[118]

有些销售人员未能好好聆听是因为他们对自己的信息比对客户要说的话更感兴趣。伊尔纳斯把这一现象称为“说话紧张状态”，他认为，我们都有一种表达自己想什么的愿望，这一愿望干扰了我们听的能力。^[119]这种态度的破坏性的原因在于，购买像销售一样，变得更为专业化了，从而导致销售人员对购买者的预期也更高了。渐渐地，持这种态度的销售人员将成为规则之外的例外，因此，也会有越来越多的销售人员从不善聆听者中间脱颖而出。

在这个研究中还涉及经理区分优秀销售人员的标准，有些经理说，优秀的销售人员最重要的特征之一是他们有同情心，这就是说，他们理解别人并与他或她联系起来。^[120]销售人员应该对顾客的说法产生共鸣而非对立。虽然这种观点在今天更专业化的推销时代日益减弱，但在早期推销中曾留下了它的痕迹。

积极地聆听是给销售人员带来变化的一种重要方式。^[121]销售人员工作的很大一部分是改变客户对产品的观念或发现如何能更好地为客户提供服务，公司的产品或服务需作哪些变化，这些都需要积极地聆听。积极地聆听中有两个基本要素可以帮助销售人员完成这些变化。

1. **解述 (paraphrasing)**。当听者理解了说话人所表述的观念之后，对其进行总结，把说话人所说的转变为听者自己的话。通常以这类短语开头：“我听说你说……”或“那么，按照你的观点……”

2. **感觉检验 (perception checking)**。把听者所感觉到的描述为说话人未言明的情绪(感情)或说话人的需要。这类描述是尝试性的，而非评价性的。通常以这类短语开头：“我得到这样的印象……”或“听起来您感到……”

解述和感觉检验使销售人员理解购买者真正传递的信息，它们为销售人员提供了新的信息，或对在推销过程的准备阶段的信息进行确认。对销售人员而言，解述是对现实的检验，当听者用自己的语言重述说话人的话时，说话人可以对听者刚才接受的信息进行确认。如果听者对信息的总结不正确，说话人可以纠正他。感觉检验帮助听者超越话语之外，并且理解他所认为的说话人的感受。有时说话人对说出自己的真实感受有所迟疑，或是不能将感受化为语言。当交谈双方都采用积极地聆听时，他们为对方提供了反馈，从而促进了沟通。

积极地聆听使说话人知道他或她正在被聆听。这给说话人以额外的激励，使其对听者更加开放。积极地聆听，通过传达听者的感情，有助于在听者和说话人之间建立信任，而信任对于建立令人满意的关系是必要的。

积极地聆听还以另外的方式促进沟通：当一个人听另一个人说话时，听者也获得了说话的权利。尽管这听起来有点理想化，但一个人如果感到自己被人聆听，他将更乐于听听别人说什么。这也许基于一种隐含的责任感或是这样的事实，即说话人会对聆听并理解自己的想法和情感的人产生亲近感。这被称为互惠原则(norm of reciprocity)，也就是这样一种观念，即当一个人对另一个人做了些什么的时候，另一个人将乐于回报其以恩惠。

观察

如上所述，我们所获得的关于其他人的大部分信息来自非语言的来源。一个人工作的周围环境和他或她的衣着会提供有关这个人及其公司的信息。有些是非常清晰的，如墙上的毕业证书；有些则还须进行分析，如桌子的布置方式或装饰办公室的艺术品的类型。不管这些信息清晰与否，它们都是销售人员所形成的有关客户的疑惑的一个重要部分，这些疑惑通常是在极短的时间内和不利的环境下形成的。

关于有效观察并没有什么魔法公式。然而，通过把销售环境划分为外围区间、接近区间和个人区间，我们可以更好地把握观察的过程。

外围区间 (outer zone) 包括销售人员所看到的外围环境，如公司的建筑和地面、工人以及生产空间和设备。销售人员应观察这类事物，如办公室建筑及工厂的年限和风格，所使用设备的现代化程度，以及员工相互作用的动态特征。这些特征可以提供有关公司文化，甚至财务实力的线索。例如，如果销售人员发现某工厂仅以一半的生产能力在运作，这可能标志着该工厂的销售在下降或者可能正面临着财务困难。

接近区间 (immediate zone) 包括客户的办公环境。在这一区间中，像办公室的布置方式、所用装饰以及是否有突出的主题等事物，都是要考虑的重要因素。例如，如果一位购买者把自己的学位证书挂在墙上，在办公室中有一些关于她的大学的纪念物，这可能说明大学是她身份的一个重要证明。另一位购买者也许在墙上挂一些加框的、异国风情的照片，这也许意味着这个人有摄影的业余爱好或喜欢旅游。

个人区间 (personal zone) 包括客户本人。这里重要的线索包括她怎样穿着、她的特殊习惯以及她在某个特定日子的举止等。如果客户看起来很生气，这也许意味着她遇上了未料到的、需要完成某些其他工作的最后期限，她没有时间去看销售人员提供的最新产品。一位特殊的购买者也许在他与销售人员的接触中，总是穿着浆过的衬衣、打着漂亮的领带，并力图显得很正式，这也许意味着他很想显得职业化，并试图给人留下这样的印象。

很明显，**观察 (observation)** 作为一种收集信息的方式，肯定会更加需要艺术化而非科学化。然而，以系统的办法来对待它可使它成为销售人员的有力武器。注意当一个人从外围区间穿过接近区间进入个人区间时，信息的本质发生了变化，变得越来越特定化，即信息与个人有关也与销售会谈时周围的环境有关。显然，通过观察收集的信息应当作为证据而非具体事实。所有观察的信息都应在一段时间后通过其他方式，如提问等予以确认。

开放式的问题

销售人员与客户沟通的一种途径是提出**开放式的问题 (open-ended questions)**——一种不能简单地用是或否来回答的问题。在销售准备阶段，销售人员应该列一张问题表。

根据伊尔纳斯的说法：认真准备一份书面的问题表可以帮助你引导谈话的方向。大量证据表明，在谈话中使用准备的问题表的人不容易遗漏有关未来客

户需求、态度及问题的信息。^[22]

开放式的问题优于以是或否来回答的问题的原因在于客户在回答此类问题时被迫提供更为完备的信息，此外，这类问题使得销售访问更具有会话的性质。以是或否回答的问题使会谈听起来像质问，并常常导致客户提早结束会谈，表 3—1 给出了某些是一否问题和开放式问题对比的例子。

通常，销售人员问是一否问题时，认为问的是开放式的问题。有些购买者很喜欢回答简单的是一否问题，他们非常清楚销售人员本来想使问题成为开放式的，他们特别喜欢与新的销售人员玩这种把戏。

表 3—1 是一否问题与开放式问题对比

是一否问题	开放式问题
你的秘书是否在目前的文字处理系统方面遇到了困难？	你的秘书在目前的文字处理系统方面遇到的问题是什么？
你感到财务安全吗？	对于财务安全你作了什么计划？
你的通信系统是否更新？	你在通信系统方面作了哪些变动以确保它处于当前状态？

清楚地陈述信息

尽管我们以较长的篇幅讨论了聆听和理解客户的重要性，但是，能够以有说服力的简洁的方式表述材料也是成功推销的关键因素。要做到这一点，在会谈前需要思考和准备。例如，销售人员应该：

- 事先知道什么信息对购买者是重要的。
- 确定表述的最有效次序。
- 设计一个与购买者接触的方法。
- 对着购买者说话，而不是看着他或她的周围。
- 知道怎样将信息的要素结合起来。

记住一点是很重要的，即购买者每天都被销售和促销信息包围着。而且，购买者面对的是来自不同销售人员的相同故事：“我们公司是最好的；我们的产品是最佳的；我们的价格最低；我们最爱你。”显然，对销售人员而言，考虑怎样从其他人中间脱颖而出，同时仍能将正确的信息传递给客户是很重要的。这里是创造性因素起作用的地方。那些能够描绘“语言图画”的销售人员比只是陈述事实的销售人员能更为有效地传递信息，这并非意味着销售人员的目标应该是“转换一个短语”，而是意味着销售人员应认识到有多种方式来说明一件事，并且应该以一种有趣和新鲜的方式来给出她的信息。销售人员应避免陷入销售信息的陈旧模式，应当不断更新信息。

有效地表述

康弗西斯 (Confucius) 曾经说过：“我听到然后忘记，我看到并记住，我做了才能理解。”这一真理无疑也适用于推销，它所说明的是**认知递进** (awareness progression)。当一个人从听过渡到看再到做，他或她就依次转移到比先前阶段更高的认识水平上。包含这一递进的有效的销售表述是：

- 以有效和恰当的方式陈述销售信息。
- 使用销售辅助手段，例如，产品的图片、书面证书、细述产品优点或与公司事务有关的图表。
- 在可能的情况下，将有关产品、优势和/或概念的宣传纳入其中。

表述意味着分配给销售人员构建其案例的时间，获得并留住购买者兴趣的最佳方式是将其引入这一过程中。在这个意义上，购买者变成了表述的一个部分。现在作为表述中具有说服力的部分的不再是销售人员的话语，而是购买者本人的经验。购买者不再只依靠销售人员的话语，而是依靠她个人的经验。这增强了表述的实力。

在计划表述时，推销的最优方法是采取战略的观点，并把所有因素放在一起组成一个有内聚力的整体。销售人员必须认识到每一个公司需要不同的方式和影响战术。^[23]表述应当被认为是力图讲一个故事，使用多种方法可以增进对故事的表述。

《推销》杂志

商业前沿专题

她说，他说

罗伯特·沙罗夫 (Robert Sharoff)

去问问优秀的销售人员，他们最重要的销售诀窍和机遇是否是“听听你的客户说些什么。”这听起来简单，但他们可能不会告诉你，男人和女人使用不同的风格和说话方式来传达相同的信息。破解这个密码绝非易事。

一位激动的中层女经理请求“看看更多的数据”，而和她共事的男同事却大喊“好极了！”“真不错！”，本质上是在说同一件事，“看起来很好，让我想想最好的表述方法。”一位针对不同性别说话人的销售人员在调整细微差别后，会给这位女经理以紧凑的和认真研究的信息，而给她的男同事以一个让他的上司认为他是英雄的机会（这一连串的高度附和与他的职业更相关，而不是与你自己的职业相关）。同样，预期的女性客户会说：“让我告诉你，楼上的人在寻求什么”，而男性潜在客户却邀请你下周六与他玩

一回高尔夫球，他们以不同的方式传递着同样的信息。这种方式可以理解为：“我喜欢你的风格，我有兴趣与你共事。我将做我所能做的事以促成这笔生意。”

当你结束你的推销时，女性会说：“我会把这些展示给我的同事，看他们是如何考虑的，然后再答复你。”男性会说：“你给了我很多有趣的信息。我想花些时间再看一遍并进行深入分析。”他们的意思都是：“你的建议听起来有吸引力，但我不准备有所承诺。”

在我们进一步研究之前，我们应该发布一个附文：性别差异只是趋势。好的销售人员知道推销的关键，视其对每位客户（不管客户是男是女）说出的或未说出的需求作出的反应而定。人们有一种逃避纯粹心理分类的方法。纽约一家销售培训公司，奇龙（Chiron）联合公司的总裁安妮·米勒说：“我见过像鲨鱼一样的女性，也见过像猫一样的男性。”当人们从事同样的工作时，会发生某种同质化。他们开始以相同的方式行事。所以，不要用固定模式来套。但仍需记住，销售人员将通过认真解读他或她说什么及两者真正的含义是什么，而获益匪浅。

近年来，性别问题成为商务方面的重点关注所在。1993年，全美员工在100名以上的公司（其中包括某些大名鼎鼎的公司）中有一半以上发起了某种形式的“多样化培训”。专家说其原因非常简单：现在工作队伍中的女性远比从前多，许多女性开始进入从前为男性所占据的领域，如销售领域。科罗拉多州英格蘭瓦特的苏珊·范·弗雷特咨询公司的总裁苏珊·范·弗雷特就性别问题向《财富》500强公司提供建议。她说：“这是一次巨大的人类学转移，并且，这一转移使男人发觉受到了威胁。”

转型的路是崎岖的。使这一特殊情况变得尤为棘手的原因是它与社会中最古老和最情感化的问题相关——也就是说，我们怎样与异性交往。最起码的一点是，两性都必须做某些调整并重新思考一些态度。语言学家德博拉·坦妮（Deborah Tannen）在其畅销书《你恰恰并不明白》中提出，“忽略两性沟通方式的差别比承认区别的危险要大，否认区别只会加重混乱。”

男性和女性在销售情境中有何区别？这起始于最先的相遇。销售培训员米勒说：“当两个男性相遇时，在打过招呼后，他们一般径直进入类似于体育这类事情中去；女性则不以这种方式联系，女性通常用故事和个人信息来联系。”

“男性通过一起做事（如划艇、钓鱼、参加球赛）来建立密切的关系，但彼此间却说不上几句话，他们不太习惯谈论感情和阐释自己。”巴尔的摩地区及布克哈特（Burkhardt）集团公司（桑特拉销售机构的分支）的销售管理咨询顾问迈克·扎鲁巴说。

这意味着当男性和女性坐在谈判桌旁时，他们必须调整自己的风格。“如果我和男性聊天，我会谈论本市或大海湾公园发生的一些事，”DCI营销公司在密尔沃基的客户经理洛里·卡斯滕说。

纽约米勒-弗里曼公司人员业绩分部的经理布鲁斯·博尔杰对与女性像与男性一样友好共事有所研究。他说：“我看看他们的桌上或墙上有什么，如果有孩子的照片，就会有很大的合作空间。”

随着销售过程的继续，男性和女性各自展示出某些实力。他们也各自遇到了绊脚石。一个常常提到的区别是女性比男性更有耐心。米勒说：“妇女被公认随和并且通常比男性更长于提问和聆听，男性也许在结束时表现出更强的实力，但有时他们缺少某种敏感性。”

她讲了一个公司的故事，该公司改变了产品组合，然后在作出决策后，通过便条

通知销售人员。米勒说：“我认为女性不会这样做。一个女性(或一个较为敏感的男性)会直觉地明白，你不能不经准备就将这类巨大的变化加到别人的身上。”

许多人认为男性对待工作更有一种“孤独的狼”的态度。“许多时候，对中级管理层的男性开展销售，你必须从这样做会给他们带来特定的结果方面入手。”为维也纳的凯里·温斯顿(Carey Winston)机构租赁和销售商用房地产服务的艾伦·阿什曼说。

“女性通常更为关注一个方案对公司本身影响的细节方面。他们对公司状况的关注不亚于对自身的关注。”

男性的进攻性使男性倾向于接受(甚至喜欢)商务世界中动荡激烈的局面。米勒说：“男性把硬球玩得更为激烈。”阿什曼补充说：“男性对于艰难的销售的反应更好一些。女性不喜欢受逼迫。如果这正是你当前所处的情况，男性和女性都会想认为‘这家伙如此逼人’。但是男性可能还会加一句，‘但这正是他受雇要做的’。”

反过来，这也是有些男性慎与女性做生意的原因之所在。一个不惧与男性“玩硬球”的男性把相同战术用于女性时会感到愚蠢——因为文化的差别。纽约的康德·纳斯特(Conde Nast)出版社的广告销售人员霍利·克雷格回忆了她与一个收回协议的登广告者之间出现的问题。她说：“他从来没对我说过有敌意的话，但是随后他却给我的老板打电话，发牢骚说我没有以令人满意的方式处理账单。在这之后，他又打电话，试图解释这一切。”

在这类情况中，对销售人员来说把预期客户拉到实际问题上是关键的，尽管有时该问题是客户不愿意讨论的。“聆听在这里是很关键的”，L·克林顿·伊斯顿(L. Clinton Eason)说，他在BASF的销售分支工作了25年，最近退休，现在是佐治亚州多尔顿(Dalton)公司的管理和销售顾问。

他说：“你必须听那些微妙之处，即那些添加到大问题上的小事情，你谈论技术特征、服务和竞争优势，这将迫使他告诉你，关于你的产品所存在的问题。”

当女性进入那些从前全是男性占据的领域时，女性必须小心迈步。管理顾问达莱内·奥尔洛夫说：“过去，在许多像机械工具这样的传统产业中，你所能看到的女性是在挂历上。所以，现在对有些男性来说，难以想像女性从挂历上跳了下来，并且推销产品。”奥尔洛夫是纽约奥尔洛夫商务资源公司的总裁，经常就性别问题发表谈话。

与这相反，从许多男性对女性们的情感显示出的过分关注而言，他们也认为向女性销售比向男性销售更难。博尔杰说：“我曾让女性给砸了牌子。她们要看所说的一切并确认我遵守诺言。她们的态度是，不要对她使用男性的诡计，一刻也别想逃脱任何东西。”范·弗雷特补充说：“女性是深不可测的。她们并不关心你穿着三件套看起来怎样。”

她们是这样吗？现在我们研究性别识别更为敏感的方面。但这又是大多数销售人员所承认的，认为这最起码是销售过程中的一个无意识因素。“我认为每一种性别，一般对异性都有点脆弱。”奥尔洛夫说。米勒回忆了她的第一份工作，在一家金融杂志做广告销售人员。她说：“我的老板很聪明，他雇用的全是女性。想像一下，如果你是华尔街的一位投资银行家，你是喜欢与《财富》的某个家伙谈话，还是喜欢与一位有专业知识又有吸引力的女性谈话？我们不是妓女，我们了解业务，男性喜欢和我们谈话。”

当然，这类谈话在今天已成为奇谈怪论，事实上，几乎没有销售是以性别吸引力为基础的。“销售中加入了许多因素，我认为一个染色体并不是决定因素。”奥尔洛夫说，“我为这一结果的实现做了大量的工作。”

尽管性别差异是真实的，许多销售人员都说，市场的实际状况是努力使差异最小化。“现今外面的世界是非常不宽大的，”米勒说，“要想成功，你必须性别中立，你必须善于搞关系，善于获取商机。”

正如卡斯滕所提到的：“人们现在是以价格和质量为基础购买，而不是凭哥们义气。关系的构建与其说是基于我是他们最好的朋友，倒不如说是因为他们依靠我实施的方案。从我的方面而言，我从来不会步入会议室说：‘哦，糟糕，这里的女人比男人多。’我的感受是，我只感到有个人坐在那里，我并不介意其性别。这里只是某个人要听我说什么而已。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章讨论了与销售职业相关的沟通的多个方面。因为销售主要是一个沟通过程，对该过程的透彻理解对销售人员极为必要。在沟通中，我们使用符号交流，这些符号对我们而言具有某种意义，但对于不同的人在世界或本国的不同地区具有不同意义。这些符号可以采用语言表达、形体动作和展示物的形式。

我们讨论了两种沟通模型，一种是经典沟通模型，它用在大众传播媒体中较好，另一种是个人销售沟通模型，它描述了一个双向过程。这一模型包括沟通双方各自带来一个经验域的观点，以及塑造个人的心理、社会和文化因素。当这些域在具有共享参照系的共同域中重叠时，就会发生有效的沟通。销售人员必须理解购买者的参照系框架，以便找到这个共同域并促进沟通过程，这意味着需要理解本地区或国外的细微文化差异以及客户的背景。

通常，人们只考虑沟通过程的谈话方面，事实上，该过程最重要的部分是有效地聆听。本章还讨论了销售沟通的要素：积极地聆听，即理解整个信息；观察，即通过观察环境中的线索来加深理解；开放式的问题，即与客户保持对话；清楚地陈述信息，即以简洁、有说服力的方式表述材料；有效地表述，即使用认知递进方法。

当销售人员把购买者吸引进销售的表述时，她必须记住产品并不仅仅是从货架上拿下来的东西。为了使购买者聆听沟通，销售人员必须从她的公司和产品满足顾客需要的方面进行交谈，她应该用心发展沟通中的所有要素，以便为客户提供进行购买决策所需要的信息。

关键术语

积极地聆听 active listening

放大现象	amplifier phenomenon
认知递进	awareness progression
共同域	common field
沟通	communication
一致性现象	consistency phenomenon
挑剔地听	cynical listening
解码	decode
编码	encode
经验域	field of experience
听	hearing
接近区间	immediate zone
信息收集	information gathering
媒介	medium
噪音	noise
形体动作	nonverbal actions
互惠原则	norm of reciprocity
展示物	objects
观察	observation
冒犯性地听	offensive listening
开放式的问题	open-ended questions
外围区间	outer zone
解述	paraphrasing
感觉检验	perception checking
有礼貌地听	polite listening
个人区间	personal zone
接收者	receiver
发送者	source
下意识流露	unintentional display
语言表达	verbal expressions

本章练习题

1. 语言是沟通的最精确形式吗？为什么？
2. 沟通的三个要素（语言表达、形体动作和展示物）是怎样共同组成有内聚力的信息的？
3. 给出一些形体动作和展示物的例子，并解释它们怎样影响沟通。
4. 为什么大众传播模式不适合人员推销？
5. 经验域是怎样构建的以及它是怎样影响沟通的？
6. 销售沟通中的五大要素是什么，为什么每个要素对销售人员都很重要？
7. 听有哪些不同的类型？

【注释】

- [1] Mary Ann Oberhaus, Sharon A. Ratliffe, and Vernon R. Stauble, *Professional selling: A relationship process* (Ft. Worth, TX: Dryden, 1993).
- [2] Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing cultural differences* (Houston, TX: Gulf, 1991); Yuri Radzievsky, Multilingual marketing campaigns: How to speak your customers' language. *Financier* (May 1991), 26 ~ 27.
- [3] Arnold M. Rose, *Sociology* (New York: Knopf, 1965).
- [4] William V. Haney, *Communication and interpersonal relations* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1986).
- [5] Radzievsky, *Managing cultural differences*.
- [6] Haney, *Communication and interpersonal relations*.
- [7] Thomas V. Bonoma and Leonard C. Felder, Nonverbal communication in marketing: Toward a communicational analysis. *Journal of Marketing Research* 14 (May 1977), 169 ~ 180.
- [8] J. Daid Johnson, William A. Donohue, Charles K. Atkin, and Sally Johnson, Differences between formal and informal communication channels. *Journal of Business Communication* 31 (April 1994), 111 ~ 122.
- [9] Harris and Moran, *Managing cultural differences*.
- [10] Oberhaus et al., *Professional selling*.
- [11] Ibid.
- [12] Nancie Fimbel, Communicating realistically: Taking account of politics in internal business communications. *Journal of Business Communication* 31 (January 1994), 7 ~ 26.
- [13] Harris and Moran, *Managing cultural differences*.
- [14] Conrad N. Jackson and Ralph W. Jackson, What sets good salespeople apart from average and poor ones? working paper, 1993.
- [15] William T. Brooks, *High impact selling* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
- [16] Donald L. Thompson, Stereotype of the salesman. *Harvard Business Review* (January-February 1972), 20 ~ 25, 28, 29, 159 ~ 161.
- [17] Jeremy Main, How to sell by listening. *Fortune*, February 4, 1985, 52 ~ 54.
- [18] Conrad C. Elnes, *Inside secrets of outstanding salespeople* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
- [19] Ibid.
- [20] Jackson and Jackson, What sets good salespeople apart?
- [21] Haney, *Communication and interpersonal relationships*.
- [22] Elnes, *Inside Secrets*, 12.
- [23] Hakan Hakansson, Jan Johanson, and Bjorn Wootz, Influence tactics in buyer-seller processes. *Industrial Marketing Management* 5 (1977), 319 ~ 332.

第4章

推销激励和销售管理

开篇故事

杰夫·贝克 (Jeff Baker) 正在检查他的管辖区内 23 名销售人员的销售业绩。他已经将这些数据反复研究两天，快要完成他的工作了。尽管从总体说，与去年同期相比销售有上升的趋势，但他还是发现了一些问题。首先，他的销售人员们似乎都热衷于低利易销的产品，而忽视产品线中高利的产品；其次，尽管他管辖区内的销量高于往年，但却低于其他区域的增长速度；最后，在这 23 名销售人员中，有 4 名似乎正在拖整个辖区业绩的后腿。

贝克所在的中西部医药用品供应公司 (Midwest Medical Supply)，是一个经营药品、医疗设备和医药用品的批发公司。该公司自 1948 年开业以来，以其周到的服务和优质的产品，赢得了良好的声誉。此声誉的确立很大程度上是因为公司只招募最聪明和最优秀的销售人员并给予他们丰厚的待遇。公司要求其员工通过初始的强化培训，并且以后每年接受两次新的培训。该公司的人员流动率在同一行业中居于适当水平。贝克所管辖的区域是由有经验的推销员组成的，其中从业 1 年到 3 年的有 6 人，3 年~10 年的有 10 人，超过 10 年的有 7 人。

贝克感到他的销售人员是努力的，但是销售业绩未达到他们应有的水平，仍需特别的推动力。为此他需要拟定出一个周密的激励计划以提高他管辖区内的销售业绩，并且对业绩低水平的人员作出处理。该计划必须在 10 天内提交给全国销售经理。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 理解主要的激励理论及其在推销和销售管理中的运用
- 识别激励销售人员的内在和外在因素
- 认识拥有一个既对所有销售人员公平又能迎合个人需要的激励方案的重要意义
- 评价激励水平在销售人员职业生涯各个阶段的有效性
- 知道如何使销售人员积极参与针对他们的激励方案

引言

目前，对销售人员和销售经理的挑战是如何激励人。对销售人员而言，挑战来自如何激励用户和顾客作出理想的购买决策；对销售经理而言，则是如何激励其销售队伍实现优异的业绩。某些销售人员相信消费者仅仅被低价格所激励，而一些销售经理也认为销售人员仅仅受到金钱的鼓舞。另一种观点认为，尽管顾客看好低价商品，销售人员重视工资，但金钱仅仅是众多影响人的激励力量中的一种因素。也有人坚信，人是不能被外在力量所激励的（人的行动源于其内在驱动力）。因此，销售经理对销售人员的激励水平只有微弱的影响。更确切地说，销售经理必须集中精力招募那些有内在驱动力的人。我们可以说，关于激励的真理要从人们的内心世界中寻找。

尽管销售人员对顾客有影响、销售经理对他们的销售人员起作用事实，但实际上，没有人能够“激励”其他任何人。一个人不能给其他人的行为带来实质性变化，除非那个人接受他人的影响。一个人也许可以强迫另一个人改变他的行动，但这不是激励。如果这是激励，那么，抢劫方便店的劫匪也是激励专家了。激励惟有在一个人自愿改变他或她的行动或观点时才起作用。以组织理论家温德尔·弗伦奇（Wendell French）的话来说：激励是一个人力图通过其努力以达到独特目标或结果的欲望和愿望。对人的激励是许多力量的刺激性作用于个人及其环境的结果。^[1]

激励(motivation)是影响他人去做我们认为值得的事情或帮助我们实现预期目标的企图。然而，激励不仅仅是获得行动上的一致，更是为了行动得以实现而使被激励者本身产生变化。激励的方法也许要假借外部环境，但它们的目的是影响人的内在因素。本章的开篇故事，正是我们要讨论的关于建立有效激励方案的例子。

激励理论

一种好理论胜过一切。尽管我们并不认为每一种激励理论都是适用的，但我们仍然坚持，销售经理应掌握一些基本的激励理论，以便设计有效的激励方案。否则，销售经理就不能清楚地理解为什么某个方案优于其他方案的道理，从而使关于激励方案的讨论变得很滑稽。

我们在本章将要讨论一些激励理论，它们有助于建立一个框架来理解如何促使人们去做我们希望他们做的事情。在激励中一个首要的概念是效力法则(law of effect)。根据该法则，人们试图重复受到表彰的行为。可以这样说：“人们具有一种倾向性，愿意重复带来理想后果的行为，而避免重复那些伴随不良后果的行为。”^[2]

当我们试图激励一个人时，首先要明确我们究竟希望他做什么，然后在他

行动后给予报酬；反之，如果他所做的与我们希望的相反，我们不应该给他报酬。因此，效力法则隐含了准确传播什么是我们希望他人做的，以及建立奖励“好”行为、不奖励“坏”行为的制度的需要。就一个销售人员而言，当顾客作出了让步，就必须通过某种方式对此给予奖励；就一个销售经理而言，当销售人员取得了好业绩，必须及时给其适当的奖励。

很明显，效力法则与强化理论相关。一个人倾向于努力重复、强化受到奖励的业绩。关于这一点，值得注意的是，尽管强化和业绩相关，满足和业绩之间却不一定相关。^[3]一些经理认为，如果他们能够使他们的销售人员高兴，销售人员的业绩就会提高，而使销售人员的高兴的方式就是奖励他们，但是如果他们的业绩与奖励无关，他们将不会积极提高他们的业绩。这样的奖励仅仅使他们高兴，并不能促使他们更努力地工作。例如，一个销售经理决定给一个业绩不佳的推销员与业绩优秀者同样的加薪，因为他认为她很有潜力，并且相信这样将提高她的满足程度，但是这样做以后，销售经理得到的回报依然是这个销售人员较差的业绩，因为这个销售人员对工作并未进行多少改进。

基本需要理论

众所周知，人的行为或反应是为了满足他们认为重要的需求，然而他们怎样达到目的却一直是不解之谜。亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)的**需要层次论**(hierarchy of needs theory)，^[4]也许是最著名的以需要为基础的激励理论，如图4—1所示。

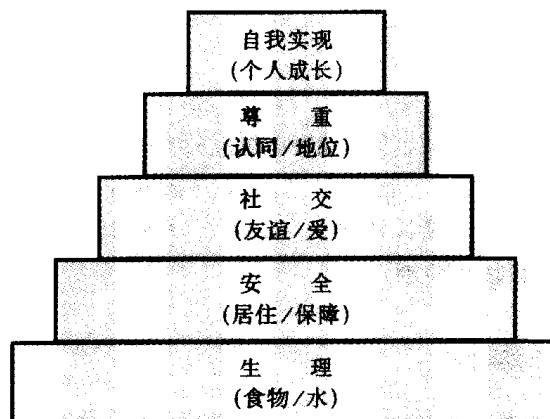


图4—1 马斯洛的需要层次论

按照马斯洛的说法，人总是尽力按等级层次来满足他们的需要。换句话说，人们从满足他们最基本的需要开始，在这些基本需要满足之后，会产生新的、尚未被满足的需要。马斯洛认为，需要是普遍存在的，人倾向于按部就班地依据等级次序依次满足它们。**生理需要**(physiological needs)包括生活必需的最基本的物品，如水和食物。一旦这些需要被满足后，人就会转而关注**安全需要**(safety needs)，如服装、居住和自我保护等。紧随其后的是**社交需要**(social needs)，即和其他人联系、沟通并形成一定关系的需要。接着是自尊、受到他人尊敬的**尊重需要**(esteem needs)。最后是个人的成长和自我实现需要(self-actualization needs)，这是需要层次的最高级。

尽管总的说来，需要呈现出等级特点，并且除非一个人的基本需要满足了，才有可能激励他去追求其他高层次的需要，但马斯洛的理论认为人的需要及其实现只能按一定的次序，则过于简单化了。

另一位社会科学家，克莱顿·奥尔德弗（Clayton Alderfer），提出一种与马斯洛基本观点相同，只是表述略微不同的理论。^[5]奥尔德弗认为需要可以分成三大类：

1. 生存需要（existence needs）。这与生活最基本的必需品有关，如食品、服装和居住地。
2. 关系需要（relatedness needs）。包括有关人类相互关系的需要，如家庭、同代人团体、同事和朋友。
3. 成长需要（growth needs）。这是关于成就、自我实现和个人成长的需要。

奥尔德弗的理论坚持一个人满足需要的努力是一个不断进步的动态过程。以生存需要开始、以成长需要结束。不过，与马斯洛不同的是，奥尔德弗认为一个人在某种情况下会反向地去满足低层次的需要。

例如，对推销员来说，客户的需要，既是组织的，也是个人的，正如第2章中讨论的，这些需要对销售人员而言都是至上的。虽然某客户因为组织需要而决定购买某一商品，但当他作出决定时，也往往满足了他个人的需要。某客户也许有很强烈的安全需要（保住其工作的生存需要），这样，他倾向于只从已经被证实过的来源购买。另一客户也许更强烈地愿意满足其自尊的需要（成长需要），因而在谈判时非常努力地争取价格折扣，以求获得一种成就感。通常，购买某种特定产品的决定服从于组织的需要，而向谁购买则取决于个人需要的满足。

就销售经理而言，他们的销售人员的需要构成了激励方案的基础。一个销售人员在其职业生涯的早期也许处于积累财富阶段，所以对金钱的需要最重要（生存需要）。而一个已经建立起事业地位的销售人员将更关注自尊和自我实现的需要（成长需要）。这时，奖励其成就或使其在公司中担当更多的责任，往往更能激励她。

公平理论

与销售人员有关的另一个激励理论是公平理论。根据这一理论，人们追求报酬公平。“我们将自己的投入产出率和参照者的相比较。这个参照者可以是同事或小组的平均水平（一个部门、组织、社区或行业的平均水平）。”^[6]换言之，我们将自己投入的努力和结果相比，并且与其他人的这个比率相比较。这导致一系列比率的比较。

$$\frac{\text{我们的产出}}{\text{我们的投入}} \text{ 与 } \frac{\text{他们的产出}}{\text{他们的投入}} \text{ 比较}$$

假如这两个比率相等，不论个人实际上是否获得更多，情况都是相同的。^[7]例如，假设一个推销员知道，另一个推销员挣得的是他的1.5倍，同时，他也清楚另一个推销员对工作所投入的时间比他多50%，这种情况会被认为是公平的。然而，假如这两人投入相同的时间，对方却获得1.5倍的报酬，则会被

认为不公平，并且对双方都造成消极影响。被克扣的一方认为，这样的情形当然不公平，他感到没有向前的出路；对另一方来说，不公平的所得意味着他无须增加努力便可以比别人多得报酬。在不公平报酬的情形下，对任何一方而言，由于不公平的分配，报酬的激励意义都被降低了。^[8]换句话说，报酬高于公平水平和低于公平水平都将被人视为无激励意义。

相同的情况可能会发生在销售人员和顾客之间、经理和销售之间。销售人员应给顾客以公平的待遇，因为每一个行业都有它的信息圈子，来自不同公司的客户彼此交谈。如果哪位顾客受到特殊优待，最终会被其他顾客发现并产生敌意。一个销售经理也不应该对某一个推销员特别优待，一旦流言鹊起，任何激励作用都将受到根本的破坏。

归因理论

归因理论描述人们如何在心理上为成功或失败寻找原因。他们归因行为的方式强烈影响着对他们的激励。图 4—2 描述了归因活动。

		归 因	
		内在	外在
业 绩	好	“我通过自身的努力获得成功。”	“我成功因为运气好。”
	差	“我失败因为自己努力不够。”	“我失败因为所在区域不佳。”

图 4—2 归因理论

很简单，我们能判别一个人的业绩好或坏，并将导致业绩的原因分为内在个人的或外在环境的。成功或失败的相关原因被归结为个人行为的结果，或者某种外在因素的作用。通常，作为一种防御机制，当一个人业绩较差时，他便有一种将此归咎于外部原因的倾向；而当他业绩可嘉时，他会将此归功于个人原因。例如，学生总是说：“这样或那样的原因使我得了 D，但由于努力，我在史密斯教授的班上得了 A。”销售人员则说：“我没有完成定额是因为他们分派给我不景气的区域。”或者说：“我超额完成了定额是因为我懂得如何销售！”这两个例子说明一个事实，个人总是企图为自己所做的事追寻合理的原因。

另外，人们不仅为他们自己而且为别人的行为进行归因。如果是一位朋友获得了成功，我们往往归功于他个人的努力或聪明。成功者如果是一位我们不喜欢的人，我们总是认为他的成功是外界的因素起了作用。

一个人为他自己的业绩所做的归因直接影响着他下一次获得业绩的能力^[9]，尤其是当他业绩欠佳时。^[10]假如将成功的销售归功于外因（“全凭运气！”），

销售人员则会开始依赖运气而不努力工作。对销售经理而言，归因理论的重要性体现在激励过程之中包含了反馈。如果某位销售人员没有达到平均业绩，他需要了解是什么原因导致了他如此差的业绩。同样，如果某位推销员做得很好，他也需要了解业绩应建立在自己的行动上，而非运气或其他外在力量上。销售经理必须引导销售人员作出正确的归因，否则将阻碍激励方案发挥应有的作用。

因为客户对成败也作出自己的归因分析，归因理论对销售人员亦很重要。一份紧急订单因为销售人员及其同事的特别努力得以准时到货，让客户知道这些情况是重要的。销售人员不应该夸口吹嘘他的成绩，但应该在他与客户的下一次接触时，让客户准确地了解为了交易成功，销售人员所作的额外努力。

赫茨伯格的双因素理论

关于销售管理的主要争议之一是围绕金钱是否是惟一对销售人员有效的激励因素而展开的。一些销售管理者认为，如果不能用金钱激励，就没有能有效激励销售人员的方法了。另一些销售管理者认为销售人员既受到外部因素——金钱等的激励，也受到各种内在因素，如认可等的激励。赫茨伯格（Herzberg）在他的双因素理论中详细描述了内在和外在因素的作用，发现它们有不同的激励作用。^[11]尽管他的理论尚存争议，却也不乏众多的支持者。^[12]

在他的研究中，赫茨伯格发现满意和不满意并非是一种关系中简单对立的两极，而是有影响力的两种不同因素。图 4—3 解释了他的理论。在任一时刻，一个感到满意和激励的人同时也可能感到不满意和受到消极影响。赫茨伯格考察这种现象，发现两种不同的变量系列，它们分别涉及不同的因素。与满意和激励相关的被称为**激励因素**（motivators）。这些因素由工作本身内在的奖励构成，例如，对成绩的认可、经验和责任感、提拔、来自工作自身的挑战性等。这些因素的存在将提高满意的水平。销售经理要获得最佳的业绩，或使销售人员在工作的某一特定方面做得更好，都需要提供这些内在的激励因素。

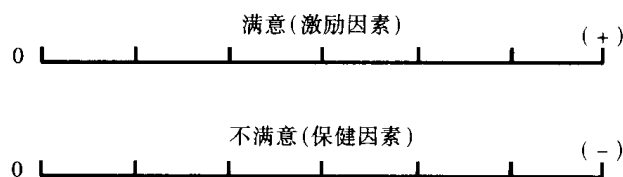


图 4—3 赫茨伯格的双因素理论

另一类因素与不满意和消极影响有关，赫茨伯格称之为**保健因素**（hygienes）。这些因素涉及外在奖励，如工资、工作条件以及公司政策等。如果这些因素是积极的，将降低人们的不满水平，但并不能因其存在而强化满意感。即保健因素不一定产生激励作用，只是有助于使人们免受消极影响。

高度的不满意，势必与高的流动率和消极怠工相联系。为了降低不满意的水平，销售经理需要建立激励制度，提供给销售人员合理的外部激励水平。销售人员通常明了他所在行业中的平均工资水平，假如他们的工资没有达到平均水平，向其他公司转移的趋势自然会高。如果换工作不太容易，那么，怠工率则会提高。怠工并不意味着一定要打电话谎称生病，销售人员仅仅是少花些时

间在工作上便能做到。显然，这种趋势将产生问题，造成恶性循环。为避免这种问题的发生，外在的奖励必须公平、合理。

尽管赫茨伯格的发现仍受到挑战，并且也没有进行足够的销售人员实验以提供有力佐证，但它确实表明好的工资并不足以激励人们去取得他们的最佳成绩。曾有一项研究发现工资的提高比额外的福利、内在奖励和认可有更高的地位。^[13]这一发现实际上并未否定内在激励的重要性，相反恰恰证实了这一重要性。我们之所以这样说，是因为提高工资本身就很重 要，它可以被视为一种认可。正如《销售与营销管理》的编辑威廉·基南(William Keenan)所指出的：作为激励制度的一部分，销售经理必须考虑各种使销售工作更有意义和乐趣的激励因素。^[14]

预期理论

为了更充分地理解激励的过程，有必要依据预期理论，将其分解成小的环节（见图 4—4）。^[15]根据预期理论，一个人相信他能够完成被要求做的任何事情，并且坚信预计的收益一定会发生。最终，他将感到对其个人而言，所得是值得他去争取的。假如一个人被某一特定的方案所激励，则该激励过程一定包含这些必要的因素。

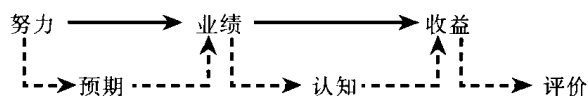


图 4—4 预期理论构成

一旦某人被要求完成某一特定的任务，他必然对付出一定水平的代价后将会达到特定业绩的可能性作出心理评价。该心理评价被视为他的**预期**(expectancy)。一项研究表明，预期与一个人的自尊和工作特点有关。^[16]另一项研究表明，较高的预期与较高的目标有联系。^[17]此外，预期水平还与性别有关，一项调查报告说，女性销售人员的预期评价明显比她们的男性同行高得多。^[18]

一个人同样会对一定的业绩将导致的预计收益的可能性作出心理评价，这就是他的**认知**(instrumentality)。最后，他还要评价收益的净值，这是他的**评价**(valence)。

我们运用下面这样一个销售实例来解释预期理论。一名销售经理决心提高其公司下个季度的销售量。目前，共有 50 名销售人员为她工作。要实现既定目标，她发动一场销售竞赛，任何销售人员只要在下个季度将其销售数量提高 50%，就将赢得一个可供两个人免费去夏威夷度假一周的旅行机会。然而，销售人员为取得现有的销售量就已经付出了较高的代价——平均每星期工作 60 小时。

努力是为了增加销量而必须付出的代价；业绩是提高 50% 的销量；收益是去夏威夷的旅行（积极的评价）、成就感（积极的评价）和更多的工作时间（消极的评价）。

在这个例子中，销售人员的认知（业绩和收益之间的关系）相对来说是高的，因为他知道，假如他能将下个季度的销售数量提高 50%，他就能够去夏

威夷。销售人员的评价（收益的净价值）却可能高也可能低。我们假设某个销售人员真的想去夏威夷，并且自我感觉良好，不对额外的工作时间感到烦恼，他就有积极的评价。预期（努力和业绩之间的联系）将有可能非常的低，因为销售人员已经付出较大的努力以达到现有的业绩水平。这位销售人员完全可能认为他无法再投入足够的努力去实现 50% 的增长目标，他认为这简直是天方夜谭。在这种情况下，由于预期很低，尽管他有很高的评价，他仍不会被销售竞赛所激励。

让我们对这个例子做小小的修改。例如，销售经理重新设计竞赛规则，第一位将下季度销量提高 10% 的销售人员可以获得免费去夏威夷旅行的机会。这时，销售人员的预期（努力和业绩之间的关系）将比第一个例子中的更高，因为提高 10% 的销量的可行性稍大些。然而认知（业绩和收益之间的关系）则明显低了，因为只有一个人将赢得这一幸运，去夏威夷的机会大大地减少了。不过，假如某个销售人员真的很想争取这个机会，评价仍然是高的。

最后，假设销售经理再次修改竞赛规则，规定提高销售数量 10% 的前 15 名销售人员都有机会去旅行。1/3 的销售人员将赢得机会去夏威夷，预期和认知自然较高。然而，假设大多数销售人员的家庭都有幼小的孩子，他们认为花时间和自己的家庭成员在一起格外重要，增加工作负担则意味着比现在（平均每星期工作 60 小时）有更少的时间与家人在一起。此外，因为旅行仅仅是为两个人的，这意味着必须为他们的孩子另外付费，或者委托他人在他们离开时照顾孩子。这些存在的消极因素可能使夏威夷旅行看起来麻烦多于价值。这样，销售竞赛的激励作用依然不大。

预期理论揭示了当一个人被要求采取某一特定的行动时，他或她会经历多方面的评价过程。这种评价的结果将决定激励方案是否最终有效。应该明确的是，在许多情况下，人们甚至没有意识到这一过程的存在，但并不能由此否定它所起的作用。

托马斯·奎克(Thomas Quick)探讨了预期理论在销售人员激励中的实践运用。^[19]在他的讨论中，提供了一些实际运用的指导意见：

- 告诉你的下属你对他们的期望
- 使工作有价值
- 使工作有可行性
- 给他们反馈信息
- 当他们取得成功时给予奖励

这些指导意见的每一条都与预期理论的要素有关。通过沟通，理解究竟期望什么和使工作切实可行，对销售人员的预期水平可以有所影响。提供反馈和当销售人员业绩优秀时给予奖励与认知因素有关。最后，使工作有价值，则可以在外在或内在，影响销售人员的评价水平。如果这些因素中的任何一个不恰当，销售人员将不会被激励。

对于销售人员，预期理论可运用于他和顾客的关系中。如果顾客相信一旦他作出购买决策，产品被及时和完好地送达的可能性很高（预期），他就会被激励产生购买意图。此外，他必须相信产品的功能如许诺的一样（认知），并

且他的投资将获得理想的价值（积极的评价），他才会最终作出购买决策。

小结

以上每一种激励理论都阐述了个人心理的不同侧面。必须认识每种激励理论，并恰当地运用到每一次激励实践中去。销售人员和销售经理都必须记住人随时有一系列复杂的需要有待满足。这一客观事实也说明为了使不同个体的需要得到满足，激励方案有必要具有灵活性。

当然，任何激励制度都必须公平，并能被销售队伍中的每个成员所接受。否则，它将失去力量，变得无用。销售人员可能能够，但也可能不能正确描述成功或失败的原因，销售经理必须引导他们作出正确的归因。此外，销售经理必须明白，过分依赖个人感情将影响他对销售人员业绩所作归因的正确性。而且，销售经理需要了解一个激励方案的成功完全取决于销售队伍中的个体是否相信他们能完成特定的任务，是否意识到他们有合理的机会因业绩而得到奖励，并知道奖励的净价值。

对销售人员而言，激励顾客是他们工作中固有的部分。既然顾客也试图满足一系列复杂的需求并试图解决问题。必须给顾客一定的行动理由，并且该理由要比不去做的理由强烈得多。并且，必须告诉顾客，为什么在市场上某公司能比其他公司更好地满足他的需要。那些将激励视为他们工作一部分的销售人员将最终走上成功之路。

关于激励的几个问题

职业周期

众所周知，一个人在他的职业发展中会经历几个不同的阶段。每个人的一生中都会经历六个不同的阶段，其中有四个发生在职业生涯中。^[20]这一职业生命周期理论也适用于销售队伍。^[21]销售人员在他的职业生涯中先后经历探索、建立、维持和疏离四个阶段。^[22]

处于**探索阶段**(exploration stage)的个人（一般在 20 多岁），非常愿意寻找一份能使他们感到舒适和成功的职业。这一阶段的首要问题是：“这一辈子，我想做什么事？”这个时期，他们的个人收入通常较低，并可能会有几次职业的变化。

步入**建立阶段**(establishment stage)，人们（通常在 20 岁～30 岁左右）追求职业的稳定和工作地位的安全。他们关注的是建立和巩固他们的事业，与此同时，生活中通常还有其他重要的事（结婚、购房、建立社交地位）要做。这期间，取得事业的成功是最重要的，并经常产生升职的欲望。

维持阶段(maintenance stage)，人们（通常在 30 岁左右～40 岁左右）对未来组织和工作变动的欲望、所能得到的机会都有所降低，因此，对组织的依赖性

加强，更加关注的是维持现有的、相对较高的职务、地位和业绩水平，一般不轻易改变工作。然而，客观要求他们必须适应变化，跟上新的发展，获得提高业绩所必需的专业知识和新技术。

早期的职业生涯周期理论认为，当人们开始忙于为即将到来的退休及失去地位的可能性做准备时，**疏离阶段**(disengagement stage)便来临了。而最近的经验研究表明，该阶段开始得更早，有些人在退休前很长一段时期就感到受挫，尽管没有去寻找新的工作或职业，但他们在心理上已经不集中于工作，业绩始终在较低的水平徘徊。

有证据证明销售人员确实经历以上四个阶段，并且在每一阶段，其生活和事业上的目标和重点都不相同。^[23]在一项关于职业阶段与销售激励关系的调查中，研究人员发现处于探索阶段的销售人员相对于他们取得的销售业绩，比处于其他阶段的同事有较低的认知。^[24]研究人员还发现处于建立阶段的销售人员认为获得升职是事业成功的主要标志，因此，升职机会比其他任何形式的奖励更能有效地激励他们。在维持阶段的销售人员则对努力工作以得到更大的外在奖励不感兴趣，他们正学着如何工作得聪明些，拜访客户时获得更高的成功率，从而维持现有的收益。而那些步入疏离阶段的销售人员则显示出最低的认知，这些人典型的表现是，对增加工资的欲望不大，更满足于可接受的最低业绩，他们的兴趣开始向工作之外转移，如热衷于某些嗜好。

销售经理认识到销售人员经历着不同的职业周期，在某一阶段可行的激励因素在其他阶段却行不通这一点很重要。其中的两个阶段似乎存在着某些特定的激励问题。对探索阶段的销售人员，考虑到他也许不相信他将能够在这—工作中取得期望的水平，销售经理必须能够提供反馈信息和鼓励。这一阶段的销售人员，即使面对销售活动中正常的挫折，也很可能退缩。并非所有在这一阶段离开销售职业的人都决策正确，所以销售经理也许需要格外关心、帮助他们渡过这一阶段。对那些已经进入疏离阶段的销售人员，销售经理面临的挑战是，根据他们正为新的生活时期作准备这一事实，鼓励他们继续挖掘工作潜力。总之，考虑公司中销售人员所处的不同的职业阶段，将有助于激励方案更加成功。

购买者也同样经历影响他们工作的职业周期。^[25]正如销售人员经历不同的职业阶段时受不同的因素激励一样，购买者也是如此。例如，购买者愿意承担的风险就取决于他们的职业阶段：一个处于建立阶段的购买者比一个处于维持阶段的购买者愿意承担的风险更少，而且，职业周期的阶段性影响购买者在其公司的权力和他作出独立决策的能力。

陷入职业高原区的销售人员

尽管不是必然发生，但却与职业周期相关的一个令人头疼的问题是陷入高原区的销售人员。当我们说起**职业高原区**(career plateau)，我们是指在个人职业生涯中，前进和提升的可能性都很小的那段时间。威廉·基南估计大约15%的销售人员正处于职业高原区。^[26]他认为有几种因素可能造成业务停滞，形成高原区。首先，可能由于缺乏对职业路径的清楚认识。销售人员可以有令人满意的进步，直到他或她开始感到事业的增长到了尽头。显然，在这种

情况下，销售经理需要和他的销售人员共同工作，帮助他们在达到现在的目标后，及时建立新的目标。其次是不恰当的管理。销售经理通常有那么多事情要做，以至于除非是主要的事，否则他不会采取措施。而且，销售经理易于将销售人员的业绩停滞视为暂时的反常。尽管事实经常是如此，但这也许是销售人员陷入高原区而需要指导的信号。

基南提到的另一个原因可分成两类：个人原因和与职业相关的原因。根据个人原因，销售人员陷入高原区可能因为他们急于满足自己的经济需要、可能被个人问题困扰，精疲力竭，也可能缺乏能力。与职业相关的原因包括受挫于公司、提拔时被忽视、失去进入管理岗位的机会和不愿意调动等。处理这些原因涉及对销售人员给予忠告，首先是认清问题，然后帮助他们找到可行的解决办法。

高原区情况和许多销售经理必须处理的问题紧密相连，一项调查发现，高原区现象往往伴随较高的缺勤率和更多的健康问题。陷入高原区的管理者有较低的工作满足程度和激励水平。^[27]另一项研究发现，高原区的员工倾向于对他们自己的停滞不前做个人归因，并且与其他员工相比表现出了较低的工作热情。^[28]一项对销售人员的跟踪研究表明，处于高原区的销售人员与处于非高原区的同行相比，有明显的态度差异，他们的组织责任感低，并且较少关心事业问题。^[29]

下列警告性信号能警示管理者，销售人员陷入了职业高原区^[30]：

- 销售人员没有足够地探访顾客。
- 销售人员开始跟不上要求。
- 销售人员工作时间开始减少。
- 员工开始反对管理制度。
- 销售人员生活在对“过去的好时光”的回忆中。
- 员工无法跟上新产品的开发速度。
- 员工的文案工作迟缓和/或质量差。
- 顾客投诉的数量开始上升。
- 员工开始操纵佣金和定额。
- 缺勤率上升。

销售经理需要注意这些早期的警告信号，不应该将它们仅仅视为理应遭到惩罚的错误，而应该将它们看做销售人员需要帮助的呼声。管理者甚至必须比以前更加关心销售人员，给他们新的任务或使他们站在领导的角度来考虑问题。总之，销售经理必须判断职业高原区问题的原因，关心它，然后采取特定的行动解决它。

文化差异

全球性竞争日益激烈以及美国社会的多元化特性，要求销售经理格外注意文化差异对激励销售人员的影响。正如第3章提到的，文化在文字的含义、行动、目标等方面有广泛的差异。在一个不同的国家建立一个激励或销售方

案时，销售经理必须适应该国的文化。不仅仅需要考虑语言的细微差别，还要考虑文化导向的不同。了解他国文化之前，销售经理需要回答五个基本问题^[31]：

1. 人的本质特点是什么？
人类是罪恶的。
人类是善良和罪恶的混合。
人类是善良的。
2. 人与自然的关系如何？
人类是从属于自然的。
人类与自然和谐共处。
人类支配自然。
3. 人们的处世观点是什么？
崇尚过去。
推崇现在。
追求未来。
4. 人们的行为方式是什么？
它是欲望的自发表示。
它是自身全方面的发展。
它是取得可衡量的结果。
5. 人与人之间的关系如何？
直接相关：组织的目标是首要的，这形成组织长久的连续性。
间接相关：组织的目标是首要的，但连续性并不重要。
个人主义：个人的目标重要。

管理者如何回答这五个基本问题取决于他接受哪一种文化。要使一个激励方案有效，他必须考虑使这一文化具有独特的价值观和道德标准。销售人员和销售经理不能凭主观臆断相信其他文化的人将和他们自己一样，对一个激励计划作出同样的反应。

里贾纳·艾斯曼（Regina Eisman）考察了一些日本经理在美国工厂中不同的经历。^[32]日本经理在美国工厂中用他们在日本工厂中的方法管理工人，结果发现工人不仅对此毫无反应，甚至对他们的工作产生敌对情绪。而一些在美国工厂工作的日本工人在其因努力工作受到奖励时，却感到受了侮辱，因为他们觉得努力工作是他们的职责。

要在不同文化环境中运用激励方案，核心是了解他国文化与美国文化之间的差异。例如，美国企业重视个人决定、个人奖励和个人责任，所以，美国经理可以运用这些观念明显地控制他们的员工并激励他们。在中欧和东亚文化中，情况并非如此。在日本和德国，经理运用所谓的“Z理论”方法进行管理。Z理论管理强调团体舆论和共同决策。^[33]经理激励自己员工的方法更含蓄，不是对业绩进行短期的、特殊的奖励，而是依赖于对整个团体长期的回报。

为了在不同文化中有效地运用激励方案，销售经理需要重新思考他们的假设。他们还需要按照团体回报的原则考虑全体业绩而非个人业绩。此外，激励方案应该反映长远的业绩观和作为最终的主要奖励，而并非在执行过程中使用

时断时续的激励。

鼓励参与激励方案

通常，激励方案包含内在和外在的奖励。工资是主要的激励形式（这将在第 16 章中讨论）。一般来说，销售经理在建立一个方案时，总是假设员工们会高兴地参与。即使这一方案采用了主要激励的理论思想，销售经理也不能假设销售人员会对这一方案感兴趣并被激励。销售经理需要了解吸引销售人员参与的新方法。^[34]以销售竞赛为例，销售经理需要采用“噱头”来吸引销售队伍的注意和兴趣，促使他们参与。

《销售与营销管理》的执行编辑杰克·法尔维（Jack Falvey）认为，管理者在向其销售人员推广营销方案时，应该视销售人员为“内部顾客”。^[35]他进一步指出，假如销售经理希望他的方案获得成功，就必须像对顾客一样，对销售人员有一定的灵活性。简而言之，管理者需要认识这样一个事实：设计一个方案和公布它，并不能保证销售人员的积极参与。管理者必须努力使方案被接受，并吸引销售人员的参与。

设计激励方案

基于上述讨论，销售经理可建立起有效的激励方案。当然，这一方案应该简洁明了，清楚标明方案起作用的方式和如何达到激励的基本目标。并且，为了增加效用，方案应精练。^[36]过去，销售经理在建立激励方案时，经常只考虑他们的销售人员，然而，在优秀服务的竞争压力不断上升和销售支持人员所起的作用日益关键的情况下，激励方案也应该包括关于这些支持人员的内容。^[37]

当然，销售人员得到的最主要的激励是他们的工资报酬。我们将在第 16 章充分地讨论报酬问题，所以这里我们仅仅涉及一些基本的观点。根据赫茨伯格的双因素理论，激励可以是内在的和外在的。根据最近的报道，外在的奖励，尤其是金钱，是最有力的激励。然而，其他的外在激励，如旅行和去国外度假也很有效。^[38]甚至像奖金和物品一样简单的方式也可能是有效的激励。事实上，物品可能比现金更有效，因为销售人员可以将它保存一段时间，并且可以明确地表明某种成绩的取得，而现金总是被存进银行账户或是用来付账了。^[39]使用奖金的有利之处在于广泛的选择性和差别性。^[40]这意味着销售经理能为大家准备一份适合于每个人的“礼物”。

然而，内在奖励对激励销售人员也是十分重要的。记住，尽管存在外在的激励，内在因素仍然是不可缺少的。事实上，假如缺少了内在因素，外在激励将不那么有效。认可和额外的培训等都可以成为有效的激励因素。^[41]

当然，不考虑有差别的激励，方案应该公平，奖励应该和销售人员的业绩清楚地联系起来。此外，激励方案必须是可行的，激励必须有意义和有价值。

《推销》杂志

商业前沿专题

与同代人共享的经验

托马斯·福布斯(Thomas Forbes)

一个人的一生融入了许多智者的智慧，就犹如溪流在不同的地点注入江河，它们打着旋涡，翻滚着，并且不停地改变着最初的特征，积聚着力量，后来形成了江河整体激流的一部分。当然，每条大河总可以找到源头，就像4英尺宽的密西西比河的发源地是艾塔斯卡湖一样。

最初，智者也许是你的父母或者兄长。接着，也许是你的老板。然后，当你步入盛年，一个“非凡的人物”出现了。计算机软件执行经理约翰·怀亚特将这人描述为：和你做着相近的工作，在半夜里你可以打电话对他说“喂，兰迪，我在圣弗朗西斯科，我刚刚和某人吃过晚饭，这就是发生的一切，你怎么想？”就是这样的人。

无论如何，这对怀亚特而言是进步。他49岁，是北卡罗来纳三角地区企业研究发展公司的顾问。他已经在这个行业中干了27年了，大学毕业后作为银行的计算机操作员，他在贝尔实验室向程序专家学习程序。1967年，进入了数字设备公司(Digital Equipment Corp., DEC)。他在一个适当的时间加入了DEC。当时正值顾客们不再满足于仅仅知道计算机能瞬时执行运算的能力，他们还想了解计算机(DEC的、IBM的或是通用数字的)是怎样解决他们的特殊问题的。软件与运行它们的硬件变得同样重要。

“我加入DEC时，大部分的推销员是那些对与程序有关的事宜一无所知的电机工程师”，怀亚特说，作为一个主修政治和历史，并且有最新程序设计背景的人，把他从产品支持岗位调到销售岗位，简直“是一项实验”。

怀亚特的个性正好符合他在DEC成功所需要的技巧，他说，如果作为一个熟练的程序员他反而会失败得很惨。“在我周围业绩不好的是那些我称为蓝色软皮鞋的销售人员”和衣冠楚楚的先生们。我宁愿要一个详细了解产品的人，然后教会他如何比一位不知道产品任何细节而仅仅有很强个性的衣冠楚楚的先生穿着更得体。

这并非说怀亚特和人们相处得不好，事实上，他告诉一个熟人说，当他进入工作中，他几乎就是一枚“追逐热情的火箭”。

“有一次我看见他在电梯里和一位陌生人搭话，仅仅因为那人是他在10年前在佛罗里达认识的一个人。”那位熟人说。

怀亚特承认，他在DEC的生涯中，其中有助于他的是，在公司中他认识的人数量较多。十几年之后，在他离开DEC时，他对DEC的本地销售代表说：“我在DEC认识的人比他认识得还多，着实使他吃了一惊。”

怀亚特的父亲也叫约翰，曾一直任H&D公司的副总裁。这家公司是波状板纸包装的领先生产企业，50年代曾被韦斯特瓦科(Westvaco)公司购买，怀亚特在那儿成为一名战略销售主管。怀亚特清晰地记得在不同场合会见他父亲的地区销售代表的情景，包括在新泽西莫里斯敦的家庭起居室里。

“我父亲所信赖的两个人生活在我的生活里，至今我还常见他们。”怀亚特说，“我父亲87岁了，他们也70多岁了。他们每个月给父亲打电话。所以长期的商业关系

对我来说并不陌生。”

怀亚特的父亲更加坚信销售人员除非知道产品是如何制造的，否则不能有效地销售技术产品。

“父亲玩一种小游戏，”怀亚特回忆道，“他总是拿一张半美元和一把锋利的袖珍折刀。用一张牛皮纸板、那半美元和折刀，他能拿起采购商桌上的电话，当场为它设计包装。”

“这是很小的事，但他传递一种真实而有力的信息：你必须知道怎样设计包装。而且那正是他和他的销售人员展示给客户的。”

在 DEC，怀亚特得到了他的上司的帮助。当他还是一位为客户技术服务的应用程序员时，他的老板约翰·琼斯原谅了他在事业成长中不可避免的失误，他因为没能达到客户要求的基准，大约损失了公司 20 万美元。然而，琼斯没有开除他、降他的级或对他发火，而仅仅是告诉他错在哪里。

“我没有向那些能使我幸免于难的更有经验的人寻求帮助，”怀亚特回忆说，“在那时，我只是不知道怎样解决问题。上面说的那件事也许是因为我现在非常、非常擅长解决问题的原因。如果你不能够解决问题，在组织中找人帮助你。”

怀亚特相信的成功销售的第二点是：不要隐藏销售损失。

“弄清楚为什么你会失败，并且，确保这不再发生，这是从比尔·基斯韦特先生那儿学到的一课。”

比尔现在在普罗维登斯经营一家航空货运公司，他曾是 DEC 的经理，他同意让怀亚特在接受戴尔·卡内基 (Dale Carnegie) 课程的条件下，从产品支持转而加入他的销售队伍。

“当你还不清楚时，比尔指出了事业路径。”怀亚特说。

怀亚特仍然受益于比尔的敏锐的经商远见和他的直率。比尔通常从怀亚特的两个企业的角度评价他的计划：一种经营交叉平台数据进入应用的易入软件 (EasyEntry Software) 公司和怀亚特顾问 (Wyatt Associates) 公司，后者是经营发展和战略营销的咨询公司。

这些天来，怀亚特更倾向于向“杰出的”兰德尔·皮纳托咨询销售建议。

“兰德尔是我的榜样。”怀亚特简单地说。

皮纳托大约与怀亚特同年，并且在同一年离开了 DEC，他是 Telechip 公司的创始人之一，他是那儿的销售和营销副总裁。这个只有两年历史的公司正经销一种可视的、多媒体电话。怀亚特佩服皮纳托在 DEC 的工作，皮纳托曾使费城销售点落后的业绩变得名列前茅。他说他发现皮纳托的建议在今天特别有价值，因为“兰德尔虽然不在这儿，却和我做同样的事。”

“奋斗，”皮纳托说，纵观与 DEC 相似的数十亿美元的销售组织，看似非常不同的世界，事实并非如此，因为在任何销售情况下优异的业绩都共有一个质量标准：“他们掌握使人们和他们一起行动的能力。如果你使他们和你一起成功，如果你使他们感觉良好，并有所收益，那将是一种共赢的状况。”

“我们是一个团队”是程序设计者的口头禅，但很少有人能真正理解，皮纳托说：“顺便说一句，我做到了。”

皮纳托曾经列出有助于他事业的人的名单。怀亚特（“一位真正的演员”）位列第一。“如果任何人相信他们是能使事业成功的独自工作的人，那他们是在吹牛。”

皮纳托说，“一个创新企业仍然要求其他参与者的平衡作用，他们或者为你工作，或者和你一起工作，或者在公司之外工作。”

皮纳托担心被怀亚特说成是一位孤独的“杰出者”，并使其他人相信他是“占有了那份荣耀”，所以，我们用下列情况证实并没有给他任何过多的奖赏。我们仅仅要说明这样一个事实：皮纳托的妻子卡拉，有一位最要好的朋友名叫戴比，而戴比现在是怀亚特的妻子。

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章我们讨论了关于激励的问题。因为没有一种理论能够描述激励的所有方面，所以，我们涉及了激励的多种理论。对这些理论的综合运用，是形成成功的激励方案的基础。

马斯洛和奥尔德弗的基本需要理论将激励视为满足人的各种需要。马斯洛认为人按等级方式满足其需要。奥尔德弗则认为，人尽力依照三种需要的分类来满足其需求，在一定的条件下，也存在从高到低转而满足较低次序需要的可能。公平理论描述了激励制度中的公平问题。实际上，公平理论也许更应视为消极影响理论，因为没有人会由于认为一种制度是公平的而受到激励；相反，几乎每一个人都会因为制度缺乏公平而受到消极的影响。归因理论涉及一个人怎样为成功和失败寻找原因。这些原因可以是内在个人的或外部环境的。

赫茨伯格的双因素理论涉及整个激励体系中内在的和外在的因素，尤其是那些与满意相关联的因素和与不满意或消极相关联的因素。预期理论，也许是激励的中心理论，认为激励涉及销售人员对独特激励水平如何反应的许多方面。这是一个复杂的过程，涉及一系列被要求的做事能力，被奖励的可能性，相对于完成某事时投入的成本而言收益的价值等的心理评价。这一过程与销售人员、销售经理和顾客都有关系。

接着，我们由这些理论转而讨论一些管理者面临的主要的激励问题。销售人员的职业周期影响他们对某一激励方案作出反应的方式。一个人到达了事业的顶峰而停滞不前，则是关于陷入职业高原区的销售人员的问题。一个人到达职业的高原区，并不意味着他或她必定总是困在那儿。销售经理能够通过给这个人一项新的任务或一个领导角色，来帮助他或她解决这一问题。

最后，销售经理和销售人员的职业周期都越来越频繁地面对与他们事业相关的、来自于不同文化背景的个人。因此，激励方案的运用有时必须考虑文化差异的影响。

总之，激励是一个很复杂的问题。销售人员有责任尽力于内在激励工作，并能够以有意义的方式影响每个人，从而产生理想的效果。

关键术语

职业高原区	career plateau
疏离阶段	disengagement stage
建立阶段	establishment stage
尊重需要	esteem needs
预期	expectancy
探索阶段	exploration stage
需要层次论	hierarchy of needs theory
保健因素	hygienes
认知	instrumentality
效力法则	law of effect
维持阶段	maintenance stage
激励	motivation
激励因素	motivators
生理需要	physiological needs
安全需要	safety needs
自我实现需要	self-actualization needs
社交需要	social needs
评价	valence

本章练习题

1. 假如一个销售人员未能取得好的业绩，销售经理仍然决定给他加薪以示鼓励，依据效力法则，该销售人员将如何反应？
2. 马斯洛的需要理论与奥尔德弗的需要理论有什么不同？
3. 为什么公平理论实际上被视为消极理论？
4. 如果一位销售人员取得了好的业绩被归功于外部因素，将如何影响他的激励水平？
5. 销售人员仅仅受金钱的激励吗？运用赫茨伯格的双因素理论讨论之。
6. 用你自己的话描述预期、认知和评价的概念，并给出相应的例子。
7. 激励销售人员的因素随他们的职业周期改变吗？解释你的答案。
8. 假如一位销售人员对他的业绩作出外部归因，将如何影响他的预期水平？

【注释】

- [1] Wendell L. French, *Human resources management* (Boston: Houghton Mifflin, 1990),

122.

[2] Keith Davis and John W. Newstrom, *Human behavior at work: Organizational behavior* (New York: McGraw-Hill, 1985), 78.

[3] D. L. Cherrington, H. J. Reitz, and W. E. Scott, Effects of reward and contingent reinforcement on satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology* 55 (1971), 531 ~ 536.

[4] Abraham H. Maslow, *Motivation and personality* (New York: Harpet & Row, 1970); Douglas T. Hall and K. E. Nougaim, An examination of Maslow's need hierarchy in an organization setting. *Organizational Behavior and Human Performance* (1968), 12 ~ 35; M. A. Wahba and L. G. Birdwell, Maslow reconsideration: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance* (1976), 212 ~ 240.

[5] Clayton P. Alderfer, *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings* (New York: Free Press, 1972).

[6] Dennis W. Organ and Thomas Bateman, *Organizational behavior* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1986), 125.

[7] M. R. Carrell and J. E. Dettrech, Equity theory: The recent literature, methodological considerations and new directions. *Academy of Management Review* (April 1978), 202 ~ 210.

[8] Pradeep K. Tyagi, Organizational climate, inequities, and attractiveness of salesperson rewards. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (November 1985), 31 ~ 36.

[9] R. K. Teas and J. C. McElroy, Causal attributions and expectancy estimates: A framework for understanding the dynamics of salesforce motivation. *Journal of Marketing* 50 (January 1986), 70 ~ 81.

[10] Gordon J. Badovick, Farrand J. Hadaway, and Peter F. Kaminki, Attributions and emotions: The Effects on salesperson motivation after successful vs. unsuccessful quota performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Summer 1992), 1 ~ 11.

[11] Frederick Herzberg, *Work and the nature of man* (Cleveland, OH: World, 1966).

[12] Lawrence B. Chonko, John F. Tanner, Jr., and William A. Weeks, Selling and sales management in action: Reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Summer 1992), 67 ~ 75.

[13] D. A. Whitsett and E. K. Winslow, An analysis of studies and articles of the motivation-hygiene theory. *Personnel Psychology* (1967), 391 ~ 416.

[14] William Keenan, Jr., The nagging problem of the plateaued salesperson. *Sales & Marketing Management* (March 1989), 36 ~ 41.

[15] For a more complete explanation of expectancy theory, see Edward E. Lawler III, *Motivation in work organizations* (Belmont, CA: Wadsworth, 1973); O. C. Walker, Jr., G. A. Churchill, Jr., and N. M. Ford, Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* 14 (May 1977), 156 ~ 168; G. A. Churchill, Jr., N. M. Ford, and O. C. Walker, Jr., Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research* (1979), 25 ~ 50.

[16] Kenneth R. Teas, An empirical test of models of salespersons' job expectancy and instrumentality perceptions. *Journal of Marketing Research* 18 (May 1981), 209 ~ 226; Jhinuk Chowdhury, The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), 28 ~ 41.

- [17] Howard Garland, Relation of effort-performance expectancy to performance in goal-setting experiments. *Journal of Applied Psychology* 69 (1984), 79 ~ 84.
- [18] Alan J. Dubinsky, Marvin A. Jolson, Ronald E. Michaels, Masaak Kotabe, and Chae Un Lim, Perceptions of motivational components: Salesmen. and saleswomen revisited. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13(Fall 1993), 25 ~ 37.
- [19] Thomas L. Quick, The best-kept secret for increasing productivity. *Sales & Marketing Management* (July 1989), 34 ~ 38.
- [20] Donald Super, *The psychology of careers* (New York: Harper & Row, 1957).
- [21] Marvin A. Jolson, The salesman's career cycle. *Journal of Marketing* 38 (July 1974), 39 ~ 46.
- [22] William L. Cron, Industrial salesperson development: A career stages perspective. *Journal of Marketing* 48 (Fall 1984), 41 ~ 52.
- [23] John W. Slocum, Jr., and William L. Cron, Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior* 26(1985), 126 ~ 145; William L. Cron and John W. Slocum, Jr., The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research* 23 (May 1987), 119 ~ 129.
- [24] William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Ronald E. Michaels, The influence of career stages on components of salesperson motivation. *Journal of Marketing* 52 (January 1988), 78 ~ 92.
- [25] Ralph W. Jackson and T. Bettina Cornwell, The effect of the buyer life cycle on purchase decisions. In *Proceedings of Southwestern Marketing Association*, ed. Peter J. Gordon, Dallas, TX, 1991.
- [26] William Keenan, Jr., Shopping for motivators? *Sales & Marketing Management* (April 1990), 112 ~ 114.
- [27] J. Near, A discriminant analysis of plateaued versus non-plateaued managers. *Journal of Vocational Behavior* 26 (1983), 177 ~ 188.
- [28] M. G. Evans and E. Gilbert, Plateaued managers: Their need gratifications and their effort-performance expectations. *Journal of Management Studies* 21 (1984), 99 ~ 108.
- [29] Suzanne K. Stout, John W. Slocum, Jr., and William L. Cron, Dynamics of the career plateauing process. *Journal of Vocational Behavior* 32 (1988), 74 ~ 91.
- [30] Keenan, Shopping for motivators.
- [31] Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing cultural differences* (Houston, TX: Gulf, 1991).
- [32] Regina Eisman, When cultures clash. *Incentive* (May 1991), 65 ~ 70.
- [33] For a more complete discussion of this, see Martin C. Schnitzer, Marilyn L. Liebreinz, and Konrad W. Kubin, *International business* (Cincinnati, OH: South-Western, 1985).
- [34] Al Urbanski, Motivational masterpieces. *Sales & Marketing Management* (September 1987), 60 ~ 62.
- [35] Jack Falvey, Selling to the sales force. *Sales & Marketing Management* (April 1992), 12 ~ 13.
- [36] What incentives really work? *Sales & Marketing Management* (November 1989), 10 ~ 11.
- [37] Tim Harris, Sales support: No longer those left behind. *Sales & Marketing Management*

(April 1990), 102 ~ 108.

[38] What incentives really work?; Christina Lovio-George, What motivates best? *Sales & Marketing Management* (April 1992), 113 ~ 114.

[39] Richard Szathmary, Better than cash! *Sales & Marketing Management* (April 1992), 110 ~ 112.

[40] Keenan, Shopping for motivators?

[41] "What incentives really work?"; Lovio-George, What motivates best?

第5章

销售职业中的道德和法律问题

开篇故事

FloDrive 公司的克里斯蒂·马丁 (Christi Martin) 刚刚从她最大的客户——大西洋有限公司 (Atlantic Industries, Ltd.) 的采购部离开, 此次会晤中经历的不安不断在她的脑海中浮现。与会的另一方是奈吉尔·雅各布斯 (Nigel Jacobs), 此人是大西洋有限公司的采购员, 负责购买轴承及相关配件。克里斯蒂到 FloDrive 公司工作已有两年了, 她最近刚被调到伦敦。该地区的前任销售人员阿尔·约翰逊 (Al Johnson), 现已升任欧洲地区经理, 正是他的升迁才留出了这个位置。

克里斯蒂的不安源于几个方面。奈吉尔和阿尔曾共享一个“互利”计划, 即奈吉尔保证大西洋有限公司的最大轴承供应商为 FloDrive 公司, 作为交换, 奈吉尔能得到一些“礼品和报酬”。对于这些交易, 虽然奈吉尔并没有直言, 但已有暗示。克里斯蒂知道这种交易是违反公司关于不正当行为的规定, 但是奈吉尔所描述的情形又是如此的模棱两可, 以至于她无法确认此种情形是否可以算违规。同时, 克里斯蒂也很清楚, 上司希望她能继续发展阿尔·约翰逊所创下的销售记录。

此外还有一些其他的复杂因素。首先, 克里斯蒂是 FloDrive 公司雇用的第三个女性销售人员。第一个仅工作了六个月就因受挫而离职, 第二个只取得了一点成绩, 而克里斯蒂在她最初两年的工作中取得了很大的成功, 而且已收到上司的直接通知, 说她的成功将部分决定今后的雇用决策。在公司眼里, 她已成为一个典型; 其次, 如果有必要的话, 她该如何对待阿尔·约翰逊, 如果说阿尔以前的行为是违反公司政策的, 那么这一已被侵犯了的政策对其他遵纪守法的销售人员不免有失公平, 而且这种行为已经直接导致了阿尔·约翰逊的升职。克里斯蒂深知打小报告者在公司的管理层中是被看不起的。



本章目标

在读完本章后, 你应该能够:

- 理解关于道德准则的不同分类

- 分辨公司内在的道德冲突
- 知道销售人员和销售经理会面临的主要道德和法律问题
- 决定销售经理应采用什么措施来帮助销售人员树立正确的道德准则
- 处理国际性业务中所产生的道德问题

引言

在销售这一职业中，也许再没有比“道德”的问题更困扰人了。在商界，要保持高水准的经营，往往要承受巨大的压力。通常情况下，市场所供应的产品之间并不存在很大的差别，这迫使许多销售人员不断地寻求取得竞争优势的途径。由于经济衰退等原因，这种为寻求竞争优势所作的努力就会带有违反道德准则的意图。这种情形曾被描述如下：

其结果是整个美国爆发性地出现了许多令人怀疑的行为，有时甚至是明显的违法行为。我们在此并不想过多地涉及个人的私欲问题，否则将会迫使 80 年代华尔街的经纪人住进联邦监狱。今天的“恶徒”们通常是受本能的刺激，即对失业的恐惧或极力维持公司收益的必要性。如果这样意味着要虚报销售额、诋毁竞争者或对非长期客户短斤缺两的话，那就这么做吧！^[1]

在解释道德问题之所以成为当今的热门话题的诸多原因之中，有一个原因便是：看起来道德准则似乎要崩溃了。商务活动因涉及更多的复杂的员工和客户关系而变得更像“人际商务”，一些本来合乎道德准则的价值观的产生基础也越来越不重要了，然而，与此同时，社会责任也在被越来越多的人视为商务活动中不可缺少的一部分。^[2]虽然绝大多数的销售人员都遵守职业道德的行为准则，但是仍然存在着无数的事件涉及部分销售人员和销售经理违反道德，有时甚至是违反法律的行为。有些故事书生动地描述了一些业务人员为了达成一笔交易而不择手段，他们是生意界的“道德败坏者”。在一些媒体中，业务人员经常被描述成不称职的，因为一旦有机会，他们就要贪便宜。有一些虚构的人物，如“WKRP 在辛辛那提”里的赫布·塔里克(Herb Tarlick)，电影《二手车》(Used Cars)和《白铁匠们》(The Tin Men)里的人物形象，非常幽默，同时也反映了当时一些流行的错误观念。

我们很难对道德进行处理的一个原因就是它们总是主观的和定性的。在这种压力下，业务人员和销售经理发觉在工作中很难判断如何运用道德标准。一般来说，多数人对重大事物的是非进行判断都不成问题。出售一件明显有缺陷或无法使用的产品，或该产品根本不安全，这种行为是犯了极大的错误，很多人会认为这种行为不道德。而多数道德问题又产生于“灰色区域”，也就是说这时不能清楚地分辨孰是孰非。^[3]

另一个难题是与产品投诉直接有关的法律责任。向顾客宣传产品和商品误导，这两者之间有明确的界限，销售经理不应该对自己的销售人员的职业道德观采取放任自流的态度。^[4]

制定道德决策的基础

当代道德思想分成两个流派，一是**目的论道德**(teleological ethics)，该思想强调由选择导致的结果，即目的；另一个是**道义论道德**(deontological ethics)，该思想强调为达到目的所采用的手段。^[5]这两个流派曾被描述如下：

两者的根本区别在于，道义论聚焦于个人的特定行为，而目的论以行为的结果为核心。换言之，道义论的关键问题在于一个行为的内在正义性，而目的论的关键是行为结果体现出的好坏的数量。^[6]

目的论者的思想观点是：目的决定手段，道义论者则认为：输赢无关紧要，重要的是如何参与。例如，两个销售人员在竞争一份订单，一个销售人员采取目的论方法，他会推断得到订单是根本，否则，企业就要受损，并将因此而不得不解雇员工。另一个销售人员师承道义方法，他的观点是：尽管得到订单很重要，但他也必须遵循一些规则，即便失去订单，他也不会违反这些规则。

我们又可将这两个流派分成，几个更明确的学派如表 5—1 所示。知道这些学派的差别，可以让销售人员和销售经理调整其哲学原则：在这个基础上，人们对道德问题进行决策；同样，在这个基础上，不同的人如何对同一个问题得出不同的结论。^[7]

表 5—1 道德思想的主要流派

目的论道德	
自我主义道德	其决定性规则是人们采取的行为应该使他或她自己的长期利益最大化
效用主义	其决定性规则是人们采取的行为应该使大多数人的利益最大化
马基雅弗利主义	其导向性规则是为完成工作可以不择手段，否认决策中存在相关的道德问题
实用主义道德	该方法考虑的是一个决策会对每一方有何影响，并采取能够满足最大群体需求的行动
道义论道德	
斯潘塞社会进化论	该理论认为，道德标准要么不存在要么不相关，重要的事情是不要干预社会的自然进化，而适者生存才是根本规则
康德的绝对规则	该理论认为人们的行为应该成为全球法律的总纲，并按这种方式行动
情形主义道德	在特定氛围里，得到社会承认是正确的选择，社会的赞同是检验对错的最最终标准

资料来源：William Frankena, *Ethics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963); W. D. Hudson, *New studies in ethics*, vols. 1 and 2 (New York: St. Martin's Press, 1974), and W. T. Jones, Frederick Sontag, Morton O. Beckner, and Robert J. Fogelin, *Approaches to ethics* (New York: McGraw-Hill, 1977).

道德冲突

今天的销售经理们面对的一个问题是：如何处理道德的一致性和道德两难的问题，因为它们会导致道德冲突。^[8]例如，当一个销售人员为一个新公司工作时，他进入的是一个已有一套道德体系的组织，该道德体系又是企业文化的一部分，这一体系既有正式的又有非正式的组成部分。他个人的道德标准很有可能与该企业的不符，如果不符，就会有道德冲突。另外，他所加入的企业可能对企业内不同的群体有不同的道德标准。对于费用报告，销售经理的观点可能是：“不要参照我的做法，而是照我说的去做。”这会逐步损害组织的整体标准，因为销售人员会意识到自己必须遵守一个不同的标准，这个标准与高层管理人员的标准不同。最后，像所有的人一样，销售人员自己可能具有特定的道德标准，并在实际操作时，经常无意识地遵循了另一个标准。

在此，我们将讲述业务人员必须妥善应付的三种主要的道德冲突：宏观—微观冲突，宏观内部冲突和微观内部冲突。^[9]

宏观—微观冲突

企业内个人所处的文化环境决定了其制定行为和道德决策的框架，这就使道德决策的制定复杂化了。^[10]然而，到任何一个企业或群体中的个人都会有自己的一套价值体系，这个价值体系对该人是独一无二的。^[11]

在个人和企业的道德体系之间有两个领域存在冲突。首先，企业道德可能与个人道德不一致。个人的标准比企业的标准或高或低。其次，在企业的环境下，个人在决策或行为方面的责任往往会减弱。当一个群体作出一项决策时，没有一个人会为此决策而承担全部责任。^[12]在第一种情况下，个人必须熟悉企业标准，并且为了使自己的标准与企业的一致而决定自己需要作什么样的变化，以及她个人是否能够或愿意这样做。在第二种情况下，个人必须意识到这样一种倾向：没有任何一个个人会承担责任，必须在群体内扮演催化剂的角色，以让众人相信该决策或行为是群体或企业标准导致的结果。一个更为复杂的因素是企业文化是动态的，它受制于新领导力量的变化。

这种群体和个人的道德标准之间存在的内在的冲突称为宏观—微观冲突 (macro-micro conflict)。上述的任何一种情况均会构成这种冲突。两者都会使整个企业的道德标准复杂化，并破坏有关标准的执行。书面形式的道德标准可能是规范行为的有力工具，但仅仅把道德标准以书面形式写下来并展示给员工还远远不够。为了让所有的员工严格遵守企业道德标准并对道德问题具有敏感性，一种有效的办法就是进行正规培训^[13]，通过一系列书面和口头形式的交流，销售经理应该使该标准的效用增强。

组织的非正式文化如同组织的正式文化一样，在塑造员工道德观的过程中发挥了强有力的作用。非正式文化是在社会化的过程中形成的，它会导致个人“道听途说”一种不同的道德标准，即与正式场合声明的企业标准截然不同的

道德标准。这时，销售经理就应很现实地认识到这种非正式社会化过程的力量，并且对此必须十分敏感，以此决定这种非正式道德氛围是否与企业的的基本标准一致。

宏观内部冲突

另一个道德方面的两难问题就是：在企业内运用道德标准的不一致性。为不同群体制定不同道德标准的现象被称为**宏观内部冲突** (macro-internal conflict)。企业可能对已融入企业文化之中的道德有强烈的意识，并且可能用清楚的、精练的行为准则来支持这种道德。然而，不管道德的地位有多么正式或者准则中对道德问题的文字表达有多么精美，企业必须为适应内部不同群体的需要而对标准进行修正。这些群体由企业内不同的功能性领域组成，或由不同水平的管理层组成。

当道德标准在企业内被不连续地运用时，问题就产生了。这会导致个体对道德标准或者产生疑问，或者全盘否定。例如，当高层管理者自己对费用开支不承担责任，或在业务招待上的开支比企业制度中的标准要高，却要求下属严格遵守同样的规章时，该企业整套道德体系将被破坏。企业高层管理者可能以“不同职位拥有不同特权”为借口进行搪塞，但这种信息沟通向员工提示了另一种信息：标准并非真的那么重要。

再看另一个例子，企业为采购部的采购人员在接受礼物方面制定了严格的规章；但销售部却被授予特权：可以为客户企业的采购人员购买礼物或提供娱乐及用餐。据《采购》(Purchasing)杂志的一篇文章讲，这种规定很盛行，并且也破坏了企业的整体道德标准化。^[14] 销售经理有义务确保自己的行为与企业建立的道德标准相吻合。作为企业管理队伍中的一部分，销售经理需要与企业内其他职能部门一起确保公平地遵守企业的道德标准。

微观内部冲突

克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 是组织心理学方面的专家，他指出，个人经常按两种不同的模式去操作：一个是他们口头说的，另一个是实际指导他们行为的。^[15] 人们常常认为自己的信仰指导自己的行为，即使是他们的行为可能有意无意地与信仰不相称。这种因两种截然不同的标准而导致的行为常被称为**微观内部冲突** (micro-internal conflict)。

当某人作出一个关于道德问题的决策时，一些未曾被他考虑的问题会制约该人的实际行动。谢尔比·亨特 (Shelby Hunt) 和斯科特·维泰尔 (Scott Vitell) 在营销道德方面有很深的研究，他们认为：人们会遇到“情景性约束”，并影响人们的决策制定。费雷尔 (Ferrell) 和拉里·格雷沙姆 (Larry Gresham) 是另外两个营销道德领域的学者，他们认为，决策制定过程中会有“机会”加入。^[16] 例如，销售人员知道给购买者回扣会赢得一份大订单，她可能相信这样做从道义上是错误的，并决定不会做这种事。然而，就在她要访问该客户前，她获知失去了另一个客户的一份大合同，为了获得目前客户的订单，她可能愿意把自己的佣金分一半给客户做“红包”。失去的另一个客户的订单就构成了她有意识行动的情景约束。

一般而言，在对道德标准的信仰上，销售人员与其他营销专家并无太大差别。当然，他们确实会更注重个人的兴趣，而且比其他营销专家突出得多。^[17]在个人兴趣上过分强调可能是造成这个销售人员的行为与她声称的道德观相悖的影响因素之一。她很可能会坚持认为给回扣是错误的，但又未深究自己的行为已冒犯了自己的道德观。当然，如果她能意识到自己的行为与信仰不符，这种意识会让她焦虑不安，她可能被迫要调整自己的道德观，或在两难发生时花很大的精力使自己的道德观保持一致。

销售经理要让销售人员对这样的事实培养敏感性：人的倾向源于两个分离的环境，这两个环境也是不一致的。销售人员有高度意识，说明他们对自己的行为和决策会三思而后行。如果在道德问题产生的初期，对销售人员来说这只是微不足道的事件，因而他们未予以足够的关心或思考，结果这种道德问题会像滚雪球一样变成大问题。人们越早认识到发生的事情，这种事情变成前述问题的可能性就越小。

销售专家的道德和法律问题

在考虑销售人员和销售管理层面临的特定道德和法律两难问题前，我们要记住不道德的行为和违法行为之间常划着一条清楚的界线。人们常常认为，道德行为标准应以合法为基础。然而一般而言，与大多数违法行为是不道德的行为不同，许多不道德的行为并非是违法的行为。让我们先来看看下述的观点：

恰当的道德行为存在于法律水平面之上。法律仅仅规定了社会可接受行为的一般最低标准。这一命题就使传统的观念发生动摇：合法性是判断行为可接受性的惟一标准。如果这一命题站不住脚，道德问题的研究就无关紧要了。当然，一些法律专家会对这种论断提出质疑，道德哲学的整个范畴依赖于其内在的真实性。这一命题为检验令人信服的观点提供了合理的推断，这一观点就是道德的恰当性与合法性不必吻合。例如，通过儿童电视节目促销产品，促使儿童让他们的父母来买这种产品。不管这种做法是否道德，由于它利用儿童容易受骗的天性，所以会引起激烈的争论。^[18]

所以，当我们开始考虑特定道德和法律问题时，一定要记住：我们做这些事不是决定“打擦边球的程度”，而是要知道这些问题是什么，可能的话，要知道如何避免被这些问题纠缠住。

许多具有道德和法律含义的情况有待于在本章进行讨论，当然，有一些对销售人员来说可能特别棘手。总之，不道德和违法两者之间存在的差异不仅涉及一个人的意图，也包括一个人的行为。

礼品和招待

尽管向客户赠送礼品或让客户参加业务招待项目对他们来说不属于道德问题，然而，他们却有可能受到指责从而背上坏名声，因为这一领域发生问题的可能性比其他领域大得多。10年前，据沃尔特·凯奇尔（Walter Keichel）调

查，每年有 5 000 万件总价值超过 10 亿美元的礼品发出。^[19]当然，这个数字随着时间变化而稳定上升，成为商业领域主要的费用支出。

销售经理们在言辞中会把这些礼品的重要性降低。许多人说他们不想用礼品买通客户，而这样做仅仅是对忠诚客户的回报。尽管购买者不会因一件礼品而被买通，但他可能因此而感觉对销售人员应负担一定的责任。^[20]凯奇尔说，问题是，礼品具有一种潜力来选择关系并使之更复杂化，一旦这种关系不再作为向顾客提供正确价格表现出的良好价值的基础，这一关系就要发生动摇了。^[21]

至于赠送礼品，没有硬性制度来规定礼品何时送及是否属于道德范畴。一份来自购买专家的研究发现，在做此类决策时有两个主要因素很重要：

1. 礼品的价值。价值越大，礼品涉及的道德性越强。
2. 接受者是否是当前的客户。赠送当前客户礼品涉及到的道德问题要比赠送潜在客户礼品涉及的道德问题强。^[22]

促使企业进行礼品馈赠的一个原因是他们觉得客户希望得到礼品。然而，采购组织日益对接受礼品进行限制。一些组织，如沃尔玛公司，就不允许自己的采购人员接受任何礼品。一项研究表明，对调查表进行回答的企业中，66% 的在接受礼品方面有正式的政策规定。^[23]实际上，有时候送礼品给购买者会让他们违反他们企业的规定，结果会受到惩罚。举个例子，当卖方企业被发现触犯了买方的赠礼政策，该卖方企业的所有订单将被取消，企业的名字也将从本已获许的卖方名单中消失。这种做法会对企业产生巨大的影响。所以，销售人员应对他们客户采购部的规章十分熟悉。

对销售人员来说，涉及到送礼和招待的一个很重要的问题是：如何划出一条界限并知道在什么程度上送礼就是贿赂。在一个企业或采购方看来是无关紧要的礼品在其他企业看来可能是一件大事。一般来说，判定界限的大多数标准来自行业本身。多数行业都建立了非正式运行标准，并对此问题极为关注。不管怎样，送礼超过这些标准就构成不道德行为。当然，这些标准并不是判定个人行为的最终标准，因为对这些标准的界定本身就不是很清楚，并且也在经常变化。销售经理可以为单个销售人员制定标准，在制定标准时，经理们要考虑如下问题：

- 礼品或业务招待的目的是什么？
- 在达成交易的所有途径中礼品起了多大的作用？
- 礼品或业务招待项目如何分配？
- 礼品或业务招待项目如何影响购买者以及他或她的决策过程？
- 客户在接受馈赠方面的政策是什么？
- 礼品或业务招待是否可能危及企业形象及客户行为？

销售夸大宣传或误导

销售从根本上说是沟通的过程，沟通的内容包括客户为什么要买一种产品而非另一种，或者为什么从一个公司而非其竞争者处购买。在销售展示过程中，销售人员一般作出大量承诺和声明。问题是这些权利何时与法律联系起

来。销售宣传和误导有何区别？根据《商务法》(Law for Business)，“误导的成分一般被描述成：对一事实的误导程度客观地取决于对相关人员的危害。”^[24]

该法案进一步指出对权利许诺者不一定承担责任，如果他或她并不知道承诺是错的。但销售人员的承诺必须是真实有据的，即如果它要有法律约束力，它必须成为影响采购人员作出采购决策的一个主要原因。这种承诺是否是决策中的一个主要成分要视环境而定。构成误导的另一个要素是：承诺是一个事实还是观点。事实即可知的东西，预测未来的事实（这项财产的价值一定会增加）或观点（这是周围最好的房子）不属于可知之列，所以这些都被列为“吹捧”或“说大话”，此类陈述受法律约束。

夸大宣传和误导之间并没有清楚的界限。例如，如果销售人员说：“拥有这辆车会很了不起。”这种声明是夸大宣传。然而，如果销售人员说：“一位老寡妇曾拥有这种车，她仅在星期天开着这辆车去教堂。”如果这辆车曾被其他任何一个人所有，该销售人员会因为说话误导而被判有罪。

销售人员在展示过程中的演说要遵守几条规则：

1. 销售人员要精通商品的性能和缺陷。
2. 销售人员要强调重要的标准，并指导客户更好地理解如何作出合理的选择。
3. 销售人员必须仔细精确地陈述产品的性能和效果参数。
4. 销售人员必须分辨有关产品事实和观点陈述之间的差异，以及何时以大众语言赞扬这种产品。
5. 销售人员需要熟悉有关价格差别、保证和在其他有关方面的地方、州和联邦法律。
6. 销售人员必须认识到自己是企业的代理人，自己在销售中作出的声明有可能在法律上构成对企业的约束。

违反竞争的行为

很多情况下，销售人员要面临激烈的竞争，为达成交易，他们会别出心裁地从事违法行为。一种常见的做法就是**价格差别**(price discrimination)。根据《1936年罗宾逊-帕特曼法案》(Robinson-Patman Act of 1936)，对同类客户给出不同的价格是违法的。这听起来很简单，但许多特例使这一问题变得复杂了。例如，如果销售数量很大，降低了成本，因而导致售价大大降低，企业允许向大批量购买产品的客户提供折扣，企业也允许向某一特定客户提供不同的价格。又如，给合伙人一种价格而给一般公众另一种价格。总之，对一种行为是否构成价格差别需要法院的裁决。

另一种非法的做法是**搭售**(tying arrangement)，即客户要买一条产品线的产品就必须同时买另一条产品线的产品，否则企业拒绝出售。如果有两个不同且独立的产品线存在，并且这种情况构成了对交易的约束，这就是非法的。**排他性交易**(exclusive dealerships)如果构成了对交易的约束也是非法的。排他性交易是指厂方要求中间商只能出售厂商自己的产品，而不允许销售其他厂商的产品。**地域限制**(exclusive territories)或担保特定企业是惟一有权利在指定区域

内销售某一产品的企业，这种行为在特定情况下也是非法的。总而言之，如果能证明这种建立地域限制的做法弱化了竞争并限制了交易，这种做法就是违法的。

搭售、排他性交易、地域限制都会触犯《克莱顿法》(Clayton Act)。法院在案件判定中对有关的这些问题运用“原因规则”。这种方法的积极影响在于它给了法院很大的选择范围，该方法的消极影响在于它没有设立行之有效的规则来引导销售人员。

损害竞争者

在很多情况下，人们由于肩负着完成任务的压力，从而便不顾道德标准。一种情况就是对竞争对手的干扰。让我们以把消费品卖到食品店的例子来分析这种情况。食品店经理会空出货架给提供消费品的销售人员，该销售人员会为自己的产品作出上架计划，并检查货架，再向店经理补充存货。一种很普通但从道义上有争议的做法就是销售人员减少竞争对手的货架面积，取而代之放上自己的产品，这样做的时候他们往往并未取得店经理的许可。另一种损害竞争对手的做法是，销售人员会散播谣言，向顾客诽谤竞争对手。

有些人会对上述两种做法提出辩解，说自己并未因此达成大宗交易，但他们确实构成了不道德行为。检验一种做法是否不道德的办法是回答这样一个问题：“如果我的竞争对手也做相同的事情，会给我带来什么样的结果？”如果每个人都进行相同的不道德行为，对任何人都不会有好处。

费用报告

推销是一个昂贵的过程，但推销开支可以得到补偿，因为推销是劝说客户购买产品而获得更多产出的过程。销售人员经常拥有企业的一个费用账户和一部汽车。企业的费用政策必须遵守一条规则：既不能过分奢侈，又要保证销售人员的公平报酬。过分奢侈会导致很高的销售成本。如果销售人员得到的报酬不公平，销售人员在费用开支上就会不老实。尽管填写费用单据经常被视为“创意性写作”，绝大多数销售人员还是竭尽全力在费用方面做一本精确的账。为了努力降低管理费用，企业通过增加书面工作迫使销售人员在填写费用账户时更准确。

企业不让销售人员虚报费用的最佳途径可能是向销售人员灌输一种针对这种行为的道德观。同时，企业要准备一份费用分类账的样本。这一分类账中包括里程、住宿费、餐饮费、业务招待费以及其他可以报销的费用。当然，可能有更简单的方法来处理此类账目，特别是对餐饮费，我们可以将某一地区饭店饮食的平均成本作为基数，算出一个人均的标准。企业应及时报销销售人员的开支，这样他们就不会有机会为了使下个月的开支水涨船高而虚报本月的费用。另外，对于上次报销时遗漏的费用，企业也应制定规定加以补偿。

《绿河法》

许多城镇限制销售人员只能在他们的领地内从事推销活动。一般来说，这

些法令（用俄亥俄州的绿河命名，此地属于最早颁布此类法律的州之一）要求销售人员持有在当地推销的许可证或特许证。这些法律公开声明，其目的是管制本地区以外的企业在本地区销售，通过这种手段，防止不道德的销售行为。当然，这些法律通过限制交易以保护当地的经营，并因此为自己的城镇带来收益。

销售经理需要注意的道德和法律问题

从最后的分析中我们可知，企业道德基调和标准是由经理们建立的。只要有健康的价值观并在决策中展示这种价值观，一套道德体系和行为准则在企业中就会很有效。^[25]一旦牵涉到企业的道德问题，销售经理们最有发言权。

关于地域的决策

销售经理的主要职责之一是开发和改变销售地域，特别是当某些地区的人口组合发生巨变时，这个问题更加令人头痛。尽管乍听起来，地域决策似乎与道德问题无甚关系，但它们确实对销售人员有重大影响。此外，制定决策的方式和怎样沟通都涉及到道德问题。

我们来看这样一个例子。伯特在发展销售区域方面做得很出色，但在未征得他本人同意的情况下，他被告知该地区给了另一个销售人员埃尔娜，而且，伯特必须到另一个地区去另起炉灶。此时，伯特觉得公司只是在利用他，对他毫不关心。

这种感觉通常因这种决策传达给销售人员的方式而蔓延。例如，销售人员玛丽亚收到了地区总部的一个神秘电话，通知她带上所有的文件在星期五到总部报到，根本没有更多的解释。一到总部，玛丽亚就接到命令将文件留给接待员，在经理办公室，她被要求两周后到一个新地区报到。这种情况对销售人员来说是太平常了。

诚然，企业有权作出此类决策，但事实是：企业并未征求销售人员的意见，也没有提前告诉他们，这说明企业只是视他们为工具，而不是具有超越工作环境的需要、要求和欲望的个体。这种方法可能暗示了管理层一种潜在的态度，不管管理层在口头上如何冠冕堂皇地说关心员工，其行为却传达了截然不同的信息。这类故事在企业乃至行业内会迅速传播开来，最后，会对组织中的人员质量带来消极影响。

销售经理可以采取很多措施来弱化地区决策对销售人员的影响，他们可以：

1. 制定一项特定的改变领地决策和对主要客户重新分配的政策，一旦雇用了销售人员，就把这些政策告知他们。
2. 在最初考虑这种方案时，就要让有关的销售人员加入到决策过程中来。
3. 涉及到人员变动的决策时，要使这种变动的计划与年度安排相

吻合。

4. 尽可能确保该销售人员的新销售区域与改变以前的一样有潜力，如果夺去他的一个重要客户，这可能改变该销售人员在销售区域的业绩。

5. 不要轻易决定改变方案或数字，其他因素和销售定额底线同样重要。

6. 仅仅作必要的变化，这可能不必口头说明，但奇怪的是这种变化屡屡是无缘无故地发生。

销售人员的功能性障碍

如果销售人员长期患病，有酗酒或吸毒的陋习，或正经历着残酷的个人感情问题，这都向销售经理们展示了一个特别困难的局面。因为销售经理也不明白吸毒及酗酒的缘由，以及该如何应付。有些人甚至不知道酒精也是一种常用的毒品，需要严肃对待。^[26]一些经理主观地认为自己不是社会公益工作者，因此不想卷入此类事件中。他们的感觉是：如果这个销售人员不能戒掉这些恶习，那么最好的办法是让他或她离职。最终，销售经理们不到情况恶化时不会采取行动。事实上，在工作场合忽视吸毒问题代价很高。^[27]起码对企业而言，失去了一个曾是无形资产的销售人员就如同支付了极高的成本。多数研究表明，使某个员工恢复正常工作比雇用和训练一名新员工的成本低。^[28]因为销售经理总是与他或她的销售人员保持密切联系，所以他们有最佳的机会采取早期防范措施。销售经理如果没这样做就是在浪费公司的金钱。

为了让销售经理帮助有问题的员工，我们列出了下面一些措施：

1. 努力了解员工以及他们在不同场合的行为和反应倾向。
2. 注意员工行为和业绩的突变，特别是当他们旷工时间急剧增加时。
3. 练习良好的聆听意见的技巧。
4. 花些时间与行为上有变化的员工在一起，试着了解原因。
5. 如果这种行为不断持续，并怀疑该员工吸毒或嗜酒，应直接要求他或她开始接受治疗。
6. 对正生病或经历严肃个人问题的员工，在其恢复的过程中应暂且减轻他或她的负担。
7. 尽量为员工隐私保密。
8. 总之，要对有关员工表示出极大的情感支持。

性骚扰

在销售这一职业中发生的一个巨大变化就是越来越多的女性加入到销售队伍和销售管理层。这会导致新的、积极的方法和新鲜的思维加入到推销工作中。另外，有证据表明这也会导致销售工作建立更高水平的整体道德标准。^[29]当然，一个组织内不管何时有何种变化发生，迷惑和不解总是存在。为了培养让妇女参加工作的认同感，企业经常不问原因就诉诸肤浅的手段。企业不是鼓励女性发展一种与其个性一致的管理风格，而是或公开或暗地里鼓励女性采用其男性搭档喜欢的风格。这使双方均感不安，也使一些女性职业人员

调整比率相对较高。^[30]

更多女性加入以前男性一统天下的职业引起的误解带来的另一个结果就是性骚扰事件的增加。有一段时间，人们把性骚扰仅视为老板想从肉体上强迫下属就范，当然这也构成骚扰。我们现在都知道性骚扰还包括许多过去认为无伤大雅的行为，包括与性有关的口头表示和暗示。还有，不断重复与性有关的玩笑，以及冒犯性和暗示性的语言，也会构成性骚扰。当然，一个人对另一个人进行的经常性的而并不被另一人接受的求爱，有时也被视为性骚扰。

性骚扰一般分为这样三类：

1. 口头骚扰。性暗示、语言、威胁、玩笑或侮辱。
2. 非口头骚扰。暗示或侮辱性声响、猥亵的动作、打口哨或暗送秋波。
3. 行为骚扰。触摸、袭击或强迫发生性关系。

当与性行为有关的服从或明显或含蓄地构成了雇用的条件，则这种行为就构成性骚扰，对性要求的服从或拒绝已成为影响一个人雇用决策的基础，并且这种行为干扰了该人的职责表现或制造了一种充满敌意的工作环境。^[31]总之，对同事的任何与性有关的非职业行为都属于性骚扰的范畴。企业对性骚扰投诉的反应将成为法院进行判决的基础。^[32]

性骚扰在销售经理中经常发生，因为推销过去一直是男人的职业。行为模式已发展了多年，很难改变。许多经理并未认识到企业要对第三方骚扰负法律责任。^[33]例如，一位女销售人员认为一名购买者一直作出她不愿意的性要求，如果她向经理抱怨，那位经理会认为这是她的问题，或认为这是做生意的代价，在这种情况下，那位经理和企业就要从法律上对性骚扰负责。

销售经理可通过采取如下措施避免性骚扰问题：

1. 向下属提供书面行为标准。
2. 树立一个积极的职业行为榜样。
3. 如果销售人员从事有问题的行为，要指出有问题的特定行为，并提醒该人他的行为要遵守公司规定。
4. 要制定一套制度，可据此以秘密的、非威胁性的方式解决性骚扰的抱怨。
5. 如果有人提出性骚扰的投诉，立即彻底调查。
6. 在调查过程中，要保密以及尊重个人的隐私权。
7. 在得出结论时，以事实为依据，避免依靠第三方的信息。
8. 采取及时正确的行为制止性骚扰，但在弄清事实前避免作出激烈的决策以激怒骚扰者。
9. 如果客户、用户或供货商对员工进行性骚扰，通知该人或该人的单位这种行为不可取，不断进行这种冒犯会导致严重的后果。

国际范围内的道德和法律问题

要在本书内列出道德问题的所有标准是不可能的。道德和可接受的因素随文化的不同而不同。国际营销专家菲利普·凯特罗（Philip Cateora）说：

哪些道德行为是正确的或合适的给国内营销者带来了两难的选择。即使是在同一个国家内,也没有可参照的一般框架对道德标准进行界定。由于基本文化差异导致了对“什么是正确的”这样一个问题的观点有更大范围的延伸,所以,在国际市场上企业道德问题变得异常复杂。^[34]

这一事实使很多营销和销售专家无可奈何地认为他们无力应付这种事情。然而,销售专家可以从这样两个方面着手:对道德标准和信仰的有关问题培养敏感性,决定以目前做生意的方式可以作出何种适应。另外,他们要坚守自己的道德标准,并对他人的标准作出适当的反应,要从客户的角度解释为什么自己会以特定的方式对客户作出反应。销售专家不能试图把客户的要求变成行为标准。

对任何一类道德体系进行了解的起点是对文化价值的熟悉。在国外工作的生意人经常在决定什么是可接受的行为这一问题上遇到麻烦。许多人在采取了不合适的行为后,已经历了尴尬事件,甚至遇到敌意,这种局面可以这样进行总结:

社会生活并非像计算机游戏一样程序化了,因为在游戏中,在不同的环境里必须作出无联系的差异性、模棱两可的行为。社会生活中的人们经常要面对道德两难、模糊的环境,因为这时有几个合适的标准和行为可供选择。价值而不是其他变量可以被优先列出来,被制定成行为准则甚至当人们愿意并有能力这样做时,换句话说,价值指导社会中的人们有选择地达到一定目标以及其他相关目标。^[35]

在美国,许多地方的行为准则一般不会进行精确的定义。即使这样做了,也是以普通的语言和条件描述的,所以指导性很小。然而,通过研究一种文化或一个国家的价值观,人们能够把握当地通行的道德标准。当然,一个人总结的标准要展示给该文化中与他一起工作的另一个人,并根据他的建议对结论进行调整。

知道了一个道德标准并非意味着人们一定要遵守它。例如,美国商人遇到的最大问题是回扣或受贿,原因是国外的一些企业及政府对某些贿赂行为不视为道德问题。^[36]然而,在美国做生意,《国外腐败法案》(*Foreign Corrupt Practices Act*)禁止提供贿赂及回扣,该法案针对三种情况提出意见:

1. 它应该建立会计标准,对支出进行准确记录并建立财务控制体系。
2. 禁止企业使用邮寄服务或其他商务手段向负责外事的能够利用手中权力对企业的业务决策产生有利影响的外国政府机关、外国政团、政客、政治候选人或第三方,提供支付或许诺向他们赠送礼物。
3. 对违法的制裁。对企业最高罚款 100 万美元,对个人最高 1 万美元和最高 5 年监禁。^[37]

然而,这个法案也有漏洞,那就是制造了不公平竞争,因为其他国家的企业可以不按该法案办事,这就导致了許多美国商人明知行贿是不道德的行为并将受到法律的制裁,仍要冒险犯法。

《推销》杂志

商业前沿专题

回避调情

罗伯特·尼伦 (Robert Nylén)

你一定听到过这样的故事：在一个有五个人的销售部，两个有魅力的年轻人默契地一起工作。上司活跃且手段强硬，32岁，有10年销售经验，有很强的进取心。最近来了一个销售人员，23岁，年轻潇洒，刚出大学校门，一腔抱负。他们一起不辞辛劳地安排计划、设计预算、描绘蓝图。作为销售人员，他们在公司里配合默契，为对方的胜利而欢呼，对竞争对手同仇敌忾，为失去的合同大伤脑筋。

可能出于自然，他们之间产生了吸引力，关系亲密起来。当然，这种吸引力可能不是相互的；毕竟，单相思经常发生，如果罗曼史都恰好发生在相互之间，世上就没有伤心的故事或乡村音乐了，生活也将变得乏味。

在办公室里，当上司喜欢这个销售人员超过其他任何人时，单相思常常变得很恶劣（否则，这只是主人公自己脸羞得通红，说话结巴的故事）。此时，实际上是上司不能控制自己的欲望。该上司经常发出很随意的邀请：下班后我们一起走吧，或我们一起喝点什么，而年青漂亮的下属婉言拒绝，并曲解了这些提议，仿佛它们不意味着约会。但这种提议持续不断，而这位下属仍然拒绝。

尽管一再不成功，上司的调情欲望加剧了，变成了单方的激情。调情结束了，威吓和恃强欺弱开始了。年青的销售人员仍是拒绝，尽管现在有些紧张。最后，在这种不公平的求爱方式中，两个月过去了，鬼迷心窍的上司把年青的销售人员叫进自己的办公室，关上门，提出了一个并非不合理的帮忙请求——并不完全是为了性的要求。

办公室里很闷，上司让年青的销售人员通通空气。这表示该销售人员必须爬到一把椅子上，并努力尴尬地打开靠上的一个窗户。当销售人员踮着脚站着时，他感觉到老板的手正在触摸着他的腰和膝盖间的一个敏感点。

怎么办？

扇他耳光，跑开，尖叫，乞求，还是发抖？

还是就那么认了？

这个故事道出了我们的重点和不安全性，对这些我们可能还有疑问。审慎地反应？站起来喊道：“混蛋！”或至少是“把手拿开！”性骚扰是件坏事，又触犯法律。但在现实生活中，人们的反应常常是否认、尴尬、恐惧和回避。如果处理这类问题有困难，要承认它则更难。

销售是诱饵，是吗？许多有关销售的专门词汇也属于爱情词汇。我们暗送秋波，请别人喝酒，约别人吃饭，我们想尽办法让别人注意，让别人陶醉，进行诱导——但这些都不是实实在在以文字表达出来。当我们有激情地推销，当我们竭力叫卖，即使当我们在做生意中用求爱的语言，也会被理解成我们并非发生纯粹的、赤裸裸的性方面的要求。我们在推销时确实经常打情卖俏，但我们都理性地认识到这只是一种游戏。

在当今的工作环境里，尽管人们对哪些事情可以正常地进行、哪些事只是一种象征、哪些事只是一种错觉莫衷一是，但有些人偏偏把本来很正常的卖俏解释得更露骨。

任何一种业务关系在任何时候都非常有可能蜕化成一种令人意想不到的人类行为，包括（不必讳言）神圣而又古老的性行为。买卖双方（或老板与员工之间）可能产生其他类型的亲密关系。当爱意或实际行动没有回应时，很容易发生严重的问题。

当老板或买方看到了挑逗性的邀请（实际上无人发出这种邀请），其结果很少是罗曼史。这只是一个问题。当雇员或客户想利用手中的不平等权利把纯洁的关系变成幽会（或更糟），这就成了大麻烦。性是神圣的，除非人们以它为工作。当麻烦发生时，揭露真相没有错，不仅如此，还要大声疾呼。

让我们言归正传。年轻人站在椅子上，老板对所谓的关心或性骚扰很来劲，当然这要看你是主动的还是被动的，怎么办？

那么，当你知道老板是女性，销售人员是男性的时候，你会改变你的答案吗？有可能。但有必要吗？可能没有。

性骚扰几乎都是男性对女性。但正如故事发生的那样，这个真实的故事告诉我们：不正常的事情也会发生。爬椅子的金发人肯定是男性，而且很聪明，跟他一起工作的女性让我确信这一点。那个有活力的、手段强硬的老板是一个可爱的（如果不避讳）年轻女性。

受害者如何处理这种局面呢？秘密进行吗？他感到太尴尬了，他离开了老板的办公室，没说一句话。他不但没把事情告诉其他任何一个人，而且他开始私下寻找新的工作。不到一个月，他找到了新工作。多年来，他没有把这个故事告诉任何人。

现在不要误解。绝大多数情况下，性骚扰的受害者是女性而并非男性，就像在其他种种非性的虐待事件中一样，女性是受害者。这就是物种的运作。在性的问题上，男性往往是主动进犯者。但是，这又不是一成不变的规律。

当你处在这种尴尬处境中时，你会怎么做呢？尽管我们倾向于认为我们生活在幸福时代，但是不管男性还是女性，抱怨性骚扰给他们带来的紧张程度仍比振作精神高。尽管有关性骚扰的投诉量在过去20年里翻了一番，作为被动的亲近对象，受到的不悦折磨还是很严重，并且我们一般不会坦诚地向他人讲述这种事情。我们自觉懦弱，但没人想承认自己懦弱。我们又不愿揭别人的短。

当你意识到不良行为时，鼓起勇气予以揭露。不要退缩——除非你在别处找到了很好的工作，并且不想使事态激化。有许多法律保护员工免受骚扰。在你受到威胁时，立刻坦诚地告诫冒犯者，也要告诉要好的同事，很可能你不是惟一的受害者。然后做好记录：用文字描述你的经历或用磁带录下来，然后把资料保存在家里。如果事情再发生，你就要予以反击。去找冒犯者的老板，如果冒犯者没有老板，则诉诸法律。其中也有困难的问题：你必须为自己可能受到的名誉伤害作好准备。但不管你做什么，不要只是继续工作或退缩，或接受不能接受的条件。

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章我们讲述了销售人员和销售经理碰到的法律和道德问题。首先介绍了道义论道德和目的论道德两个流派。由这两种道德决策制定的方法导致不同的工作思路，最终导致不同的行为方式。目的论流派的特征是目的的决定手段，而道义论流派的特征是输赢无关紧要，重要的是如何参与。在每个流派中又有许多道德学派，每个具体的学派的决策方式也是独特的。对这些由道德观念产生的框架有一定的了解后，将会帮助销售专业人员决定合适的方法。

组织内的个人一般要面对三种主要的道德冲突：(1)宏观—微观冲突，当组织标准和个人标准间产生差异时，这种冲突就产生了；(2)宏观内部冲突，当组织对组织内不同领域制定不同标准时，这种冲突就会发生；(3)微观内部冲突，当个人坚信自己处于什么样的位置和实际的工作有差异时，就会产生这种冲突。

在讨论销售人员和销售经理面对的主要道德和法律问题时，在合法性和合乎道德规范之间经常存在较大的差异。把法律作为道德标准会导致道德问题；法律仅仅代表了道德产生的基本线。

总之，不合法和不道德之间的差异不仅与一个人的意图有关，而且与该人的行为有关。送礼和业务招待很可能带来滥用职权的现象，而这又会导致道德问题。一份礼品是否合乎道德规范要看这份礼品的价值以及接受礼品者是否是当前的客户。尽管销售人员经常进行销售夸大宣传（对产品观点的表述），但对企业来说，仅仅误导（对产品做不真实的宣传）不一定构成违反法律。违反竞争的做法，如价格差别（对相同顾客开列不同价格）是非法的，但也有很多例外。其他一些做法（搭售、排他性交易和地域限制）可能是也可能不是非法的，这要视特定案件适用的法庭规则而定。对销售人员来说，另一件特别重要的事情是公正的费用报告。

对销售经理来说，重要的问题还有重新安排销售地域、如何对待功能性障碍的销售人员以及性骚扰，性骚扰是个大问题，因为在很多管理工作中，人们不能很好地理解这种事。性骚扰事件有三种：口头的、非口头的和行为上的。

最后，我们讨论了全球市场范围内的道德和法律问题。要对不同文化背景下的道德标准进行了解，取决于你对这种文化中的价值体系是否熟悉。回扣和行贿对美国的销售专业人员在全球范围内来说可能是一个严重的问题，按照《国外腐败法案》，这种行为对美国的生意人来说是违法的，但来自其他国家的公司却可以不必遵守该法案。

关键术语

道义论道德	deontological ethics
自我主义道德	ethical egoism
排他性交易	exclusive dealerships
地域限制	exclusive territories
康德的绝对规则	Kant's categorical imperative
马基雅弗利主义	Machiavellianism
宏观内部冲突	macro-internal conflict
宏观—微观冲突	macro-micro conflict
微观内部冲突	micro-internal conflict
实用主义道德	pragmatic ethics
价格差别	price discrimination
情形主义道德	situation ethics
斯潘塞社会进化论	Spencer's social evolution
目的论道德	teleological ethics
搭售	tying arrangement
效用主义	utilitarianism

本章练习題

1. 为了争取一笔大买卖，销售人员向外国政府官员馈赠贵重礼品。道德目的论者和道义论者在看待这个问题上的态度会有何不同？
2. 举例说明宏观—微观冲突，宏观内部冲突和微观内部冲突。
3. 假设销售夸大宣传是错误的话，那么“这辆跑了 40 000 英里的汽车只有过一个主人”的陈述是否构成夸大宣传或误导顾客？请解释。
4. 如果一家制鞋企业要求零售商销售该企业鞋子的同时必须带上该企业的腰带系列，这种非法搭售行为是否构成犯罪？请说明理由。
5. 对销售经理来说，为什么有功能性障碍的销售人员是一个道德问题？
6. 在销售工作中，为什么性骚扰是一个潜在的问题？
7. 举例说明性骚扰行为。
8. 合乎道德规范和合法间的关系如何？
9. 在一种文化的道德体系中，价值的意义何在？
10. 在国际营销中，为什么我们要重视对行贿问题的研究？

【注释】

- [1] Kenneth Labich, The new crisis in business ethics. *Fortune*, April 20, 1992, 167.

- [2] Alan Weiss, Seven reasons to examine workplace ethics. *HRMagazine* 36 (March 1991), 71 ~ 72; Elizabeth K. LaFleur, and P. Forrest, A social responsibility framework to guide sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 27 ~ 38; Kenneth C. Schneider and James C. Johnson, Professionalism and ethical standards among salespeople in a deregulated environment: A case study of the trucking industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Winter 1992), 33 ~ 43.
- [3] Ronald R. Sims, The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* (July 1992), 505 ~ 513.
- [4] O. C. Ferrell and John Fraedrich, Understanding pressures that cause unethical behavior in business. *Business Insights* (Spring/Summer 1990), 1 ~ 4; Do good ethics make good profits? The "prisoner's dilemma." *Ethikos* (January/February 1990), 6 ~ 8; Kenneth R. Andrews, Ethics in practice. *Harvard Business Review* (September/October 1990), 99 ~ 104; David Vogel, Ethics and profits don't always go hand in hand. *Los Angeles Times*, December 28 1988, 7; Gregory T. Gundlach and Patrick E. Murphy, Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing* 57 (October 1993), 35 ~ 46; Rosemary R. Lagace, Robert Dahlstrom, and Jule B. Cassenheimer, The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 39 ~ 47.
- [5] William K. Frankena, *Ethics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963); W. D. Hudson, *New studies in ethics*, vols. 1 and 2 (New York: St. Martin's Press, 1974); W. T. Jones, Frederick Sontag, Morton O. Beckner, and Robert J. Fogelin, *Approaches to ethics* (New York: McGrawHill, 1977); Donald P. Robin and R. Eric Reidenbach, Social responsibility, ethics, and marketing strategy: Closing the gap between concept and application. *Journal of Marketing* (January 1987), 44 ~ 58; Geoffrey P. Lantos, An ethical base for decision making. *Journal of Business & Industrial Marketing* (Spring 1987), 11 ~ 16.
- [6] Shelby D. Hunt and Scott J. Vitell, A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing* (Spring 1986), 5 ~ 16.
- [7] John Fraedrich and O. C. Ferrell, Cognitive consistency of marketing managers in ethical situations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Summer 1992), 245 ~ 252; Shelby D. Hunt and Arturo Z. Vasquez-Parraga, Organizational consequences, marketing ethic, and salesforce supervision. *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), 78 ~ 90; Richard Tansey, Gene Brown, Michael R. Hyman, and Lyndon E. Dawson, Jr., Personal moral philosophies and the moral judgments of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (Winter 1994), 59 ~ 75.
- [8] Gene Lacznia, Business ethics: A manager's primer. *Business* (January/February/March 1983), 23 ~ 29; Sherry Baker, "ethical judgment." *Executive Excellence* (March 1992), 7 ~ 8.
- [9] Ralph W. Jackson and Steve Cashon, The inherent conflicts in the corporate setting. *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, Newport Beach, CA, 1993.
- [10] Anusorn Singhapakdi and Scott J. Vitell, Analyzing the ethical decision making of sales professionals. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 1 ~ 12.
- [11] Ferrell and Fraedrich, Understanding pressures that cause unethical behavior in business.

[12] For an interesting discussion of the dilemma caused by this dissipation of responsibility, see Bowen H. McCoy, The parable of the Sadhu. *Harvard Business Review* (September/October 1983), 103 ~ 108.

[13] Patrick E. Murphy, Creating ethical corporate standards. *Sloan Management Review* (Winter 1989), 81 ~ 87; Douglas K. Hoffman, Vince Howe, and Donald W. Hardigree, Ethical dilemmas Faced in the selling of complex services: Significant others and competitive pressures. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 13 ~ 25.

[14] Gifts: One issue that puts purchasing on the hot seat. *Purchasing*, February 13, 1989, 18 ~ 19.

[15] Chris Argyris, The executive mind and double-loop learning. *Organizational Dynamics* 11 (Autumn 1982), 5 ~ 22.

[16] Hunt and Vitell, A general theory of marketing ethics; O. C. Ferrell and Larry G. Gresham, A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing* (Summer 1985), 87 ~ 96.

[17] Anusorn Singhapakdi and Scott J. Vitell, Marketing ethics: Sales professionals versus other marketing professionals. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), 27 ~ 38.

[18] Lacznia, Business ethics, 24.

[19] Walter Keichel, Business gift-giving. *Fortune*, January 7, 1985, 123 ~ 124.

[20] Scott W. Kelley and Michael J. Dorsch, Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 55 ~ 66.

[21] Ibid; Alan J. Dubinsky, Marvin A. Jolson, Ronald E. Michaels, Masaaki Kotabe, and Chae Un Lim, Ethical perceptions of field sales personnel: An empirical assessment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Fall 1992), 9 ~ 21.

[22] I. Frederick Trawick, John E. Swan, and David Rink, Industrial buyer evaluation of the ethics of salesperson gift giving: Value of the gift and customer vs. prospect status. *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Spring 1989), 31 ~ 38.

[23] Gifts.

[24] James A. Barnes, Terry M. Dworkin, and Eric L. Richards, *Law for business* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1991), 175.

[25] Archie B. Carroll, In search of the moral manager. *Business Horizons* (March/April 1987), 7 ~ 15; Lee R. Ginsburg and Neil Miller, Value-driven management. *Business Horizons* (May/June 1992), 23 ~ 27.

[26] Minda Zetlin, Combating drugs in the workplace. *Management Review* (August 1991), 17 ~ 24.

[27] William C. Symonds, James E. Ellis, Julia Flynn Siler, Wendy Zellner, and Susan B. Garland, Is business bungling its battle with booze? *Business Week*, March 25, 1991, 76 ~ 78.

[28] Zetlin, Combating drugs.

[29] Shay Sayre, Mary L. Joyce, and David R. Lambert, Gender and sales ethics: Are women penalized less severely than their male counterparts? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 49 ~ 54; Leslie M. Dawson, Will feminization change the ethics of the

sales profession? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Winter 1992), 21 ~ 32.

[30] Laura L. Castro, More firms 'Gender train' to bridge the chasms that still divide the sexes. *Wall Street Journal*, January 2, 1992, 11, 14; Amy Saltzman, Trouble at the top. *U. S. News & World Report*, June 17, 1991, 40 ~ 42, 44, 46 ~ 48.

[31] Janet Harris-Lange, Everybody's problem. *Entrepreneurial Woman* (May 1992), 77.

[32] Robert K. McCalla, Stopping sexual harassment before it begins. *Management Review* (April 1991), 44 ~ 46.

[33] L. A. Winokur, Harassment of workers by 'third parties' can lead into maze of legal, moral issues. *Wall Street Journal*, October 26, 1992, B1, B8.

[34] Philip R. Cateora, *International marketing* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983), 138.

[35] Vern Terpstra and Kenneth David, *The cultural environment of international business* (Cincinnati, OH: South-Western, 1985), 117.

[36] Cateora, *International marketing*.

[37] Martin C. Schnitzer, Marilyn L. Liebrez, and Konrad W. Kubin, *International business* (Cincinnati, OH: South-Western, 1985).

第 II 篇

人员推销过程

- 第 6 章 推销过程——准备
- 第 7 章 推销过程——销售展示
- 第 8 章 推销过程——成交
- 第 9 章 推销过程——处理反对意见
- 第 10 章 推销过程——售后服务

...

第6章

推销过程——准备

开篇故事

“又将是一个漫长的星期”，菲尔·考里(Phil Kary)边驱车上上班边想。菲尔是香港杜马市场公司的销售经理。杜马公司是著名的葡萄酒和特殊食品的大分销商。这个星期，菲尔正准备公司的战略会议，把新牌子的匈牙利葡萄酒导入佐治亚市场的最佳方式将在本次会议上最终决定，菲尔知道成功导入的关键是销售人员的能力，即通过预期本地的客户群，然后充分准备销售访问去跟进。菲尔知道他得决定哪种预期方式将产生最佳结果，是否有适合的目录或者他能否找到适合的邮寄名单。今天下午，他将重新查看公司的内部记录，看看会有什么样的结果。他希望能找到一种比冷推销结果更好的方式。因为在葡萄酒导入的第一个月能获得好的分销，对杜马市场公司来讲是非常重要的。

另一个问题甚至更让他担忧，公司的销售人员可能习惯于在每次销售访问之前作最少的准备工作，公司最近没有增加任何新的产品，而销售人员则满足于他们当前的顾客和产品知识。菲尔知道，如果想取得良好的销售开端，对这些不含任何化学添加剂的新的葡萄酒需要作些销售访问的准备工作。他需要找到足够的信息帮助他的销售人员熟悉客户特征，尤其是这种新葡萄酒的重要客户。也许，他应在上班之前去大学的商务图书馆，他记得大学时代的图书馆对他是非常有帮助的。

三、本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 识别预期客户
- 使用不同的预期方法和策略
- 找到有关预期客户的信息
- 由信息找到预期客户
- 讨论有关制定销售访问计划的重要性
- 对个别预期客户制定销售访问计划

引言

菲尔·考里的担忧是有道理的，因为许多销售人员没有对推销过程的两个重要部分——预期和计划引起足够的重视。在计划销售展示时，越来越多的销售人员和同伴一起，从鞋子到细实心面条调味汁，发动强有力的展示，以使得他们的产品更可信。例如，诺克波特(Rockport)公司以在纽约马拉松比赛中穿着该公司鞋子的运动员，来显示鞋子的轻巧和能耐受艰苦的条件。^[1]该公司广告中的信息是：有人也许会惊讶地看到真的有人会穿着时装鞋跑令人力竭的26英里马拉松，但如果是诺克波特鞋就不足为奇了。同样，斯彼瑞特(Spirit)公司的展示是一群穿着该公司皮鞋的妇女在打篮球，令人注目的口号是：它看起来像皮鞋，感觉却像旅游鞋。

在豪华轿车的销售中，实地示范非常重要。为了使人能集中注意力在它的超级构造上，凌志(Lexus)将金字塔般的葡萄酒杯放在汽车的发动机罩上，并以超过100英里/小时的速度奔驰。尼桑(Nissan)用同样的展示进行回击，并加上口号：当你看到许多豪华汽车显示驾驶的平稳时，你是否看到价值仅1.3万美元的轿车也能平稳驾驶。

不管在广告中或者销售展示中，实地示范在建立印象和让顾客购买产品方面是非常重要的。销售人员有效使用展示最容易的方式，是实地示范一种已被证实的产品的优点。销售人员展示的另一种方式是实地示范产品的独特方面和超过竞争对手的产品，即使每个竞争产品都具有相似性。

销售过程分为连续的七个步骤：预期、计划、接近、销售展示、处理异议、结束销售和售后服务，见图6—1。推销要求每个销售人员开发出一种系统方式去适应各种类型的顾客和情况。本章介绍推销过程中最重要却不是很有魅力的两项——预期和计划销售访问。如果销售人员想增加或者至少保持他们的销售量，他们必须不停地寻找新的客户。一旦找到预期客户，销售人员就必须使用所有获得的有关预期客户的信息来设计最好的推销方法和展示产品。

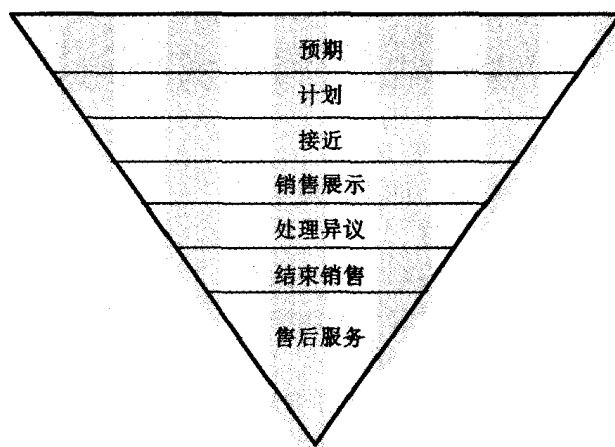


图 6—1 销售过程

预期的一般作用

推销过程的七个步骤中，第一个是预期，通常它并不引人注目。**预期** (prospecting)是指获得潜在客户名单的活动。尽管预期不会产生直接的销售，但是没有预期活动，销售人员就无法有效地确定新的客户。没有对新客户的销售，销售人员就无法弥补失去的销售或抵消当前客户的减少造成的损失。

如何找到好的预期客户？通过分析各种资料中的信息，并根据它们的需求、购买权和购买能力等，确定最佳的预期客户。**合格客户** (qualifiers)的信息包括：公司的类型和规模，财务状况和信用度，以及对提供的产品和服务潜在的应用。销售人员应根据相关的人文统计信息，按照他们的购买潜力把预期客户分组。**人文统计信息** (demographic information)是有关特定客户的具体数据 (购买方式，特定的购买特征，以往购买的历史)，这将有助于确定合适的目标，准备最好的销售展示和描述最精确的客户特征。

需要与欲望

有些时候，销售人员过于注重他们销售的产品和完成销售指标，以至于忘了产品必须满足特定客户的需要。好的销售人员经常从客户的角度评价产品和销售展示。销售人员必须记住“消除顾虑”概念的基本规则：推销客户需要的产品和服务才会使他们满意并持续购买。为了识别出能成为这些满意客户的预期客户，销售人员需要信息。在一个选定的目标群体中获得信息，并以此发现值得访问的最佳预期客户是通过电话营销。**电话营销** (telemarketing)是通过电话来获得和提供信息，确定约会以及在任何可能的时候达成交易的过程。考虑到人员访问的高成本，电话营销经常被用来提供好的客户信息和支持推销过程。对某些产品而言，它也能用来获取订单。

购买权

对于工业产品的销售人员来讲，尽早地识别出企业里作购买决定的人尤为重要。销售人员应避免向没有购买权或对购买无影响的人作展示。价格昂贵的工业品的购买通常由代表着几个不同观点的委员会决定，销售人员必须使涉及决策过程的每一个人都获得必要的信息。

例如，当销售人员试图销售一台机器，如汽车保险杠焊机时，销售人员应让机器的操作者了解机器的操作特征、产量和操作的容易程度；同样，车间主管必须知道机器的产量和产品其他方面的关系，包括生产效率、机器效率以及该机器连入装配区域的方式等；生产副总裁需要知道生产效率和每单位产量的成本与其他机器的比较。在决定购买之前，所有这三个人都需要知道他们职责范围内的特定信息。

即使是消费品，如购买地毯一类的耐用品，采购的决定也涉及多人。夫妻

一方决定地毯的颜色和质地，另一方决定品牌。有时候，孩子们也会对选择他们房间的地毯发表意见。

购买能力

当贷款和信用难以获得或获得代价较大或当经济处于萧条时期，预期客户（不管是公司还是个人）的购买能力尤为重要。销售人员应当了解预期客户的财务状况。银行、商业公署、其他客户和当地信用机构都能提供有关预期客户的财务状况和以往的支付问题等信息。对于大部分公司，邓恩－布拉德斯特里特（Dun & Bradstreet）公司都能以合理的成本提供有关财务状况的信息。了解这些信息将有助于销售人员预先准备购买的替换方式，以备不测。

预期的方法

表 6—1 列出了几种预期的不同方式，我们将分别予以讨论。尽管列出的所有信息来源都可能有好结果，但最常用的方式是：影响中心、信息交流、贸易展览、竞赛、目录和邮寄名单。

来自广告的询价 令人吃惊的是，对于那些从公司的广告中了解到公司或者公司的产品和服务，并通过电话或信件进行询价的客户，公司却不跟进。对每一个询价应该马上跟进，因为这些询价一般来自最佳的预期客户。对询价没有响应就等于忽视预期客户。公司应当建立一种系统的方式去解决这种询价。一种方式是使电话营销的人员响应每个询价并随即把这个信息传递给对应的销售人员。

表 6—1 预期策略

- 来自广告的询价
- 影响中心
- 客户消息链
- 冷推销
- 竞赛
- 目录和邮寄名单
- 团体会议和聚会
- 信息交流
- 内部记录
- 观察
- 服务人员
- 内线
- 贸易展览和演示

影响中心 获得信息的最佳方式之一是通过联系各俱乐部和组织。影响中心——乡村俱乐部、友好组织、服务组织和职业团体为销售人员提供了接触会

员的机会，即使不是预期客户本身，也能识别出谁是预期客户。每个销售人员应该加入的职业团体是美国营销协会的当地分会。在美国大多数地区，正流行“消息俱乐部”。它每个月聚会一次，目的是从其他行业的俱乐部成员中获得商业信息（消息）。

客户消息链 当前满意的客户，尤其是新客户，是最好的消息源。新客户可能会提供以前未接触过的公司和部门的名称。一个客户能提供另一个客户的名称，如此类推形成一条链。有时满意的顾客愿意提供证明材料。通过这些材料，销售人员能不断更新和延长客户消息链。有时，如果有些能最终成为公司的客户，销售人员将给其赠品。

冷推销 冷推销(cold canvassing)不是成本合理的方法，除非对于像真空吸尘器或者化妆品一类需要看到实物才能销售的产品，（这类产品是基于面对面销售的）所以才会采用冷推销方法。对于大多数产品，电话推销更有效。电话推销计划详见表 6—2。

表 6—2

电话推销计划

- 建立核实预期客户的标准
- 使用该标准列出预期客户名单
- 了解每一个预期客户的财务状况和信用度
- 确定每次打电话的目的
- 准备开场白和销售信息
- 准备各种方式结束销售
- 如果销售成功，准备快速跟进；如果销售不成功，请求一次会面

电话推销计划的第一步是建立核实预期客户的标准。第二步是使用已确定好的标准开发出预期客户名单。这一步骤涉及使用如下资源：电话簿黄页、商业目录、商业名录的当地分册、贸易期刊和各种俱乐部和组织的成员表，如罗塔里(Rotary)俱乐部、齐万尼斯(Kiwanis)俱乐部和埃尔克斯(Elks)俱乐部。

一旦确立了客户名单，就可以了解每一个预期客户的财务状况和信用度。第三步可在邓恩-布拉德斯特里特公司、当地的信用组织、公司的信用部门或其他该公司的供应商的帮助下完成。第四步是确定每次打电话的目的，它经常被忽视，基本的销售电话目的包括收集预期客户的信息和试图通过电话推销少量订单，通过电话销售少量订单，将分配给客户一个公司账户号码，一旦电话销售完成，必要的背景核实能有助于订单的处理过程。对某些基本问题的答案将有助于获得预期客户的重要信息，通过询问可以识别出产品使用和兴趣所在，例如，“贵公司是如何使用此类产品的？”和“当前是否使用该产品或类似产品？”进一步的采购标准也能通过询问获得，如“当考虑这类产品时会想到什么问题？”“你认为使用这类产品会得到什么益处？”和“采购这类产品，你通常的决定时间是多少？”

第五步包括准备开头的陈述。实际的销售信息和结束开头陈述可能是展示中最困难、也是最重要的部分，尤其是在电话预期时，没有一个好的开始，与预期客户的进一步交流便无法进行。

一个好的开场白有三个基本组成部分。

1. 销售人员应该自报家门，例如，下午好，约翰逊先生，祝你今天愉

快。我是 H&B 联合公司的凯利·汉克斯。”然后，销售人员应进行能引起兴趣的评述：“我知道香港杜马市场公司刚刚结束创记录的一年，而且正准备将其业务向海外拓展。我打电话是因为 H&B 联合公司能帮助您和贵公司实现这一目标。”最后，销售人员应建立与客户的关系。“贵公司是全美知名的能提供各种合格产品的公司，我相信您想通过投放合适的产品到最可能的市场中以保持在海外的这种形象。H&B 公司曾帮助过像您这样的公司开拓在欧洲东部和西部以及前苏联的市场。我知道您非常忙，我也不想浪费您的时间，我只想占用您几分钟的时间来解释一下我们的国际计划。”

2. 一个好的开头应该紧跟着强烈的、简洁的销售信息，以强调产品和服务的好处而非特征。最好用积极的、生动的、能描述出乐观向上的词汇来描述好处。这些可以是个人的词，如你、我、我们或行为导向，也可以是激发情感的形容词。销售信息应能抵消任何预料中的反对信息。

3. 紧接着销售信息的是结束语。结束语是试图劝说预期客户购买少量尝试性的产品，便于将来的大订单。最后一步取决于结束是否成功地获得订单。如果是，销售人员将讨论订购过程的细节以及确定下一次访问的时间。如果没有做成生意，销售人员应订立一个约会。一个好的订立约会的方式是使用引导和给预期客户一个选择，如“约翰逊先生，我想与你见个面，并向你展示我们 H&B 联合公司的计划，从而能帮助您和杜马市场公司在短时间内在海外获得利润。星期三上午 10 点或星期四下午 2 点，您方便吗？”

竞赛 通过竞赛，公司或者销售人员能从对公司的产品或服务感兴趣的人中获得信息。对于成功的竞赛，奖励对该类预期客户具有吸引力。竞赛必须能使预期客户容易参加，这是一个非常好的方式，通过邮寄房地产投资、度假地和假期等方面的信函可获得预期客户的名单。

目录和邮寄名单 像美国这样的发达国家，邮寄名单可以被任意编辑成一组。邮寄名单也可进一步细分，但分得越细，每个名称和地址的费用就越高。该名单可以打印在不干胶标签上便于邮寄，这仅需多花一点点费用。例如，我们可列出主持过 1 000 名卫理公会教徒的教堂牧师名单，或马萨诸塞州超过 100 名雇员的公司名单。

大多数流行期刊和贸易杂志出售他们的预订单。有时，邮寄名单已经编辑在出版目录中。职业团体，如建筑师、医生、律师和特定的组织，包括心脏病学家等，经常印制通信录。大多数协会，例如，美国营销协会、国际小型企业协会、美国管理协会、商会、妇女企业家协会、化学工程师协会、注册会计师协会都有会员通信录。

也有一些不同行业人的目录，例如，某一城市中刚刚高中毕业的学生目录、列在《美国名人录》中的目录和获得自由基金的人的名单。

团体会议和聚会 有些公司用集会或聚会来展示它们的产品或服务。这些方式通常用于消费品，如器皿和维他命。当产品是独一无二的或比竞争产品更具技术优势时，这种方法也可一试。

信息交流 由于公司和代表这些公司的销售人员之间的不断交流，获得预期客户目录的一种好方法是与非竞争公司的销售人员进行交流。这种方法可建立在个人之间短时间会面的基础上。例如，销售蛋糕给一家大零售商的销售人员注意到，该商店仅有品种有限的果冻，于是他就可以通知果冻公司的销售

人员。

内部记录 通过公司内部记录可获得邮寄名单的方法常被忽略。这种方法对于有许多部门且销售不同产品给相似目标市场的公司是非常有效的。一个部门的客户通常是另一个部门销售产品的预期客户，通过建立部门间的这种参照系统，这种方式将更行之有效。

观察 预期客户能被善于观察和有记录潜在信息系统方法的销售人员获得。一个好的方式是系统地浏览当地报纸上的有关信息。如房地产交易、婚姻、新批准住房和商业建筑、离婚、火灾、事故、公司历史、出生和工作提升等。在努力进行销售的同时，注意任何变化也可能会发现预期客户。

服务人员 服务和维修人员是发现预期客户的重要来源。他们定期地去访问各用户公司，了解它们的设备需求。例如，汽车机修工人，可能知道谁在不久的将来或现在需要一辆新车。

内线 内线是接近预期客户并提供预期客户信息而得到好处的人。零售业的售货员接近采购的客户，是好的内线。秘书也是非常好的内线，因为他们知道公司内部和部门内部发生的事。这些人是销售人员在市场上的眼睛和耳朵。最好的内线是满意的客户，他们能提供参考价值。

贸易展览和演示 获得预期客户名单最流行的方法是通过交易会上的展览或演示。因为参加交易会的人本来就对该行业有兴趣，所以，这种方式尤其有效。事实上，在交易会上展览的一个目的(甚至是参与的目的)是获得参加者的名单，便于跟进销售或邮寄。例如，每年的计算机展览是介绍公司最新软件的最佳方式。每年的消费电子产品展提供参加展示会的零售商或批发商名单给对其产品感兴趣的公司。

收集预期客户的信息

一旦识别出预期客户，重要的是获得尽可能多的有关信息。令人吃惊的是，几乎所有的信息在销售过程中都是有用的。销售人员应找到姓名、职位、头衔、采购权、教育背景、采购行为和预期客户的重要个性。个人信息，如爱好、兴趣、政治观点、生活规律也是有帮助的。

此外，销售人员必须了解公司的购买条件和预期客户的行业环境，了解购买条件涉及了解行业中该公司的竞争地位、公司的方向和目标、公司的主要顾客和任何当前的问题和机会。如果公司是公众拥有，大部分信息可以从年报中或 10K 中获得。10K 是一家公共贸易公司与证券交易委员会整理的报告，公司信息的其他来源包括：商业指南、政府出版物、出版信息目录和贸易协会目录。下面将详细论述。

商业指南 有许多不同的商业指南可以帮助销售人员找到有关某行业和该行业中某一公司的有价值的信息。也许最完整而且最快速的资源是 CD-ROM 在线参考资料。《邓恩 - 布拉德斯特里特公司管理参考手册》中提供了超过 2 万家大公司中的 3 000 名董事和高级职员资料。《穆迪工业手册》(Moody's Industrial Manual)提供了非常详细的资料，诸如一家公司的主要职员和董事、主要

的工厂合并和收购活动、公司和产品，以及长达 7 年的统计记录和财务报告。

标准普尔 (Standard & Poor) 公司出版了一些书，提供了关于预期客户的有价值的信息。其中，标准普尔公司有多种服务，包括行业调查，它提供每周股市信息，以每个月为基础的 5 000 种股票的数据和指导；一本贸易和证券书，提供了有关商业、金融、外贸、生产率和雇用状况的统计数据。标准普尔公司注册服务列出了 3.6 万家美国公司最高执行官的姓名和头衔，以及在美国加拿大的 7.5 万个董事和执行官。最后，公司附属机构目录提供了超过 3 000 家母公司的 1.6 万家子公司、分公司和附属机构，并且说明了它们之间的各种关系。

政府出版物 许多政府出版物提供了有关预期客户的有用信息，大部分的信息可在两种出版物中找到：《美国政府出版物月目录》和《州出版物月目录》。前一种每个月提供出版物的名单，后一种则提供各州出版物的名单。《当前商业调查》提供了超过 2 500 种由发行机构作的系列月度统计，如国民生产总值、国家收入、雇用、建设、房地产、国内贸易、国际贸易以及收支平衡等。

其他由政府编辑的包含大量数据的有《零售业普查》，它提供了大量标准城市统计区域 (SMSA) 内零售业的销售、工资和人事等信息；《部分服务业普查》提供了许多服务行业的信息，包括酒店、汽车旅馆和美容院等；《批发业普查》提供了大量标准城市统计区域内批发销售的信息，如销售人员、工资、人事等；《房地产普查》提供了各种房屋特征的详细信息；《制造业普查》提供了制造业的就业人数、工资、新的资金投入、材料成本以及运输成本等。

目录索引 大量的目录能帮助销售人员熟悉预期客户。用得最多的是《商业期刊目录》，它是长期积累的主题索引，列出了超过 175 本期刊的商业文章。两种芬克和斯克特目录 (Funk & Scott Index) 也很受欢迎。《芬克和斯克特公司目录》列出了超过 800 种商业性报纸、金融出版物和贸易杂志上有关的美国公司、产品和公司信息等；《芬克和斯克特国际工业目录》提供了按标准工业分类代码分类的外国公司的信息。另外一种参考物是《应用科学和技术目录》，它是一种发表在各种科学期刊上文章的主题目录。

贸易协会目录 最后的来源是贸易协会目录。使用最广泛的是《协会百科全书》，它包括三卷，列出了贸易协会的执行长官。另一本是《国内贸易、美国职业协会和工会》，它提供了超过 5 万家贸易协会、职业协会和工会的信息。

制定销售访问计划的重要性

除了寻找预期客户外，一个经常被忽略但极其重要的一步是制定销售访问计划。尽管在访问预期客户时尽可能多地了解他们是至关重要的，但制定访问现有客户时的计划也同样重要。没有比毫无准备更损害销售人员或公司的形象了。缺乏准备甚至对一个新的购买者也是明显不应该的。以下是制定销售访问计划的四个重要因素。

计划反映专业化程度 推销是建立良好商业关系的过程，即建立在销售人

员对客户的考虑和他们对行业、公司、竞争产品和公司需求的了解上的关系。销售访问计划的职业性要求销售人员具有专门知识以解决客户的问题并满足客户的需要。评价销售人员的产品知识的有用工具见表 6—3。

表 6—3 产品知识检查表

销售人员姓名: _____ 产品分类: _____

日期: _____

	优秀	良好	一般	较差
产品的整体特征				
产品是如何制造的				
市场上需要我们产品的顾客				
我们产品的主要竞争对手				
影响我们产品的主要竞争活动				
我们产品的主要用途				
公司促销产品的计划				
预期顾客及顾客最常提出的基本产品事实				
产品的标准和功能				
产品带来的好处				
如有可能,将好处的价值折成金额				

销售人员的优势: _____

销售人员的劣势: _____

计划有助于建立商誉 顾客欣赏且欢迎理解他们的问题和需要的销售人员, 计划展示有助于提供满足他们需要的产品或服务。销售人员使用一种客户销售计划(见表 6—4)对最好地完成工作有益处。通过对公司产品和服务的了解以及对顾客需要牢记在心的销售计划, 能建立销售人员和客户之间的良好关系。

表 6—4 客户销售计划

日期: _____ 销售人员姓名: _____

顾客/预期顾客: _____ 地址: _____

电话: _____ 传真: _____

目标 最初接触 特殊采购者特征 利益愿望 明确行动 达成日期

制定计划有助于销售人员树立自信心 成为专业销售人员和建立良好商誉的能力在某种程度上取决于销售人员的自信心。当销售人员精心准备访问, 而且把注意力集中在客户的需要上时, 销售人员的信心将大大增强。因为自信通常是从购买者处获取订单的前提条件, 这一理由本身就足以让销售人员对

访问制定计划。销售计划核对表有助于评价销售人员制定计划的能力（见表 6—5）。

表 6—5 计划核对表

销售人员姓名：_____

日期：_____

	优秀	良好	一般	较差
产品及其特征的知识				
产品应用知识				
预期技巧知识				
了解每周计划的准备和使用				
了解拜访计划程序				
了解拜访计划的有用信息				
了解特征—功能—利益技巧				
了解顾客关注的销售点				
了解在销售展示中向顾客提问技巧				
了解正确指出决策者的必要性				

销售人员的优势：_____

销售人员的劣势：_____

制定计划有助于增大销售的可能性 一个自信的、准备充分的、能够说明某个特定的产品或服务如何最好地满足客户需要的销售人员，具有比毫无准备的销售人员更好的业绩。计划确保客户的需要和公司的产品和服务之间的正确匹配能被考虑得更成熟，并设计成一个良好的展示，以保持客户的兴趣并增强购买的意愿。

制定销售访问计划

制定一个销售访问计划有三个基本要素：确定销售访问的目标、确定客户的特征和利益、准备销售展示。

确定目标

每个销售访问都应该有一个或多个目标。目标可以引导特定销售展示的准备工作，并且可以让销售人员评价结果。首先，目标必须是可量化的，也就是用

特定的数字来说明，这样，特定的行为才能与目标相一致。可量化的目标包括：

- 销售 3 箱 16 盎司的番茄酱。
- 销售 1 台新的装订机器。
- 签订 1 个合作的广告协议。
- 装饰板数量增加 1 个。

其次，目标必须是可衡量的。当销售人员仔细评价每次访问，并且将取得的结果与目标进行对比时，销售人员的技能就得到了提高。而这只有在目标是可衡量的前提下才能实现。可衡量的意思是指：为实现下个月新增 8 个客户数的目标而努力的结果，可以通过实际新客户数与目标值(8 个)的比较进行评价。

最后，目标必须是可被理解的，并使客户受益。如果客户不能清楚地了解采购所能带来的好处，销售人员将很难销售。有助于建立一个适当目标的工具是访问表，如表 6—6 所示。

表 6—6

访问表实例

公司名称: _____				
地址: _____				
街道		城市, 州, 邮编		
电话: _____				
传真: _____				
公司特征				
业务类型: _____				
业务量: _____				
一般采购模式: _____				
已购产品	年购量	购买的公司	偏爱的品牌	其他供应商
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
接触的主要客户				
访问时间	部门	购买者姓名	购买者的职责	
其他主要客户信息				
期望的销售条件: _____				
以往的采购活动: _____				
已购买的竞争产品: _____				

过去的采购记录有助于判断哪些客户需要再次订购并明确公司尚未购进的产品。

确定客户的特征和利益

一旦销售目标已经建立，下一步就是确定客户的特征。客户特征包括所有有关的信息，如公司、采购人员和公司中影响采购决策的任何个人。这些信息应加以研究并据此制定出尽可能最佳的客户化的展示。好的客户特征包括如下信息：

1. 谁决定采购。
2. 决策者(决策者们)的背景和公司的背景。
3. 可能的销售条件，如发货、付款周期和服务。
4. 以往的采购行为。
5. 采购过的有竞争力的产品。

这些信息和采取的相应措施可记录在如表 6—6 所示的访问表格中。

一个产品被采购的主要原因是它满足了客户的需要或解决了客户的一个特定问题。销售人员可通过回答如下问题来判定这些好处是什么，“为什么这个客户要购买这种特定产品？”答案可以帮助销售人员决定应该展示产品的哪些特征和优点。

一个产品的特征、优点和使用该产品的好处是策划营销计划的基础。营销计划(marketing plan)显示出特定产品如何满足客户的需要，解释对公司的预期回报并说明付款计划。这个过程通常被称为对利润的描述。市场计划有助于销售人员为客户提供建议性的购买订单。市场计划的分析使建议客户购买的数量更合理。建议性的购买订单应注明客户所需产品的种类和数量。

准备销售展示

销售访问的目的和客户的特征及利益是销售访问计划的最后一步——准备实际展示的基础。销售展示(将在第 7 章中详述)包括一系列的步骤，如同意、展示、尝试成交和成交，这些促使客户由兴趣转向行动。在计划销售展示时，销售人员应牢记一个客户决定购买的心理过程。这个心理过程包括如下几个步骤：注意、兴趣、欲望、确信、行动(购买)和售后评估。一个有效的销售展示有助于促使客户跨越这些心理过程。

注意 从与客户的首次接触开始，销售人员就应该吸引客户的注意力。由于是在客户的场所进行访问，此时会有些困难。客户通常会因其他的职责或公司内发生的事情而分心，或者被需要即刻注意的问题所打断。这种情形在客户对所提供的产品没有兴趣时尤其明显。销售人员的目标是吸引购买者的兴趣，并尽快地促使购买者进入下一步：兴趣阶段。

兴趣 在购买者心理过程的兴趣阶段，销售人员能够判断出购买动机。销售人员必须把访问的目的和所提供的满足客户需求和兴趣的产品联系起来。一旦确定了这种联系，促使购买者的心理过程达到一个满意的结果，购买就容易多了。如果销售人员无法确定购买者的动机，通过提问的方式有助于找到这些

动机。一个参与讨论并深涉其中的购买者比其他人更可能保持一个高的兴趣度。

欲望 当购买者从对产品的兴趣提高到表示出对特定产品的购买欲时，心理过程的这一阶段就达到了。预期客户通过向销售人员询问和提出异议来决定是否应该采购该产品。销售人员应该预期到可能提出的主要问题并准备好答案。一旦异议产生，销售人员能立刻以实际的销售展示和参考资料给以解决。有时，大多数购买者常提的问题在销售展示中可以被成功地解决。

确信 尽管购买者需要或对所提供的产品有一种购买的欲望，但通常并不足以作出采购决定。必须使购买者消除疑虑，确信该产品是合适的，该公司是最佳的供应商。当购买者毫无疑问地认为应该从某个公司购买产品时，购买者就树立了购买信念。这种信念发展得越强就越容易达成交易。

行动(购买) 一旦达到确信阶段，对销售人员来讲，重要的是以最合适的方式去要求购买者采取行动，即购买。这也许是最困难的阶段，许多销售人员作了很好的展示，但无法达成交易，原因是他们没有提出购买要求。引导购买者通过这一心理阶段越富有技巧，就越容易达成交易。

售后评估 心理过程的最后阶段(售后评估)对将来的销售至关重要，但它常常被忽略。客户在购买后通常会加以分析以确信他们的决策是正确的。为了将来的、重复的销售，这种疑虑，即所谓认识的不和谐，应当被消除(详见第10章)。

《推销》杂志

商业前沿专题

获得内部信息的推销指导

琳达·科尔曼

如果销售人员想在图书馆而不是在其他地方花费时间，他们是否应该考虑当个图书管理员？完全不是。事实上，如果他们不打开书本阅读，他们就应考虑是否要离开销售行业了。研究预期客户已成为销售过程中与撰写方案或制作推销展示同等重要的内容。因为在当今竞争剧烈的环境中，在你着手第一次行动之前，如果你不了解你的预期客户和预期客户的生意，你可能无法进行下去。

“最大的问题是销售人员没有做准备工作的想法，他们只是想‘准备，开火，中靶！’”史蒂夫·富兰克林说，他是亚特兰大全球访问学习公司的总裁。该公司是一家管理咨询和培训人员的公司，专门从事对销售人员的培训，包括在接近预期客户之前如何研究他们。

在当今这个合作时代，营销调研至关重要。“发展一种联盟以节省各自公司的费用，你得知道小孩子的把戏。”康涅狄格州斯坦福奥林公司的全国客户主任约翰·皮林

说,“为了有聪明的建议,你得知道你们在说些什么。”

有很多资源能帮助你获得潜在顾客的内部消息——大多数资源仅需花费少量的时间和精力。做生意的第一要旨是知道你应该提什么问题,第二要旨是知道何处能找到问题的答案。现在开始出发去寻找事实。它们会有助于你达成交易。

公司属于什么行业,它的销售量是多少,它的主要产品线是什么?

显然,如果你不知道该公司所属的行业,你怎么会知道向它销售什么?或者至少你应该尝试一下。预期客户的销售量能告诉你该尽多大的努力。至于答案,迈阿密赖德(Ryder)商业租赁和服务公司的全国客户部经理比尔·朗说:“首先走进该公司。如果它是公众持股,可以访问投资者,他们通常会寄给你季度报表、新闻信札和年度报表。他们寄给你的东西会令你大吃一惊。”

如果这些方法无效,你可以在因特网上从“揭密”(Disclosure)公司获得年度报表,“揭密”是马里兰州贝塞斯达的一家信息服务公司(800-638-8241)。年报表的全部文件和其他证券及交易委托(SEC)文档可在“揭密”公司的艾德加数据库中查到,该数据库最终能提供超过40种服务(现在用LEXIS-NEXIS)。查询和打印一份年报表的成本是50美元~60美元。或者,让“揭密”公司把年报表或其他公司的文档传真或速递给你。这种获得年报表的方式需花费35美元左右。

接下来可尝试《标准普尔注册公司主管和执行官资料》,它每年由纽约麦格劳-希尔的分支机构,即标准普尔出版(800-221-5277)。这是三卷注册书籍,包括超过5.5万家美国最大公司的信息,既有公众持股的公司,又有私人拥有的公司。

它的第一卷包括每家公司的基本信息:位置、最高官员、销售、雇员数、主要的银行、法律和会计公司以及业务描述等。第二卷包括约7万家公司总裁和主管的传记。通常包括工作性质、家庭地址、同业和职业协会、出生日期和教育背景等。第三卷按照地理位置和行业进行分类索引。其他内容包括:母公司及子公司的家族树等。标准普尔注册公司提供的是年度服务;花625美元你就可以租用三卷本以及每季度的增补本,如果你不续借,你就得归还这些资料。通过DIALOG在线和LEXIS-NEXIS在线可获得这些目录。

对私人公司,可尝试《增强版的邓恩市场识别者》(Enhanced Dun's Market Identifiers),它由邓恩-布拉德斯特里特公司的子公司,纽约州默里·希尔的邓恩-布拉德斯特里特信息服务公司出版。通过这种定制的服务,你能得到你指定目录中的注册资金大于1 020万美元的公司名单。例如,你可以要求得到某一地区某一行业,销售额超过100万美元的公司名单。

每个公司包括18项信息,地址、产品线、销售人员、雇员数和最高执行长官的名字(你选择头衔,服务公司提供姓名)。每1 000家公司的查询成本是675美元。查询电话是800-624-5669。这些信息也可以通过DIALOG、道琼斯新闻/回顾、天才、计算机服务和数据之星等在线获得。

公司的财务状况怎样?

“你想确定它们是否面临破产吗?”纽约州伍德克利夫湖畔奥蒂斯电梯公司负责北

美的全国客户部经理杰克·考德威尔说,“你想确定他们是否有钱付款吗?”

这些信息的最佳来源是年报表,奥林公司的业务信息中心经理凯利·斯塔尼安说:“你可以直接得到。”其次是,SEC公司的10K年度文档。这些文档可以从这些公司或“揭密”公司直接得到。

《投资文本》(*Investext*)由波士顿的汤姆森财务服务投资文本集团出版,提供了分析家对公众持股公司和行业的研究报告的全文。报告的复印件可通过拨打电话800-622-7878获得。除了最初付的95美元,《投资文本》以后的付费由使用情况决定;每页费用为7.30美元,再加上手续费和运输费。报告为1页~30页不等;它们也可在投资文本自己的服务——I/PLUS DIRECT在线或通过DIALOG、LEXIS-NEXIS、道琼斯新闻/回顾和其他主要服务获得。或者,如果你知道该向谁询问,你能从个人投资出版社免费得到这些报告。

另一种选择是《穆迪公司背景》(*Moody's Corporate Profiles*),由纽约的穆迪投资者服务公司出版。这个参考资料包括8000个美国最大的公众公司。对于每一家公司都有一个业务概述、历史、详细的财务特征(包括在年报中出现的大部分的信息)、领导和主管的姓名、电话号码、地址、红利和每股收益信息。只有通过DIALOG在线才能获得以上信息。

穆迪公司出版了更为详尽的信息,一套8本的年度目录,包括《工业手册》、《OTC行业手册(通过经纪人)》、《OTC非正规列名手册》和《银行和财政手册》。平均售价1500美元,你也可得到每周的更新。详情请打电话800-342-5647,分机0435。(你也可在图书馆免费阅读)。

对于私人公司,要想获得其内部信息颇为困难。“有些东西你得不到”。北卡罗来纳州罗利-达勒姆快速胶带公司的区域客户经理约翰·格林警告说。首先应去查看《邓恩-布拉德斯特里特信用报告》,由邓恩-布拉德斯特里特信息服务公司出版。该公司提供约1000万家公司的信用信息,包括付款的快慢程度。一家公司的全部报告,每年100份或更多,订阅者仅需花费22美元,非预订者,同样的报告却要花费60美元。总之,非预订者可获得定制的报告,仅花费20美元(少于预订者)。请打电话800-879-1362。这些报告无法在线获得。

另一种选择是核实《美国制造厂商目录》(*American Manufacturers Directory*),由美国商业目录公司出版(402-593-4600)。这份参考资料包括超过50万家雇员和超过25人的公有或私有制造厂,包括地址、电话号码、销售人员、信用等级、雇员数、进入商业年数以及每个分厂的主管。一年1295美元,你就能租到印刷的目录以及光盘版,或者你可在DIALOG、计算机服务、LEXIS-NEXIS或在线计算机图书中心查询。再次强调,图书馆总是收集信息的理想所在。

公司的战略要求是什么,是否强调减少成本,提高质量或其他?

我们需要知道我们的客户正在试图做什么?新泽西州罗斯兰ADP公司的全国地区客户经理格雷·霍斯说:“例如,如果他们在缩小规模,我如何能帮助他们降低成本?”

对于公众公司,可阅读年报表,尤其是主席或总裁对股东的报告。同样,可查阅《投资文本》。

对私人公司需多花点儿功夫。试试商业杂志和地方报纸，大多数信息在 LEXIS-NEXIS 和 DIALOG 上。另一种资料是工业新闻信札，它可以通过《新闻网络》(NewsNet)和《PTS 新闻信札》(PTS Newsletters)数据库在线获得。

组织结构是什么，谁是负责人？

一个销售人员应该知道公司的正式结构，“这样他才能正确做事。”销售软件制作者，亚特兰大布莱克斯通和卡伦公司的总裁，曾作过销售人员的李·布莱克斯通说，“你需要去了解，所以你不要越级或向低层人士销售。你应该通过结构开展工作。

布莱克斯通建议道，要想了解组织结构，只需简单询问该公司的组织图。如果该方法无效，尝试一下《公司附属目录》(Directory of Corporate Affiliations)，由新泽西州新普罗维登斯的里德参考书出版公司出版(800-521-8110)。该五卷本的目录包括了 10 万多家位于世界前列的大公司。其中一卷是美国私营公司，一卷是美国公众公司，一卷是国际公司，其他两卷是目录索引。包括公司和子公司的地址、公司业务描述、关键人员和主管、销售人员和其他财务信息(公众公司)，包括资产、收入、负债和净值、法律、会计和其他服务的提供者以及子公司的情况，全部五卷本定价 950 美元。一般能在图书馆找到，也可通过 DIALOG 在线查询或参阅年度报表和《增强版的邓恩市场识别者》。

谁是真正的主管？

组织结构图可告诉你，不必去访问谁，但不会总是告诉你去访问谁。“你得深入到内部。”快速胶带公司的格林坚持说，“你得去了解公司的采购政策。决策权是在当地公司还是在总部？如果采购商品的决策由公司总部决定，我不想在无法决策的人身上花费时间，如工厂的工程师。”

如果你已经访问过高层决策者，就直接询问他们。如果还没有，查找一下商业出版社，如《华尔街期刊》、《纽约时代杂志》、《商业周刊》、《福布斯》和《财富》杂志以及小型的商业杂志和地方报纸。查找这些出版物可通过 DIALOG、道琼斯新闻/回顾和 LEXIS-NEXIS 等在线获得。

公司正在开发什么产品，计划开发什么产品？

奥林公司的皮林说，你如果知道公司的研究资金是投向哪些部门或产品的，“那将给你一种有关公司投资方向的线索，如果公司正偏离你的领域，你应该考虑改变你的方式。”

由纽约华尔街副本公司出版的《华尔街副本》(The Wall Street Transcript)(212-952-7400)，每周一期，经常包括所谓的专题报告，这些报告由特定行业的分析家的讨论和对主管的访谈组成。这些产品包括新产品信息和各公司和行业的投资评估。专题报告的打印版价值 85 美元，单个问题的全部文稿为 175 美元，个人专访 35 美元。这些服务也可通过道琼斯新闻/回顾在线获得。

还有一种由加州福斯特城的信息访问公司产生的数据库 **PROMT**(800-321-6388)，它包括新产品发布的摘要、市场研究报告、总的商业报纸摘要或全文、贸易杂志和其他商业出版物。**PROMT** 可通过 10 家在线服务商获得，包括 **DIALOG**、数据之星、**LEXIS-NEXIS** 和 **FT** 等。这些信息的部分也有精装名录《**PROMPT** 名录》。你可在图书馆阅读或花上 1 100 美元获得一份复印件。

公司的工厂在哪里？

获得这个信息最容易的地方是在预期客户办公室的大厅里，康涅狄格州斯坦福的一家软件公司 **IMRS** 的销售主管/全国客户经理比尔·布什说：“你不必跟高层人士接触就可获得该信息。”

“或者可以从潜在采购部门得到下属机构的名单。”布莱克斯通建议说。

如果你对图书馆情有独钟，可参阅《增强版的邓恩市场识别者》或《美国制造厂商目录》。或尝试一下由贸易协会或贸易出版社出版的《购买者指南》。贸易协会的名址排列在《协会百科全书》(*Encyclopedia of Association*)上，从底特律的《强风研究》(800-877-4253)处获得，售价是每卷 415 美元。贸易出版物排列在《**乌尔里克国际期刊目录**》(*Ulrich's International Periodicals Directory*)上，每年由新泽西州新普罗维登斯的里德参考书出版公司出版(800-521-8110)。五卷一套需花费 415 美元。《乌尔里克》同样可在 **DIALOG** 或 **CDP** 在线获得。

过去的几年中，该公司发展如何？

读，读，读。布莱克斯通的最佳建议是阅读公司的新闻信札。总之，阅读商业出版物、地方报纸和贸易出版物，通过 **LEXIS-NEXIS** 或 **DIALOG**，可在线保持更新。

谁是你们公司主要的竞争者，他们在哪里？

奥蒂斯电梯公司的考德威尔说，他的客户给他竞争者的合同副本，合同中的报价删除了。“他们只是想让我们知道竞争者提供的东西。”如果有困难，查询贸易出版物、工业新闻信札和 **PROMPT**。

谁已经向预期客户进行了推销？

这是价值 10 克拉黄金的信息，因为如果你以前曾与这些厂商竞争过，“他们是可测定的。”布莱克斯通说，“假如你曾与他们竞争过几次，你可以准确地知道他们的下一步行动是什么？”

快速胶带公司的格林说，你可以通过情报网或直接向公司询问或阅读出版社发表的文章以获得这些有价值的东西。如 **PR 新闻网**(800-832-5522)或**商业网**(800-227-0845)。

PR 新闻网列出了 1.7 万个公众和私有公司的公告，可通过 90 个服务中心在线获

得, 包括 DIALOG、LEXIS-NEXIS 和道琼斯新闻/回顾。商业网有约 1.2 万个组织的公告, 包括公众公司和一些私有公司、贸易集团和政府组织。商业网提供 80 多种服务, 包括道琼斯新闻/回顾、计算机服务、LEXIS-NEXIS 和 DIALOG。

谁是他们的顾客?

布莱克斯通说, 假如你和你的预期客户有共同的客户群, 你也许可以向你的预期客户提供一些有关那些客户的非同寻常信息。接下来你也许可以和你的预期客户联合起来向共同的客户提供产品, 由此你们的合作更具竞争力。对于这些少量的吸引人的东西, 可向公司的销售经理询问。年度报告和公司的销售资料通常会描述客户的形象, 布莱克斯通说。这种信息其他可能的来源是出版公告, 贸易出版物和在线数据库, 如《贸易与工业》和《ABI 信息》。

主要市场因素(规范的、竞争的和经济的)是怎样影响公司的?

ADP 公司的霍斯说, 这些因素是非常重要的。例如, 新的政府规定要求更多的报告和文件, 对 ADP 来讲意味着更多的商业机会, 因为 ADP 是销售数据处理服务的。

布莱克斯通说, 这类信息最好的来源是 SEC 文档, 包括 10Ks, 讨论发布的规则和 10Q, 讨论市场条件的季度报告。

阅读在 LEXIS-NEXIS、DIALOG、计算机服务和道琼斯新闻/回顾上的商业出版物和新闻报道。新闻信札对规范领域尤其适合。

预期客户毕业于哪所大学, 他有几个孩子, 他们的名字是什么?

带着这种信息, “你能谈谈更多有关预期客户的兴趣吗?” 新泽西州 Ho-Ho-Kus 的营销和顾问公司阿得摩集团的吉姆·布朗说, “你得留意一下他办公室墙上的画。”

芝加哥地区的戴尔·卡内基代表处鲍恩协会的鲍勃·格利森建议由公司的接待员开始。他的方法是什么呢? “我会说: ‘我将见你们的总裁, 我可以问一些问题吗?’ 通常他们(接待员)说可以。”

如果他们不愿意, 就去图书馆取出《美国名人录》(Who's Who in America), 它每年由里德参考书出版公司的分支马基名人录出版。它提供了在商业、政府、教育等领域的约 9 万人的个人信息。包括出生日期、结婚日期、孩子的姓名、职业、教育、职业证书、职业活动、创造性的著作、职业会员、奖励, 可能的话, 还有宗教、政治倾向和通信地址等, 花费 450 美元即可获得精装书或通过 DIALOG 在线获得。

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

推销过程分为连续的七个步骤：预期、计划、接近、销售展示、处理异议、结束销售和售后服务。其中，预期客户经常迫于销售结果的压力而被忽视。然而，销售人员必须获得每个预期客户的需要与欲望、购买能力和现有采购资料等信息。这些信息可以通过使用多种预期客户策略来获得，如来自广告的询价、影响中心、客户消息链、冷推销、竞赛、目录和邮寄名单、团体会议和聚会、信息交流、内部记录、观察、服务人员、内线、贸易展览等。预期客户的信息也能从广泛的信息源获得，如商业指南、政府出版物、目录索引和贸易协会目录。

销售过程的准备阶段从制定销售访问计划开始。制定销售访问计划最重要的四个原因是：反映专业化、建立良好商誉、树立销售人员的自信心和增加购买的可能性。制定销售访问计划的三个基本步骤是：确定具体的销售目标、确定客户特征和利益以及准备销售展示。预期和制定销售访问计划对确定最好的销售展示是很重要的。

关键术语

冷推销	cold canvassing
人文统计信息	demographic information
营销计划	marketing plan
预期	prospecting
合格客户	qualifiers
电话营销	telemarketing

本章练习题

1. 作为一名销售人员，请列出下列公司的预期客户名单。
 - (1) 塑料挤压设备的制造公司。
 - (2) 匈牙利进口的低价葡萄酒的分销商。
 - (3) 专门组团去东欧、中欧、俄罗斯和乌克兰的旅行社。
 - (4) 新式高价面包机的制造公司。
2. 你是一家拥有全部办公设备生产线(小型商业计算机、文字处理设备、电子计算器等)的公司的销售人员。试讨论你如何开发机构的、分销的和商业的客户名单。请分析你试图获得的所有信息以及如何利用这些信息来判断哪些

预期客户最可能成为你的顾客。

3. 你是一家大学报纸的广告部经理。请制定寻找潜在广告业主的最佳计划，这些预期客户是谁，你将收集有关客户的哪些信息等。

4. 你应该获得哪些信息来确定下列预期客户。

(1) 尿布供应服务。

(2) 艺术博物馆的赞助会员。

(3) 工业清洁服务。

(4) 女子垒球队的赞助。

5. 你是一家汽车经销商的销售人员，公司计划在本地区的工业公司中开拓快速销售业务(按批发价至少销售6辆汽车)。首先，请制定一个计划来建立预期客户名单和需要获得的信息；其次，制定一个筛选计划；最后，制定你在访问第一个预期客户时要使用的销售步骤。

6. 试述在访问预期客户前约定时间的重要性。描述不必要约会的几种情形。

7. 假定你刚刚获得大学学位并开始证券经纪人的职业生涯。请制定一个计划以获得预期客户的名单和制定每个预期客户的评价系统。假定你是开始人寿保险销售人员的职业生涯，同样制定该计划。

8. 作为一家工业产品公司的销售人员，你计划约定一次个人会谈。你打电话说：“我是约翰·科里，请接萨利潘特先生。”他的秘书回答说：“你想和萨利潘特先生谈些什么？”你如何回答她？假如他的秘书回答说：“萨利潘特先生很忙，无法与您交谈。我可以为您做些什么？”那么，你该如何回答？

【注释】

[1] This and other demonstrations are discussed in Cyndee Miller, *Demonstrating your point*. *Marketing News*, September 13, 1993, 2.

第7章

推销过程——销售展示

开篇故事

菲尔·考里是香港杜马市场公司的销售经理。他知道，对公司而言，明天将是一个非常关键的日子。他打算在明天进行销售展示，此场展示是专门为佐治亚州最大的葡萄酒批发商之一而进行的，展示的内容是杜马市场公司从匈牙利进口的葡萄酒。怎样才能打动这位批发商派来的采购员吉姆·多尔顿（Jim Dalton）呢？以多尔顿的性格和此种商品的特征，是用产品的方式还是用解决问题的方式能更有效地与他接近呢？如何才能顺利地进行此次展示？多尔顿是个大忙人，所以，菲尔特别关心如何才能引起他的注意。记得上次展示时，多尔顿就曾两次被他自己公司的经理们打扰。菲尔同时也在考虑有关展示本身的事，究竟是满足需要型的展示会更有效还是解决问题型的展示会更有效呢？菲尔心想：“12年前，当我未进入销售这一行时，我对此真是所知甚少，不知道进行一次成功的销售展示要作这么多的决策。”

本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 区分各种类型的推销方式
- 阐述销售展示的基本特征
- 阐述有效沟通的基本原则
- 针对某一情况讨论最佳的推销方式
- 描述某一特定推销环境下最恰当的销售展示类型

引言

菲尔·考里所遇到的两难问题每天都在发生，它们会发生在企业、非营利机构和政府机关中。这种问题也是雷·阿克曼常遇到的，阿克曼是许多成功的

主管中的一位，他是一位销售人员，是一位领导者，也是一位梦想家。在 50 年代，阿克曼就梦想着建立一个庞大的广告公司。他运用自己的领导才能，特别是自己的销售技巧建立了阿克曼和麦奎因（Ackerman and McQueen）公司。这是一家广告公司，总部设在俄克拉何马城，营业额为 3 500 万美元。1952 年，阿克曼收购了乔治·诺克斯（George Knox）公司，他的梦想开始实现了。阿克曼再次利用他的销售能力将公司扩大成为一个全国性的公司。1988 年，与塔尔萨（Tulsa）广告公司的合并使阿克曼和麦奎因公司成为现在的年营业额高达 8 000 万美元的大公司。

雷·阿克曼运用自己的能力在其有生之年不断地实现着销售、领导和梦想。作为俄克拉何马市商会的主席，他见证了这座城市的发展经济历程。在他的领导艺术和销售艺术的影响下，该市的形象有了改进，许多公司扩大了规模或重新到该市“安家落户”，包括有着 400 个工作岗位的从事电话营销的艾美斯（Ameis）公司、有着 200 个工作岗位的从事塑料加工的 API 企业、有着 200 个工作岗位的从事食品加工的吉兰地（Gilandi）父子公司。阿克曼深知，作为一名销售人员的经历对他的事业成功有多么重要。^[1]

在所有的人员推销活动中，有效的销售方式和展示是核心因素。一旦确定销售访问计划后，最重要的事就是以正确的方式接触有可能成为购买者的客户并且进行一次最恰当的展示活动。要做到这一点，需要销售人员懂得可能成为购买者的预期客户的需要、动机和习惯。每一次展示都需要精心策划以做到告知、劝说客户并让预期客户确信这种产品或服务是值得购买的。

接近预期客户

销售展示的最初几分钟是最为关键的时刻，因为这几分钟的表现形成了购买者对销售人员的印象。这一关键性的时刻被称为**接近**（approach），其重要程度已足以将其作为整个销售展示中的一个独立环节来看待。在接近预期购买者时，首先要计划销售访问，采取高度认真的态度，充分了解推销环境并使用相应的技巧，这些对一个销售人员来说是很重要的。

计划销售访问（预接近）

为了在预期客户所限定的时间，最大程度地利用销售展示，也为了创造最佳接触点，销售人员精心计划销售访问是很重要的。这种在销售访问前所作的精心计划（或称之为预接近）包括在接触预期客户前审核整个计划，一个好的计划同时还需要包含有关预期客户的战略信息，获得这些信息的最佳办法是使用一张访问表（详见第 6 章）。

预期客户及其所在公司的所有资料都是有战略意义的，销售人员最起码应该知道预期客户的姓名、职位、购买方式、职责和主要的采购物。如果销售人员知道有关预期客户的性格、嗜好、兴趣、政治观点、家庭和生活方式的信息，那也很有帮助。任何一种特殊的性格或特点都必须在访问表的主要客户信

息一栏中标明。

收集这些背景信息对于为每一个预期客户专门拟定销售计划很有必要。这一销售计划有助于销售人员在特定的销售目标和销售内容已明确的前提下设计出最佳的接近和展示方式。虽然在具体的展示过程中会发生一些变化，但是一个精心拟定的销售计划将会向顾客传递这样的信息：销售人员对展示给予了极大的关注，从而为成功的销售访问创造了一种良好的气氛。

接近过程中的态度

销售人员的出现和他所表现出来的态度给预期客户留下了第一印象。在大多数情况下，这种第一印象对一次成功的展示将起关键性的作用。以下几项因素能产生一个良好的第一印象：衣着得当、穿戴整洁、不吸烟、不嚼口香糖、站姿挺拔而自信、态度主动而热情、始终以目光注视对方、确切知道并能正确拼读预期客户的姓名、在整个展示过程中多次提到预期客户的姓名。^[2]

在第一次与预期客户打交道的过程中不感到紧张的销售人员，将是一个不同寻常的销售人员。一般情况下，这种紧张程度会因为销售人员对预期客户的消极性格特征有了先入为主的认识，或者因预见销售访问的过程中可能出现错误而加深。成功的销售人员会降低对有利的外部因素的关注或强调，而去关注或强调不利的外部因素。有些销售人员采用**创造性想像**(creative imagery)的办法来做到这一点。首先，销售人员想像一个可能发生的最糟的情形，然后便思考如果此种情形真的发生，他或她如何应对？接着，这个销售人员再想像一个有可能发生的最佳的情形。他或她会准备一些应对意外事件的计划，以供放弃或终止原先选定的展示方式时使用。最后，这位销售人员会特别关注发生错误的可能性，即使这种可能性不足 1% 也不例外。因为即使准备得很充分，这微乎其微的可能性仍然意味着展示会能顺利进行的可能性是 99% 多一点。

接近的情境

销售人员所面临的情境将决定他所采取的实际接近技巧。有几个变量会影响这一情境，这些变量包括出售的产品种类、对客户信息的了解程度、展示的时间、此次访问是第一次还是第二次、此次销售访问的目的和客户所获得的利益以及可供选择的接近方式的数量。

接近的类型

根据不同的情况，有八种方式可以用于有效地接近预期客户。这些方式如下所述。

问候式接近 当需要微妙且诚挚的做法时，**问候式接近** (compliment approach) 能使客户作出非常积极的反应，而且能够为销售展示建立一种愉快的气氛。几乎所有的商人都喜欢接受对他们自己和他们的公司积极的反应。这种接近方式通常以非直接的问候实现，而并不是通过直接的问候实现，因为后者让人觉得有点阿谀奉承。以下是一些较好的问候式接近的方法：

考里，你办公室的装饰都很让人喜欢，你们的职员也很能帮助人，所以到你这里访问很愉快。

考里，你的秘书真不错。由于某种原因我的约会时间需要改动，他不仅帮我取消了原定的时间，而且还打电话给我以确认新的时间。

考里，对你最近获得升职一事我表示祝贺。

考里，很高兴能和贵公司这样的拥有尖端科技的公司打交道。

参考式接近 这种方式就是提及几位对本公司满意的客户，以供预期客户参考，这些客户应该是预期客户所熟悉或崇拜的。当可供参考的公司是以生气勃勃和发明创造而出名的行业领袖时，就可以采用这种**参考式接近**(reference approach)方式。例如，你可以说：“正如本地区其他三家领导企业一样，你的同事，香港杜马市场公司的销售经理巴拉·欧西尼德已经开始购买这种商品了。”如果能有一封由满意的客户写的证明信的话，不仅对这种接近方式的实施很有利，而且对整个销售活动都很有利。销售人员在使用这种方式时必须特别小心，他所提及的每一位客户都必须是对公司满意的客户，因为预期客户可能真的会与你所提及的人取得联系。有些销售人员还成功地使用这种方法来获得有助于销售的客户推荐名单，他们向每一位新的客户索取其他可能对此产品会感兴趣的顾客名称。

提供样品式接近 作为主动接近一个预期客户的方式，**提供样品式接近**(sample approach)在建立产品的良好声誉方面有着悠久的历史。提供试用样品、一次便餐邀请、一次免费的产品研讨会或者一种服务的范例，这些都是接近预期客户的好方式。当介绍一种新的花色蛋糕给客户时，消费品销售人员就拿一块蛋糕作为样品。如果预期客户已经尝试过提供给他的产品或服务并觉得满意的话，实现销售的过程就会变得简单多了。

顾客利益式接近 因为所有购买者任务的一部分就是解决问题或者提供某种利益，这种接近方式就是从这一点出发而设计的——描述顾客所能获得的利益。^[3]通常情况下，只有一种或两种购买刺激特别能影响购买决策。这种购买刺激必须明确地界定，并且无论如何要将这种刺激付诸实施。**顾客利益式接近**(customer-benefit approach)的例子有：

考里，你是否发现我们的控制器使你在一年中节省了 25% 的能源？

考里，你是否在昨天的报纸上看到一家独立的调研公司断言，有越来越多的消费者更喜欢我们的产品而非其他产品？

考里，你是否知道通过我们的服务，你们公司可以比其他公司更快地将产品从利物浦航运到伦敦？

戏剧式接近 如果其他的接近方式行不通或者作展示的确需要以戏剧化的方式进行的话，就可以使用**戏剧式接近**(dramatic approach)方式。^[4]有一位销售人员将 5 美元放在购买者的桌子上，然后宣称如果自己无法在 25 分钟内将产品的所有利益都一一指明的话，购买者就可以拿走这 5 美元。真空吸尘器的销售人员把垃圾丢在购买者的地毯上，然后描述自己出售的机器如何能有效地清除这些垃圾。还有一位销售人员竟然点燃了一张一美元的纸币，说道：“凯蒂，让我演示给你看，如何在你们的生产流程中使用我们的产品，从而使你能阻止贵公司的利润被‘烧光’。”

展示产品式接近 **展示产品式接近**(product approach)是另一种效果较好的

接近方式，它在接触一开始就立即向预期客户展示产品。这种方式使得预期客户能立即看到将要出售的产品并自然地过渡到商品展示阶段。因为一张图片的作用能抵上 1 000 个字，所以当计算机很快打印出写有预期客户公司名称的新版销售程序时，或者当一种新口味的产品实实在在展现在眼前时，对预期客户的影响力是很大的，这会使他或她接受接下去要进行的销售展示。

提问式接近 提问式接近(question approach)让预期客户在销售展示一开始就进入双向交流过程。这一点很重要，因为让预期客户尽快地投入展示中对销售极为有利。这种投入要通过销售人员提出能引起人思考的问题来实现，因为这样的问题需要预期客户回答。这种接近方式还有助于了解有关预期客户的补充信息，例如，他或她对出售的产品或服务感兴趣的程度。

有些问题的提出使我们能通过预期客户的回答看出他或她对商品感兴趣的程度，从而按此程度来区分客户，例如，“如果我向您阐述如何在您的生产流程中使用我们的产品，从而使得贵公司每 100 个产品的次品率下降 5% 的话，您能给我一小时的时间作说明吗？”这种类型的问题，需要预期客户有一定深度的思考，并使销售人员有机会及早地对预期客户所表示出来的感兴趣程度作出判断。对感兴趣程度很低的客户，销售人员可以给出另外一种形式的展示。如果时间有限，也许可以只作简短的展示。假如有个问题可以帮助销售人员断定预期客户所期盼的利益那就更好了，如“当您购买此种产品时，什么特性或利益对您而言最为重要？”

无论使用的是什么问题，都要求这个问题所引出的回答是一种积极的反应而非消极的反应。当然，应该避免使用简单的是一否判断问题，因为对于这种问题，预期客户回答“不”，从而结束这场交谈是再简单不过的了。

介绍式接近 介绍式接近(introductory approach)是效果最弱的接近方式之一。在这种方式下，展示能得以开始进行的机会只有一个，所以，销售人员应当保证他所使用的介绍式接近不但有趣，而且能自然地过渡到展示过程。这种接近方式一旦搞砸了，那么，无论如何也不能使展示再进行下去了。对于一个好的自我介绍式接近而言，友好而面带微笑的问候加上有力的握手是一个关键性的开端。销售人员在介绍式接近中应多使用人名、公司名，例如，“下午好，凯蒂。我是帝王产品(Imperial Products)食品部的特洛伊·布拉德利(Troy Bradly)，我们 3 点在这儿有个约会。”

销售展示的特征

紧跟着接近之后所进行的销售展示的特征取决于销售活动的类型、产品的种类和预期客户的性情。虽然每一位预期客户都有独特的个性，但是所有的预期客户通常都会归属于下列几种基本类型中的一种：犹犹豫豫的客户、沉默寡言的客户、疑神疑鬼的客户、固执己见的客户、做事冲动的客户、有条不紊的客户、侃侃而谈的客户或是爱发牢骚的客户。销售人员若能了解每一位预期客户的特有情绪和个性，就可以很快地设计出合适的销售展示方法。在表 7—1 中列出了适合于每种客户的成功的销售展示所应具备的基本要素。

表 7—1

各种个性类型所对应的销售展示要素

个性类型	销售展示
犹犹豫豫的客户	强调如果不立即购买的话,就得不到某些利益了,强调他们的决策能力和决策职位
沉默寡言的客户	不断地提问促使他们开口说话,试着与他们分享某些个人的东西,整个展示过程都要很个人化
疑神疑鬼的客户	作一次全部用事实组合而成的保守型展示
固执己见的客户	用心地听他们说话,千万不要直接对他们所表达的观点表示反对,无论如何也要找出符合他们观点的产品特征
做事冲动的客户	作一个简短的展示,显示最重要的观点,省略烦琐的描述,早些结束
有条不紊的客户	使展示气氛符合他们的性情,展示过程要包含许多细节性描述并且要为主要观点准备好支持的论据
侃侃而谈的客户	要小心,但是不断有些小插曲并不会影响你的销售展示,你要用心地听,但要尽可能快地让展示活动回到正轨上来
爱发牢骚的客户	不要与他争辩或表示敌对,试着问一些问题以发现他言论背后的问题和他们这种态度背后的隐情,尽可能地对他们表示认同

通过充分考虑预期客户的个性和情绪,一个优秀的销售人员可以很自然、很顺理成章地将接近过程过渡到购买过程。无论出售的商品是什么,每一次销售展示都必须符合以下五个基本步骤:(1)吸引预期客户的注意力;(2)引起预期客户的兴趣;(3)刺激预期客户了解产品利益的欲望;(4)坚定预期客户对本产品的信心;(5)鼓励预期客户采取行动。并非每次展示都要给每个步骤以相同程度的关注。尽管如此,以上每个步骤还是应该或简或繁地包含到每次展示中,并且,每个步骤都应该根据特定的销售环境进行修正。^[5]

吸引即时注意力 对任何一次销售展示而言,开始的那几秒是最重要的。销售人员应该让预期客户尽可能快地注意他正在说些什么。要做到这点有时候很难,因为预期客户往往正在想一些必须马上完成的工作或其他的事。

每个预期客户都会有一个带点不屑的问题,“给我的这东西里面装的是什?”对这一问题的回答不仅应该在展示开始时就提及,而且应该在展示的全程中提及。引起预期客户注意的最佳途径之一,就是将你的产品或服务与预期客户的需要或问题联系起来,如“萨拉,你知道吗?几乎每一家本行业的公司都使用我的产品。”

激发兴趣 预期客户的注意力一旦被吸引,就必须马上将之过渡到感兴趣阶段。销售人员可以通过书写的途径,写下产品的一系列卖点,并将各种利益写在这些卖点旁边来使预期客户感兴趣。要做到这点,需要销售人员彻底地了解所售产品和他的客户,并且有能力就产品的利益清晰地与客户进行沟通。这种方式称为**特征—优势—利益方式**(feature-advantage-benefit approach),详细阐述如下:

- **特征:** 产品(或服务)的某一能带来利益的特点。

- 优势：这一特征能干什么，它是如何起作用的？
- 利益：以实例验证这一特征所能带给预期客户的利益。

这一方式需要销售人员能辨认那些最能打动预期客户的利益点。要做到这一点，销售人员可以先确定预期客户的需要和他最想要的东西，然后将这些东西和要出售的产品或服务联系起来，再选出最能让预期客户感兴趣的产品或服务的利益点，最后再将这些已确定下来的利益点营造得更具有吸引力一些。

刺激欲望 当销售人员在作展示时，将预期客户的兴趣与产品利益挂钩时，预期客户常常会想：“我为什么要相信你？你说得很好听，但我怎么知道你说的是实话呢？”所以，销售展示必须有助于客户的理解，即产品或服务会带来他所需要的好处或解决他所遇到的问题。

坚定信心 当预期客户开始想要这种产品或服务时，销售人员能及时地将这种欲望转化成信心，即让客户坚信这是他最佳的选择是很重要的。这需要销售人员与预期客户建立起融洽和信任的感情。在此，销售人员的形体语言可以发挥作用。例如，销售人员想表现出轻松、不紧张，形体语言就可以给人留下轻松的印象，表现轻松的动作随着不同的民族文化和不同的国家而不同，这一点可以通过欧美的销售人员以不同的方式交叉双腿来证明。在欧洲，男女销售人员用同样的方式交叉双腿——一条腿架在另一条腿之上，交叉点在膝盖。而在美国，女性销售人员交叉双腿的方式和欧洲人一样，但男性销售人员交叉双腿时，将一条腿的脚踝架在另一条腿的膝盖上。

除了会对销售人员陈述的可信性提出疑问之外，预期客户还会问：“我并不确定我能否以更低的价格来获得同样的其他产品？”有若干方法可以回答这一问题并使客户确信这种回答，例如，出示关于产品或服务的一些事实、出示有关权威机构的证明、专业性报告或市场测试的结果或者作出承诺，保证产品的现实表现会和自己的陈述一致。任何由预期客户提出的问题或反对意见都必须给出彻底的、准确的解答。

激发（购买）行动 促使预期客户采取购买行动（有时也称为结束销售活动）是销售展示的最终目的。对于一些销售人员，特别是初入此行者，要让预期客户购买或接受订货是很难的。这是因为预期客户很少会把他想买产品或服务的意思表达出来，但销售人员必须有能力在销售过程的任何一个时刻都能发现客户准备购买的表情，并立即试着结束这次销售展示，销售过程中的这一环节将在第 8 章中讨论。

销售展示的种类

销售展示是用可听的或可见的方式来解释一个建议。在众多销售展示方式中，有四种最常用的方法，按照它们所受的结构性约束程度的不同，分类如下：

- 记忆（或套路）型展示

- 计划（或程序）型展示
- 满足需要型展示
- 解决问题（或调查—建议）型展示

记忆（或套路）型展示

有些公司要求它们的销售人员熟记并遵从一种经过精心策划和测试后形成的套路型的展示方式。当同样的产品被一次又一次地销售出去，而预期客户群的特征也几乎没有什么变化时，这种方法特别有效。如果销售队伍缺乏经验，公司又不愿花时间和精力进行详细的培训时，这种展示方式也特别有用，套路型展示通常用于电话营销，这种展示使用大量的语言，销售效果往往取决于那些套路性语言。一个受过很好训练的销售人员有能力使每个预期客户觉得虽然是些套话，但是依然很生动。

记忆型销售展示基于刺激—反应原理（即某些语言和行为也就是刺激，会引起预期客户的某些对应的行动，即反应）。这一展示还基于以下的假设之一：（1）通过销售展示直接以产品来点明一个预期客户的需要，就能激发这种需要；（2）预期客户的需求早已被激发了一部分，现在只需要将这种需求转变成一种坚定的反应和购买需求即可。

在这种展示中，多数时候是销售人员在说话，而预期客户只是偶尔有所反应，通常是对一些事先决定的问题作出回答。因为这种方式不要求销售人员试着去判定预期客户的需要，或确切地了解预期客户在想些什么，所以，销售人员会只专注于分析产品及其利益，然后要求客户购买。这种展示方式的成功取决于销售人员对产品利益的令人信服的展示，即刺激，这种刺激可以使预期客户采取购买行为，即反应。

记忆型展示在非技术产品的上门推销或电话营销中用得最多。它对培训的要求很低，这样就能保证每位预期客户可以获得同样的基本信息。有时，一个公司会有几套标准化的销售展示方式，这几套套路之间可以互换语句，将一些语句作为备选语句而另一些则作为主要陈述语句来用。在这种情况下，销售人员可以在他们的展示中加入自己的陈述词和语句。

记忆型展示的主要缺点有：（1）没有预期客户的参与，即使有的话，其参与程度也极低。（2）它会被客户视作高压推销，因为销售人员会以很快的速度进行展示，并在预先设定的时机要求客户订货。它没有将要求预约的销售情况考虑在内，所以在时间上可能无法与客户准备购买的时机相吻合。（3）这种展示没有考虑客户的个别情况，所以可能向这位客户展示对他来说没有多少意义，甚至是毫无意义的产品特征和利益。

尽管这种方式有其非个性化的缺点，但也有一些优点：（1）它确保每位预期客户得到相差无几的精心策划的展示；（2）它只需少量的训练；（3）缺乏经验的销售人员在出售非技术性产品时也可能成功地使用。

计划（或程序）型展示

在某些情况下，需要一种更为个性化的联系方式和非常有序的接触方式，

这时，计划（或程序）型展示也许是最恰当的。这种展示，显然是用途最广的一种，因为它展示的是经过精心计划、个别化了的销售信息。销售人员了解有关预期客户的信息，在一种标准化语句较少的通用模式约束下进行展示。这种展示基于这样一个假设：相似的预期客户在相似的情况下可以通过相似的展示方式接近。销售人员遵从一种条框式的常规，这些规则如底稿一般被销售人员熟记于心，但在实际操作中要时时保证预期客户的参与和反应。销售人员自始至终，尤其是在刚开始时就控制着对话的主动性，然后便是引起注意、激发兴趣、刺激欲望、坚定信心和鼓励行动等几个步骤。

大多数的消费品，特别是那些重复购买的商品是以这种方式进行销售的。如果消费者对公司的信誉已经清楚，并且目前正在购买（或以前曾经购买过）该公司的某些产品，那么就没有必要再为他们作一次专门针对此次销售而进行过特殊调整的展示了。这类消费品生产企业有高露洁（Colgate）、帕尔摩利佛（Palmolive）、桂格（Quaker Oats）、通用食品（General Foods）、亨氏公司（H. J. Heinz）、宝洁、百事可乐（Pepsi-Cola/Fritolay）、吉列（Gillette）、露华浓（Revlon）、比恰姆（Beecham）。

为特定的食品、药品零售商或者折扣店进行的典型的程序型展示必须包含以下一系列步骤：

步骤一 计划访问

- 重审环境。
- 检查销售计划。
- 确定目标，如果需要的话修正计划。

步骤二 检查库存

- 检查货架表层，并在货架上标明所列货物。
- 标出缺货的产品。
- 整理货架上的存货。
- 检查仓库存货。
- 如果需要的话修正计划。

步骤三 接近买方

步骤四 进行展示

- 使用销售工具。
- 把展示做得清晰而有趣。
- 为特定的情形设计展示。

步骤五 结束

- 由销售人员提出订货建议。
- 回答疑问并处理反对意见。
- 得到订货。

步骤六 购买并保存购买记录

- 提出购买方式。
- 提供送货日期。
- 建立档案。

步骤七 准备报告并分析此次访问

- 在访问后立即完成一份报告。
- 回顾访问过程以改进下一次展示。

程序型的销售展示有许多优点。(1)它保证所有的信息都能清晰而有条理地展现给客户,相当多的客户会作出反应;(2)它能顺利地处理预见中的问题和反对意见。只要能正确地界定预期客户的需要和需求,程序型展示就几乎没有缺点可言。不过,在一些较复杂的销售环境中,程序型的销售展示也许就不是最佳选择了。

满足需要型展示

满足需要型展示是一种相对比较灵活的、有针对性的展示,它很有挑战性,也很有创造性。这种展示通常以一个问题开始,如“当您在选购此类产品时,您到底在寻求什么?”或者“贵公司有什么需要或问题我可以帮助解决的?”这类问题能引出预期客户的需要,所以也就给了销售人员一个机会,让他们可以决定何种产品能够解决客户的需要或问题。通常,销售访问的前50%~60%的时间都用于观察和挖掘预期客户的需要上。展示的最后一段便是说明产品如何能满足这些需要,买方对最后一段的反应将说明接下来该做什么。如果客户提出反对意见,销售人员就可以通过第8章中提到的一些方法去处理。

值得注意的是,在展示的第一阶段不要为了确定客户的需要而使用过多的问题,因为太多的问题会让预期客户疏远。许多客户并不想立即和销售人员讨论自己的需要或待解决的问题。同时,许多销售人员在使用这种接近方法时会感到不自在,因为这种方式太私人化了,不利于控制展示的进程。

解决问题(或调查—建议)型展示

解决问题型展示由两个步骤组成,它常用于某种系统或复杂的高科技产品的销售活动中。为了取得成功,此种接触的第一步是进行调查以获取一些原始数据,而且要进行数次销售访问以便对预期客户的需要作详细的分析。销售人员必须让预期客户知道对目前情况及其需要和问题作深入调研是有益的。第二步便是销售人员仔细拟定一个旨在解决那些需要和问题的建议,这种灵活的、有针对性的接近方式通常按以下程序进行。

1. 策划对预期客户的分析。
2. 进行分析。
3. 与预期客户就所确定的问题和需要达成共识。
4. 准备并向预期客户提出关于解决问题和满足需要的提案并付诸实施。

这种提案通常的对象是一群经理,尤其当提案涉及一项技术性的、资金量大的投资项目时,就需要由一支销售队伍来进行这项工作。一次成功的小组销售活动需要精心的策划和小组成员间的有效沟通。

有效沟通的原则

要进行有成效的展示有一个基本要求就是要理解“双向交流”的问题。销售人员不但要知道预期客户在说什么、想什么，而且要能以客户感兴趣的方式用语言和他沟通。

沟通意味着要成为一个好的听众，并决定恰当的展示内容和时间长度。发掘预期客户的需要的一个方法就是问一些问题。然而，如果没有认真地听取答案，这些问题是没有价值的。对销售专家而言，仔细倾听比高谈阔论重要得多。为了与客户建立融洽的关系，销售人员必须诚恳地表示自己对客户所说的话感兴趣，这一点在成功地处理反对意见中尤为重要。一次有成效的销售展示，在其整个过程中能就预期客户对所售产品或服务会听到什么、看到什么、闻到什么、尝到什么和感受到什么作出解释。

最佳的展示能在短时间内使预期客户对产品或服务有一个全面的了解。虽然每次展示时间的确切长度在很大程度上取决于所售产品的性质，但一个优秀的销售人员有能力在2分钟~3分钟内，用精心选择的200个~300个词对所售产品或服务作出说明。销售展示的平均时间为10分钟~15分钟，技术性较高的产品通常耗时长一些。但是，即使是技术含量高的销售展示也很少有超过30分钟~40分钟的。各种展示方式有几个相同的基本步骤：倾听、倾听、倾听、取得订单、离开。所有这些要在尽可能短的时间内完成。

沟通要有清晰的书面材料 要想获得订单就必须作一次精心组织、顺利推进的展示，所以，对销售人员而言，能够用图表或图形的方式完整地写出展示的要点是很有效果的。有成效的书面沟通，需要使用比较形象的词汇。如果所使用的词汇能给预期客户一个清晰的“思维画卷”，“画卷”中列明产品的卖点以及产品如何让买者受益等内容，那么这种展示是最有成效的。产品的卖点必须组织得有逻辑性，这样，销售人员才能记住并流利地向预期客户作出说明。

沟通要有清晰的口头陈述 不论一次展示规划得如何仔细，口头陈述在准确传递信息中占据30%的重要性。销售人员和预期客户都用语言来沟通。然而，问题在于：人们所要表示的意思并不仅仅来自于某一特定词汇本身，而是从每个人赋予词汇的不同意义中来，而每个人又是基于自身的不同经历、人生态度和信仰来赋予词汇意义的，这就需要双方（信息的发送者和接收者）就某一想法进行沟通。如果信息的发送者和接收者无法就含义达成共识，信息通常就无法被理解。帮助双方互相理解对方意思的责任在销售人员这边（信息的发送者）而非客户（信息的接收者）那边。销售人员可以先说给客户听，然后要他们重复这些内容，以此来确定他们是否真的理解了销售人员的陈述。有效的沟通使用语言、声音、身体、脸部和眼睛一起进行。最佳语言是关于动作的词以及能使人产生联想的词。销售人员必须说得清晰而肯定，语速平稳、抑扬顿挫，并始终让人感觉充满信心和趣味。销售人员应该常常是微笑的，表现出快乐、自信和热情。而保持目光的接触还能传递热情、趣味和真诚。

沟通要使用展示工具 有多种沟通工具可以用来帮助刺激客户的感观。当

预期购买的客户融入整个展示过程时，用一些工具，就如何使用产品和服务进行演示，会格外地有效。虽然一些传统的展示辅助工具，如样品、模型、产品清单、邮件、手册和活页图表依然受到重视，但许多新的可视工具正在兴起，如 VCRs、幻灯片、笔记本电脑等。不管使用何种工具，最有效的那种一定是能够最大程度地使预期购买的客户融入到展示过程中来的工具。

《推销》杂志

商业前沿专题

如何在日本推销

葆拉·占巴 (Paula Champa)

文斯·马塔尔是 IBM 公司亚太地区的程序经理，他曾到东京的某地例行公务，在此期间，他收到达美乐比萨屋 (Domino's Pizza) 寄来的“*gomen nasai*”信。“*gomen nasai*”意思是对不起，文斯解释说，在这个案例中，对不起的理由是：在那个星期里，比萨屋未能在它公开承诺的 30 分钟内将比萨送到文斯的住处。

当冒着热气的比萨饼晚了 10 分钟才送到时，送货员(或“代表”，文斯很自然地这样称呼他)真诚致歉，并对订单价格进行打折。这种补偿对顾客来说是很划得来的，但对多米诺公司来说，这明显要带来损失。当马塔尔谈论着 4 天后寄来的“羊皮纸”道歉信、一份免费比萨和六罐可乐时，他按捺不住心中的喜悦。“我们早说过你该得到 1 000 日元的优惠(你已得到了)，但那还远远不够，”他沉吟着，回味着信中的礼貌，该信是用英文写的。“我们为失误而诚心道歉，我们发誓此类事件以后绝对不会再发生，所以请收下另一份免费的比萨。”

欢迎来日本推销，用最纯洁、最精练的文字进行情感推销。与西方的推销观念相比，在日本的销售是如此的微妙、如此的不明显，我们似乎不能称之为做买卖。

正如马塔尔指出的，日本人“不是在销售，而是在服务”。区别实在太大了，因为在这种温文尔雅中，服务还包括奢侈的招待、马拉松式的会晤，以及频繁地送礼，西方人对此会肃然起敬。在日本做生意真是件苦差使。日本人做每件生意的背后除了花大量时间外(时移事易，日本人典型的每周工作时间还是 6 天，或者比美国平均的工时多 6 小时)，在日本除日常的业务工作外，生活中充满了正规的各类礼仪。

首先，到处都要鞠躬，“让人迷惑不解的是，人们打电话时也要鞠躬(甚至是谈话时),”萨拉·罗兰说，她是来自温哥华里士满的一个自由绘画设计者，她花了一年在日本协助一个图书项目。在早晨上班的时候，她补充说，新宿车站(有格兰德中心站 100 倍那么大)里都是生意人(捂着一只耳朵在打电话)，向那些看不到的客户鞠躬。“这种事太普通了。打个比方来说，我向你问好时，我肯定同时在鞠躬。”一会儿，罗兰也禁不住入乡随俗了。

接下来就是马塔尔描绘的很微妙的“送礼事件”：高度礼仪化的礼物交换是建立专业性关系的基础。这一传统是建立关系的一条途径，它不仅存在于一起做生意的企

业间，也存在于日本企业内的雇员和管理人员之间。在各种场合中，华丽的包装和礼品的商店像礼品本身一样重要。

至于礼物，“越贵重越好，”罗兰说，这是她在担负购礼任务买了“不合适”的礼物后得出的结论。以书为例，人们认为它太实在，作为礼物交换不会给人留下很深的印象。她说，适用的是奢侈品：法国巧克力或上等酒或很难得到的商品，比如，她曾送给一个客户蜜汁甜瓜。“买那个甜瓜花了 55 美元，”罗兰说，“那是进口的甜瓜——可能是从加州进口的——我也说不清。但肯定不是日本产的。它装在漂亮的木制柳条箱里；同时我们送给他们一个漂亮的瓶子，价值 90 美元。所以我们送了一份价值 150 美元的礼品，就那么简单，又是那么平常。”

当然，还有会议。因为那是一个集体决策的国家（具体执行时又无所争议），所以耗时的群体碰头也就不希奇了。“没人做一对一的事情”，马塔尔叹息说，“任何事情都要开大会，经常是三个人~五个人，或更多的人对一件事进行讨论，而且都按定好的顺序进行。然后（你）要去一家饮食店，并且要看你的职务或与你一起的人的职务，（最后吃饭的地方）从当地的面馆到非常有趣的休闲吧或一家非常非常昂贵的娱乐吧，都有可能。”

要仔细听——这些都是服务的例子。要理解这其中的意思，记住一些“我们与他们的”对比，因为美国人想与日本人对比时经常会这样讲——多数是用“他们”来表示。我们是说话的，他们是听众；我们只对交易感兴趣，他们对建立关系感兴趣。我们通过精巧的展示赢得生意，他们靠耐心，有时要花几年。

“我们倾向于理性推销，或至少在感情接触时以理性为基础”，杰克·桑索罗说，他是洛杉矶 A 点咨询（Point A Consulting）公司的营销顾问和总裁。1988 年，桑索罗是美国希尔假日广告公司（Hill Holiday Advertising）的总裁，就在那一年，该公司得到了日产 Infiniti 在美国的汽车业务，同时把日本的敏感性一起带给了美国的消费者。

“作为美国人，我们非常讲究实用主义，他们非常注重感觉”，他补充说，“他们比我们更概念化，比我们更注重长期性。例如，我们担心季度指标，或者月度业绩。而他们会有一个 10 年期的规划，或 20 年的。”

查克·劳克林是视野公司的合伙创始人，视野公司是内华达州塔霍湖的销售培训公司，他与卡伦·塞奇和马克·波克蒙合著了《日本武士推销：销售服务的古老艺术》（*Samurai Selling: The Ancient Art of Service in Sales*），这本书用日本的古代武士作为一个具有激励作用的比喻。劳克林讲述了他对日本当代推销过程的理解：“销售人员会在最初花大量时间建立关系，对产品或企业只字不提，而在美国，打第一个电话时就会讲出企业和产品。”

由于在日本的企业里把销售代表介绍给预期客户是一种习惯做法，所以我们只要理解了最早的几次通话的目的就可以了，不必对之进行讨论。如果决定合作，这也是由微妙的、耐心的关系建立导致的。“我们可能在几天，几小时内就开始做生意，”劳克林说，“而日本销售人员在介绍产品前可能要花一年的时间来建立关系。”

“这都是时间问题，”马塔尔也表示赞同，然后又开始了思索。“我要说一下比例问题。我们的关系大约占 20%，80% 是出售产品，他们却相反。”

马塔尔现已回到美国，是 IBM 在北卡罗来纳州罗利（Raleigh N. C.）公司的营销咨询代表，他回忆了自己早期做生意的规律。“我们常在发展关系的同时为顾客服务”，他说，“但日本人不管是不是为了推销产品，都会这样做，至少我是这样看的。”

在达成交易前要花上几年来建立关系，那么销售人员靠什么生活呢？答案是一份基本工资，这在美国很不可思议，在日本却是标准化步骤。这种补偿协议虽与传统的终生雇用制一同存在，对工薪族来说却是一种激励，对一个曾经是男性一统天下的工作队伍来说，用这个词来称呼被雇用者让他们失去了往日的魅力。

考虑到服务的量和达成交易要花的时间，靠基本工资生活会让人不理解——至少在西方人眼里，从逻辑上讲这需要基本理论的支撑。然而，随着日本经济衰退的加剧和一些雇主放弃终生雇用制（以先锋电子公司为例，去年一月份让 35 名经理选择退休还是被解雇），佣金观念正起到一定的积极作用。

坦白地说，这种做法最初好像只在东京的公司内存在，即便在那儿，也是最近才出现的一种现象。马塔尔说：“也只是在过去几年里 IBM 公司的日本销售人员才开始执行佣金计划。他们过去拿固定薪水，这是因为大家都努力工作，所以也就没有必要用佣金来刺激了。”

五年前由在 IBM 工作了 18 年的铃木成立的日本数据公司客户总监丹尼尔·王（Daniel Wong）是惟一个采用佣金制的员工，这是因为，在签订合同时他特别强调了这一点。“我的总裁很有眼光”，王这样评论颇具企业家风格的铃木，铃木的公司是第一家在日本引进 UTP 电缆的（这种数据等级化电缆代替了同轴电缆，现在已是国际标准了）公司。

“他头脑开放，思路清晰，他想在公司内采用佣金制，但遭到抵制——来自业务员的。”

王是日本数据公司的惟一一名外国人，他以前在日本的一家外资公司做业务工作，享受的同样是佣金制（至于他的国籍，据他称，是“华裔英国人”），他向东京的跨国公司销售网络化数据电缆服务和电脑系统。“我的其他同事当然是日本人”，他说，“他们为日本客户服务。”作为惟一一个为讲英语的客户服务而被雇用的总监，王是体现日本人在销售领域服务观念的一个生动的例子。

他指出，当佣金制不能在日本数据公司内的其他人员身上推行时，并不是因为“我们的销售人员想享受佣金制而管理层拒绝了。”

事实上，放弃固定薪水恰恰不是横扫日本的工人运动。王虽然在日本只生活了两年，但对一般性判断却很谨慎，他说：“在日本公司里，稳定比你在做完一笔生意后得到一项巨额奖励更重要。”

佣金制，如同近几年在日本发生的其他许多变化，在年青人中有相当的拥护者。善明友子在得州奥斯汀的德尔计算机公司做直销工作，她曾在东京做过 3 年采购员，之后到许多企业应聘，从医疗器械到房地产公司，她要找一家采用佣金制的企业（要知道，日本的失业率只有 2.1%，每 100 个大学毕业生有 150 个就业机会，所以他们很可能反过来会见雇主）。“以我的经验”，友子说，“大约 50% 的企业提供佣金制工资支付方式。”房地产公司最有可能，小企业可能性最小。最后，她找到了一项采购工作（在戴尔负责采购笔记本电脑部件）并在 1993 年初调到销售部。她从未在日本公司工作过。

就是她？是的，就是她。虽然主要项目还是由男性在处理（在我们看来现在并无变化），但越来越多的日本妇女开始加入零售、电话营销或直销的推销行列，友子便是其中之一。友子的客户（都是通过电话处理）有消费者个人，也有小企业，他们都是对杂志广告作出答复的，或者是刚开始从戴尔采购计算机设备的大企业。当一份客户账户很大时，就要被调出她的部门，进入“主要客户”部门。

当我们问友子“男销售人员”和“女销售人员”的日文讲法时，她说脑子里没有这样一个特别的词汇，她转而问其他销售代表，最后她说，日本人会用英语词汇，“Salesman”（男销售人员）和“Saleswoman”（女销售人员，甚至可能是“Saleslady”，要视具体情况而定）。在日本的经济业务中运用英语词汇是常有的事，像“女销售人员”这样的词汇，在一个专业性的环境里并不特别，这听起来却很奇怪。

问起来为什么是这样，友子大胆却不直接地解释说：“社会已经变了，以前没有太多的女推销员，所以，我们并不需要为她们专门造一个词。”由于她的职位证明确实需要这样一个词，当她被问到，如果有人问她，她以何谋生，她如何回答这一问题时，她巧妙地说：“我会说，‘我卖计算机’。”

这一解释更加揭示了日本的服务观比其他任何事情都重要。友子表述她的职业时并不用正式的称呼或头衔，而只是正在进行的活动：“我卖计算机。”这已深深印在她的脑海里了。美国人会认为自己代表一个企业，他们的日本伙伴却认为是他们的雇主或是他们的产品代表一个企业。“他们是自己的客户”，马塔尔补充说，“换句话说，在各种场合，他们必须代表该客户。如果出现失误，他们会想尽一切办法来弥补。”

马塔尔承认，把问题与招待联系起来当然不是日本的专利，但他冠以他们“以艺术形式”做事的荣誉，这不仅因为多米诺公司的“*gomen nasai*”信，也因为更昂贵的奢侈花费（这种招待可能需要两个或三个独立的信用卡收据）。“我们在东京时，曾在主要客户的某产品上有质量问题，”马塔尔回忆说，“那个经理就不满地对我说，这要花费他当月一大笔招待费，这就是他们看问题的方法。”

很明显，所有生意人一夜又一夜地出没在娱乐场所，并不只是为了弥补业务上的问题——至少不专门是，但即使他们整个星期也不带客户到高档饭店、舞女俱乐部，而他们仍然经常去喝酒、吃饭和唱卡拉 OK，说明了拿工资的员工自身的重要需求。“他们互相招待是因为在工作时不能说心里话”，马塔尔解释说，“在那儿他们可以高谈阔论，在那儿他们可以真正谈论他们的想法是坏主意、好主意或是别的什么，因为在工作日里他们不能那样做。”

“按照等级”，他接着说，“一个下级在工作场合不能反对上级，当他们在外面时，就完全可以。”马塔尔总结的这一种分歧，产生于工作场合的一种冲突，这种冲突又源于日本人独特的两种需要：留面子和留空间。日本只是弹丸之地，在拥挤的办公室里几乎没有什么隐私可言，制造矛盾的破坏性很大。

所以当拿固定工资的员工在工作时，他们是低着头，下班后，才抬起头。

“我个人认为这种循环方式效率很低，这可以解释他们为什么要工作那么长的时间”，马塔尔说，王也表示同意，“你去任何一家日本人的办公室，你会对那儿的低效率感到吃惊。但是，条条大路通罗马。”

他们确实是这样，在日本不管销售的细节是否发生了变化，服务的基本方式看来不大会变，这太根深蒂固了。而且，这种方法已经取得了显著的成功。并且，西方人也以各种方式进行效仿。“有意思的是”，杰克·桑索罗解释说，“我们最后也（对服务理念）有一定程度的新发现：顾客服务、顾客是正确的和终身顾客，这些在现在仍有些不解，因为多年来并非如此。”

“过去并非如此的原因，”他补充说，“是经济的扩张性——你能卖掉你生产的任何产品，人们也会买它。但今天竞争很激烈，大家为市场份额进行斗争，你的品牌的附加价值是什么？价值附加的一个领域就是顾客服务和顾客尊重。

在桑索罗看来，日本人对服务和尊重的理解远远超过许多美国公司的解释——取悦顾客或一直说好话……“我宁可不要道歉信，确信比萨不值那么多，更好地工作，永不犯错，”他说，“我想这就是日本人打败我们的地方，我们最后终于接受了这个教训，这是对顾客服务的不同解释。”

我们以汽车制造商 Infiniti 的承诺为例来说明服务中的大量事实，它们输送“地道的拥有者经历”（包括路边维修、服务方便、汽车出租等），桑索罗接着说：“人们在观察销售过程中发生了什么事——以尊重对待，并且以成人对待。人们在购买中寻找关心和支持，这和从前并无两样。”

这是日本精神吗？“我想这是”，他说，“因为我们仍在美国称呼它。当你问人们，哪些公司在顾客服务方面做得最好时，人们能叫出真实名字的事实告诉你，这个概念在美国是多么不寻常、多么新颖。每个人都会说是比恩公司，因为该公司对顾客很好。是的，这是真的，但那仅是一件小产品，比如衬衫，如果纽扣坏了，比恩公司会给你一个的，这与在汽车上花 4 万美元~5 万美元不能相提并论。”

这种观点很鲜明，但马塔尔得到了关于服务的最后词汇，他想起他的妻子在日本百货商店的经历，当日本营业员不能说“不”时，他感到完全沮丧了。当问及某商品是否有存货时，“他们会说：‘我们只有样品’，或者，如果你要的是绿色的，他们会说，‘我们只有蓝色的’，他们从不说：‘不，我们没有。’”

很清楚，可以有很多方式去体验日本人的推销风格，马塔尔知道，至少有一种“能让你变成傻瓜”。

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

为了增加销售成功的机会，懂得如何与预期客户接近并作一次有成效的销售展示是很重要的。在进行销售访问之前，要作出计划——收集预期客户及其公司的相关信息；通过你出现在他面前时的态度给他一个良好的第一印象，并就“使用何种接近方法最恰当”这一问题作出决策。接近方法包括问候式、参考式、提供样品式、顾客利益式、戏剧化式、展示产品式、提问式和自我介绍式。接近方法的选择必须在展示方式和买方需要已经确定的前提下进行，展示方式通常有四种：记忆型、计划型、满足需要型和解决问题型。展示必须使预期客户经历一系列合乎逻辑的过程——注意、兴趣、欲望、确信和行动，成功的接近和展示需要有效的沟通技巧，这就要求销售人员仔细地聆听，清晰地书写材料和口头陈述。旨在使预期客户参与到展示中来而采用的沟通工具将在销售展示中起到促进作用。

关键术语

接近	approach
问候式接近	compliment approach
创造性想像	creative imagery
顾客利益式接近	customer-benefit approach
戏剧式接近	dramatic approach
特征—优势—利益方式	feature-advantage-benefit approach
介绍式接近	introductory approach
展示产品式接近	product approach
提问式接近	question approach
参考式接近	reference approach
提供样品式接近	sample approach

本章练习题

1. 在何种情况下需要在访问顾客前安排约会时间，在什么情况下安排这种约会是没有必要的？
2. 讨论一下为什么在销售人员与预期客户的接近中，前几秒时间很重要。
3. 评论一下这样一位销售人员：因为他认为没有人有权利对他的穿着评头论足，所以他在进行销售访问时穿着他自己想穿的衣服。
4. 对一名销售人员而言，给预期客户的下属留下良好的印象重要吗？
5. 研究表明，提高预期客户用于倾听的时间比例很重要，特别是在客户听到的只有销售人员所讲的 $1/4$ 时，这一点就尤为重要。那么，销售人员应该怎么做才能提高倾听的比重，使得预期客户能听到大部分的展示陈词呢？
6. 在许多工业产品销售中，若干个人共同影响购买决策。你刚刚才向一位负责生产的预期客户做完展示，又得去联系公司里的其他人员。讨论一下，你如何分析预期客户的数量并找出谁是下一位必须访问的人？
7. 假设你是一家在全国范围内众所周知的办公用品供应商的销售代表，你与汽车行业中一家成功的大型企业的行政经理有一个约会，并且这是你对他的第一次访问。等候了 15 分钟之后，你被带进他的办公室，她看上去很忙，可供你们会谈的时间很紧张。讨论一下，你如何接近这位预期客户，如何开始展示你们公司的新的书写工具。
8. 假设你刚给一位预期客户打过电话约了见面的时间，你对接电话的秘书这样说：“请接布赖斯先生，我是凯利·休斯。”那么，如果秘书这样问：“你希望和布赖斯先生谈些什么？”你怎么回答呢？如果秘书知道你要约时间就回答

说：“布赖斯先生很忙，不能见你。”你又作何反应呢？

9. 假设你是一家大航空公司的销售代表，你的任务是访问一家在克利夫兰市的公司，让它们通过你们公司的航空运输服务来运送货物。请你列出主要的卖点和你将在展示中提及的所有利益点。

10. 假设你要对高中生做一次有关鼓励他们报考你们大学或学院的展示。请你准备一份关于此次展示的产品特征和利益的清单。

11. 有些公司用一个由两人组成的销售小组来展示产品。讨论一下这种方式的优点和缺点，在哪些情况下，这种方式会特别有效。

12. 为下列产品拟定一份有鼓动性的销售说明，并写出你所希望得到的客户的反应。

- (1) 一种人身保险；
- (2) 一件价值 700 美元的定制的西服；
- (3) 一种进口的新型节能型洗衣机，价值 1 000 美元；
- (4) 一套在佛罗里达州奥兰多市的价值 150 000 美元的公寓。

【注释】

[1] For further information, see Max Nichols, Family eclipses hall of fame honors for Ackerman. *Journal Record*, July 31, 1993, 1, 5.

[2] For a discussion on the importance and characteristics of good appearance, see John T. Molloy, *Dress for success* (New York: Peter H. Weyden, 1975); John T. Molloy, *The women's dress for success* (Chicago: Follett, 1977); Suit may not be best way to top. *New York Times*, November 4, 1985, 1, D-4; and Dressing for success isn't what it used to be. *Business Week*, October 27, 1986, 142 ~ 143.

[3] This approach is discussed in more detail in Robert F. Gwinner, Base theories in the formulation of sales strategies. *MSU Business Topics* (Autumn 1976), 37 ~ 44.

[4] A discussion of dramatizing the approach and presentation can be found in Sherle Adams, Liven up that presentation. *Sales and Marketing Management*, August 16, 1982, 40 ~ 42.

[5] For a discussion of some of the aspects of these steps, see Barton Weitz, Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision process. *Journal of Marketing Research* (November 1978), 501 ~ 516.

第8章

推销过程——成交

开篇故事

在一家大型酒类零售商店的外面，香港杜马市场公司的销售人员凯蒂·克西齐克（Katy Ksiezyk）正坐在车里，考虑如何上门访问这家商店的经理吉姆·布朗（Jim Brown）。她希望到这家商店推销和展示从匈牙利进口的15箱葡萄酒。有几个问题困扰着她：她是否能够辨别吉姆·布朗的购买信号？她应当采用哪种试探性的成交方式？她是否应该请吉姆品尝一些红葡萄酒，试试其品质如何？她的成交谈判是否会有效？如果不行，又该采用哪一种方法？在采用T账户成交方式中，哪些内容可以作为购买的有利方面记录下来？而吉姆又可能提出哪些问题给销售的成交造成障碍呢？



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 了解销售成交过程中的基本要素
- 知道如何判断什么时候应提出成交的要求
- 了解几种成交的技巧

引言

凯蒂·克西齐克的头脑中应当明白：在产品展示结束和成交谈判之时，她的性格特征也构成了推销过程中的一部分。博迪（Body）商店的创始人兼总裁阿妮塔·罗迪克说：“感情具有说服力，它胜过充满智慧的争论、推理和战略计划。”^[1]正是这种“感情”推动博迪商店成为一个高度成功的国际化妆品公司。其企业哲学不同寻常，阿妮塔·罗迪克认为，每个企业都肩负着这样的责任：不仅对股东和顾客，还要对社会有所回报。

情感化的、标新立异的世界观，包括社会的变化和反唯物主义论，自然地

占据了阿妮塔·罗迪克的头脑。她的家是由意大利移民到英格兰西萨塞克斯镇的，她在四个孩子中排行第三，她领悟到这意味着她应该与众不同。在巴斯(Bath)教育学院学习了英语和历史之后，她在巴黎国际埃拉尔德论坛图书馆工作。后来，她又在日内瓦的美国大使馆任过职，并且到过许多美丽的地方旅游。当她回到英格兰，与其丈夫戈尔丹·罗迪克(Gordan Roddick)，一个与她性情相投的苏格兰诗人相识了。他们成功地合资开办了床上的早餐食品和一家饭店。1976年，阿妮塔·罗迪克借款6 000美元开设了她的第一家博迪商店，当时她的丈夫正参加一个美洲的马背上的探险活动。在仅仅17年的时间里，博迪商店在全世界已扩展到900多家店铺，年销售额达5.74亿美元，年利润3 400万美元。她的公司只销售天然产品，反对动物试验，并且不做任何广告。

开创者的热情给公司带来了许多慈善项目，其中最具盛名的就是它的“自助贸易”项目，这个项目要求设立在世界各地的那些博迪商店，原料就地加工成成品。相应地，公司也给当地社会提供了就业机会和收入来源。博迪商店给社会所作的贡献使得在那些店里购物的人感觉很好。

凯蒂·克西齐克和阿妮塔·罗迪克都知道，推销过程中最困难的一项任务就是要知道何时和怎样来提出成交要求，即**成交**(closing the sale)。一个成功的推销员曾说过这样一段话：“在我以前所服务的一家公司中，我一直能够为它作非常精彩的展示，然而，我从未获得过一份订单。在我的新岗位上，我学习了怎样成交，而这使我一跃成为该地区的销售领先者。”成功的销售人员应该培养一种可以帮助他们认识在何时和怎样向每个预期客户征求订单的直觉。

如果一个销售人员不能使用有效的、适时的成交方法，那销售极少能实现。事实上，在任何销售队伍里，对于每一种情况都能有效地成交的人并不多见。通常，销售的成交使出类拔萃的销售人员从许多销售人员中脱颖而出。善于圆满结束销售的销售人员会花费大量的时间来准备推销访问计划，他们对做成这笔生意有着强烈的愿望，他们是良好的倾听者，他们不会马上接受“不”字，而且，他们知道什么时候提出成交的要求，然后停止谈话。

为推销访问而做的准备为销售人员能够顺利成交打下了基础。^[2]那些能圆满完成销售任务和具有较高业绩的销售人员花费时间了解顾客所在的行业，发现其顾客的特点，并准确发现每一个顾客的需要和利益。在做到这些的同时完全知道如何使公司的产品能产生顾客所期望的利益，好的销售人员仔细设计几种成交策略，并寻找机会使用最合适的一种策略。

善于成交的人对每一个人和每一次销售成功都有强烈的愿望。他们不仅满足于一次成功的产品展示，他们需要通过成交确认他们把工作做得很好，每一个顾客都是一个挑战。这些业绩优秀的销售人员明白，可能发生这种情况，即销售在将来实现，却不一定在目前的访问中。

善于成交的人也善于**聆听**(listening)。不能成交的最大问题也许就是不能很好地聆听。假如销售人员不能认真听，而且听不到对方的观点以及各种反对意见的话，怎么能够对反对意见作出一个最好的回答呢？销售人员也就不能选择成交的最佳时机和方法。

善于成交的人从不轻易接受“不”字。当顾客回答“不”时，优秀的推销员会揣摩这“不”字背后的原因，且提供与这些反对有关的更多的信息。他们

会使用一个试探性的成交方法（在适当的时候），由此弄清楚拒绝是否已被打破或判断是否还有更多的反对意见。如此每进行一次试探性的成交，销售人员就向销售迈进了一步。

最后，善于成交的人深知提出**请求购买**(asking for the sale)的重要性，然后，他们会安静地等待答复。在发出订单请求后，销售人员务必要保持沉默。他们知道说出一个字都会使达成交易的可能性降低。接下来等待预期客户在销售人员发言之前对成交有所反应，尽管这段时间似乎十分漫长，尤其对销售人员来说，不过这段沉默极少有持续超过 25 秒~ 30 秒的。每一个销售人员都有一种开口打破沉默局面的急迫的心理，因为沉默时间越长，局面越让人不舒服，但是，好的销售人员能够战胜这种急躁，他们知道和预期客户说话会破坏成交时机，不能使预期客户作出决定。

在沉默的时间里，好的销售人员什么都不说，但会给以**正面的无声暗示**(positive nonverbal sign)。他也准备了对顾客可能的拒绝的应对措施。然后，当预期客户说“好的”之后，优秀的销售人员不会再多说什么。在这个时候还继续加以说明的话，提供的信号反而可能会使预期客户改变主意。一旦预期客户决定要买，优秀的销售人员应结束一切销售的细节工作，然后离开。

成交

按照如下所述的几个步骤来做（个别情况例外），对成功地成交是相当有帮助的。当然，完全照搬他人的成交技巧，通常是不可能成功的，每一个销售人员都应当根据客户的反应而形成适合的程序。这能帮助销售人员不断改变个人的常规程序，从而具有更好的成交技巧。这个程序包括九个步骤。

1. 准备销售访问计划。
2. 理解并明确预期客户的需要及其期望的利益。
3. 做一个清晰的说明。
4. 听取并确定根本的反对意见是什么。
5. 在稳妥的时候，可试探性成交。
6. 提出订货的请求，然后什么也不说。
7. 永远为将来的销售敞开大门。
8. 积极而自信。
9. 一直保持专业性。

根据不同情况遵循这九个步骤，销售人员就不会把成交过程看成是十分困难的一步。依照这个方法，也可以帮助消除对成交特性的一些模糊的认识。成交不需要诡计多端的伎俩，也不需要使用花言巧语。成交来自于对销售技巧的把握和对顾客及销售过程中特点的理解程度。

通过这个方法，成交就会成为推销展示工作的一部分。有时，预期客户会给销售人员这样一个结局，“那听起来好极了，我愿意试试你的产品。”尽管其回答非常清楚，但有些销售人员却忘了其实预期客户知道销售人员之所以到这儿来就是向他们推销的。依据预期客户的兴趣和知识水平的高低，可能无须

产品介绍这个过程。在推销过程的早期，预期客户就准备作决定了，对此，销售人员必须马上能够觉察，一旦机会出现，就要好好利用。

1

选择成交的恰当时机

接受培训的销售人员最常问的一个问题就是：“我如何才能知道这已经是成交签约的时间了，什么时候我应当努力结束这项销售呢？”这个问题很难回答，因为客户在销售过程中的任何一个时刻都可能准备购买。某个客户可能早在接洽阶段就准备购买了，另一个客户则可能要等到产品介绍过去一天之后。如此大的差异就要求销售人员认真倾听，并十分留意客户言行中流露出的端倪。不过要记住，80% 的成交都会按照事先在展示计划中的安排，有条理地发展。

购买信号

在推销的过程中，预期客户经常会给出一些暗示，即在考虑购买决策的思维活动中，他们已处在什么位置。**购买信号**(buying signal)是指言行上任何显露出有购买意愿的暗示，很多购买信号都显示出客户接近购买过程的确信阶段。见表 8—1。

表 8—1 预期客户的购买信号

<ul style="list-style-type: none">• 对产品给予肯定的评价• 询问产品的使用感、价格、安装或送货的情况• 询问使用该产品的其他客户的名字• 玩一支笔或订货单• 用手触摸产品• 声调变得更加积极、肯定• 表情由不安、防御转为高兴、放松• 检查或试用产品

最佳的购买信号莫过于预期客户就价格、安装、送货、购买优惠或其他几方面提问的时候。问题可能会以如下几种方式出现，如“这个多少钱？”或“第一批订货的最早交货期是哪一天？”“你们公司提供哪些服务？”或“你们公司的退货政策是什么？”诸如此类的问题都说明可以试着成交了。

为了更好地理解预期客户对产品的看法，就像了解预期客户的需要一样，销售人员可以用另一个问题来应对预期客户的问题。举例来说，当预期客户问：“这个多少钱？”销售人员可以反问：“你会考虑订购多少数量呢？”如果预期客户问：“你会建议我订购多少货？”销售人员可以问：“对于类似产品，你的一周平均购买量是多少？”或“你通常的产量是多少？”如果买方向：“你什么时候能交货？”销售人员可反问：“你需要的最早的交货期是什么时候？”以问题来回答问题，销售人员可获得更多的信息，以衡量预期客户感兴趣的水

平。预期客户的反应越积极，他购买产品的兴趣就越高。

第二个经常出现的购买信号就是预期客户的表情放松下来，变得更加友好。一旦预期客户停下来作出购买的决定时，考虑是否购买的压力就消除了。这在尚未提出口头表达之前，就能从形体上明显地看出这一点。预期客户脸上的焦虑、担心能够转变为更加高兴、放松的表情。

第三个购买信号是预期客户或者询问其他有谁在购买该产品，或者征求他人的意见。当预期客户叫一个同事到办公室来，就购买事宜征询意见时，就表明预期客户比较感兴趣了，足可以试着成交了。

第四个购买信号是预期客户开始接近并且仔细地观察产品。这说明预期客户对产品的兴趣并非临时的。同时，他开始间接地询问更多的信息，寻找支持购买的理由。销售人员这时就可放心地提出试探性的成交。例如，问预期客户：“你如何看待……？”如果对待这个问题的回答是肯定的、积极的，销售人员就要进而转向销售的成交阶段。

试探性的成交

在推销过程的任何时间，预期客户都可能会发出口头或非口头的购买信号。购买信号一旦给出，销售人员就应当尝试试探性的成交了。**试探性成交** (trial close) 是为了发现预期客户是否准备购买，以及销售人员是否应当试图成交。在开始试探性的成交时，销售人员应当强调主要的，能表明预期客户兴趣的买点。如果接受到的回应是正面的、积极的，销售人员就可以直接进入成交阶段了。如果反应是反面的、消极的，销售人员必须判断反对意见是什么，并满足这些要求，努力进行另一种试探性的成交方法。这个过程会一直重复，直到预期客户给出积极的响应时，销售人员就可以转入成交阶段了，或者是直到很明显，再多的试探性的成交也不能带来积极的响应。

当更多的试探性的成交行不通时，销售人员应当表现得十分在行，约定下次见面的时间，然后离开。暂且不论试探性的成交是否成功，至少它可以帮助销售人员对当前的销售形势作出评价。

试探性成交的方式

试探性成交可以采取多种方式，这里给出了一些例子。

- “让我们来作一个关于租用和购买的对比，好吗？”
- “哪一种型号你更喜欢？是 4000 型还是 8000 型？”
- “你购买的不仅是产品，而且包括一个全国维修的保证。不知你是否对此感兴趣？”
- “你是否愿意更近一点看看产品？”
- “你觉得这种产品有效用吗？”
- “这种产品你通常购买多少呢？”

以上及其他一些试探性成交的问题，可以引出预期客户的各种不同反应。当成交的信号出现时，警戒的信号也可能出现了。警戒的信号包括：

- 预期客户要求更多的信息；
- 预期客户拒绝和销售人员交换意见；
- 没有任何积极的、肯定的回答；
- 预期客户赞成的想法被一件事情打断了。

如果在成交的试探中得到积极的反应，那么，销售人员就可以使用任何一种技巧而转入销售过程的成交环节。

成交技巧

一个优秀的销售人员知道，若想成功地完成销售，关键是全面地理解预期客户的态度，以及他对于产品说明和成交试探的反应。这就要求销售人员选择使用最恰当的销售技巧^[3]，而不是直接问预期客户是否愿意购买产品。表8—2给出了一系列可供选择的成交技巧，我们将在下面对其部分作更详尽的阐述。

表 8—2 可选择的成交技巧

成交技巧	解释
询问订货型成交	直接或间接地提出订货请求
假设型成交	假设预期顾客已作出购买的决定,从而促使其购买
随附型成交	将产品留在预期顾客处短期试用,使其对产品更加熟悉
赞扬型成交	通过赞扬或称赞预期顾客来促成交易
有条件型成交	如果对所承诺的好处作出令人满意的证明,可以使预期顾客同意购买
连连称“是”型成交	询问一系列预期顾客不得不回答的有利成交的问题
最后的成交	如果任何努力都没有作用,询问预期顾客怎样他才愿意购买,若可能的话不妨应允
小点促进型成交	从预期顾客处理的几点微小处的积极的回应着手,从而导致其对产品的接受和购买
无风险型成交	假如产品令人不满意的话可退货,并获全额退款
抵制型成交	通过把问题转变为好处来回答反对意见,然后请求订货
特价型成交	给予预期顾客一次性的特价以使其购买产品
鼓励回答型成交	提出一些可以得到“是”的回答的引导性问题,从而使预期顾客在被询问是否购买时更容易回答
成功故事型成交	讲述一个具有类似的问题或需要的顾客的事例,指出其购买产品后得到了很好的解决
利益总结型成交	在征求订货时总结产品的优势和不足

续前表

成交技巧	解释
供应压力型成交	暗示存货量有限,时间长的话,购买机会可能就没有了
T 账户型成交	以 T 账户的格式,把购买的好处或不购买的不足逐一记下来
移交型成交	把预期顾客移交给下一个销售人员来进行成交。

假设型成交

在**假设型成交**(assumption close)中,销售人员假设预期客户将要购买,通过言语或无声的行动来表示这种感觉:“你希望在周三还是周五发货?”或“是现金还是信用卡?”或“你需要的数量是不是大于这个销售计划?”非口头的行动包括拿出一台信用卡收款机,递给预期客户一支笔和订货单,或开始包装产品。

尽管对于任何销售情景都适用,不过假设型成交还是在重复性的购买中特别有效,因为销售人员已经获得了预期客户的信任,甚至到了期望预期客户赞成其建议的程度。当处于这种情形下,成交就可以用此方式完成:“我相信这些数量正是你这个月所需要的。”

赞扬型成交

赞扬型成交(compliment close)特别适合那些自诩为专家,十分自负或情绪不佳的预期客户。这类客户比较乐于接受赞美的话,恭维可以使预期客户喜欢倾听和作出反应。

所有的预期客户都很重视别人对自己过人之处的真心的欣赏。作为一个销售人员,需要了解对预期客户来说重要的是什么,并在准备成交时寻找能够在那个方面恭维对方的方法。绝大多数人能辨别出虚伪或不恰当赞美,因此,必须注意的是,要有真诚的赞美才能使用。

选择型成交

在**选择型成交**(choice close)中,将请预期客户在两种产品中作出选择,而不是仅给出一件产品,问他是否购买。预期客户面临的选择并非是买或不买,而是产品的种类和数量。选择型成交的例子包括:“你想要 4000 型还是 8000 型?”或“你要 3 箱还是 4 箱?”或“哪一件你更喜欢?是蓝色和黄色相拼的衬衫还是黄色和红色细窄条纹相间的衬衫?”

如果预期客户对于这类问题的回答是:“我不是很肯定。”那么,销售人员就知道预期客户已处在求购而非取证阶段,需要听更多的关于产品所带来的好处。如果预期客户对两种选择都喜欢,但是却难于决定,销售人员可以问:“还有哪些你不能确定的呢,汉杰斯先生?”

选择型成交是一种最可见成效而且最易于使用的成交技术,它提供了一个介于两者间的选择而非有或无的选择。当给出选择时,销售人员可能得到订单,也可能是些反对意见,而若成功的话,就能带来一份订单。

小点促进型成交

这种成交技术是从无足轻重的小的方面开始，逐步使预期客户在更大的决定上点头。对有些预期客户来说，作出一个大的购买决定十分困难，而获得此类人对一些较小问题的同意或允许则比较容易。这个技巧同样适用于没有购买意图的预期客户。在**小点促进型成交**(minor-points close)中，征求订货之前，销售人员就产品特性、尺寸、颜色、发货期、保修期、付款方式或订单大小等方面向预期客户提出问题。这些问题包括：“你对我们的分期付款计划是否感兴趣？”或“你更喜欢豪华型还是普通型？”或“你希望什么时候发货？这个星期还是下个星期？”

小点促进型成交也常在第一次成交失败后，作为第二次尝试成交而应用。在这种情况下，销售人员可首先让预期客户同意一些无关紧要的问题，然后再同意购买。

利益总结型成交

最常用的成交方式莫过于**利益总结型成交**(summary-of-benefits close)，即销售人员以总结产品特点的主要优势及其给预期客户带来的好处来结束对产品的介绍。在销售日用消费品和工业产品时，销售人员不必考虑预期客户的任何个性化而只需直接提出成交时，利益总结型成交特别有效。

如果销售人员了解预期客户喜欢产品的边际利润、90天的付款期限、2天内的交货期，那么，成交的提出可以是：“埃尔南德斯女士，你已经表示你喜欢这种产品的边际利润、90天的付款期限以及快速的交货，这些特点曾使像你一样的顾客由于经销这个产品而获利丰厚。在下个月之前，我可以先给你10箱的第一批订单，这会使你的商店有钱赚了。”

连连称“是”型成交

在上述的总结型成交中，销售人员是总结产品的优点，而**连连称“是”型成交**(continuous-yes close)却是借助预期客户之口来回答关于产品优点的问题。在这种成交方式中，销售人员已经明确哪些优点对预期客户来说是重要的，然后，把这些内容设计成问题的形式，在请求成交之前提出。举例来说，如果预期客户喜欢产品的质量、边际利润和货物的定价，那么，销售人员就可以用下面的形式来提问：

销售人员：“凯丽小姐，你说你确实喜欢这个产品的质量，是吗？”

凯丽：“的确如此。”

销售人员：“而且你也对产品的高边际利润感兴趣？”

凯丽：“是的。”

销售人员：“你还说你能接受我们适当的折扣定价。”

凯丽：“是这样的。”

销售人员：“凯丽小姐，既然你喜欢我们产品的质量、高边际利润以及只在近几周才生效的折扣定价，你还犹豫什么呢？”

利用这样一系列的问题，使被问话的人对产品好处的反应是连续的肯定，这会使预期客户形成一个反应积极的思想框架，从而促使他提出订货的请求。

供应压力型成交

供应压力型成交(supply close)给预期客户施加了一定的压力，让其现在购买而不拖延。销售人员暗示说很多人在购买这种产品，以至于再晚一些，可能就买不到了，或者即使有存货，也不一定满足预期客户的需求量。销售人员必须非常小心，惟有当确信存货问题就要发生时，才能使用这种方法。尽管这种方式能够反映销售的真实情况，但它也不免会引起预期客户的猜疑，尤其是销售人员的真诚以及存货问题不是很明显的情况下。而且，如果存货问题不发生的话，那么预期客户就会对销售人员的职业道德产生疑问，给关系的建立及将来的销售造成很大的困难。在一些外部的影响因素，如罢工、天气恶劣、交通不畅、价格上涨或政府配额等为预期客户所知的情况下，这种方法特别适用。这种成交方法的例子有：

- “唐纳森先生，这种机器的价格下周将上涨 10%，你看我今天可以下订单吗？这样你可避开价格的上调。”
- “本月这种产品的确销得很快，我不能肯定是否有余货卖给你，克里斯，一旦我拿到你的订单，我会马上去查看的。”
- “因为看起来下个星期要发生铁路罢工，戴维，我建议你今天就订货，从而可保证在罢工发生前交货。”
- “如果没有什么特殊变化，考莱女士，似乎工会还会将罢工继续下去，会使我们的供货包括交货发生一些严重的问题。”

T 账户型成交

T 账户型成交(T-account close)是建立在每个预期客户作购买决定时的思维活动过程的基础上的。这种方法，就是在一张纸的中心画一条竖线，在两边罗列出购买产品的好处与不足，构成一个 T 账户，即在线的其中一边列出购买的所有赞成的理由，在另外一边列出所有反对的理由。这和预期客户在进行购买决策时实际的思想过程相仿——权衡比较正反两方面的理由。

销售人员可以在一张纸上画一个大大的“T”字，在其左边写上“买”，在其右边写上“不买”，然后，和预期客户一起回顾对产品的介绍，在 T 形左边列出产品受欢迎的特点和好处，而在右边列出相反的一面。通过这样一个一一指明的表格，销售人员可以帮助预期客户更容易看出购买产品或更新换代的好处如何胜过不好的方面。

如在产品介绍的过程中，预期客户发现产品的质量、送货的速度以及边际利润都是不错的，但是，不太赞成其付款方式，则销售人员就可以建立如下的 T 账户。

买	不买
优质产品	不适合的付款方式
快速送货	
可观的边际利润	

一些销售人员喜欢先讨论不买的理由，倾向于把“不买”这栏放在左边，使产品介绍结束在正面意见一边。另外有些销售人员把T账户改为只有一栏。由于觉得最好还是不要提醒预期客户购买的反面理由，他们只用一栏列出购买的理由。无论是T账户还是演变的T账户，都是很好的成交手段，因其正好和预期客户的思想轨迹一致——权衡购买的正面和反面。

如果前一次成交不成功的话，这种手段还可以作为一种很有用的后备方法。没有比让预期客户自己夸大其反面意见更好的了，这样就可以通过与购买好处的对比中正确看待反对意见，在某些情况下，这些意见甚至会自动消失。

成交的困难

尽管成交应该是推销过程中比较简短的步骤之一，但它对于销售人员而言却是最困难的。这些销售人员把成交看做预期客户所反对的一件事，而不是将其视为是对购买协议细节的认识上的统一与协调的过程。他们忘了对于那些适合预期客户需要的产品来说，成交其实也是顾客据以获得这种所需产品的方法，然而，成交有时会碰到几个难点。

首先，销售人员经常甚至有时在销售过程开始之前就自行作出了判断：预期客户不需要他们提供的产品，常常带着这样一种指导思想，他们感觉让预期客户购买是十分困难的。销售人员应当明白：买或不买产品的决定权和责任在于预期客户，而非他们双方。^[4]

其次，有些销售人员没做这样一份关于预期客户投资和收益的“家庭作业”，这一疏漏常常导致非常差的销售展示结果。此种情况发生时，销售人员就难以有请求购买和成交的好机会了。

最后，有些销售人员成交失败的原因在于缺乏自信，有时，这种情绪会导致成交失败。

提议成交的次数

在讨论成交难点的时候，有个问题常常会提出来：“我提议成交的次数应当是多少？”不过，对于上限可没有什么准确的数字。每个销售人员应当记住：他们被公司所雇用就是为了给顾客和预期客户作访问，卖出公司的产品。为了实现这一目标，可能要尝试多次成交的方法。一旦提出试探性成交，则销售人员就需要有决心面对拒绝，并且尝试另一种试探性成交的方法，直到产生了正面的反应，使成交可能达成。另一方面，在某种特别的情况下，决定成交的最佳次数时还应顾及礼节及一些常识，因此，通常3次~5次进行较好的成交试探可被视为最小量。假如成交的提议在行的话，这些次数不会激起买方的反感。

在被拒绝后成交

第一次试图成交遭到拒绝后再努力，可谓成交过程中最困难的一部分。^[5]但是，销售人员在第一个“不”字的回答之后就放弃成交，却也是不常发生的。即使销售在顾客已经说了“不”字或持反对态度或情绪不佳时，作为销售人员，也必须设法让客户同意下订单——销售人员的工作就是向原有顾客和预期客户推销公司的产品。

《推销》杂志

商业前沿专题

关于革新和新发现

托马斯·福布斯

盖尔·古德曼是塔夫茨（Tufts）大学的毕业生，也是一名注册的职业医生，她以前曾在一家颇有名望的康复中心管理一个部门，她曾经组织并主持过所属教会的集会，发表过论文，也曾在全国性的讨论会上发言。然而，在1980年，也就是她28岁时，她感觉自己厌倦了医疗界，于是她退出了该行，辛苦五年的职业也就随之付诸东流。

为了糊口，她那年整个夏天都在酒吧里做事。后来她遇到了萨姆，萨姆是一名在纽约的罗克兰县替人安装、修饰厨房和橱窗的装修工，他说古德曼是一名天生的销售人员，并且说服她在他所工作的装修公司的经纪交易所谋一个职位。尽管古德曼一点推销经验都没有，但那家公司的老板看到古德曼有着同萨姆一样的素质，于是雇用了她。从10月到12月的三个月，古德曼访问了25家客户，试图说服他们花5 000美元装修一下他们的厨房，但她连一笔生意都没做成。

古德曼的前夫虽然也是大学毕业生，然而，那时她是家里惟一挣钱养家的人。虽然家里人和婆家人都支持她，但看着生意一笔笔溜走，她也很受打击，甚至有意退出。

古德曼现在经常回忆起：萨姆常走过来说：“盖尔，我的孩子没饭吃了。”那时，我开始意识到做销售的也该为别人的生活保障负责任。如果卖不出那些装修厨房的东西，就没人付钱请萨姆安装了。”

古德曼曾一直是个成功者，但她在这行没有经验，她无法让预期客户签合同。更糟的是，她对如何扭转局面一点办法都没有。“我的铅皮质量很好，但我就是把生意搞砸了。”

古德曼的老板带了一名当地的销售培训员（凑巧的是这个人也是个犹太教教士）来见古德曼，看看她到底哪里做错了。然而，他给古德曼的任何建议都远远不及他对老板说：“你犯了个大错，你该送她到莫里斯那里。”

莫里斯·林登在匹兹堡拥有一家成功的装修公司的经纪交易所。他在全美的经纪商

伙伴每当有新人需要培训(这些新人除了古德曼都是男性)就把他们送到这里。莫里斯举办一个强度很大的训练营,教授一些销售技巧,其中包括“一次成功法”(古德曼的解释是“要么你被抛出门外,要么你就一直缠着直到给你订单”)。

在莫里斯那儿,古德曼与林登的销售队伍从上午9:00到晚上9:00都在拜访预期客户,然后,回到训练室接受一对一的培训。第一天晚上,林登递给她一个演示本,并让她写出从她跨进预期客户的房间那一刻起她认为应该做些什么。

“大约3分钟后,他拿起本子,重重地摔在地上”,古德曼回忆说,“他说:‘你必须把你做过的东西从脑子里清空,你该像一张白纸板一样让我在上面写东西。’”

古德曼说如果她问林登一个问题,他会让她闭嘴。如今,古德曼每当回想起那些情景,她会很快指出林登其实是很温和、乐于帮忙的,但千万不要出错,因为他的训练是很严厉的。这个培训项目一直持续了4天。“每天,我大约在晚上10:00或11:00回到训练室,然后,林登让我坐下,开始教我这一天我所观察到的事情中该怎么做。”古德曼说。

林登手把手和一步一步地教她,他告诉古德曼,当预期客户开门时她应说的第一个词是“您好”,然后,他给她详述一切细节:从何时该走进预期客户的房子到转身面对预期客户时,手应该保持的姿势。

“他给我示范,就像演员拍戏一样,除了空气和香烟,他什么都不给我,我感觉睡觉也被剥夺了,而且很少有足够的食物。”古德曼说。直到到达飞机场准备回家,她才感觉有了自己的思维。然后,突然间她感觉林登乱糟糟地塞到她脑子里的东西渐渐地清晰起来。

她说道:“这是最令我惊喜的一件事了,我好似醍醐灌顶。所有的废话都没了,我一下子抓住了销售的实质。”林登的销售思想好像变了,古德曼说:“销售是一种人际交往,是预期客户购买一种需要的满足。”

靠着聪明才智,她已经理解了销售的动力所在。现在通过林登的艰苦训练,她理解了销售的关键原则,就是她现在所说的:“满足需要”。她说:“它不再需要言语表达,而开始是一种充满精力的感觉,作为一名新时代的人,你可以说你到达了一个令人震颤的高度,我不知道该用什么话来形容,因为它是无法表达的。”

这个原则非常实用有效,虽然有点神秘,但回报也是立竿见影的。古德曼说她一回家,就卖出了三张厨房的铅皮屋顶中的一张。她说,实际上自从那次在机场灵光突现后,她的销售就开始赚钱了。

古德曼逐渐成为那家公司的第一执行主任,后来又晋升为主管培训的副总裁。1987年,她辞职自己开了一家公司,销售商务图片卡和明信片。第二年,她的事业有了较大的起色,这得益于林登的教导和她自己几年的销售经验。

古德曼后来在纽约开办了一家信息咨询公司,培训金融服务业的直销人员。她说她经常推销她的培训项目——尽管她的很多业务是受人委托的,但她在那些培训代理人中有很好的声誉。她的预期客户名单看上去就像是一流保险公司的名录。

在古德曼的早期工作中,林登一直是她的良师益友。她现在仍把林登的好建议教给学员:清楚你在销售全过程中的表现,自己在镜子前练习而不会忍不住发笑,能一本正经地向父母推销。

但有些事情她也有自己的做法,古德曼说:“开始时,我成了一个很冷酷无情的推销员,因为我被告知应该这样做。只有在前几年,随着对自己销售经验信心的增加,我

才变得温柔一些，女人味一些。”

“她走了很长一段路，取得了今天的成就，上几次我和盖尔说话，我就向她请教了许多问题。”林登说，他现在正为一家推销长期人身健康保险的公司制定营销计划。

实际上，自从古德曼第一次到匹兹堡，她和林登的关系就是互相帮助的。在她回家前的那个晚上，或确切地说在她脑子里那盏灯熄灭之前，她知道，她要报答林登。古德曼说，作为一名职业疗法的医生，他被训练成能通过观察人们的日常活动判断他们的个性。她只与林登的销售人员待了紧张的4天。

林登回忆道：“她坐下来，然后，对我说她对我的所有雇员的总体印象，指出他们的优点和缺点，她对每个人的评价都相当正确。”

古德曼自己则将她成功的推销生涯归功于10多年前她在匹兹堡与林登在一起的“残酷”的4天。原因就像人需要生存一样简单，她说：“他是我生活的指南。我听他的，我就赚钱；我不听他的，我就没法赚钱。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

销售过程中最困难的一点就是买卖的成交。善于在最后成交的销售人员往往在准备销售访问上花费大量的时间，他们具有做成生意的强烈愿望，是好的聆听者，他们从不轻易接受“不”字，知道何时停止谈话。在成交这一环节有九个步骤，销售人员应当视具体情况而定。当销售人员从预期客户处辨别出购买信号时，表明进行成交的时机到了。这些信号包括询问价格或交货期、表情变得更加放松和愉快或征询他人的意见。试探性的成交试图发现预期客户是否准备购买。有很多成交技巧可以应用，这取决于销售人员对销售形势的判断和评价。这些技巧包括假设型、赞扬型、选择型、小点促进型、利益总结型、连连称“是”型、供应压力型、T账户型。本章最后讨论了获得订货的难处的原因和对具体客户应该提出的成交次数。

关键术语

请求购买	asking for the sale
假设型成交	assumption close
购买信号	buying signal
选择型成交	choice close
成交	closing the sale
赞扬型成交	compliment close

连连称“是”型成交	continuous-yes close
聆听	listening
小点促进型成交	minor-points close
正面的无声暗示	positive nonverbal sign
利益总结型成交	summary-of-benefits close
供应压力型成交	supply close
T 账户型成交	T-account close
试探性成交	trial close

本章练习题

1. 请就下面这句话作出评论：最成功的销售人员是在遭受到顾客许多次的拒绝后最终才成交的那些人。
2. 一位负责销售一种控制塑料模具的大型工业机器的销售代表感觉到在产品展示过程中，他总是需要集中精力、选择时机并请求预期客户在订单上签名。试评论这是否是一种好的推销方法，以及这种方法的长处和短处。
3. 如果这次销售没有成功，一个好的销售人员至少会尝试着去为下一次的销售留一条后路。试讨论如何才能做到。
4. 你正在销售一种办公用的复印机，在作完一个你自己认为很好的产品展示后，你听到了这样的话：“我很感兴趣，我可能会买你的产品，不过我还需要时间考虑考虑。”为了能做成这笔生意，试想出 2 个~ 3 个办法去应付这样的话。
5. 请评论下面这句话，这句话在销售中非常重要：当预期客户说“不”的时候，他们只不过是肯定你的提议，并不是对销售人员本身的否定。
6. 讨论下面这句话的适当性：“鲍勃，我们的便笺是世界上最好的。而且，我们还准备了最新的展示会和广告，买我们的产品你绝对错不了。来，让我们下订单吧。”
7. 你是一名售货员，正在推销一种非常精致的 12 寸的鸟枪。在你做完一个十分出色的产品展示后，顾客对你说：“我打算买它，但我在 60 天后才能把钱给你，并且不能计利息和运费。”你的公司是禁止这么做的，那么，你怎么回答呢？
8. 讨论试探性成交的重要性及其用法。有时候，最好不要主动去试探结束而是等到预期客户看起来要作出决定时再结束，会有这样的机会吗？用一个特定的例子分析。
9. 一名销售人员总是遵守这样的准则：“告诉预期客户你打算要告诉他们什么，然后把内容告诉他们，最后再回顾一下你所说的内容。”讨论这一准则的正确性和你的理由，分析你的回答。
10. 在你上大学时，你打算一户一户上门去推销维他命和一些附属品。该公司要你准备六种不同的成交方法。制定出这些方法，并且选择两种你认为最有效的方法。

【注释】

[1] Francis Lear, Lunch—Francis Lear meets with entrepreneur Anita Roddick. *Lear's*, August 1993, 14.

[2] See Mark Hanan, The trick is to close by opening. *Sales and Marketing Management*, September 9, 1985, 157 ~ 158.

[3] See Alan N. Schoonmaker and Douglas B. Lind, One custom-made close coming up. *Sales and Marketing Management*, June 13, 1977, 6.

[4] See Mark Hanan, When your salespeople get a shot at the top man, don't let them get shot down. *Sales and Marketing Management*, July 5, 1982, 102 ~ 114.

[5] See E. Roy Bond, What to do about that lost sale. *Sales and Marketing Management*, April 2, 1984, 19.

第9章

推销过程——处理反对意见

开篇故事

凯蒂·克西齐克把一罐啤酒推到了一边。她最好停止空想走神，着手计划明天的销售访问。在她所访问过的最重要、也是最棘手的预期客户中，数在两周前她拜访的最大的客户之一——兰奇·阿克爾（Ranch Acres）公司的业主兼经理汤姆·科里（Tom Curly）最难对付，他提出了针对杜马市场公司的匈牙利玫瑰红葡萄酒的一些反对意见，而凯蒂对此没能成功地处理好。在考虑选用何种方式来处理反对意见时，凯蒂认为此次销售访问应有所不同。基于兰奇·阿克爾的客户基础和良好声誉，凯蒂知道，一旦她能战胜汤姆的反对意见，玫瑰红葡萄酒的销售一定会好。假如她仍能记着两年前大学里的“个人推销与销售管理”课的教授所讲述的处理反对意见的各种方法，那该多好啊！为什么她那时没有用心呢？有时，她的走神真是招致了麻烦。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 详述处理反对意见的通用方针
- 利用问题来获得对所提出的反对意见更好的理解
- 知道怎样使用对付反对意见的各种方法

引言

处理反对意见，对于丹·普赖斯和蒂姆·普赖斯来说并不陌生，这两个发明家和企业家运用一个相对简单而全新的概念，即在各种场合利用电话线播放数码式的流行音乐，并把它作为一种礼物。^[1]他们的妹妹艾琳在任何需要表示同情或值得庆祝的时候，都会在留言机中留下音乐讯息，这给了他们兄弟俩以享受，也给“歌曲传递”公司的诞生带来了灵感。抒情歌如此充分地表达了他

们的感情，致使蒂姆·普赖斯，这个为威斯汀豪斯（Westinghouse）电器公司工作的电脑工程师决定借助新的声音制作技术转换和电脑功能，使歌唱留言这个概念合成化。

在 1990 年，蒂姆着手开发能够数码化和存储流行音乐磁带的软件。到那一年的圣诞节，其原型就已开发出来了，这使他的朋友们可以给自己的朋友发送歌曲。这个自动操作网络中储存着 125 首歌曲，例如，宾·克罗斯比的“祝你生日快乐”，比利·乔尔的“如此的你”。它以这样的声音作为开始，能引起内心的共鸣，尤其如果当时感情密切相关的话，这声音在进一步美化下就更具有穿透力，尽管存着障碍和反对意见，一个公司还是诞生了。

假如不考虑所提供的产品或服务的质量或者销售人员的能力，极少有销售不涉及预期客户的一些问题或反对意见，推销过程的第四个阶段——处理反对意见，是销售中最为困难的任务之一。

通用方针

销售人员可以忽视处理反对意见的办法，却不能忽视反对意见本身。^[2]在处理反对意见 (objection) 中，应当遵循以下通用方针。

1. 对于反对意见，销售人员不要迅速作出应答。当然，不同意见也是需要提出来的，但销售人员应当在应答之前，暂停并思考一下，以确定自己能否清楚地理解反对意见。而且，如果回答得太快，预期客户可能会感觉有压力。

2. 销售人员绝对不能提供太多的信息或回答过头。有些销售人员具有这样一种倾向，即认为某种反对意见有很多的含义，在回答它时，由于销售人员提供了过多的信息，反而把预期客户给弄糊涂了。在处理反对意见后，销售人员应当展示销售的其他正面的因素，而不要过多停留在反对意见上。必须记住，一个预期客户之所以购买是为了产品的价值，而非销售人员处理反对意见的技巧。

3. 一个销售人员确实应当欢迎预期客户的反对意见，因为常常在销售人员和成功的成交之间就只有那么一个主要的反对意见。有一些预期客户，在产品介绍过程中缄口不言，有一些看起来总是同意销售人员的话，但他们可能掩饰了自己的感觉，从而很难与他们达成交易。这并不意味着销售人员可以试图制造反对意见，以致失去销售机会。相反地，要学会欢迎且能满意地处理正常的反对意见。

4. 一个销售人员在反对意见作出应答时，千万不能猜测或给出错误信息的答复。如果一个销售人员不知道如何回答反对意见，他应当承诺在另一约定的时间给出正确的信息，并且的确要这样做。

5. 销售人员不应当因为预期客户的反对意见而争吵，关于反对意见的无休止的讨论是必须要避免的。销售人员不应该用“不”字来答复预期客户的反对意见，以致造成争吵。此外，万万不可使用“反对”这个词，而是应将其换成“有趣的一点”或“问题”。销售人员还应记住，有些反对意见是无法回答的。即便是最好的产品，也不可能具备预期客户所需求的一切优点；即使是最

佳的回答，也不可能是充分的，当一个反对意见不能获得满意的答复，销售人员应转入关于产品的正面的论述，如：“我完全理解你的意思，斯克姆斯女士，我已经尽力解释它了，关于产品的其他一些方面，我们尚无机会涉及。”

6. 对反对意见的回答，销售人员自己千万不可流露出怀疑来，表现得好像没有回答完整。无论如何，销售人员要避免说：“这样是否全面地答复了你的意见？”这种表达会导致进一步的怀疑，甚至引发“不”的回答或更多的反对意见。假如反对意见尚未得到完全满意的答复，一个真心感兴趣的预期客户会直言不讳的。

问题的使用

预期客户适当地提问，在推销过程中通常是必不可少的。通过提问，销售人员与预期客户之间就可形成双向的沟通，从而在获得有价值的信息方面提高了预期客户的参与程度。惟有那些有助于达成销售而且客户愿意并能够回答得出的问题才应当被提出来。问题要精心措辞和谨慎运用。^[1]提问对明确反对意见的相对重要性和所提出的最重要的反对意见都是非常有用的，这使销售人员将精力集中在最重要的领域。可使用的问题包括以下四种：直接式问题、开放式问题、复述式问题、重导式问题。

直接（封闭）式问题

直接或封闭式问题，可用只言片语来回答，常常一个简单的“是”或“否”即可。这类问题在一个特定的、明确的环境中对促使预期客户进一步决定时尤其有用。这种用法的一些例子有：“布莱依先生，你有没有兴趣用你店里的空楼层赚些‘外快’？”或“赚取额外收入对当今的零售商店来说非常重要，不是吗？”这两个问题都可能得到肯定回答，以帮助销售人员聚焦于他希望的话题——利用空楼层获得额外收入。

销售人员切忌用直接否定问题，即一个完全中断谈话的问题，经典的否定问题是一个在零售业中被用滥了的问题：“你要买什么？”通常的回答是“不，我只是看看。”这就使销售人员不能再轻易地按逻辑继续谈话。

除了“是一否”式直接问题外，还有其他类型的一些直接问题，诸如“多少？”或“哪种？”等等。这些类型的直接问题要求从预期客户那里得到一个简短的回答。“你的商店平均每个星期卖多少 12 盎司包装的货物？”或“你喜欢哪种送货时间安排？”

虽然直接问题是很有价值的，但它们几乎没有什么信息反馈，因为这些回答不会提供很多信息。在确定预期客户的需要和问题时，更多的信息是必需的，这样的信息经常通过使用开放式问题来获得。

开放式问题

通过开放式问题能够得到更多的信息和双向交流。它们可采用一词问题的形式，如“哦？”或“真的？”问的时候音调提高，这样谈话就可以继续了。其他一些有用的开放式问题用下列六个词中的一个开头：谁、什么、哪里、什么时候、为什么和怎么样。举例如下：

- 谁常购买该产品？
- 在这类产品中你想寻找什么特点？
- 你将在哪里陈列产品？
- 你什么时候需要交货？
- 你为什么不喜欢用促销折扣？
- 你购买该产品的频率怎么样？

通过使用开放式问题，销售人员能够得到更多的信息，更多地讨论预期客户真正的想法，给他们一种参与销售的感觉。

复述式问题

复述式问题对更清晰地了解预期客户特别有帮助。必须注意，在问复述式问题时应以真诚和气的方式进行。当预期客户反对商品的价格时，销售人员可以说：“多尔顿先生，你是不是说价格是你惟一感兴趣的事？”

在另一种情况下，销售人员可用下面复述式问题：“那么，奥西内达女士，你的意思是说，如果我能提供一些促销折扣，你就会有兴趣购买几箱产品？”如果预期客户回答“是”，销售人员即可拿出促销折扣的详细说明书，结束推销；如果预期客户回答“不”，销售人员可进一步提问，以确定预期客户不想购买的真正理由。

重导式问题

最后一类问题是重导式问题，用来把预期客户的注意力重新引导到先前达成协议的一些内容上。这种方法把注意力集中到达成共同协议的部分，强调了谈话的积极方面，有助于解决异议。能够从一个更具建设性的角度处理反对意见。

例如，预期客户说：“我们没有理由再讨论购买你们产品的问题了，我们对目前的供应商非常满意。”销售人员即可用重导式问题问道：“西尔莫伊先生，我们都同意，对你和贵公司来说，能帮助你们降低成本，提高销量的供应商是非常重要的。难道你们不同意需要寻找新的方式来降低成本及提高贵公司产品在特定市场的销量吗？”重导式问题将谈话从一个不利的死胡同转移到一个积极或中立的境地，确立建设性交流的可能。

为了成功地使用重导式问题或其他三类问题的任何一种，销售人员必须仔

细听取预期客户的意见。可能由于职业特点，许多销售人员习惯于交流和展示，以致忘了倾听预期客户说些什么。实际上，许多销售人员不懂得怎么听。任何人，尤其是买主，都喜欢一个好的听众。一个善于倾听的销售人员会被认为对预期客户及其情况感兴趣，是一个真正乐于助人的人。永远记住，用各种问题解决异议时，销售人员为了得到某个答案，在展开提问之前就需要知道这个答案。

处理反对意见

虽然各种反对意见使推销更加困难，但它们同时也被看做是客户感兴趣的迹象。在某种意义上，提出反对意见是获得更多信息的一个间接方法。^[4]为了避免犯错误或减少“购买不当”的风险，预期客户会提出各种反对意见。**购买不当**(purchase dissonance)(这个预期客户购买时所关心的问题)通过提供更多的信息和提高预期客户的自信水平能被减弱甚至消除。这类反对意见如：“包装好像不很结实；里面东西很快会漏出来；清理箱子会给我带来很多麻烦。”这表明，预期客户想得到更多的信息和保证新产品的包装很结实。销售人员应该能够描述这个包装的力度、质量和密封性，以攻克客户购买不当的心理。

反对意见经常是一种拖延手段，从而使预期客户摆脱这个局面，不必作出决定。当一个预期客户说他想与公司里其他人商量一下或公司现在买不起时，这可能是个无效的理由。这通常表明，预期客户正在犹豫或太焦虑，难以作出正确的购买决策。对**降低风险利益**(risk-reducing benefits)的意见是讲述产品的特征，帮助预期客户确信他作出的购买决策是正确的。

降低购买风险和处理反对意见的成功方法有：自食其言法、反平衡法、否定法、间接否定法、没听见法和提问法。

自食其言法

用**自食其言法**(boomerang method)时，销售人员将反对意见转变为购买理由，注意不要使预期客户看上去很傻或忘了曾提出了异议。如果预期客户说：“不值得占用过道来摆放你的产品。”销售人员可这样回答：“基钦女士，你曾说你对目前存货的销量和利润不足深表关切，现在只需3天，占用2英尺×4英尺的面积陈列12箱产品，却是你赚24美元的机会。这将提高你每平方英尺的利润，而且仍留有足够的空间给消费者。”正如这个例子，销售人员决不要让买主感到自己傻，也不要显得很有优越感。

反平衡法

在**反平衡法**(counterbalance method)中，销售人员通过引证达成交易所带来的更重要的收益，来还击无法拒绝的反对意见。对销售人员来说，其中一个较困难的问题就是努力说服一个有充分理由的反对意见。当一个有力的反对意

见提出时，销售人员应指出被拒绝之处的优点，试图减小反对意见的规模而非完全推翻它，通常是个好主意，除非这个反对意见毫无根据，此时拒绝法就可以使用了。一些预期客户的反对意见是一个根深蒂固的观念，试图完全说服他们可能使双方对立起来，并使销售人员失去信用。如果一个预期客户说：“这台电脑复制机很难进行修理。”销售人员可以说：“你说得对，多尔顿先生，公司这样设计是为了使未经授权者和未经培训者不能擅自改动机器。其他公司，如同贵公司一样，已经发觉，这个特点使未授权者很难维修或改动电脑，从而明显减少了维修次数。”

否定法

有时，预期客户对公司或其产品有误解以致阻碍了推销，这时，可以使用**否定法**(denial method)。当销售人员确定预期客户的想法完全错了，如果不解释清楚就无法推销，惟一的办法就是礼貌而坚定地否定其错误的想法。只要有可能，就应提供支持性的数据资料，或过几天设法肯定销售人员的否定是正确的。如果预期客户说：“我本来会考虑购买贵公司的一些产品，但据我所知，贵公司正濒于破产。”销售人员应这样解释：“是的，唐纳森先生，我也听过这个谣言，本公司正想找出这个谣言是怎样开始的。这当然不是真的，去年是本公司最好的年份之一。我很乐意给你过目本公司去年年终和上个季度的报表。”

间接否定法

当预期客户的评论不便于直接反驳时，**间接否定法**(indirect denial method)就很有用。这种方法，也被叫做“是的，但是”法，先由销售人员同意预期客户的话，紧接着予以否定。当预期客户说：“我知道贵公司的汽车是以退货率高而著称的。”销售人员可用间接的方法回答：“是的，洛佩斯先生，我们早期的样式确实有几年有这个问题，但在过去的几年里我们公司花了5亿美元来解决这个问题。结果是在过去的两年里我们的汽车实际上没有被客户退过货。”

没听见法

销售人员不应忽视反对意见，然而，有些情况下最好的方法就是**没听见法**(failure-to-hear method)。如果一个反对意见很荒唐甚至预期客户也不真正相信，或反对理由没有分量并不会阻碍销售时，与其制造直接交锋不如装作没听见。这种方法不应常用，只有那些善于听取预期客户的意图和语调，善于观察预期客户的肢体语言的销售人员才可使用。^[5]即使是一个很小的反对理由，若未谈及，也会阻碍销售。

提问法

正如本章前面所讲的那样，**提问法**(question method)在澄清或处理预期客

户反对意见方面特别有用。销售人员听到反对理由时提出问题，就把球发回到预期客户的界内，至少使预期客户重新解释，再次思考反对理由。最好的情况是，提问使预期客户重新考虑他的异议，减小重要性。至少，提问法给销售人员更多时间思考并对反对意见作出反应。预期客户再次陈述反对意见通常与原来的陈述形式不同，有助于销售人员辨清反对意见。如果预期客户说：“我不喜欢键盘的设计。”销售人员可以问：“马萨尔女士，什么，你不喜欢这个设计吗？”

《推销》杂志

商业前沿专题

因拒绝而加速

弗朗西·布莱克伍德 (Francy Blackwood)

在正常的计划安排中，销售访问是一种努力使预期客户由毫无兴趣变成事实购买的过程，然而，约翰·富尔曼处在从客户的非常厌恶直到购买的更长的过程中。在他的销售过程中，不感兴趣可能是一种进步，他一语双关：“我们正在寻找毫不感兴趣的人。”富尔曼37岁，供职于大众保险公司，该公司设在堪萨斯州奥弗兰公园，销售系列汽车保险单，包括交通工具服务的保单（名称为延伸保单）。问题是，大多数客户认为预付计划是坏兆头。这种压力来源于他们对该公司的要价过高或费率过高的指责。而富尔曼认为更糟糕的是“任何与经销商相关的产品都被媒体说成是一个骗局。”

富尔曼的预期客户们知道，销售延伸保单不是一件美事，这就抑制了他们对他的兴趣。此外，他还与经销商进行竞争。经销商也提供服务保单，并在很多情况下，销售人员承受着来自工厂方面业务的压力。换句话说，福特公司的销售人员从福特公司购买延伸保单有压力。事实上，典型的预期客户常常使富尔曼的计划失败，因为“他并非来自工厂”。因此，他说：“如果我们能够提高保单质量，使之与工厂的一样好或者更好，并且，我们将为你的每次维修支付更多，这样你就会感到它的好处。”

有时，真正的反对意见来自于一次不愉快的经历。一个预期客户说：“我们有另一家公司的保单，并有些索偿问题。”富尔曼向这个客户赠送了纪念品。富尔曼没有长长的客户名单，不能形成销售访问，因此，他与当地一个颇受尊敬的、对大众公司很满意的经销商取得联系，并请他向犹豫的客户作宣传。

富尔曼的王牌是大众公司的培训计划。他说：“我们很乐意加入并支付销售人员的培训费用，没有其他公司会愿意这样干。”面对众多客户对延伸保单的拒绝接受，销售培训是一个大卖点，同时也是富尔曼工作中的大部分内容。作为一个以新罕布什尔州贝德福德地为据点的地区管理者，他帮助大众公司的客户主管向缅因州、新罕布什尔州和佛蒙特州的汽车经销商出售保单。当然，他还花了很多时间培训这些经销商，

以向那些根本不愿购买延伸保单的客户出售保单。“我教人们去喜欢拒绝。客户对你说不”越快，你卖掉保单也就越快。”

对于这类产品，希望得到说不”不需要很长时间。“访问”在卖掉一辆新车之后立即产生，客户已经疲惫不堪了。“他累了”，富尔曼说，“他最不想要的就是再卖掉。”

销售人员核查工厂保单，找出其中没有包含的内容，然后，开始提出他的这个建议：“为什么不购买一份延伸保单？”一般的客户会回答：“不。《销售者报告》说它不是一个好主意。”

或许，直觉会导致对《消费者报告》做逐一反驳，富尔曼对来自反对者的压力也有足够的证据予以反击，但他说，销售首先应有这样的观点：“假设《消费者报告》说那是个好主意。那么你是否会得到好处？”问题是去检验拒绝接受真实性。“销售人员常犯这样的错误：花一个小时去反驳一个不存在的拒绝理由以捍卫他们的地位。”

如果客户说一个来自《消费者报告》的结论会真正改变他的决定，那么，销售人员可以认为这个拒绝是真的。在这种情况下，不去挑战消费者的信条也许更好。

富尔曼说：“我们不是对抗性推销。你不能把客户放在对立面，因为客户很擅长防守。如果你试图捍卫你的观点，而客户也试图捍卫他的观点，那么，你在这场势均力敌的战斗中就会失败。任何涉及防卫的东西都是一个冲突，而你不想发生冲突。”

他建议道：相反，与权威媒体结成联盟，“比方说，《消费者报告》说出了一些很好的观点，那就是为什么我们选择这家公司为我们提供保险服务的原因。例如，《消费者报告》说：在延伸保单中没有损耗保险，但我们这份保单中却有。”

如果客户说即使有强烈的压力也不会销售他的服务合同，那么，销售者就该问一下为什么。预期客户可能会说：“我有一份保单，但它从没有包括所有内容。”那是一个相当彻底的反对理由，富尔曼说：“你能否准确地找出哪些东西没有包括进去”，它们经常是一些琐碎的东西，就像一条皮带。这很简单，富尔曼说：“瞧，我会在你的车上多放一条。”

问题是去找出拒绝的真正理由，那样，你就可以确定产品的价值，这对客户很有意义。富尔曼可能会指出：这份延伸保单可以随销售的汽车一起转让并在美国和加拿大均有效，或者在租用汽车时也可使用。

延伸保单的价值从数百美元至数千美元不等，这取决于销售合用和汽车本身。推销成功率各不相同，但一般在45%~50%之间。富尔曼认为虽然推销保单支付了佣金，但卖掉的保单价值远不能用元和分来计算。“这个国家购买服务保单的人提供了令经销商满意的最高的费率”，这是产生重复性业务工作的主要因素，而这正是经销商的口粮。

预期客户即使反对也比毫无兴趣好。富尔曼说：“一个人不想要一些东西只有两个原因：或者是他们认为那不能解决他们的问题；或者是他们没有意识到他们存在问题。”但无论如何，他们说“不”越早，你找出反对意见就会越快，用最适当的方式和利益去回答也就越快。

富尔曼补充说：“如果你灵活地处理这些反对意见，客户必将告诉你，达到他们目标所需要的东西”，他的建议是：“抛开第一个反对意见。如果预期客户要求把它收回来，那反对意见是真实的。”如果第一个反对意见是假的，那么，第二个肯定是真的。“客户不会说两次谎，从他们口中说出的下一个反对意见是真的。”

在实践中，富尔曼明白了“不”的价值。在去年加入大众保险公司之前，他是一个汽车经销公司的销售人员兼经理。作为一个经理，他注意到他的销售人员忽视了很多预期的客户。他说：“如果预期客户不说‘不’，他们就会变得无所适从。所以，他制定了一份不寻常的计划，向销售人员支付 50 美元，但他们必须从预期客户那儿得到确定无疑的回答：“不”。这些可能的客户占有很大的数量。结果，他的销售人员签订了 12 份申请单，售出了 8 辆轿车。

富尔曼说：“什么东西会产生每年 2.5 万美元和 10 万美元的差额？如果你观察一下最成功的销售人员，你会发现超出的 7.5 万美元来自于对再次被拒绝的乐观态度和对‘不’这个字的热爱。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

以专业的方式处理各种反对意见是推销过程中最难的内容之一。本章列出了一些通用的指导方针，讨论了用直接式、开放式和复述式问题来理解预期客户对购买产品提出的反对理由。我们讨论了六种处理反对意见的基本方法——自食其言法、反平衡法、否定法、间接否定法、没听见法和提问法。无论用哪种方法或方针，销售人员都应认真对待每个反对理由，即便只是讲：“我会给你更多信息。”哪怕是一个极小的反对理由没有答复都会导致推销失败，正如本章开头凯蒂·克西齐克在销售访问中发生的那样。

关键术语

自食其言法	boomerang method
反平衡法	counterbalance method
否定法	denial method
没听见法	failure-to-hear method
间接否定法	indirect denial method
反对意见	objection
购买不当	purchase dissonance
提问法	question method
降低风险利益	risk-reducing benefits

本章练习题

1. 在班上讨论一个有争论的当前话题。每个人都应该使用各种各样的技巧来反对另一个人的观点，记录下来那些有效的技巧和无效的技巧。

2. 销售人员最困难的任务就是通过秘书、接待员或助理的阻碍向决策者当面陈述。就下列阻碍者的反对意见作出反应：

(1) “十分抱歉，但是凯利女士这会儿很忙，所以没有时间见你。”

(2) “我们正在进行下一年度的预算，因此，你需要在这项工作完成之后再回来。”

(3) “我公司正在施行紧缩计划，削减所有的支出。”

(4) “不久前，贵公司的一名销售人员来过这里。”

(5) “我公司有一项新指令，禁止购置任何东西，并拒绝新的供应公司。”

(6) “对我们来说，你的产品太贵了。”

3. 在一般情况下，要尽可能地预见所有的拒买理由，并把它们转化为卖点。怎样把下列预见到的拒绝购买的理由转化为卖点：你正向一个很有潜力的购买者展示一间新房，你猜到这个买主会嫌厨房和餐厅太小。

4. 你打算在暑假做一份兼职工作，上门推销维他命和保健品。你所代表的这家公司保证产品质量，要求定期与预期客户联系并给特殊的购买者以奖励。试列举你可能遇到的拒绝购买的理由，并对每一条理由提出至少一种有效的解决办法。

5. 销售人员应决定是否要对客户的反对意见认真对待。如果一个客户拒绝对他的推销作出回答或拖延时间，那么，应采取什么行动呢？又应避免什么呢？

6. 如果销售人员确信预期客户并不是真的反对，那么，他该怎么做呢？

7. 销售人员经常遇到预期客户提出的很多拒绝购买商品的理由。为了把东西卖出去，找出确切的理由是非常关键的，如果一个预期客户提出了拒买商品的原因，你怎样辨别出他是否给出了真正的原因？你运用什么技巧来判别出真正的原因呢？

8. 至少给出一种办法对付下列的反对理由：

(1) 在你推销后，预期客户说：“产品很好，谢谢你向我们介绍。如果我们决定要买，就跟你电话联系。”

(2) 在你推销后，预期客户说：“你的产品看起来好像不错，但我们现在不需要。”

(3) 在你推销后，预期客户说：“很遗憾我们现在买不起，6个月以后再来吧。”

(4) 在你推销后，预期客户说：“你的产品虽然不错，但我更喜欢你的竞争者的产品。”

9. 对下列预期客户的否定看法给予适当的答复。

(1) “贵公司的名誉不是很好，你们的产品有很多问题。”

(2) “你们的机器有这么多不同的品种，很难相信它会可靠和不停地运转下去。”

(3) “虽然你们的机器有一些优点，但我更喜欢我现在的机器。”

10. 你正向一对年轻的夫妇介绍桌子。妻子对独特的款式很感兴趣，丈夫说：“如果这就是你喜欢的，那好吧，多少钱？”你答道：“199 美元。”丈夫说：“就这么个小东西？”你该如何说和如何做呢？

【注释】

[1] Jay Finegan, Sing to me, Baby. *Inc.* (August 1993), 90 ~ 98.

[2] Handling objections. In *The Paper Mate selling process*. (Boston: Gillette Co., Paper Mate Division, 1983), V1 ~ 37.

[3] Don Meisel, Add salespower! Ask questions. *Industrial Distribution* (November 1976), 64.

[4] See Daniel K. Weadcock, Your troops can keep control—Close the sale—By anticipating any objections. *Sales and Marketing Management*, March 17, 1980, 102 ~ 106.

[5] Gerhard Geschwondtner and Pat Garnett, *Non-verbal selling power* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985).

第10章

推销过程——售后服务

开篇故事

香港杜马市场公司的销售经理菲尔·考里正面临一个困难的决定。菲尔有坚定的营销信念，认为销售都应是顾客导向的。然而，这一次的客户投诉却是公司前所未遇的。公司的一个零售商抱怨他购买的酒喝起来有酸味，这是已经分销到佐治亚州的整批酒中发生投诉的惟一箱。其他 349 箱酒已经起运，大多数被销售到全州各地，还没听到任何抱怨。这种酒没有化学添加剂，并且在以往的许多次运输中情况良好(运输没有问题)。

德莱尼(即那个分销商)投诉的问题，与酒的原始质量确实无关吗？公司的顾客投诉表未能透露任何不寻常的信息，但也许应该修改投诉表以便能够提供更相关和中肯的信息。德莱尼是初次购买的顾客，所以，没有任何销售和投诉的历史记录。因为分销商也许最终能成为一个好的收益渠道，菲尔想，一旦他核对了“酸味酒”的问题后，他应该给再购买酒的人以奖励。菲尔总是偏好站在顾客方面，他正为公司在该州建立一个强大的分销网络而努力奋斗。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 知道交易结束后如何离开
- 恰当改进售后工作
- 了解顾客服务的重要性和类型
- 正确处理顾客投诉
- 运用建议销售书
- 建立商誉

引言

当今激烈的竞争环境迫使企业比以往任何时候都更关心售后服务，仅仅关

心销售结果的日子已经一去不复返了。实际上，公司只是有好的产品、公平的价格、辅之以顾客服务的支撑，在今天的市场竞争中已经不能再成为突出优势了。公司越来越关注的是顾客服务，尤其是在售后，正如以下两个公司的情况所反映的。^[1]

位于俄亥俄州西湖的曼科(Manco)公司，依靠帮助顾客降低成本，销售额从1977年的400万美元增长为1992年的7600万美元，公司也从经营工业胶带的分销商转变为为零售商提供胶带、防腐带钢和邮购物品等产品的大供应商。据该公司总裁汤姆·科尔博说：“零售商正把存货管理推给我们，这是我们乐意接受的一项负担，因为这给了我们更多的控制权。它(新的销售)要求团队精神，不同类型的销售人员在值得的地方投入时间。”这种方法现在已经形成了曼科公司独特的服务——为凯马特和沃尔玛等大客户管理它们的30种产品的存货。

对服务的同样关心也影响着G&F公司，这是一个位于马萨诸塞州的塑料模具部件小型生产商。1987年，该公司受博伊斯(Boise)公司的要求，安排一位G&F的雇员去它的工厂里全天上班。博伊斯公司是一家扬声器生产商，在马萨诸塞州的弗雷明汉(Framingham)拥有5亿美元的资产。这一行动减少了G&F的销售人员经常访问该公司的麻烦，并且也利于博伊斯公司降低购买和计划的成本，这对于一个只有300万美元销售的小公司来说无疑是一种积极的行为。派一名销售人员进驻博伊斯公司的决定使G&F公司开创了一种全新的销售方式。总裁约翰·阿吉泰说：“这种方法节约了用于获得新客户所花的时间，我们仅仅集中关注服务和定价就可以了，这改变了我们做生意的整个方式，但是我从来没有想到它运作得这样好。你不是仅仅在销售，而是在寻找机会。”尽管塑料行业萧条，但在这一新的思想激励下，企业每年增长25%~40%。在1992年，销售达到1500万美元。

在完成即使是最小的交易后，一位好的销售人员总是要为此向顾客表示谢意，并且保证顾客对售后服务满意。优秀的销售人员明白将来最好的顾客正是那些获得满意服务的顾客。因为许多购买者有购后焦虑感(担心他们做了错误的购买决定)，销售之后打个电话能缓和或最大限度地减轻这种焦虑，甚至立即产生再次购买的效果。至少，售后联系和服务可使客户满意，使他们在未来进行更多的购买。

结束访问后的告辞

对许多销售人员而言，无论交易是否达成，紧接着的告辞往往显得非常尴尬。假如能够得体地告辞，也可为日后交易打下基础，即使交易没达成，得体的告辞也能起到积极作用，从而增加日后销售成功的概率。

交易成功后的离开

在做生意时，销售人员感受到两种情感。首先，他们通常感到成功和胜利

的兴奋，但随之而来的是第二种情感——对顾客可能改变他的购买主意而取消订单的恐惧。两种情感都需要被恰当地控制，销售人员方可实现有利于未来销售的告辞和离开。在这期间，销售人员的言语和态度可以有助于减少用户的购后焦虑感。购后焦虑感，又称**认知不协调**(cognitive dissonance)，是购买方的一种怀疑购买产品的决策可能不正确的心理矛盾感。

在销售人员用亲切、自然的举止感谢顾客的购买，妥善处理任何关于送货和支付问题，并保证任何问题都能得到回答以及确保订货能及时送到时，这种认知不协调可以最大限度地降低。销售人员在此期间可能犯的最大的错误是，应该告辞时却一味滞留和不停地宣讲，殊不知此时他们应该做的是尽可能快和自然地离开。

交易失败后的离开

也许更多的时候，销售人员真正的娴熟技艺表现在其交易失败后，仍能为便于达成日后的交易而恰当地离开。专业销售人员不能因为暂时未达成交易而轻易地承认自己被击败或胁迫顾客，相反，他们应保证预期客户没有感到因为接待自己浪费了时间，而是获得了一些对日后购买有益的信息。专业的销售人员努力在告辞离开时保持一种对自己和公司有利的形象，这将为以后的销售打下基础或提供参照。销售人员需要记住并非每一种产品、每一次推销都能满足每一位顾客的需要，有时候交易没达成，并没有什么大不了的。

甚至当被顾客草率地、不礼貌地拒绝时，销售人员仍应继续保持一种礼貌、友善的态度，使预期客户、秘书及接待人员在销售人员离开时，能感到不论遇到什么情况，销售人员都是可信赖的和忠诚的，尤其在困难的情况下，销售人员的言谈举止更是达成下一次交易的铺垫。

假如预期客户有在将来购买产品的可能，销售人员需要确保该预期客户了解自己和对预期客户的关心，以及希望建立长期业务关系的愿望。这一过程的第一步是打电话或发出短信，为预期客户付出时间接待了自己而向他表示谢意。第二步是询问预期客户不购买的真正原因，判断为什么销售没有成功。通常，销售人员恳切、真诚的询问能使他们吐露真情，并且有机会在日后进行再次访问。

其中，第二步可能因为要求销售人员仔细分析整个销售过程，并判断自己什么地方做错了而令人烦恼，但这种自我批评性的分析往往可以发现一些隐情，如果及时改正，将在未来获得销售成功。此时，需要反省的问题有：我是否为销售访问做了充分的准备？在我接近和问候预期客户时，我有没有感到尴尬？我能否快速地激发和吸引预期客户的兴趣？在我的陈述中，我是否将关键的问题都表达清楚了？我是否有效地利用了所有的销售支持？我是否成功地理解并有效地达到了所有的目标？我是否用了事先准备好的告辞方法？我是否运用了恰当的告辞技巧？在整个销售过程中，我的态度是否恰当？我是愉快地离开的吗？对这些问题的回答和其他自我评价式问题，将使销售人员明确和改进当前存在的不足，然后，在未来的销售工作中，做得更好、更成功。尽管销售人员并不能达成每一笔交易，但通过自我评价、良好的销售记录和技巧的运用，成功的概率将提高。

售后服务的技巧

为了发展满意的顾客，销售人员必须在交易之后继续提供服务。^[2]公司往往更青睐于和其他客户做更多的生意，而忽略了售后服务环节。然而，假如公司无法提供恰当的售后服务，则很可能使原本满意的客户变得不满意。尽管售后服务的准确内容取决于特定的产品或市场状况，但仍然有一些销售人员可以用来确保顾客满意的普遍技巧。表 10—1 中列出了影响销售人员 and 他们的顾客关系的各种积极的和消极的行为。

表 10—1 影响顾客关系的销售人员的行为

积极的行为	消极的行为
主动积极的电话访问	仅仅回电话
进行推荐	只做辩解
坦陈直言	等待服务要求
表示谢意	使用“我们负有”的法律用语
作出服务建议	仅仅对问题作出反应
使用“我们”等解决问题的语言	使用冗长而令人生厌的交流方式
不回避个人问题	隐藏个人问题
谈论“我们共同的未来”	谈论过去
日常回应	紧急情况反应
承担责任	推卸责任
计划未来	

资料来源：Adapted from Theodore Levitt, “After the sale is over”, *Harvard Business Review* (1983.9/10), 87 ~ 93.

好的售后服务技巧从交易成功之后，发出一封表达诚挚谢意的信开始。大约在交易达成的两天后，无论是写在公司信纸上的正式信函、一张非正式的便条或仅仅是一张明信片都能用来清楚明确地表示对顾客的谢意。参见图 10—1。

售后服务的第二步是检查送货情况。在送货的那一天，销售人员应电告客户，这不仅是为了确定一下货物已送出，更为表明销售人员对顾客应该得到的服务的重视。一旦发生了送货不能执行或收到时货物损失等问题，销售人员可以采取恰当、及时的行动。问题发生了，应该由销售人员而不是其他人告诉客户有关的消息。

第三步，销售人员应该确保买方公司的雇员了解所购产品的功能或用途。买方对卖方及其产品有恰当的认识，进行应有的培训常常能够对投诉防患于未然。

最后，如果产品要求安装，销售人员应该在送货后立即拜访买方，以确保产品恰当地安装和不发生任何问题，即使没有发生问题，这一拜访也能向买方公司表明销售人员对建立长期业务关系的关心。这一拜访，也许比其他行动更

能显示销售人员及其公司的诚意和可信度。

通过提供好的售后服务，销售人员能够保证使他们的顾客满意，这对未来的销售非常重要，因为向满意的顾客销售相同的或新的产品比寻找和出售给新的预期客户要容易得多。尽管有时候顾客很难发现销售人员愿意提供及时、有效的服务，售后服务仍常常带来客户和销售人员之间的信任关系。作为回报，这种信任和信赖关系的建立将导致重复购买和未来业务关系的巩固。

良好的售后服务也提供潜在的贸易机会，因为满意的顾客通常是潜在的新顾客的最好的信息源。^[3]一些满意的顾客相信他们对销售人员的售后服务带来的利益有所回报的方式是向销售人员提供其他有可能对产品或服务感兴趣的人的名字。顾客和提供售后服务的销售人员之间的融洽关系，对顾客之间的相互参照是卓有成效的。有时候，可以采用介绍信的形式或由顾客打电话给预期客户进行介绍。确实如此，在销售过程中没有比满意的顾客的证词更好的支持了。

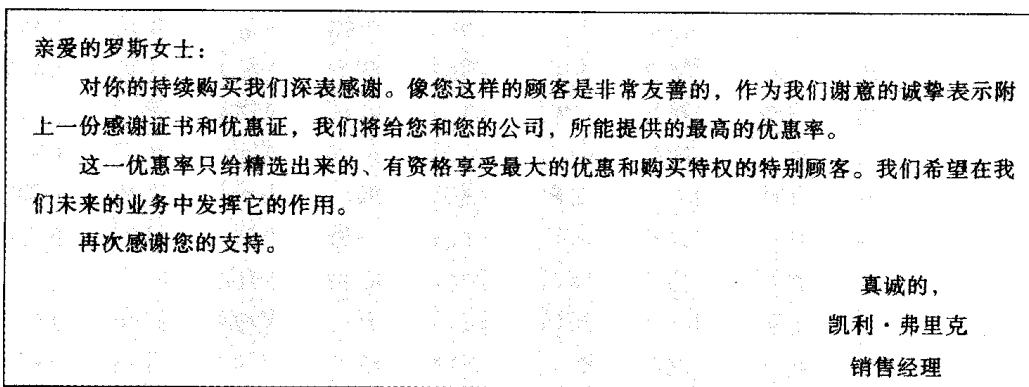


图 10—1 售后感谢信的例子

售后服务的程序

在了解与顾客建立融洽和谐关系的售后服务的重要性后，销售人员要建立和发展售后服务程序。这一程序要求以下主动行为：

- 在公司内建立一套制度，以确保所有顾客或潜在客户提出的信息、抱怨或解决问题的要求都能得到恰当的和有效的处理。
- 建立常规检查制度，收集顾客对所购产品的看法。
- 确保你知道任何顾客的投诉或问题，并尽可能妥善地处理。
- 在常规的基础上，满足用户公司中的关键人物的信息需求，确保他们每一个人都能收到所有的通知和促销信息。当然，这种接触的频率应建立在有销售潜力的基础上。
- 使每一位顾客都能找到你，留下可以在晚上和周末与你联系的电话号码。你尽可能放心，这些号码将仅在极端危急的时刻才用。
- 通过与顾客分享有用的信息，并保持日常联系，使顾客感到他也是你工

作网络的一部分。

通过建立和完成一种好的售后服务程序，每一个销售人员都可以与带来重复购买的忠诚顾客建立各自的关系。

全面的顾客服务

人员推销涉及两种不同的行动。尽管这在销售过程中时常被忽略，那就是进行交易和为交易服务。为顾客服务是销售过程中重要的部分，因为一位满意的顾客是重复购买的关键。好的顾客服务维持了现有客户的满意水平，也有利于通过直接参照和良好的公司信誉吸引新的客源。^[4]

每一位顾客的需要——包括良好的购物体验 and 购物之后依然能感到舒心 and 放心，是一项精密计划的顾客服务方案的基本要素。从你自己的购物体验中，你应该能够理解这两点的重要性。当你进行购物时，感觉愉快吗？销售人员是否有助于这种愉快体验的产生？除产品和价格外，有什么其他因素影响了你的购买决策？购买后的几天里你想些什么？你是不是怀疑购买决策的正确性？你是否担心可能会有更好的价格买到另一种更好的替代品？回答这些问题能帮助你理解大多数用户在购买期间和购买之后所具有的反应。

在购物期间为顾客创造舒心的感觉，要求销售人员集中分析顾客的需要，并尊重和承认这些需要。每个人都会对真诚的肯定和认可作出积极的反应，而对虚伪和冷漠持否定态度。一张为订货而表示谢意的手写便笺、售后一个问候顾客是否满意的电话都传递给顾客这样一种信息：他是重要的，与你做生意是值得信赖的。

要使客户在售后感到舒心，关键在于消除他们在作出购买决定后的不安全感。排除考虑这种不安全感是基于诸如延迟送货或者错误安装的事实，或仅仅是焦虑和情感上的原因，它对每个人来说都是非常实在的。只有那些通过良好的顾客服务减少甚至是消除这种不安全感的销售人员和公司，方能在培养顾客忠诚度和促进重复购买的竞争中遥遥领先。当知道自己处在销售人员及其公司的关心和照顾中时，客户才可能真正感觉良好。

常见的售后问题

一个好的客户服务方案需要解决许多售后问题。尽管这些问题有针对特定公司而言的特殊性，但仍然存在一些一般性的问题，诸如价格变动、交货延迟、安装粗劣、促销信息缺乏、付款信誉不佳和培训不足等。

价格变动 价格变动，尤其是提价，如果处理得不当，很可能产生问题。发生的任何价格变动，应该立即记录到公司的价格表上。再没有比产品或服务的初始价格没有准确陈述的情况更让顾客产生不信任和愤怒了。每当价格变

动，尤其是提价，销售人员应通知顾客以便他们能采取合适的行动。

交货延迟 延迟交货是用户经常产生不满的售后问题。一项延迟的交货可能影响顾客的计划，并且如果延迟导致了缺货则在一段时间里可能减少客户的销量。一旦出现销售人员无法控制的延迟交货，销售人员应该使他们的客户对按合同精确交货的预期最小化，并及时地让客户了解延迟及其原因。销售人员可以借助核实订单是否准确、是否包含了所有必要的信息、手续是否齐全等，帮助制止某些延迟的发生。

安装粗劣 某些产品，顾客的满意与产品的恰当安装密切相关。通常，产品的安装不是销售人员的责任，但尽其所能保证安装恰当地完成是良好服务的原则。组织优秀的安装人员和/或直接监督安装能完成这一任务。至少，每一个销售人员应该与顾客联系，确认在安装期间没有什么问题发生。

促销信息缺乏 销售人员必须确保每一位客户清楚地了解任何可能得到的促销资金或津贴。大部分公司按照金额和产品给客户促销津贴，这些津贴可以是合作广告、产品购买数量、促销展示或新产品试用等形式。无论何种形式，销售人员应该使每一位客户清楚津贴及其利用方式。

付款信誉不佳 直接影响顾客良好感受的一个问题是付款信誉不佳或遇到限制。销售人员需要与他们公司的信贷部门的人员熟识，并确保负责他们账户的人与他们的顾客维持好的业务关系。销售人员应该发现与特殊顾客的潜在信贷问题，并作出格外仔细的解释，以避免发生任何问题和伤害感情。

培训不足 某些特殊的产品，用户公司的人员接受良好的产品使用培训是很重要的。在一些例子中，这一技巧是如此复杂，以至于培训就是售后服务不可分割的部分，没有培训，顾客的满意度将大大降低；培训不足，顾客可能无法恰当地使用产品，也会产生不满。

投诉的处理

从某种意义上说，恰当地处理投诉是最重要的售后服务。一个企业不应该一方面花费数百万美元用在广告和促销活动上以达成交易和建立顾客忠诚度，另一方面却又对顾客的合理投诉置之不理。有效处理投诉的重要方法之一是利用设计合理的投诉表格，并且拥有一个有效的投诉处理制度。表 10—2 提供了一个示范的投诉表格。

在处理投诉时，销售人员应记住，优异的销售业绩和利润来自于满意顾客的重复购买，这多于新顾客的购买。进行第一次交易的成本几乎总是高于重复销售的成本。正确地处理投诉是提供给销售人员一个向顾客重复推销产品和宣传公司的机会。因为非常难缠的投诉者毕竟是少数，当一位顾客确实有抱怨，销售人员和公司应该努力处理，直到顾客满意为止。销售人员的亲自访问就是一种化解顾客抱怨的极好方式。

在通常的销售情形中，投诉处理的方法有许多种。

表 10—2

香港杜马市场公司顾客投诉表

接待者：	投诉日期：	装运日期：
顾客编号：	发票号码：	
顾客姓名：	电话号码：	
地 址：	传 真：	
销售人员姓名：		
客户部经理姓名：		
投诉细节：		
第一次改进行动：		
第二次改进行动：		
改进行动人员：		
投诉结果：	时间：	审核：

鼓励顾客解释投诉问题

在有机会倾诉他们的委屈和愤怒之后，顾客往往会感觉好多了。重要的是销售人员让顾客充分地解释问题而不要打断他。打断只会增加已有的愤怒和敌意，并且使问题更难处理。一旦愤怒和敌意存在了，说服劝导更难，几乎不可能达到对双方皆公平的解决办法。此外，销售人员还必须同样宽容、开诚布公地对待那些很少表明他们的愤怒、较少冲动但也许有着同样深的敌意的顾客。

处理投诉的难易程度深受销售人员在争论之初所创造的气氛的影响。一位满意的顾客希望销售人员充满同情心和友善。在没有打断对方和仔细地倾听之后，销售人员应该随即对顾客所体验到的任何不方便和委屈，表示自己的关心和歉意。基于所有已经获得的信息，销售人员应尽力与顾客讨论并达成双方互惠的协议。尽可能与顾客达成协议是通往良好业绩的成功之路。

获得和判断事实真相

因为很容易受竭力为自己索赔讨个说法的顾客的影响，销售人员必须谨慎地确定有关的事实信息。用户总是强调那些支持他的观点的情况，所以销售人

员应在全面、客观认识情况的基础上，找出令人满意的解决办法。

了解顾客对问题的解释，并准确地发现产品的差错在哪里是格外重要的。顾客和销售人员应一起检查产品的物理性能，除非产品已经被损坏或问题严重到无法或者没必要进行物理性能检查的地步。如果情况属实，销售人员应保证客户投诉的意见得到充分的理解。

熟悉产品损坏的各种原因，对销售人员而言也很重要。在某些例子中，损坏的发生也许是因为产品没有被正确使用。如皮革放置在暖气炉上会受损；新鲜的食品冷冻后会受伤害；使用了不合适的纸张，复印机会堵塞……通过检查事实情况，销售人员有时会发现是客户错了。有时，顾客和公司都没有错，例如，产品在运输的过程中损坏了。

当事实不能揭示问题的真相，或顾客和公司都有错时，最困难的情况出现了。在这种情况下，需要使顾客了解获得一个公平的解决办法的困难，然而，无论如何，目标仍然是使顾客投诉得到公平的处理。

提供解决办法

在倾听顾客意见，并从顾客的立场出发考察每一种因素之后，销售人员有责任采取行动和提出公平合理的最终解决办法。所以，一些公司规定了解决问题是销售人员的责任，另一些公司则规定当实际解决由总部的理赔部门作出时，销售人员应调查问题和提出备选方案。允许销售人员作出处理决定的公司认为，因为销售人员最接近顾客，所以他们最适合以恰当的方式作出公平的、令人满意的结论。运用相反方法的公司认为，如果解决方案来源于管理层而非销售人员，顾客可能更易于接受。

如果不考虑公司的政策，顾客非常看重公司对投诉的及时反应。销售人员应该避免去指责运输部门、安装人员或公司中的其他一些人，不满意的顾客不会欣赏公司内部人员互相推卸责任。销售人员有责任解决问题而不作任何对公司形象有消极影响的评论，因为拖延和推卸使顾客感到困惑、为难，销售人员应该尽一切可能加速反应或从公司得到行动方案。处理投诉的时间如果拖延得太长，公司将失去留住顾客的机会。

当得到快速和公平的对待，大多数顾客会表示理解和满意。销售人员务必使顾客理解公司提出的解决办法是公平合理的。有时这要做一些解释和说服工作。对公司和顾客都公平合理的方案确实是对双方都有利的行为，更能赢得好的商誉。为了劝服顾客认识方案的合理性，有时需要大量细致的说服解释、反复保证或提供担保、介绍公司的决策过程和如此决定的原因。在任何情况下，销售人员都不应该一味迎合顾客以至于顾客和公司发生利益冲突。仅仅迎合顾客并不能建立起友谊，反而可能导致顾客失去对销售人员和公司的忠诚。任何涉及最终决策的问题应该在公司和销售人员之间处理，而无须顾客的直接参与。已经决定的行动应由销售人员以一种果断、有说服力的方式传达给顾客。

公平解决索赔

为了帮助公司提出一个公平合理的解决办法，销售人员必须获得下列信息：顾客索赔的金额、顾客索赔的频率、顾客账户的规模、顾客的重要程度、所采取的行动对顾客和其他顾客可能的影响程度、销售人员在处理其他索赔时的经验以及特定的索赔信息。在检查了所提供的信息之后，公司的解决方案可采取以下形式。

- 产品完全免费退换。
- 产品完全退换，顾客只支付劳动力和运输费用。
- 产品完全退换，由顾客和公司共同承担相关费用。
- 产品完全退换，由顾客按折扣价格支付。
- 顾客承担维修费用。
- 产品送往公司的工厂再作决定。
- 顾客向第三方索赔。

尽管顾客故意制造虚假索赔的事件是少见的，但当销售人员相信该错误既不是本公司造成的，也不是本公司的其他部门（如运输代理公司）的错误造成的时，销售人员仍然应该给顾客一个挽回面子的机会，通过建议追究另一方的责任来进行非正规的处理。销售人员可以说：“也许维修人员没有做到……”已经发现是自己弄错了的顾客通常会抓住这个机会放弃索赔。如果出现这种情况，销售人员应将此记录保存在这位顾客的档案中，并尽力维持与顾客的良好关系。

销售人员所能采取的另一种方法，即对要求索赔的事访问顾客，尽力激发他公平交易的情感。这种方法风险相对较大，公司可能会因此失去该顾客，但对公司形象没有太大的损害。这种方式的使用要非常小心，因为每一个公司都想避免任何可能被不高兴的顾客广泛传播不利看法的情况。

一项公平合理的解决方案为销售人员提供了一个好的机会重复销售公司的产品和服务。因为顾客已经有了和公司打交道的积极体验，并且知道公司致力于维持每一个满意顾客的诚意和努力，他将易于考虑从公司购买其他产品。

处理任何投诉时，销售人员应该格外小心地做到在任何时候“顾客总是对的”，这要求销售人员在作出决定时，像一位公共关系代表一样去行动。好的服务和恰当的投诉处理无疑会获得好的顾客关系和满意的、忠诚的顾客。表10—3提供了一份评价销售人员售后服务的表格。

表 10—3 售后服务考核表

销售人员: _____

日期: _____

问 题	优秀	良好	一般	差
1. 了解公司向预期客户和目前顾客提供的所有服务				
2. 了解公司的服务领域				
3. 知道什么服务是应由销售人员日常执行的以及如何执行				
4. 知道在必要时怎样和公司内部人员联系服务支持				
5. 了解服务政策				
6. 了解服务程序				
7. 知道运用恰当的方法获得机会服务于正在进行或未来的交易				

需要加强的主要优势: _____

需要克服的弱点: _____

如何行动: _____

建议推销

建议推销(suggestion selling)这种顾客服务形式经常被忽视，这是一种建议顾客购买与主要产品相关的其他产品或服务的过程。只有当销售人员感到附加产品项目能够增强顾客的满意水平时，才进行建议推销。也许有些销售人员会认为建议推销不是一种服务，而是对顾客的打扰。然而，只要能恰当地运用，它将有助于发展与大多数顾客的关系。

建议相关的产品项目

通常，销售人员向顾客展示有补充产品的较宽的产品线组合。有时候，相关的产品或服务会和已经选择好的产品一起，加强顾客的满意程度，而组合包装能更好地满足顾客的需要。这和许多人在已经购买了一件新的外套后，销售人员又建议他们看一看新的领带或衬衣来与新外套相配时的情形相似。

特别好的销售建议是向顾客推荐可增加已购产品功能的相关产品。例如，购买了复印机的公司也许愿意考虑一种自动的分纸设备。对刚刚购买了新的高

质量相机的顾客而言，能很好地增加相机功能的附加镜头也许值得推荐。顾客购买了某一设备的主要部分后，为减少对停工和潜在的高额维修费的担心，提供一份相配的服务合同也许是一项效果极好的建议。

建议大量购买

如果对顾客有利，销售人员应该建议他们大量地购买某产品。因为大多数的公司会为大批量的订购提供折扣，顾客大量购买时能获得规模经济。有时，假如顾客购买更多的产品种类，所购的每一种类的价格都可能享受很大的折扣。

大量订购另一个好处是防范即将到来的涨价。假如销售人员几乎可以确定在不太远的将来，价格将会上涨，顾客应该被告知以便他们能利用现在较低的价格。好的销售人员不应只考虑完成自己的销售定额，更要在对顾客有利时，特别谨慎地建议其大量购买。不过，销售人员在建议大量购买时，别忘了销售是一种持续业务观念(going-concern concept)——他们将一次又一次地访问顾客，前一次订购太多也会使下一次的销售访问遇到困难。

建议较好的产品项目

大多数的公司提供的产品种类固定，但质量和价格则有不同，允许顾客在购买时作出选择，销售人员必须认真帮助顾客挑选合适的价格和质量的产品的。有时候，有顾客需要比最初的选择价格更高、质量更好的产品。促使顾客购买更高档商品的行为，被称为上升交易(trading up)。这种销售建议应该在真正有利于顾客的时候使用，例如，质量较高的产品能为顾客带来更好的保证、更大的交易价值、更舒适或更耐用。在推销展示中什么时候推出高档产品——最初还是最后？销售人员应对此有正确的判断。不论何时展示，销售人员的行动必须适应特定产品和顾客，注意最高质量的产品往往会成为评价所有其他产品的基准。

和其他建议推销方式一样，上升交易应该仅仅被视为向顾客提供服务的又一种方式。只有使用恰当并使顾客获利时，建议推销才能实现销售并增强与顾客的融洽关系。

建立商誉

推销过程中的最终推动力，尤其是售后服务，应该是以良好的商誉为导向的。商誉(goodwill)是顾客对销售人员、公司以及它的产品的一种积极的感情和态度。满意的顾客信赖公司及其产品，对之有强烈的好感。一旦顾客对公司及其产品失去信任，他们的好感也随之消失。

良好的商誉不仅有助于达成初次交易，也能促进重复购买。商誉有助于顾客在众多的有着相似质量和档次的竞争性产品中选择该公司的产品，也有助于吸引新的顾客并提供参照意见。积极的口碑胜过其他任何事物，也是公司所能做的最好的广告。

《推销》杂志

商业前沿专题

为了服务，需要合作

罗伯特·沙罗夫

这是加里·弗莱斯曼的第一堂深刻的推销课程。“那时我 10 岁，在我们社区的一项争取报纸订户的竞赛中，”他回忆道，“奖励是一辆新自行车。我希望得到它胜于世界上任何东西。但我仅仅以 3 家或 4 家订户的差距失败了。后来，我发现获胜者苏珊（我至今仍记得她的名字）发动了她的母亲和妹妹帮助她，她们一起出动争取订户。”

“我输了。当时，我意识到两件事：第一，你很少在推销中得到公平竞赛的机会；第二，如果你想赢得自行车，你必须努力并且聪明地工作。”

加里·弗莱斯曼，42 岁，现在正在俄勒冈州比弗顿的耐克公司实践着他这两条经验。他监督五家军队——空军、海军、海军陆战队、海岸护卫和退伍军人的客户的运动鞋制造商。他得到了另一个教训：推销是一项长期行为。“我们非常重视结果”，他说，“我们不仅是在交易，而是尽力涉及所有影响我们业务活动的方面，我们不是坐等环境给我们行动的提示，而是必须在环境变化之前已有所准备。”

这也许是个奇迹，凭借耐克公司在世界范围的交换网络，军队成为它最大的零售客户。其中，最大的客户（空军）在全球有 233 家，退伍军人有 138 家，海岸护卫有 46 家，海军陆战队有 19 家。

每一个商店在规模上都不同，从相对小的到近乎于百货店的规模。弗莱斯曼说：“它们努力提供同彭尼或迪拉德（Dillard）的公司相同的产品范围，一般只少 15% ~ 20%。”所有的公司自行采购，在所采取方式的复杂程度上各不相同。然而，最低限与城市零售没有太大的不同。“与你做生意的对象已经建立起为顾客服务的特色”，弗莱斯曼说。

弗莱斯曼是在 1984 年进入军队行业的，他离开了在耐克促销部门的工作，加入了致力于清理陷入困境的客户的销售单位。他说：“我们一年要与军队做 1 000 万美元的生意，但没有一个人知道究竟是什么业务。”现在，耐克的军队业务已经增长到 7 200 万美元，成为了一个公司为顾客服务的典范。

为什么会这样呢？原因很简单，所有的分支都自行采购并有不同的政策。例如，空军由在达拉斯的机构集中采购，海军陆战队商店则分散采购（弗莱斯曼形容说：“像经营一家当地的运动商品商店。”），各个客户都有自己的采购员和商品总经理，他们大部分是市民。

当弗莱斯曼接管客户工作时，有两个主要的问题：第一是产品分类。“它太窄了，”他说，“他们每一个季度订购同样的 20 种产品，而这并不能满足他们的消费者。而我们不得不说服他们订购更多的式样，并为不同的顾客配货。如果客户是一个训练基地，则需要更多的男鞋和训练用鞋；如果只是一个普通的基地，则需要家居产品。”

分销商是另一个麻烦所在。“效率太低,”弗莱斯曼说,“货物运到仓库并堆放在那儿,有时候一家商店要花 35 天~40 天才能收到一份订单。”在研究以上问题之后,弗莱斯曼的结论是完全跳开仓储商,将所有的订货直接送到商店。现在,据弗莱斯曼说,商店在 10 天或更快的时间内就能收到订货单。

成功使弗莱斯曼相信销售人员需要重新定义他们的角色。“我们必须是合作者,帮助客户计划他们的业务,”他说,“和以前仅仅是提出问题的做法不同,我们必须提出解决的办法并付诸实施。我的意思是,我们有许多的好点子,但除非我们达成交易,否则它们一钱不值。”

为了确保好的点子发挥作用,弗莱斯曼完全修改了他的销售人员的职能。“任何与耐克产品有关的事需要我们做,我们就做,”他说,“不管是否要爬遍了整个后屋寻找一盒丢失的产品,还是追踪一个运动项目,举办培训或者进行产品展示。我们的销售人员每个月访问每一家客户,平均销售访问是六个小时。如果那是一家大店并且有许多事要处理,他们也许会花上两天的时间。”

取得的成效不容否认。除销售量稳定增长(即使在军队普遍裁员时)之外,耐克最近作为空军顶尖的供应商之一,赢得了伙伴奖(Partnership Award)。更有甚者,弗莱斯曼的团队——耐克军队代理商,最近被命名为耐克 1994 年度的首家代理商,弗莱斯曼自己也被任命为该年度耐克的销售经理。

弗莱斯曼认为,顾客和供应商之间存在着一种信任。“顾客愿意听我们的,而我们告诉他们的是,为了长期的收益,除非该件事是对的,否则我们不会做。”

尽管有时这意味着减少业务。弗莱斯曼说:“我不是一位强迫者,我不会将顾客并不需要的东西卖给他。如果不对,我会说,‘我不希望你买它,无论价格如何,它对你来说,都不合算。’”

弗莱斯曼视耐克的军队关系是获得顾客满意的一剂良药。他说:“在工作良好与工作最好之间的差别是:最大的敌人是认为工作良好就是最好。大多数人都满足于工作是良好的,而不去推动自己成为最好的。”

弗莱斯曼说作为一个销售人员,最大的挑战是克服消极情绪。“你的一个零售商预计销售会下降,事情便果真发生了,或者你的一个销售人员,对所有的事物总是看到消极的一面,假如有十件事是对的,可他们却只谈论错误的一件。我不能理解为什么人们要预计失败。”

他补充道,关键是抓住时机。“一个人必须对未来负责,我相信这能做到。如果你想确定一件事,你就能够实现它。你必须有坚定的决心使它们实现。”竞争的本能总让人不可思议,弗莱斯曼说:“直到今天我还渴望与苏珊及她的母亲、妹妹比试比试,我将战胜她们。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章讨论一个经常被忽视,然而却非常重要的领域——售后服务。从结束

销售访问后的得体告辞、离开，到建立良好的商誉，售后服务包括了很广的范围。在离开时，无论交易是否达成，销售人员必须保持他们的职业风范。售后服务技巧包括向顾客发出感谢信、检查交货是否如期、向买方公司的员工提供培训和关于产品的详细信息以及确保安装恰当地完成等。销售人员必须在公司内部建立售后服务程序，增加他们完成良好的售后服务工作的能力。对大多数一般的销售问题有所戒备，例如，价格变动、交货延迟、安装粗劣等，并且有效地处理投诉是售后服务的两个较为重要的领域。在合适的时机，建议推销能增加顾客的利益，获得较高的顾客满意度。这些顾客服务形式，将建立良好的商誉和发展牢固的关系，而这一切又将导致销量的提高，并为预期客户提供参照意见。

关键术语

认知不谐调	cognitive dissonance
持续业务观念	going-concern concept
商誉	goodwill
建议推销	suggestion selling
上升交易	trading up

本章练习题

1. 讨论在处理顾客投诉时，如何运用“听”的艺术。
2. 回忆你最近的一次购买行为，如家用电器、汽车或套装。从销售行为和商誉方面评价你所接触的销售人员，他是否为你提供了服务，是什么服务，购买后你的认知不谐调程度如何，销售人员采取了什么措施降低你的不谐调感？
3. 今天，美国的消费者对他们购买的产品和服务有比以前高得多的期望。是什么导致这一现象的出现？这对建立良好商誉和实现重复购买有什么影响？
4. 举例讨论以下命题：销售人员应该处理所有的投诉并使顾客完全满意。
5. 作为一位主营消费品公司的销售人员，你主要将食品推销给批发商和零售商。说出六件你能够以很低或几乎为零的成本，建立良好商誉的事。
6. 在班级中选择另一个人，和你分别访问社区中的一个或两个采购代理，了解他们的客户所送礼物的类型（假如有的话），以及他们对礼物的反应。在调查的基础上得出结论，并为建立良好的商誉设计一项合适的有关礼物的方案。
7. 讨论作为一名销售人员，他一旦发现自己的公司直到超过承诺的期限60天后才能向客户交货，他应该采取什么行动。

8. 作为一位顾问，你被委托找出那些成为顾客愤怒源泉的常见的投诉，这些投诉将有损于已经由下列公司建立起来的良好形象和信誉：

- (1) 一家大型的商业银行，分支机构遍布全城；
- (2) 一家商誉度高的百货商店；
- (3) 一家出租录像机的专业商店。

9. 你是一个大型车辆经销商的销售经理，正为顾客因车必须送到车库去修理而发怒的事着急，请为其他服务部门和零件部门的经理，提出你关于建立良好商誉和顾客关系的建议。

【注释】

[1] Susan Greco, The art of sellings. *Inc.* (June 1993), 72 ~ 80.

[2] See, for example, Josef Adams, The newcomer's page: Follow-through on new sales. *American Salesman* (February 1989), 6 ~ 8; and Training agency salespeople #9: Follow-up before and after the sale. *Agency Sales Magazine* (May 1992), 54 ~ 57.

[3] See How to make effective and profitable service calls. *Agency Sales Magazine* (June 1990), 39 ~ 44.

[4] See Nancy Friedman, Follow-up or foul-up: Service after the sale. *Agency Sals Magazine* (October 1992), 21 ~ 22.

III

销售人员的管理

- 第 11 章 销售人员的领导
- 第 12 章 销售人员的组织
- 第 13 章 销售人员的招聘和选拔
- 第 14 章 销售人员的培训
- 第 15 章 销售预测及销售目标与预算的制定
- 第 16 章 销售人员的报酬
- 第 17 章 销售人员的评价

第11章

销售人员的领导

开篇故事

玛格丽特·卡赫拉(Margaret Kahla)刚刚被提升为中陆化学(Mid-Continent Chemicals)公司的地区经理。她将负责美国西北部的业务,包括华盛顿州、俄勒冈州、爱达荷州、蒙大拿州和怀俄明州等,玛格丽特·卡赫拉已在中陆化学公司工作了6年,在最后的3年中,她一直作为华盛顿地区的销售负责人。

卡赫拉当前的第一份工作是要在蒙大拿州的海伦娜地区安置一个新的家庭工作室,她期待着作为该地区负责人的那种挑战。卡赫拉知道想适应这一职位,她需要进一步强化自身能力,因为这项工作本身需要新的才智,并且要承担更多的责任。令她不安的是,她尚不清楚到底哪些方面的能力是必需的,而要找到答案可能要花掉几个月的时间。

卡赫拉的第二份工作是在华盛顿地区寻找自己的继任者,这与第一项工作同样重要,因为华盛顿是该地最重要的区域,所以继任者必须是一个杰出的、有能力的经理。卡赫拉找到了多个候选人,他们对此职位都很感兴趣,至少有两个人很有可能竞争这一职位。所有的候选人都曾是成功的销售人员,而且有些人看起来具有成为优秀领导者的潜能。



本章目标

在读完本章后,你应该能够:

- 说明一个优秀的销售经理应具有的特征
- 领悟主要的领导理论以及如何将它用于销售管理活动
- 理解不同的决策方法如何影响销售组织的行为
- 了解销售经理在组织中承担的主要角色
- 认识销售队伍在整个组织中的地位以及销售经理在销售队伍中的地位
- 探讨当公司进入国际市场时,销售经理的工作如何变化

引言

任何职位变更都需要在思想和行动两方面进行一定程度的调整，这种调整程度可能很大，从行为到思想都要进行大幅度改变，但也可能很小。对每一个成功的销售人员来说，许多机会都使他们有希望跨入销售管理层。尽管作为销售经理，成功需要更多其他的技能，但这种改变，不需要对现有技能进行全盘改造。有时候，改变可能比学习新的技能更难，而未来的销售经理往往并不能理解这种困难。

销售经理的工作比销售人员的工作复杂得多，它需要与不同的人打交道；从事不同类型的工作，等等，销售经理不仅仅是监督者，同时他们也是领导。由此，经理的主要任务是对销售人员进行“授权”，也就是说，通过授权与分权，使销售人员具有实现公司目标及个人目标的权力。授权行为开始于制定销售计划和组织销售队伍，还包括选聘合适的人员、对人员进行培训以适应工作要求、激励员工实现长期或短期目标、为他们提供有关的反馈信息。

在考查销售经理的具体工作之前，我们先分析一下不同层次的销售经理之间的某些差别。

销售管理的性质

在很多销售人员看来，所有使销售经理的工作具有如此大的吸引力的因素，也就是使之缺乏吸引力的原因，这就是责任的增大。一个取得了很大成就的人，受机会的诱惑去面对更大的挑战，这正是销售管理工作所具有的特性。销售经理在管理层上爬得越高，面临的挑战就越强，图 11—1 描述的管理阶梯，类似一个倒立的金字塔。较低层的管理职位，需要制定精确的但有条件限制的决策；而高层经理的决策，就不可能如此精确，在范围和权限方面的限制

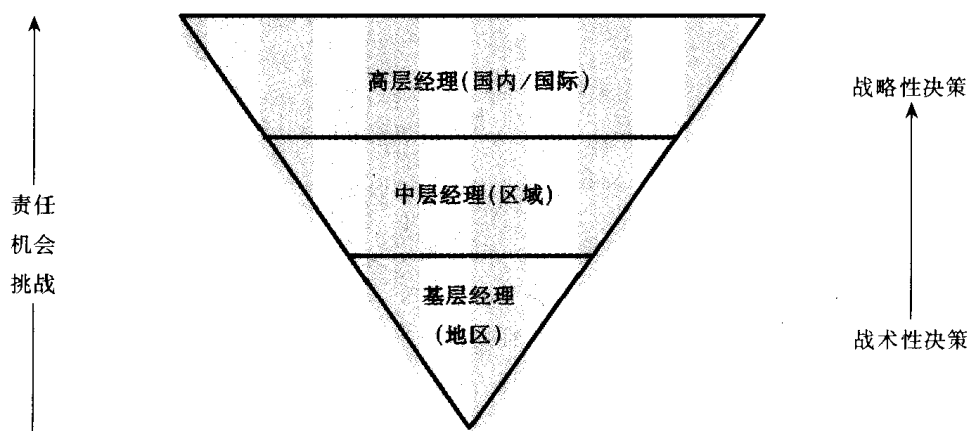


图 11—1 销售管理体系的层次

也相对小得多。所以，当一个人沿管理阶梯向上爬时，在不同阶段，由于工作本身的特点，他需要制定不同的决策，这就要求每个人在观念上进行根本性转变。低层经理主要处理日常事务，他们的决策是战术性的，他们的工作要求更多地与销售人员进行面对面的交流。

当某人从基层经理提升为区域经理，工作性质就变了。尽管区域经理仍与单个销售人员的活动密切相关，但他需要从更高的层面上考虑问题，而且要学会如何管理“经理”——这是一种独特的技能。区域经理的决策不是战术性的，而是承担了战略性的工作。

最后，当一个人迈入高层管理阶层时，他需要进行再一次调整。在高层管理阶层中，经理必须能够从战略性角度出发、准确地把握经营活动的方向，并且能够在其权限范围内，建立适应于各个不同业务小组的方案与规则。^[1]当经理上升到整个组织体系的高层时，他们应懂得授权下级部门制定操作性决策，这需要对下级管理人员的能力充分信任；这还需要对下层经理给予充分的指导，使他们能够制定出符合公司总目标的操作决策。总而言之，管理职位的提升是一个成长的过程，是一个不断追求、学习和实践的过程。

不管销售经理处于管理阶梯的哪一层次，他们都需要具备以下七项基本职能。

- 计划
- 组织
- 人事
- 培训
- 领导
- 监督
- 管理

这七项职能相互联系，因此，每一项职能只能看做销售经理职责的一部分。职能的具体表现可能会有所变化，但这七项职能本身不会变。领导职能是错综复杂的销售管理工作中最重要的一项职能。

成功的销售经理的特征

正如某些特定的个人品质、技能和知识使好的销售人员与差的销售人员区别开来一样，这些个人品质、技能和知识也有助于塑造一个好的销售经理。如前所述，一个优秀的销售经理所具有的许多品质，只是销售人员能力的延伸和转换。当然，其中还有一些品质是销售经理所特有的。

有些公司错误地认为一个优秀的销售人员一定能够成为一个优秀的销售经理。按照《销售与营销管理》的资深编辑比尔·凯利(Bill Kelley)所述：擅长销售并不等于精于管理，带有讽刺意味的是，某个人不能成为优秀经理的主要原因也可能就在于他太擅长销售。例如，一个因直觉敏锐和行为独立而成功的

销售人员要成为销售经理，所需要进行的调整，比一个因掌握基础销售技巧而成功销售人员更多，也更困难。^[12]

性格特征

优秀的销售经理必须具备的某些品质是可以与成功的销售人员共享的，比如移情、个人积极性、自我调节能力、适应能力和诚实等。**移情**(empathy)指站在他人的角度判断局势的能力，这是成功的销售人员必须具备的一个非常重要的品质。对于销售经理或任何其他优秀的经理来说，移情也是最主要的品质，因为它使销售经理能够与单个销售人员共处。每个人都有自己独特的需求、期望和目标，这是销售经理和销售人員都必须认识到的。正如销售人员将客户看做个体一样，移情使销售经理将销售人员也看做个体。

我们知道，**个人积极性**(ego drive)是销售人员必备的另一个重要品质，在成功的销售活动中，它直接与销售人员的个人想法挂钩，这一点对销售经理来说同样重要。当销售小组获得了成功，小组中每个人都充分发挥了潜能，销售经理也就成功了。销售经理以其积极性创造了一种氛围，在这里，成功不仅是可能的，而且是可行的。

自我调节能力(ego strength)或称**韧性**(resilience)，是指遭受挫折后的恢复能力，这也是一个优秀的销售经理必备的品质，尽管销售经理不会遇到销售人员所遇到过的相同类型的遭遇，但他也需要战胜失败的能力。对于销售经理来说，他所受的打击主要在于不能帮助正处于困境的销售人员，尽管这对于趋于失败的人来说是很严重的打击，对这些人，销售经理也投入了很大的精力，但失败的发生却总是置销售经理们的最大努力于不顾。缺乏自我调节能力可能会使销售经理在销售人员失败时，丧失信心，由于这种原因，可能导致解聘出现失败迹象的销售人员。

适应能力(flexibility)是销售人员和销售经理们皆需具备的又一个重要品质。销售经理在管理其职工的时候需要极强的适应能力，由于销售管理工作本身的多重属性，适应能力使销售经理能够处理每天都可能出现的种种未知的问题。适应能力的另一方面是在听取销售人员的提议时保持开放的心态。适应能力的必要性可用下述语言来描述：

对于你的营销或销售伙伴的成功保持开放的心态非常重要；有人会提出一些与以往不同的，解决某个特定问题的方法，不要害怕改革！利用这些创造性想法的优势去重建你那些需要修补的市场。^[13]

诚实(integrity)的品质对销售经理而言更加重要，它有助于在买卖双方间发展相互信任的关系。“不要照我做的做，而是照我说的做”，这句话说明了许多销售人员和销售经理失败的原因。诚实是建立相互信任的基础，离开这一点，销售经理就不会成功。^[14]销售经理在任期内就要及早考虑，自己受欢迎的程度有多大。

为人诚挚的声誉源于个人的道德标准，那是挣来的，一旦失去，几乎不可能再得到。例如，埃可美(Acme)工业公司规定，限制用于款待顾客的招待费并禁止利用公司资金购买含酒精的饮料。销售经理赫布·廷克林严格实施了这一规则，并强调精确汇报支出的重要性。为了给埃可美公司赢得一项很重要的

新业务，赫布在自己家里的露天酒吧用酒、音乐举办了一次宴会，邀请了该项目的主要成员来做客，还邀请了公司的销售人员，其他的客人还有赫布的朋友和亲属。到了下周一，赫布的一个销售人员亨瑞塔·布洛杰对赫布说那是一个迷人的聚会，赫布愿意花那么多私人的钱去为公司赢得客户，这使他很受感动。赫布回答说：“噢，公司总是要偿还的！我只要找到一种方法把这笔支出放到下期支出报告中去，我想我在大学中所修的创造学课程就要发挥作用了。”当然，这段谈话会很快在销售人员中传播，毫无疑问地会降低公司政策和赫布本人在销售人员中的声誉。

尽管上述所讨论的品质是销售经理要获得成功所必须具备的，但要记住：拥有这些品质并不能保证销售经理一定会取得成功。像杰出的运动员一样，销售经理必须不断地练习与其工作相关的种种技能，并不断地发展他们的个人品质。

技能

正如上述关于品质的案例所言，一个成功的销售经理所需要的技能通常正是一个销售人员所必须的。技能是一个人所拥有的能力，它是可以学到的，并能在实践中得以提高。像其他种种技能一样，销售管理技能通常也是由多个部分聚合而成。一般而言，学习一项技能就是逐项练习其所含的各单项内容，然后将各个部分融会贯通。对销售经理和销售人员都很重要的技能主要包括听、说以及组织能力。对销售经理来说更有用的是领导技能、战略决策技能、政治技能和诊断技能。

聆听艺术在销售生涯中可能是首要的技能：它可以提供信息，它创造了发展信任关系的基础，它使正在讲述的人了解到自己的重要性。较好的聆听能力可以带来大量的信息，可以使销售经理和下属之间建立起融洽的、相互信任的关系。聆听同时也表达了销售经理对讲述者个人的高度重视。

通常，陷入麻烦的销售人员对导致问题产生的根本原因，至少有一个初步的了解。销售经理积极的聆听能够帮助讲述者知道自己在说什么(关于聆听的知识，详见第3章)，这会使讲述者能够对该问题得出一定的结论；当讲述者有了结论以后，他就很想去实现这一结论。而在另一方面，一个总是企图告诉员工怎样做的销售经理会发现，他的努力经常受阻，即使在他判断正确的问题上也是如此。在这样的情况下，销售经理受挫是因为该解决方案“像脸上长鼻子一样普通”，归结看来，或是销售人员不太重视，或是销售人员太懒、太固执以至于不愿采取矫正行为。这是人的天性，当我们自己得出了解决方案，而不是在别人告诉我们什么是正确方法时，我们才会更好地执行。

有效的表述能力是一项不仅在销售中，而且在销售管理中都很重要的技能。有效的表述不是发表一个演说，而是要能够准确地、有效率地沟通，这可不像是听上去那么简单。首先，讲述者必须按一定的水平和一定的方式来讲，以能够被听众所理解，这就要求对听众至少有一点儿了解。

一般来说，一件事情“怎样说”与“说什么”同样重要，有时候，人们在开始讲述时想法很混乱。正如第3章所指出的，人们几乎总是在表达两类信息，一是客观事实，二是主观情绪。当一个人很难过时，他可能强调一些不言

自明的事实，这不是为了改错，也不是为了反馈信息，而仅仅是“吐苦水”，这种行为表面上给出了指导意见，而真正的动机则是为了让其他人明白讲述者正在气头上，结果也就与讲述者只想提供信息和反馈信息时有所不同。问题是人们总是不太关心讲述者的真实动机，而只对某人只说不做感到奇怪。

通常，当人生气时，他会恢复使用包括归纳评价在内的特殊的沟通方式，有时会对别人的行为进行贬抑性评价。例如，一个经理可能说：“你总是在公司里消磨时间，而不是外出进行销售。”对此较好的表述方法就是：“我注意到与往常相比，你近来将更多的时间花在公司里。”两种评价讲述了同一件事，但前者是一种传达怒气的指责口吻，而后者是用委婉的语气表达一种观察现象。相似的例子有很多，对这些情况只需要说明一点，经理要注意自己的表达方式，说话时要考虑自己的情绪，避免污蔑性的评价。

组织能力是另一项对经理和员工来说都很重要的技能。销售人员能够有效地计划时间、安排会面和业务活动很重要。组织能力差是一种巨大的浪费，它导致了整个行动的无效性。经理必须不仅能够组织好自身的工作而且要能帮助销售人员组织好他们的工作，此外，对于经理而言，组织技能的范围必须扩大，这样的话他们能够将销售队伍组织为一个整体。这就意味着经理必须很好地掌握所属领地的管理阶层，并且对本公司产品和销售人员的优劣势有全面的了解。

组织销售小组要求销售经理必须能够将本公司的销售人员的努力与公司所有生产者代表的努力结合起来，这需要战略性的思考，包括任务、目标、战略、战术，等等。假如经理出差旅行的时间远多于他用于推销的时间，那么，他在制定旅行计划时被戏称为有能力也是必然的，时间是不能被替代的。

有些技能对销售经理更适用，这其中有些有战略决策技能、政治技能、诊断(解决问题)技能和领导技能。领导技能非常重要，所以我们将下一章单独讨论。战略决策技能包括透过当前局势，能够把握决策可能带来的长期影响，销售人员的特定目标必须服从于企业的整体任务和目标，销售人员的目标影响销售决策，即企业实现整体目标的全面计划。战术是短期的执行方案，要遵从于整个销售战略。

计划的原则很复杂，通常，行为主导型的经理在计划执行过程中总试图赶超自我，这样做会导致陷入无效率的、甚至充满矛盾的境地，当销售经理在他们的战略规划中涵盖了战术活动时，就会发现两者往往不能很好地融合在一起。销售战略是“总计划”，如果它设计得很好，毫无疑问，战术就很容易制定。

政治技能(political skills)包括在组织中的执行能力，也就是说要集中必要的支持力量，与公司其他职能部门合作共事。有时也意味着能够磨平顾客或销售人员的“棱角”。政治技能可以视作“外交”，这是销售经理工作中很重要的部分^[5]，这种“技能”对实用主义者即倾向于实用性方案的人而言，可谓是天然的本性，它主要包括分析局势、组织管理并从分析中寻找有效的行动方案的能力。这使人认识到，在更纯粹的意义，虽然组织的政治色彩不值得称道，但公司政治是每个人生活中的一部分，一个人要想在公司取得成功，就必须适应这种状况。该技能还包括“读懂客户”的能力和与各种人打交道的应变性。此外，政治技能还包括“避轻就重”的能力。

解决问题是一项**诊断技能**(diagnostic skill)。它包括分解问题、逐步解决问题的能力,并由此可以解决整个问题,问题的解决实际上是分析技能的推广。一个合格的经理必须能够透过简单现象来分析问题。通常,一个过于简单的解决方案只能顾及表面现象,而不能解决根本问题。解决问题还要有耐心——即经过长时间的探索来寻找最恰当的解决方案的能力。我们应该正确地判断问题,对该问题涉及的所有要素和各个部分充分地了解,并且应用这些分析过程来寻找解决问题的方案。

知识

同销售人员一样,销售经理必须掌握某些特定的知识。对销售经理而言,人的知识可能是最需要掌握的,因为他们必须能够同组织中的上级和下级两类人员一起工作。理解人的本质使经理有能力与各种人打交道,并根据销售人员个人的需要,制定可以产生最大效益的工作计划。

当然,顾客信息不仅对销售人员很重要,对销售经理也同样重要。^[6]对销售经理来说,顾客信息将帮助他们了解销售过程,可以对遇到麻烦的个别销售人员提供支持。同样,它对销售经理在进行预测和制定销售定额时也很有用处。通过公司信息,可以了解事态在组织中的发展状况,这对于维护与组织中其他部门或个人的共同协作关系很重要。销售经理被要求遵守公司的道德规范和行为标准,并要真正理解其含义,以便能够将它们有效地应用于销售管理活动中。

在对《财富》500强公司和它们所采用的提拔销售人员作为一线销售经理的研究中,发现了11条显著的特征:智力、工作热情、人际关系能力、社会端倪的洞察力、高于常人的旺盛精力、说服力、个人爆发力、相互影响能力、行为应变能力、志向抱负和对不确定问题的耐心。^[7]在其他文章中可能对这些问题采取了不同的表达方式,我们在下面列出了导致不良管理的某些特征^[8]:

1. 视办公室如敌人。在一个组织中,销售人员和其他人的关系相互敌对,这常常是受销售经理的行为所影响。
2. 不尊重个人的时间。有一种侵占销售人员个人时间的倾向,并期望他们完全响应。
3. 隐瞒信息。不能公开他们所认为重要的信息,会导致销售人员拒绝进行销售。
4. 销售人员机械化。经理不断地核查销售人员以确定他们不合时宜的倾向。
5. 谁带来了效益?仅仅表彰了最后签约的人,而没有给协助者相应的评价。
6. 会议的“滥用”。使用开会的方式来威胁或恳求销售人员。
7. 吹嘘计划。夸大了促销计划的利益。
8. 虚假管理。让销售人员汇报,而经理从来不看。

这些行为中,有一些是因为特定品质发挥不当所致,有一些是因为缺少培训或本身素质太差所致,所有这一切都有损销售经理的工作效果。

销售管理中的领导地位

领导者(leadership)的地位是那些讨论多于理解的论题之一。根据我们的看法,领导者的地位可被定义如下:以提供活动方向和指导方针来传播意图,通过此意图来影响一个人或一个组织去实现领导者认为值得追求的目标。为了使之更实用,这一定义需做下述分析。

有效领导的四要素是:

1. 一个蓝图规划。关于公司将来应该是什么样的,这一蓝图考虑到所有相关人员的合法权益。
2. 实现此蓝图的战略。该战略认识到所有相关环境因素和组织因素。
3. 资源的综合利用网。这种协作的力量很强大,足以履行整个战略。
4. 协作网中有一批具有工作热情的核心人物。这些人承诺将蓝图变为现实。^[9]

领导理论

公司的领导者,经常被自己是否真正是一个好领导的问题所困扰。通常,他们试图寻找一系列可用于鉴定好领导的品质,从而对自己得出一个确定的评价。这种方法产生于领导者的品质理论,该观点认为领导者具有非领导者所不具备的特殊品质。尽管这是一个流行的观点,然而,在种种对这一系列未知品质的研究中,从最好的到最荒谬的,都包含了许多相互矛盾的品质,所以无法给出一个关于好领导的确切描述。

还有一种领导理论考虑了情境变量对领导效率的影响,即途径一目标领导理论。^[10]它借用了激励中的期望理论,认为领导效率在于他所提供的内部刺激和外部激励的能力,以及通过在某些情况下提供行为指导和活动方向,从而促使下属完成任务。早期的这种理论后来通过划分为四种类型而得以发展,每一种类型适用于不同的情形。^[11]

1. **支持型领导**(supportive leadership)。提供下属一个相互支持的氛围,通过表示对员工的关心来开展工作。
2. **直接领导**(directive leadership)。给下属制定专门的行动规范。
3. **参与型领导**(participative leadership)。要求员工参与决策制定过程。
4. **目标导向型领导**(achievement-oriented leadership)。通过对下属宣传获得成功的高期望值,制定具有挑战性的行为标准和实际要求。

从某些事实中,修正的途径一目标理论发挥了作用,它不仅分析了任务和工作环境的特性,而且分析了下属的特性。此外,它还考虑到奖励应该是领导影响员工的一种能力。

我们所要讨论的另一个领导理论是由加里·尤科(Gray Yukl)提出的。^[12]在尤科的模型中,他认为员工个人品质的效用与团队品质是一体的,他还论述了情境变量,如任务结构和角色分配形式,以及领导与下属关系的性质。尤科

认为，领导者的作用，在很大程度上是由他修正团队劣势的技巧决定的，或是改正团队中单个成员的弱点，或是改正整个团队的弱点。一个领导者可以通过积极的方法来增强领导能力，例如，通过做一些实事，如推动长期发展计划的执行、改变组织结构、提高销售积极性等手段，在用来支持销售努力的资源的数量和质量方面加强控制。

独裁型领导和民主型领导

一个重大决策摆在销售经理面前，即在发挥领导职能时，有多少意见要从下属员工那儿获取。在此，关于员工的参与水平，至少有四种看法。^[13]

1. **独裁型决策**(autocratic decision)。领导自行决定行动方案，根本不征求员工的意见。

2. **参考型决策**(consultation)。领导从下属员工当中征求观点和建议，但自行制定决策。

3. **参与型决策**(joint decision)。领导与员工或员工代表相互协商，共同决策。

4. **自主型决策**(delegation)。领导者将不同决策分配给员工制定，负有决策责任的员工就会格外关注决策的执行情况。

尤科的方法与维克托·弗罗姆的观点相似，维克托·弗罗姆进一步研究了领导的员工导向型和任务导向型的问题，并提出了四种领导类型。^[14]

1. 指示。管理重心放在任务的执行结果，而非员工的执行过程，由经理制定决策。

2. 劝诱。管理重心放在任务和员工两方面，经理制定决策，然后“出售”给下属。

3. 参与。经理重在关注员工，而非任务，决策由经理和员工共同制定。

4. 自主性。既不关注任务，又不重视员工，决策留给负责执行的员工制定。

独裁型领导与民主型领导相互矛盾，我们如果将其视为两种截然不同的类型，倒不如将其看做是一个连续事物的两个方面，如图 11—2 所示。民主型领导倾向于利用从员工中所获取的信息，在制定决策时，与独裁型领导相比就更多地降低了个人责任。事实上，民主型领导与独裁型领导相比对下属的依赖更重，因此，更需要雇用值得信赖的人。此外，民主型领导比独裁型领导更倾向于以员工为中心，而非以任务为中心。

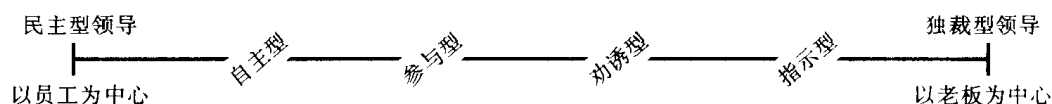


图 11—2 领导类型的连续性

既然销售不断专业化，独裁型领导在当今就不可能有效地运作。事实上，这种方法在销售领域也从未发挥作用，因为销售人员很少待在办公室，他们每天都要自行作决策。基于这些研究以及销售职业的本身特性，我们在对销售人员的领导中可以得出下述结论。

1. 员工参与决策制定，使它与成功的销售人员的个人品质相吻合。

2. 参与制定决策导致了对销售目标的赞同和肯定，为实现目标，可以更好地制定执行方案。
3. 参与制定决策将提高对奖励机制和如何获得奖励的理解。
4. 参与决策制定有助于提高解决问题的合作精神，这是销售工作中最重要的内容。
5. 参与制定决策能产生更好的决策方案，因为销售人员和销售经理共享有关信息，这些信息是其他类型的决策者不可能掌握的。

领导实际上在做什么

领导实际上在做什么？换句话说，他们在其组织体系中发挥什么功能？关于这个问题，威廉·希特(William Hitt)认为，领导者作为其组织中最主要的改革推行人，他应行使八项职能。^[15]这八项主要职能是：

描述前景 领导者主要是向人们传达方向和目标，包括协助组织来确定组织是做什么的，组织应该达到什么目标。对组织中的员工来说，这种前景就是希望，这就为他们的活动提供了发展的目标。

发展团队 任务的完成者是人，不管他有多聪明，没有一个领导者能在缺少支持的情况下产生效果。发展团队的功能不仅仅是将所有适当的人选组织在一起，而且是将他们真正焊接为一个整体，也就是形成比每一部分简单相加更为强大的团队。通过开诚布公地沟通和相互影响，团队能够完成单个的、松散的团体所不能实现的组织目标。

确定价值观 任何一个组织都需要一系列价值标准，以用来确定什么对于团队最重要。这些价值标准形成了团队文化的核心。价值观也是道德标准和行为规范的基础。经理不可能制定所有的与组织道德体系有关的详细规定，但无论如何，他必须确定所有与之有关的决策并使之服从于常规价值体系。

定位 不管组织的前景和价值体系被描述的如何诱人，如果没有一个有效的战略，该组织就注定不会前进。为了优先考虑组织目标和资源的有效性，领导者必须提出工作计划。一个组织的不同职能部门必须统一协调，但又要完成自己的任务。

沟通 一个好领导必须懂得沟通。他们要能够在个人及团体的层面上、用书面或口语的方式进行信息互通，领导者必须认识到“语言不等于行动”，虽然他们所说的对于沟通很重要，但他们所做的也同样很重要。

授权 领导者致力于不断地促使员工为目标而奋斗。这包括给予指导，更重要的是给予行为动力，授权意味着创造一个舞台，在此，人们能够通过完成组织目标而实现个人需要。

指导 领导是一个不断发展的过程，是一个不断向被领导者提供指示的过程，这意味着对员工工作状况也要给出反馈信息，从而促使他们能够充分发挥潜力，包括鼓励人们“充分展示自我”，来达到他们在过去从未达到过的高度。

检查 领导者必须“将他的员工控制在组织的管理范围内”。这就是说，他们需要有关组织如何运转的资料，这些内容与组织的成立目标是有关的。这些资料可从管理信息系统获得，或通过领导者在组织中的周旋来发现问题。

这八项职能中的每一项都很重要，然而，在一些特定的时期，某项职能也可能比其他的更重要。

领导的权力和影响

有效的领导也就是一个人拥有使用权力的能力。尽管上级部门确实已授予他某些权力，但如果要给下属施加更大的影响，领导者可能会超出所授权限范围。在一个组织中权力来自多个方面，有以下五种情况。^[16]

1. 合法权 (legitimate power)。此力量依赖于事实状况，即领导者具有提出行动的权力，员工具有执行的义务。
2. 奖励权 (reward power)。即衡量分配奖励的权力，尽管这通常与组织中的合理职位相匹配，但权力基础的范围要不断变化。
3. 强制权 (coercive power)。即存在于人们权限中的处罚和否决权，这可能指失去某些潜在的如金钱或职位等，或者也可能指失去更多的人力资源，如心理支持和友情。
4. 专家权 (expert power)。基于某人所掌握的知识 and 愿意分享知识的愿望。
5. 参照权 (referent power)。依赖于现实状况，如一个人受到某奖励，其他人会奋起赶超或至少要与之靠近的现实状况。

真正成为领导者的销售管理人员，常使用后两种权力作为他们的主要力量，我们可以这样评价是因为：在销售领域，销售人员在其工作的执行过程中拥有一定程度的自主权。他们不断地制定一些对公司有影响的决定。由于这些决定要与组织原则和组织文化相一致，所以，销售人员必须深入体会组织的原则与文化。如果一个销售人员只是为了奖励而执行了某项任务，那么最终将需要越来越多的奖励才能促使他完成一件事；如果一个销售人员执行某要求只是因为害怕惩罚的话，那他最终将会失去对惩罚的害怕；如果一个销售人员从事某特殊的活动是因为他被告知“我是老板，这是你们所有人必须了解的”，那他很快会失去对老板的尊重，所以，只有专家权和参照权才能支撑销售经理成为一个好领导。

销售经理的角色

销售经理是过滤器

如图 11—3 所示，销售经理作为内部力量、外部力量、销售人员之间的连接点，在内外两个实体间占有了一定位置，并承担了沟通的角色。正如销售人员是公司与客户之间的连接点一样，销售经理成为公司、销售人员和客户三者之间的联系纽带。联系纽带的位置要求销售经理了解所有人员的需要和欲望，知道如何协调各个人员的行为，并具有执行的技巧。连接纽带的位置会产生角色压

力(role stress)。不管怎样,领导者要在所有涉及的团队中,发展共同满意的关系,这才能降低其角色压力。^[17]

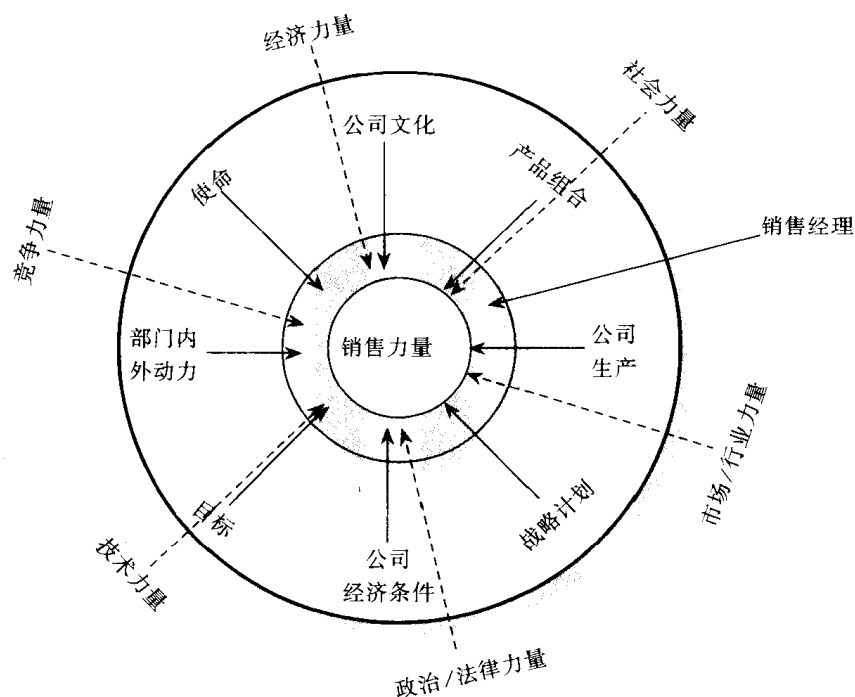


图 11-3 销售经理是过滤器

事实上,这一连接位置意味着所有的销售经理都是过滤器(filters),也就是他们在内部力量和外部力量的限制下实施市场营销计划。他们期望承担计划的统筹和提炼的角色,并决定向销售人员传播信息的优先权。销售经理从销售人员处获得反馈,这些反馈信息不仅影响销售经理的决策,而且会经他们传达给上层经理。这一角色作为过滤器的作用,在执行上层管理计划的过程中非常重要,因为要涉及到组织中其他的相关部门。提及上述问题对销售管理工作具有指导性意义,因为组织的内部力量和外部力量都是具有活力的,销售经理要成功地组织内外部力量,必须具有相应的弹性和创造性。

外部环境(external environment)包括所有对组织运作有影响的外部因素。这些环境力量相互作用,从而形成了对组织的机会和挑战,并且直接影响了战略计划。不管怎样,这种影响对销售队伍而言是非直接的。计划过程中很重要的内容就是分析外部环境。在这一分析中,组织能够决定它的使命、战略和战术。考察外部环境的过程又被称为**环境调查(environmental scanning)**,真正的环境调查包括一个持续的、系统的信息收集过程,即从相关渠道收集信息,经信息中心进行整理摘要,然后,向组织中相应的职能部门发送这些信息。这不仅为制定计划提供了最新的信息;并且表明存在着**战略窗口(strategic windows)**,即市场上出现的独一无二的市场机会,其在时间和竞争对手方面受到的限制,以及其他需要把握的不断变化的机会。^[18]

任何一个组织都有其**内部环境(internal environment)**,即一系列影响组织运作的内部因素。这些内部力量形成了组织的内在动力,并影响到资源的数量和使用、战略计划的制定和特殊战略人员的聘用。内部力量还会直接影响对销售人员的管理,它们合在一起所形成的不仅是一个社会体系,而且是工作中的

一种“氛围”。这些内部力量受外部力量的影响，并将随外部某种力量的变化而变化。

销售经理是企业家

销售经理工作的吸引力之一在于，他们正在从事一项扩展自身能力的业务。如果管理恰当，在销售经理转向处理其他业务的很长一段时期内，组织仍将健康发展。这是“企业家精神”的真正本质，即“一个创造过程，由于价值观的不同而不同，通过倾注必要的时间和努力，考虑可能出现的财务、心理和社会风险，而收到资金回报和顾客满意的过程”。^[19]

不管怎样，假定销售经理存在于一个较大的组织中，而且它不是一个企业家组织，他们就更适合**企业家** (intrapreneur) 的概念，“企业家存在于业务组织结构中”。^[20] 企业家需要对其所希望完成的事项有一个前景规划，能够创造性地解决问题，决定行动的适宜步骤，负责项目的完成活动，这些特征当然是成功的销售经理所拥有的。企业家的另一个特征是能够配置人员和资源，以完成组织的战略计划。简而言之，销售经理需要将其工作视为业务管理，而不是简单地将之视为补缺性职务。

销售经理是目标设定者

人们一般认为，目标的设定是成功的主要因素，我们常听到一些警句，如“无目标，则失败”等。当然，目标给出了工作方向，将有助于理顺优先次序，目标在我们试图决定资源的最优配置时，也同样很重要。很明显，销售经理在目标制定中担任了重要角色，他们不仅需要设定个人目标和销售团队目标，而且在帮助销售人员设定个人目标时要承担重要角色。因此，销售经理要帮助销售人员去设定**行动目标** (performance goal) (与其产出有关的目标)，并要设定**学习目标** (learning goal) (提高销售技能的目标)。^[21]

销售经理是改革家

销售经理是**改革家** (change agent)。对于改革家，我们通常认为，一个人通过对组织内部问题的正确诊断，能够找到解决方案并且减轻方案实施的困难。^[22] 有时，这些改革家可以来自组织外部并承担指导工作。一般而言，销售经理通常不可能奢侈到从外部聘请这些人员，而只有使自己在考虑组织内部的问题时变得更熟练些。

作为一个改革家，通过对问题的系统分析，着手对所发生的事情进行客观考虑。这对于销售经理而言很困难，因为他们可能在很长时期内一直与问题同在，并且已形成了对必须要做的事情的预期想法。对问题的客观考虑就意味着经理必须要分辨出表面现象与问题的实质。最简单的辨别方法可能就是，将问题的所有现象都列在一张纸的左边，而在另一边列出相应的导致此现象出现的原因。接下来，对问题的每一个特点都列出种种站得住脚的替代措施，然后描绘每种替代措施的优缺点。一旦产生了一种符合要求的解决方案，经理要随之

进行必要的修正活动，换言之，也就是减少改革的困难。

库尔特·卢因(Kurt Lewin)认为，改革是对那些保持组织内部行为一致性的力量所进行的必要调整。^[23]他强调，在任何一个组织中，都存在着一股企图维护等级地位的力量和另一股努力进行地位改革的力量。为了缓解改革的矛盾，这些改革家或者降低地位保持者的力量，或者提高改革支持者的力量。卢因提出了减少改革困难的三个步骤。

1. **变动(unfreezing)**。减弱等级地位维护者的力量，可通过提供新的关于当前行为和所获结果不相符的资料，或展示个人和团队如何通过新方法取得更佳目标的方式，来减弱他们的力量。

2. **行动(moving)**。在部分人中创造新的行动方式，通过让他们感觉到变化对自己和团队会在哪些方面带来影响，以及为迎合改革而采取的必要措施，从而进行行为革新，这通常包括减轻新观念以及新行为在实施过程中的困难。

3. **再次稳定(refreezing)**。在新的层次上使人或团队又一次获得稳定，这可以通过建立新行动的支持体系来进行。激励、反馈和补偿的使用是这一体系的主要内容。

销售经理有时不仅要改变组织，而且要改变个人。通常，销售经理会用怀疑的眼光看待问题，他们的看法是，人们都是不愿改变的，试图尝试改革的经理正在浪费时间。斯特林·利文斯通(Stering Livingston)总结说：经理事实上确实有很大的作用，他们不仅影响人们如何做，而且影响人们做什么。他认为产生上述影响的关键是经理对下属的期望，他称此观点为**矮人效应(Pygmalion effect)**^[24]，这些与人性有关的效应在销售经理和销售人员之间产生了作用。^[25]

推动改革的难度

即使对所有相关方面而言，变动的需求已非常明显，但推动改革仍会产生不合作，并将遇到阻碍。此问题的出现有很多原因。首先，现实代表了一种安全，人的本性就是如此，即使现状对个人或组织是有害的，这也是不争的事实，但是人们已习惯如此。改革意味着一整套新的规则需要被掌握、被理解，人们将要面对许多未知的问题。

其次，人们已对等级地位体系投入了很多精力。这一体系尽管有缺点，但对他们来说曾经是一种很有好处的体系，任何一点变化都意味着他们的境况不可能得到令人满意的提升，甚至还有可能恶化。某些人可能已投入了很大的精力，以使自己能够在组织中提高到某个特殊地位，他们很不情愿看到这一结果落空。

任何改革都将导致某些人可能丧失所拥有的自主权，尽管这一点看起来可能并不是最主要的，但是，使某项工作更具有吸引力的因素之一就是个人所享有的自主权程度。一种变化可能意味着某些人要交出“他的账本”，并要面临一定的核查，例如，那些账目是如何处理的等问题。此外，人们可能会在组织中转岗，并被置于一个新的经理手下，与他们所习惯的工作方式相比，该经理实行了更强的控制措施。

对销售人员来说，改革通常代表了更直接的压力——对他们个人生计的压力。随时随地，销售人员都可能被调离销售领地，这就是说，在他们努力适应

新地区环境的时候，他们的销售活动往往要经历短期的低迷。销售区域的改变意味着他们必须熟悉新的顾客、新的地区环境和新的竞争对手。同时，他们可能感到所有建立旧领地的努力工作都已化为零，这也就意味着需要卷土重来，并将产生种种新问题。

销售队伍是一个系统

销售经理的工作在很大程度上依赖于销售队伍如何与公司的战略市场计划相匹配。图 11—4 描述了一个公司中，销售队伍如何被看做一个系统。^[26]

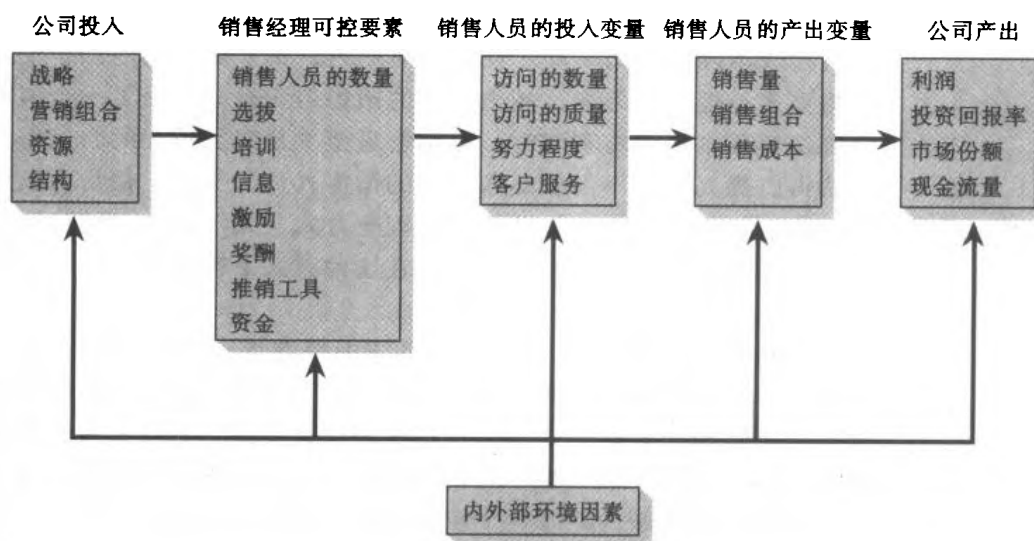


图 11—4 销售队伍是一个系统

资料来源：Adapted from Porter Henry, Manage your salesforce as a system. *Harvard Business Review* (March-April 1975), 89 ~ 95.

公司投入(corporate input)代表了战略计划的要素——战略、营销组合、资源和结构。这些要素表明了销售经理可以使用的资源状况，销售经理的责任就是有效配置资源，以求得最大的产出。**销售经理可控要素**(sales manager controllables)是那些由经理实行控制的要素——销售人员的数量、选拔、培训、信息、激励、奖酬、推销工具和资金。由于其中任意一项要素都会影响到其他要素，所以，所有要素要视作一个整体。所有要素都很重要，其中一个要素的一次性失败就意味着整个系统的瓦解。我们可能都明白，销售人员的选拔、培训以及激励奖惩措施的建立是很重要的，但其他的一些控制手段也不能忽略。举个例子，信息在一个组织的竞争能力中是非常重要的力量，大多数成功的销售团队是那些准备了信息获取方法的团队。^[27]对每一个人而言，要在工作的各个方面都取得杰出成绩是相当困难的，因此，销售经理必须对自己的劣势进行检查，并尝试逐步改进。

在一定程度上，销售经理的控制领域不会超出上述可控范围。换句话说，销售经理具有直接影响那些可控因素的能力；然而，销售经理对销售人员的投

入产出变量却只有一种非直接的影响力。如果销售经理对其所控要素处理得当,在很长一段时期内,销售人员的投入与产出量将遵从行为规范,这可能是销售经理最难相信的,因为他们总是致力于“驾御团队”,以保证销售人员按要求“正确”行事。

销售人员的投入变量(salesperson input variables)是指那些销售人员可直接控制的因素——访问的数量和质量、努力程度和客户服务。销售人员必须依赖有效的、高质量的访问和精力的恰当分配,来完成其销售工作。仅仅将销售视作一场数字游戏(如果访问足够多,销售量就应该比较高)这将是一种短期行为。访问需要进行有效的安排和实施,特别是竞争压力不断增大时,关于解决销售问题的一些方案就更统筹安排。此外,销售人员需要权衡其精力,以使时间花在刀刃上。

销售人员的产出变量(salesperson output variables)——销售量、销售组合和销售成本随投入而变动。在一段时期内,销售量与其他两个变量相比,被强调得更多。但不管怎样,越来越多的销售组织开始接受了一个事实,即销售组合和销售成本在确定利润时,与销售量至少是同等重要的,销售量可通过很多方法得以提高,而不仅仅是通过好的销售人员的努力。销售人员可以用较低的价格或通过取悦于客户如请客户吃饭等方式“买”业务,但这样做,他们就牺牲了边际利益。一般地,这些客户在这种方式下被争取过来,也可以被其他人用同样的方法“买”走。

公司产出(corporate output)指系统中所有上述要素的净产出——利润、投资回报率、市场份额和现金流量,这是“底线”,通过该基本标准,公司可用来衡量成功和获取整个方案质量状况的信息反馈,并且为日后目标补充有关措施等。这一过程中,一些不能令人满意的行为就表明系统中出现了某些问题,这些问题很难诊断,除非整个系统被认真核查,否则有益的行为也可能变得不合时宜或者太迟了。

国际市场中的销售管理

当销售经理进入国际市场,他们所面临的竞争复杂性显著提高了。首先,他们是立足于海外还是基于美国本土?销售经理不仅必须熟悉其所在国家的情况,并且要调整他们的工作方式。此外,销售经理还要增强自己在海外地区沟通技巧的有效性。在他们进入国际市场时,创造有利的活动氛围的重要性也是不能降低的。^[28]

本国经理与东道国经理

当一个公司进入国际市场时,首先必须处理的重要问题是,启用来自本国母公司的经理,还是选用来自公司想要开拓业务的东道国的经理,或来自其他第三国的经理。如果公司选用了来自母公司的经理,那它必须决定该经理是以本国为基础还是以东道国为基础;如果公司选用了来自东道国的人员,这将节

省成本和减少风险，此外，还将使销售经理与公司活动保持更密切的关系。很明显，启用母公司经理的缺点在于增加了时间成本和交通费用。对一个公司来说，如果其在全球不同地区只有少量业务，启用来自母公司的经理是比较有利的。

如果公司选用来自本国的销售经理，它可能将他们安排到国外去，尽管这可以使销售经理更加贴近于市场，但仍然会产生很多特殊的问题，国际业务专家乔治·田冈(George Taoka)和唐·比曼(Don Beeman)认为：

跨国公司为了达到特定的要求，短期中通常在国际间调拨人员，作为整个发展计划的一部分或者作为一个长远性的员工配置。那些在新的文化背景下的人会遇到困难。他们需要面对不同的语言、顾客、信仰、迷信、态度、价值观和宗教。经理和家庭的社会适应性通常比工作适应性更难，语言障碍将限制社会活动，这些人由于雇用了保姆而拥有更多的闲暇，以至于增加了种种问题，无聊和孤寂会导致很多更严重的问题，酗酒和挥霍在此状况下也很平常。居于国外的经理的心态和行为，在一定程度上是由家庭在新环境中的适应能力决定的。^[29]

当安置经理到国外工作时，公司所能做的最好的事情就是给经理本人及其家庭灌输足够的国外文化并提出种种建议，如果决策人员判断出该经理夫妻双方对于此次调动有冲突，公司最好不要调动该经理。

从东道国选择经理的原因是：(1)此人已熟悉本国的文化；(2)迫于政治和社会方面的压力而不得不选用来自东道国的经理。在许多地区，“外来者”被以怀疑的眼光看待，尤其是当他们来自与东道国完全不同的文化国度时，这种猜疑就更明显。使用来自东道国的经理在今天看起来是一个趋势^[30]，但是，东道国可能不具备足够多的管理人才来担任销售管理工作，或者确实有足够的人才，但由于文化的差异，而不能适应公司的规则要求。

另一个选择方案是从其他国家选拔经理。例如，一个公司可以为其在南美的销售扩张而雇用德国经理，当然，要求此人能熟知公司和南美市场。这种方法的优势在于，此人具有管理技能，具有该技能的人在东道国可能得不到，并且此人不具有美国经理的文化基础。^[31]

一个与之相关的问题是，如何将为海外市场新招募的各国力量整合起来。一般来说，这种整合依赖于下述五个因素。^[32]

1. 业务的类型和公司战略。
2. 雇用当地人员必须遵守的法律规范和规章制度。
3. 从国外引进劳务应遵守的法律规范和规章制度。
4. 东道国的人力资源的可获性。
5. 有关的费用支出。

在不同的国家，上述因素的重要程度当然也会随之变化。涉及到销售人员，还有一个附加要素，即东道国的市场特征以及当地竞争者所采用的战略。

国际销售经理的特征

由于国际市场的特殊性，销售经理要获得成功，需要具备某些特定的条件。例如，不仅要求销售经理具有语言能力和适应性，而且正如菲利普·哈里

斯(Philip Harris)和罗伯特·莫兰(Robert Moran)所认为的,销售经理还要具有较强的幽默感^[33],哈里斯和莫兰列出了国际销售经理所需具备的其他方面的技能。

尊重别人 此人必须对其他国家的顾客和人民表示尊重

容忍不同意见 此人需要对不同意见和不明确的局势作出反应,而不能表示出不满或急躁。

联合群众 此人必须能够通过调动群众的积极性来完成工作,使人们感到自己是项目中的一分子,使他们感到从项目中能获得收益。

避免武断 此人需要强调客观事实,避免种族歧视。

发表个人意见 此人必须认识到某观点所带有的文化色彩,并尝试性地提出建议和说明。

能移情 此人必须理解别人的情绪,并以此为基础去联系他人。

坚持不懈 此人在初次尝试中可能并不成功,但即使最初遭到了拒绝,也要坚持为实现目标而奋斗。

很明显,上述特征与美国本地的销售经理为取得成功而必须具备的有关品质是相关的,或者说是相同的。

管理方法

当进入国际市场时,一个非常重要的问题是关于管理方法的选择。格里特·霍夫斯泰德(Greert Hofstede)以其对 50 个国家的经理和员工的研究为基础,提出了一项建议,即美国的领导参与式管理法和目标管理法不适用于向国外输出。^[34]例如,在美国与日本的管理方法的对比研究中,我们讨论在历史上占主导地位的两种管理理论,即是适用美国的 X 理论和 Y 理论,还是适用日本的 Z 理论。^[35]

采用 X 理论(Theory X)的经理认为员工是无动力的、懒惰的、需要不断地对他们进行监督,例如,如果中西部工业公司的销售部主管罗杰·泰是一个 X 理论型的经理,他要求他的销售人员填写一系列的报告,以此确定他们在工作,此外,他会不断对员工进行考核,通过与他们同行和向顾客打电话的方式,确定销售人员在执行其工作任务。采用 Y 理论(Theory Y)的经理相信员工都是愿意努力、有责任心的,只需要简单的支持和鼓励就够了。举个例子,如果塞尔马·弗罗姆是西北工业供应公司的销售部副经理,她采用了 Y 理论的管理方式,她对销售人员的影响主要是指导和提供支持,而不是监督他们的行为。Y 理论是当前美国采用的主要方式。但在法国和德国这一类型的国家中, Y 理论并未引起权力主张者的足够重视。^[36]Z 理论(Theory Z)盛行于日本,包括激励工人的团队意识和自主参与意识。例如,大天空化学公司(Big Sky Chemical)的销售负责人巴德·洛特就采用了 Z 理论的管理模式,他将大部分决策留给他的销售人员。巴德·洛特用更多的时间来给销售人员提供信息,并保证他们在所辖地区的竞争中享有足够的可用资源。

《推销》杂志

商业前沿专题

高级射手

托马斯·福布斯

卡捷·布莱克，美国报业联合集团的总裁兼首席执行官，发誓她从来不在早上 4:30 以前给她的员工下达口头命令。事实上，当她在西部沿海地区工作时，她从不在早上 5:30 以前打电话。但她承认有那么一次是在早上 4:00 打电话给纳尔逊·曼德拉。

纳尔逊·曼德拉？早上 4:00？

布莱克是个技术高超的销售人员，从推销《假日》杂志封底的餐厅广告开始，逐渐成为《今日美国》的总裁，为了完成一笔交易，布莱克几乎可以做任何努力。破例在 4:00 打电话这件事，是因为她曾希望说服南非领导人在弗吉尼亚州的雷斯顿市，即美国报业联合集团的年会上做演讲。她被要求在下午 2:00（南非时间）或早上 7:00（东部时间）打电话给曼德拉，但这一天，布莱克恰好在洛杉矶，由于时差她提早了 3 个小时，于是，她给宾馆电话总机留下了早起的指令，从而能准时给曼德拉打电话。

这种勤勉性往往是传奇故事的素材，力所能及的小事情决定了销售业务的水平。“不幸的是”，布莱克说，“我没有获得成功。”但这不会阻碍她一次又一次地努力。

卡捷·布莱克的故事说明了 20 世纪 90 年代商业的一个新现象：没做过有热情、有能力的销售人员，没有销售人员具备的走出失败和拒绝阴影的能力，你不能成为一个有影响力的首席执行官。在 20 世纪 80 年代的高级主管毫无疑问地更擅长于使用控制压力和剥夺，而不是艺术性的号召和影响，但现在的美国公司又回到了做实事的时候，这使具有销售技能的人适于成为领导者。

“销售和营销成为目前最重要的问题，这只有一个原因，那就是竞争。”孟菲斯（Memphis）公立大学的营销教授汤姆·英格拉姆这样说，“当事情很棘手的时候，它会为那些能够产生收益的人带来奖赏。”

有两条命令回响在高层管理者中间：一是与客户搞好关系，二是为市场注入新观点。在一段很长的时期内，从销售中得到的教训第一次有了价值，一线管理部门也对之有了新评价。这种现象，只要问一下那些曾在销售部门工作过的高级主管们就知道了。

“通过销售领域提升上来的某些人，因为他是客户中心型的，通常具有说服力，能够团结一致。”位于康涅狄格州斯坦福市的 Norelco 产品销售公司的总裁帕特里克·德雷，在 20 世纪 60 年代是从施乐公司的推销人员开始其销售生涯的。他这样说：“这一切对当今以授权和团队建设为主的管理模式很重要。”

那些最初并不从事销售活动的公司领导者，最终却以销售结束。“我们可以有世界上最伟大的创意，但除非我们将它卖给某个人，并使这个人对其采取某些行动，否则创意没有任何价值。”位于新泽西州韦恩市的联合制品公司的主席和首席执行官雷蒙德说，该公司是一个具有 30 亿资产的纸张、包装品和化学制品公司。

“大多数我所熟知的 CEOs，不管他们的原则怎样，都是相当棒的销售人员。”雷蒙德又补充道，他最早从宝洁公司开始其销售生涯，“好的销售人员做很多的工作，不仅是向客户推荐产品，销售人员工作中最繁重的就是向客户推销其公司，用清楚的语言。

向客户表明，他们公司能够满足其需求，这才是销售人员的工作。”

但是，根据赫伯特·格林伯格的理论，优秀的首席执行官必然是优秀的推销人员，这种说法不一定正确。这就像一个小诊所的心理医生与一个克里帕集团的主治医师（该集团是位于新泽西州普林斯顿市的管理咨询机构），两个人所做的工作是不一样的。

“优秀的推销人员大多对细节问题没有多大的耐心，”他说，“他们宁愿在外面与人打交道，而 CEO 则经常陷于大量的行政性杂务当中。”高层次的销售人员经常犯的最大错误是在他们尚不适应经理角色时成为经理，这种角色转换不仅对公司有害，而且对销售人员本人也是无益的，不论是对其个人品质还是经济利益两方面都没有好处。格林伯格指出：“对于优秀的销售人员来说，销售仍是最赚钱的职业。”

然而，人们渴望成为 CEO，即使是最负责的销售人员也认为这个职位很令人振奋。布莱克发现，掌管一个组织的挑战比直接的销售行为更具刺激性。三本经济类畅销书的作者，明尼阿波利斯市麦凯包装公司的董事长兼首席执行官哈维·麦凯也指出，大公司的领导可以支配更大的力量和产生更大的影响。既然通向顶层的道路如个人的运气和勇气一样多变，本案例中再次提及以下三个重要问题，这是那些正负责管理工作的销售人员作出的建议和忠告。

了解自我

这确是一条很好的建议，正因如此，即使在莎士比亚时期，该忠告也会发挥作用的。在决定成为经理之前，首先仔细考虑一下自己的动机和能力。你的销售天才与你的管理潜能是毫不相干的。“要避免彼得原理所论述的每个人总会到达其不适应的阶层。”格林伯格警告说，“不要假定销售上的成功会自动意味着管理上的成功，决不是这样的。”

当然，这也不是说优秀的销售人员一定不能成为优秀的经理。“你要知道你的优势所在，并确定在哪一领域你可以最大地发挥你的优势。”布莱克说，“我一直喜爱销售工作，但我决定不只是成为一个销售人员，这也证实了我可以胜任销售人员之外的管理工作。”

发展自我

“销售训练是一个很好、很光荣的用来谋生的职业起点。”卡特利奇说，“但随着你不断的进步，你需要花时间来掌握其他的业务内容，如财务、生产、服务、雇员、客户、投资者，了解他们的兴趣是什么，考虑你必须做什么来满足他们的兴趣，这与单纯的销售有点儿不同。”

迪克·霍尔德，是弗吉尼亚州里士满市雷诺五金公司的主席兼 CEO，他认为，大公司中的销售人员对其他业务了解得太少，特别是财务。“不管是经过正规训练，还是通过自己的学习，一定要寻找任何可能拓宽你的知识面的机会。”这是他的建议。

麦凯认为，销售人员应获得 MBA 学位，或至少在地方大学参加过会计和经济类的课程培训，他还建议他们参加国际性礼仪培训以提高谈话技巧，并且每周要花 6 小时~8 小时阅读纽约时报。“大多数销售人员仅仅了解自己的世界，只是关注自己的业务领域。”

多数大公司的高级主管们都具有金融和财政方面的基本知识，这并非是偶然现象。布莱克说：“任何一个想超出销售人员职位的人，必须使自己真正精通经济活动的各个方面，熟悉整个基础环境。”

长远战略

“一个推销员必须有目标，这是每周、每月、每年以及年年都要制定的，通常制定很多计划表格，以及计划执行的考核方案，”麦凯说，“这样的话，你必然陷入一种主动思考的氛围中，一直在考虑‘我怎样做才能达到该目标？’”他又补充道，短期计划是美国管理阶层中惟一的、最大的失误，这一点也渗入到推销员的活动之中。

有过销售经历的高层主管都很清楚，销售体系往往迫使销售人员牺牲长期战略来迎合短期目标。“达到本年度所要求的销售数字，获取的收益却是个未知数。”Norelco公司的德雷如是说，“然后，我们在明年一月份又把所有的数字拨到零，开始新的数字游戏。”

这种想法不仅对管理不利，而且不利于销售人员。“如果现在凯马特是我们的一个客户，难道我们不期望他们明天仍是我们的客户吗？”德雷夸张地问，“现在所花费的时间和精力比单纯拜访客户要多得多，你必须反反复复地考虑报表数字，从而能成为一个优秀的、效率高的销售人员，我们正开始将那些数字视作衡量销售行为的指标。‘快看一下，他们是否达到了销售指标？’”

德雷对Norelco公司的奖励结构很有经验，这一结构是用来强调对销售人员的内在激励，所以用销量指标取代利润指标。这一前瞻性的激励方案源于多年的经验和教训，所以，德雷说它带有一点讽刺意味，“销售已被视为很不幸的事情，换句话说，‘我们雇用了那些聪明而灵敏的人，我们必定要为他们付高工资，但却从不让他们负责管理任何事情。’”尽管德雷和其他销售主管的观点受到了关注，但这些观点需要在未来得到证实。

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章中，我们考察了销售经理的工作，讨论了销售经理必须具备的某些品质，如个人品质、技能和知识。有一些品质对销售人员来说是获得成功所必须具备的，但有一些是销售经理独有的。例如，与销售人员一样，销售经理也要拥有很好的移情技能、聆听技能和客户知识。此外，销售经理还要有政治技能和问题诊断(问题解决)能力，而这两项技能对销售人员来说也许并不重要。事实上，销售经理必须的许多品质，只是将他们在销售中所需要的有关品质加以拓展，从而适用于管理角色而已。

销售经理的工作中最重要的方面就是领导能力。某些主要的领导理论已经被专门论述过，并且在销售管理工作中也有应用。最后，我们分析了作一个好

领导要受环境和员工的影响，由于领导者必须具备的品质随环境的变化而变化，所以不存在“天生的领导者”。

接下来，我们讨论了领导方法，主要比较了民主式领导与独裁式领导。它们可视为一个连续事物的两个方面。然后，我们考虑了领导究竟应该做什么——领导过程中的特殊现象。同时，仔细讨论了组织中权力和影响的概念。

当销售经理行使过滤器职能时，他们占据了沟通内外力量的地位，他们要去引导并适应对销售有影响作用的内外部力量。销售经理事实上必须在公司内部承担企业家职能，他们在制定销售组织的目标时也发挥重要作用，这主要包括销售整体目标和个人目标两个方面。此外，销售经理也是改革家，他们总是对组织和个人进行改革。我们还考虑了将销售队伍作为一个系统，这对销售经理来说是很有意义的。

本章最后讨论了销售管理的国际性特征。进入国际市场对销售经理来说，需要方式上的某些改革，并要求具备对国内销售管理或许并不必要的一些品质。进入国际市场时，公司面临的一个重要问题就是，是从东道国选用经理和销售人员，还是从母公司派出，或从其他第三国选拔。

关键术语

目标导向型领导	achievement-oriented leadership
独裁型决策	autocratic decision
强制权	coercive power
改革家	change agent
参考型决策	consultation
公司投入	corporate input
公司产出	corporate output
自主型决策	delegation
诊断技能	diagnostic skill
直接领导	directive leadership
个人积极性	ego drive
自我调节能力(韧性)	ego strength (resilience)
移情	empathy
环境调查	environmental scanning
专家权	expert power
外部环境	external environment
过滤器	filters
适应能力	flexibility
诚实	integrity
内部环境	internal environment
企业家	intrapreneur
参与型决策	joint decision

领导者	leadership
学习目标	learning goal
合法权	legitimate power
“行动”	moving
参与型领导	participative leadership
行动目标	performance goal
政治技能	political skills
矮子效应	Pygmalion effect
参照权	referent power
再次稳定	“refreezing”
奖酬权	reward power
角色压力	role stress
销售人员的投入变量	salesperson input variables
销售人员的产出变量	salesperson output variables
销售经理可控要素	sales manager controllables
战略窗口	strategic windows
支持型领导	supportive leadership
X 理论	Theory X
Y 理论	Theory Y
Z 理论	Theory Z
变动	“unfreezing”

本章练习题

1. 随着经理在管理阶梯中的地位不断上升，他们所制定的决策类型如何变化？
2. 哪些品质是经理和销售人员要获得成功所必须具备的？
3. 哪些品质是销售经理所必须具备的，而销售人员无须具备？
4. 有天生的领导者吗？说明你的观点。
5. 在销售人员的管理中，独裁型和民主型哪种更好，为什么？
6. 权力的五种不同类型是什么，哪一种对销售经理来说是最好的？解释你的观点。
7. 我们说销售经理对销售队伍来说是过滤器，这是什么意思？
8. 将销售队伍视作一个系统时，销售经理将不能控制销售人员的投入变量，试阐明你的看法。
9. 为什么销售经理作为改革家时，工作很艰难？
10. 在全球市场上，销售经理还需要哪些其他方面的能力？
11. 在国际市场中，使用本国经理与东道国经理的含义有何不同？

【注释】

- [1] Madhubalan Viswanathan and Eric M. Olson, Implementation of business strategies: Implications for the sales functions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Winter 1992), 45 ~ 57.
- [2] Bill Kelley, Transition and travail. *Sales & Marketing Management* (February 1992), 32 ~ 36.
- [3] Philip Carpenter, Bridging the gap between marketing and sales. *Sales & Marketing Management* (March 1992), 29 ~ 31.
- [4] Ibid.
- [5] Ibid.
- [6] Cynthia A. Christie, Managing the managers. *Sales & Marketing Management* (June 1992), 63 ~ 66; and Carpenter, Bridging the gap.
- [7] Donald B. Guest and Havva J. Meric, The Fortune 500 companies' selection criteria for promotion to first level sales management: An empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (Fall 1989), 47 ~ 52.
- [8] George J. Schenk, Are you abusing your salespeople? *Sales & Marketing Management* (April 1990), 32 ~ 40.
- [9] John P. Kotter, *The leadership factor* (New York: Free Press, 1988).
- [10] Robert J. House, A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 321 ~ 339.
- [11] Robert J. House and T. R. Mitchell, Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3 (Autumn 1974), 81 ~ 97.
- [12] Gary A. Yukl, *Leadership in organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981).
- [13] Ibid.
- [14] Victor H. Vroom, Leadership. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1986).
- [15] William D. Hitt, *The leader-manager* (Columbus, OH: Battelle, 1988).
- [16] J. R. P. French, Jr., and Bertram Raven, The bases of social power. In *Studies in social power*, ed. D. Cartwright (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959).
- [17] John F. Tanner, Jr., Mark G. Dunn, and Lawrence B. Chonko, Vertical exchange and salesperson stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Spring 1993), 27 ~ 36.
- [18] Derek F. Abell, Strategic windows. *Journal of Marketing* 42 (July 1978), 21 ~ 26.
- [19] Robert D. Hisrich and Candida G. Brush, *The woman entrepreneur* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
- [20] Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, *Entrepreneurship* (Homewood, IL: BPI/Irwin, 1989).
- [21] Harish Sujan, Barton A. Weitz, and Mirmalya Kumar, Learning, orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58 (July 1994), 39 ~ 52.
- [22] Chris Argyris, *Intervention theory and method* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970).
- [23] Kurt Lewin, *Field theory in social sciences* (New York: Harper & Row, 1951).
- [24] Sterling Livingston, Pygmalion in management. *Harvard Business Review* (July-August 1969), 81 ~ 89.

- [25] Jack Falvey, A study of strengths. *Sales & Marketing Management* (June 1992), 12 ~ 14; Christie, Managing the managers.
- [26] Porter Henry, Manage your salesforce as a system. *Harvard Business Review* (March-April 1975), 85 ~ 95.
- [27] Dayle E. Zatlin, How well connected is your sales force? *Sales & Marketing Management* (January 1992), 25 ~ 31.
- [28] David W. Cravens, Ken Grant, and Thomas N. Ingram, In search of excellent sales organizations. *European Journal of Marketing* 26 (1992), 6 ~ 23.
- [29] George M. Taoka and Don R. Beeman, *International business* (New York: HarperCollins, 1991), 526.
- [30] Martin C. Schnitzer, Marilyn L. Liebrez, and Konrad W. Kubin, *International business* (Cincinnati: South-Western, 1985).
- [31] Ibid.
- [32] Simcha Ronen, *Comparative and multinational management* (New York: Wiley, 1986).
- [33] Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing cultural differences* (Houston, TX: Gulf, 1991).
- [34] Geert Hofstede, "Do American Theories Apply Abroad?," *Organizational Dynamics*, 10 (Summer 1981), 63 ~ 80.
- [35] Schnitzer et al., *International business*.
- [36] Vern Terpstra and Kenneth David, *The cultural environment of international business* (Cincinnati: South-Western, 1985).

第12章

销售人员的组织

开篇故事

苏珊娜·海特(Suzanne Hite)刚刚担任美国惠顿工具公司(WTUS)的销售副总裁。美国惠顿工具公司成立于1927年,它主要为汽车制造业生产高品质的机床。机床行业在其设计、操作和业务经营方式方面发生着急剧的变化。惠顿工具公司最初是为小机器厂生产工具,现在虽然汽车工业机床已成为其主要的生产线,但最初为小机器厂生产工具的生产线仍是其业务中富有活力的一部分,这两条机床生产线都直接销售给最终用户。同时,惠顿工具公司也为金属制品行业生产高级手工工具,这些工具通过经销商销售。

即便在行业极为不景气的情况下,惠顿工具公司因为其优质的产品和服务而保持着销售额的不断增长,当它的一些竞争者试图通过进口产品与其展开价格竞争时,惠顿工具公司仍坚持其一贯的路线:提供优质的产品和周到的服务,当然,也制定了较高的价格。大多数试图展开价格竞争的本国竞争者从市场上消失了。在过去的5年里,公司开始开拓和竞争一些国际业务,这些业务占到了其销售额的10%。

机床行业从表面上看似乎毫无生气,许多公司已经跟不上时代了。虽然惠顿工具公司是行业的技术领先者,但是,其管理运作的组织却不适合。它按照地理区域来组织销售力量,每一个销售人员都销售所有三条生产线的产品,惠顿工具公司在美国有四个区域经理,每位经理负责全国大约1/4的销售。在每位区域经理的下面有两个地区经理。东北地区,包括密歇根在内,有23名销售人员;东南地区,有15名销售人员;西北地区,有19名销售人员;西南地区,有13名销售人员。同时,惠顿工具公司还有一名国际销售经理和两名销售人员为其工作。惠顿公司要求销售人员遵守国内的一些老方法和规则,并且要求销售人员在应允客户任何特别的要求时都必须取得总部的批准。

最近,由于惠顿工具公司对有些顾客的要求不能迅速地作出反应,结果丢掉了一些业务。同时,苏珊娜也注意到,不同客户之间的要求之间的差别是如此之大,以至于现有的组织结构不能与之适应。最后,她对如何组织销售人员来开拓国际业务还拿不定主意。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 认识到销售经理在组织销售人员时所面临的两难境地
- 了解组织结构的原则
- 了解组织结构怎样影响组织的功能
- 理解厂商代理与电话营销在执行销售任务中所起的作用
- 描绘组织销售人员的各种不同方法
- 确认组织全球营销中的各种问题

引言

在一个既定的行业中，业务结构的形成一般是一个逐步进化的过程，因为这包括了一个对变化着的环境压力逐步适应的过程。那些适应变化的企业得以成功，反之则会失败。然而，一个组织的结构影响着企业适应环境变化的能力。

组织结构对企业满足顾客的需求有着许多重要的影响。另外，组织的设计影响着企业运作的成本。因此，在这些影响盈利性、销售收入和成本的主要方面，组织结构起着关键作用。组织设计也意味着企业中的个人之间是怎样关联的。然而，许多企业通常在没有对有关组织中个人的假设或交流的作用给予充分考虑的情况下，就仓促地对组织设计作出决定。当然，正确的组织结构并不能确保取得成功，但一个不正确的组织结构却必然与成功无缘。

在本章，我们将探讨组织设计中应考虑的各种因素，同时，我们也将讨论是什么造就了一个优秀的组织。本章将以这些概念为基础来考虑与组织销售人员有关的各个方面的问题。

组织设计中的问题

效率与效用

经理们经常提出他们的企业正力争成为市场中“最有效用和最有效率”的组织。虽然“最有效用和最有效率”似乎非常合理并且也许可以作为任何组织的崇高的目标，但是，这种提法有一些矛盾。组织理论家彼得·布劳(Peter Blau)和理查德·斯科特(Richard Scott)认为，效率是企业所应关心的主要问题，他们将运作效率定义为：“在与其他组织为争取未来的生存的竞争中以最小的成本取得最大的收益。”^[1]

在商界，压倒一切的目标是吸引并留住顾客。这听起来似乎非常简单，但是这意味着企业必须迎合顾客的需要——不仅要有一个部门监测和报告顾客的需要和购买习惯，而且要将市场看做是企业活动的中心，这就是我们所认为的

效用(effectiveness), 也叫**营销理念**(marketing concept)。虽然营销理念经常被误解和误用, 但它确实使人们注意到一个事实: 成功企业必须牢记, 它们应发现顾客的需求并针对这些需求设计产品。^[2]

当销售经理开始设计一个销售组织时, 他们应该记住, **效率**(efficiency)和效用代表着一种平衡。真正有效用的销售人员, 尽量满足顾客的需要, 特别是主要顾客的需要。然而, 效率要求他们以最小的成本尽可能多地拓展其业务范围。在这两个极端之间设计一个正确的方案。销售经理有责任帮助销售人员设计这一方案。

官僚导向和专业导向

当然, 销售正变得越来越专业化而不仅仅是一个职位, 销售专业化的形成来自于销售这一职业内部和外部的压力。内部的压力是销售经理们力图使销售成为一个合理的专业并成为大学毕业生的一种可行的职业选择。一种职业的轨迹, 就其自身而言, 具有使其变得有吸引力的挑战和奖励措施, 这也是在企业界进入“快速轨道”的方法之一。

另外, 给定每一次销售访问的当前成本(见图 12—1)中, 销售经理们认识到他们不能承受任用那些非专业性销售人员的成本。上层管理者向销售经理施加压力, 使得销售人员服从于长期利润导向, 而不是追求短期的销售额, 随着购买的专业化, 买主们比以往更不愿意与那些不懂行的销售人员打交道。

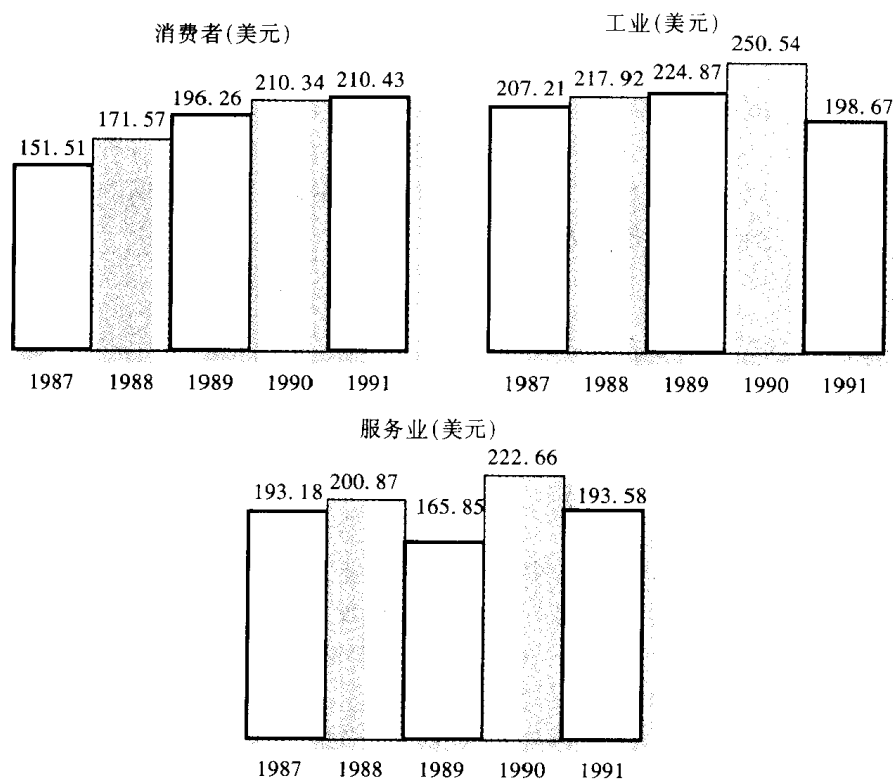


图 12—1 每次访问的平均成本
(1987—1991 年)

资料来源: 1992 sales manager's planner. *Sales & Marketing Management*, June 22, 1992, 73.
Reprinted by permission of Sales & Marketing Management; June 1992.

管理专业人员的方法与管理非专业人员的方法有着根本的不同，这不仅需要不同的管理观念，而且还要求不同的组织结构。有些组织对销售人员所用的组织结构与其说是管理专业人员，不如说是管理有官僚作风的人员。虽然官僚导向和专业导向在一些方面是相似的，但两者在划分责任、管理员工、制定决策和联系客户群体上却有着根本的不同。表 12—1 列出了两者之间的比较。

表 12—1 专业导向和官僚导向的比较

专业导向	官僚导向
相似点	
受过训练的专业人员是某一方面的专家，在专业之外并无多大权威	行政人员在某一领域或经验上有专门知识，其权威受到约束
和客户的关系特征是保持对客户的中性影响，专业守则禁止与客户有情感的牵连	与客户的关系是非个人的、超然的
不同点	
决策的作出根据专业人员的判断，并以他的训练和专业标准为基础	决策依据组织的规则和程序而作出且不受制于个人的判断
决策受普遍接受的标准、目标的指导，并独立于任何具体的情况	决策以实践事例应用的抽象原则为指导
允许通过自愿组合的方式来实现自我控制；规则由同事们共同制定	控制是通过组织的指令来实现的
绩效由专业标准判断，独立于组织之外	绩效以是否遵守组织的规章来判断
从业者的决策以促进客户的利益为基础	决策是在促进组织的利益的基础上作出

资料来源：Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal organizations* (San Francisco: Chandler, 1962). For a more indepth discussion of bureaucracies, see Hans H. Gerth and C. Wright Mills, *From Max Weber: Essays in sociology* (New York: Oxford University Press, 1968).

专业导向和官僚导向之间的差异可能导致管理上的困难。对于销售经理而言，产生的典型困难是：当公司是一个官僚组织而销售经理却希望销售人员像专业人员一样工作。这种情况不仅容易使销售经理和销售人员产生沮丧情绪，而且会导致他们之间的敌意。在很多情况下，销售经理并不明白公司中存在着这么一个官僚组织，他们只有在碰到几次这样的情况时才能明白。通常，结构和标准的运作程序都是在管理者之间代代相传，并且，在没有压力的情况下，新的经理们并不对这些结构和运作程序的有效性进行检验。

对待销售人员像对待专业人员一样，确保他们有自由度和权力来管理自己的业务领域，这是形成一个较为有效的销售队伍的关键。然而，特别地，对于组织销售队伍来说，主要问题有：

- 是否给予销售人员以基于其专业判断而作出决策的自由。
- 为了坚持公司的销售底线，是否应该牺牲顾客的利益。
- 是依据销售人员的决策能力和服务记录来评价销售人员，还是依据其是

否遵循那些特定的标准操作程序来评判。

- 公司的文化是鼓励个人的专业发展，还是以参加公司组织的销售培训为原则。

组织结构的原则

当人们考察一个组织的结构时，往往发现组织的某些特征对于促进组织平稳的运作有突出的作用。虽然各种组织林林总总，但有些原则却是共同的。^[3]

等级原则 从组织的底层往上，组织中的每一阶层或职位都隶属于其上面职位的领导。

命令统一原则 组织中没有任何一个人应该向一个以上的上级负责，矩阵组织(matrix organization)是一个例外，但它在某些情况下也适用这一原则。^[4]

控制跨度 对每一个上级负责的下属的数目应该是有限的。这一数目的决定取决于工作和市场的复杂性、上级的能力和其他的一些因素。

直线和参谋的区别 直线完成组织的主要功能，参谋为直线提供了支持、建议和服务，这两者分工得以更有效率地分配责任和义务，确保组织的向前发展不至于陷于停顿而成为纸上谈兵。

专业化 职务的设置应该坚持各自在工作中没有或少有重复，这一概念背后的思想是当员工们从事某一工作时，他们在完成这一工作时变得更有效率。这种方法可提高整个组织的运作效率。经典理论家提出了四种分割工作的方法：服务的主要目的、操作过程、客户的类型和方位。

“优秀的”组织

在当今任何关于企业的讨论中，优秀和质量取胜的观点都是主题。质量保证程序和质量循环已成为组织运作的主旋律。质量和优秀取胜代表了组织的一种理想，但付之于实践却很困难。这并不是一个很容易的过程，一个企业的组织形式对于它的具体运作有着最直接的影响。曾几何时，一个理想的组织是以中央集权方式组织起来，并强调运作效率的组织。然而，当今企业界是动态发展的，一个中央集权的结构经常妨碍必要的调整和更好地为市场服务。

彼得斯和沃特曼的方法

在托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)的经典著作《追求卓越》中，论述了组织结构对于一个公司的成功运作的重要性。^[5]他们的书中动态地考察了一些优秀的公司，这些公司似乎在如何协调一个大型组织以满足市场需要方面向世人提供了一条成功的途径，这些组织所强调的是优秀而不是效率。彼得斯和沃特曼发现他们选择的每一个优秀的公司都有八个方面的共同特点。

1. 对行动的偏好。公司的气氛促使有明确结果的行动。

2. 接近顾客。个别顾客最为重要。
3. 自治和企业家的气氛。公司培育领导者和创新者。
4. 通过员工提高生产能力，信任员工，他们的贡献受到重视。
5. 责任感，价值驱动型管理，管理纳入运作是一种角色模式。
6. 坚持紧密联系。公司与它们所知晓的业务保持合理的密切联系。
7. 简单的形式，精简的编制。组织并不过分复杂并强调组织的灵活性。
8. 张弛有度。组织在保障员工自治的同时也能维持其核心的价值观念。

自从这本书出版以来，彼得斯和沃特曼就受到了各方面的批评。批评的焦点在于作者的分析太过于简单化。在他们的书出版时，有些被他们贴上优秀标签的公司已经日子不好过了，这个事实不禁叫人对彼得斯和沃特曼模式的长期有效性产生疑问。同样，有些人认为所有的这些公司都属于那些具有相似的动态学特征的行业，这一模式可能不适用于其他情况；也有人认为彼得斯和沃特曼模式并不适用于美国之外的组织。然而，一般而言，我们认为这本书中所能吸取的经验远远超出了它的缺点。

认为将某一种组织设计的方法放之四海而皆准的想法是荒谬的。如果一种方法可以放之四海而皆准，那么，T型轿车仍是市场上的主流车型。T型轿车被淘汰的原因确切地讲就是组织的设计，真是成也萧何，败也萧何。福特采用行政结构、流水线企业来生产T型轿车，当时，市场上迫切需要一种买得起的轿车，而当时的市场竞争无法对福特组织带来的挑战作出反应，这一切使得T型轿车如此的成功。然而，情况有了改变，也就是说，市场上有了新的需求，而不是一种老式的、标准的、黑色的T型轿车，由于生产流水线的需要，这种组织结构使福特公司不能顺应市场潮流，也不能对市场竞争作出反应。这样的结果是通用汽车公司取代福特公司而成为第一大市场占有者。

放之四海而皆准的组织结构并不存在。合适的结构由市场的需求、行业的动态特征及竞争的特征所决定。乔治·卢卡斯(George Lucas)和拉里·格雷沙姆(Larry Gresham)提出了一个观念，他们认为设计营销渠道的合适的组织结构是以行业的动态特征和市场性质为基础^[6]，他们运用情势理论来说明在特定情形下何种组织结构是适宜的。他们的理论虽然只应用于渠道的设计，但是，同样也可以应用在所有组织的结构设计中。

情势理论(contingency theory)的思想实质是认为对一种情势下的答案并不能在所有情势下都成立，但为了获得正确的答案，一些情势变量是应该给予考虑的。^[7]将情势理论应用于组织结构的设计中必须考虑两个主要的因素：组织运作的环境及组织所需服务的市场。图12—2对这两个因素进行了比较。尽管这个图极为简单，但简单增加了它的有用性。

在图12—2中，环境包括了影响行业的各种力量：生产技术、产品所用材料的类型、顾客基础上的顾客类型、产品使用的方式及竞争者的类型。情势环境可能是稳定的，也可能是变化的，至于市场，我们指的是行业所服务的特定的市场。市场分为异质市场(即就目前所用的产品而言，有着各人本质上不同的市场细分)和同质市场(对于所有的顾客，在如何采购和使用产品上基本上是类似的)。

所有的企业大致可用这个情势图中的象限来分类，可以分为四组。

第一象限企业(Q₁) 这类企业在一个稳定的环境和同质的市场中经营，如

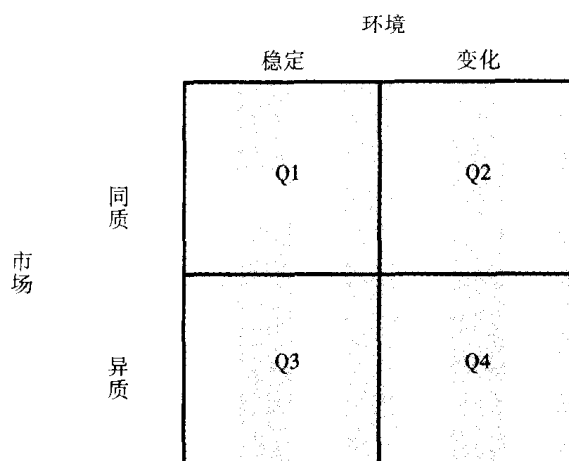


图 12-2 组织的情势理论

果环境每年不发生改变的话，组织的结构用不着有太强的适应性。同样，组织也用不着为不同的各组细分市场单独设计一套营销组合，因此，这类组织的结构或多或少是制度型的。管理层对市场和环境是什么样的有大体上的了解，并对企业怎么反应采取集中控制。

第二象限企业(Q₂) 这类企业在一个变化的环境但同质的市场中经营，组织必须能够适应市场的变化，但仍采用一种基本的营销组合，因为就产品而言，市场仍是相同的。就需要一个组织单位来管理营销组合这一意义而言，组织在某种程度上是中央集权的，但必须能够适应环境的变化。这种在一定程度上中央集权的组织中的交流系统必须是开放的。

第三象限企业(Q₃) 这类企业在一个稳定的环境，但是异质的市场中经营，它们必须采取一种能够满足不同细分市场的结构，但没有必要考虑环境的急剧变化。在整个组织内部，各个分开的服务于各个细分市场的单位需要自治，但在每一单位内部，可以由单位的管理层作出决策。

第四象限企业(Q₄) 这类企业在一个变化的环境和异质的市场中经营，因此，这类组织必须有一个“开放的”结构，应该分权而不应是一个僵化的结构，同时要鼓励公开的交流。这类组织必须具有很强的适应性。

具有不同的结构类型的企业朝不同的目标奋斗。虽然在任何企业中，最优的效率是体现在目标上，但在第一象限的企业中，效率是最主要的目标。其理由是环境和市场都是相对可预测的，而且公司之间的竞争并不需要很高程度的产品差异化，因此，竞争的焦点在于价格。价格竞争需要尽可能地提高效率。因此 Q₁ 类企业需要采取一种相对僵硬的结构，并用一套标准来约束其员工的行为，这就产生了一种学习效应。

这种类型企业的例子是水泥行业。从消费者角度来讲，麦当劳快餐店就是一个例子。麦当劳以其一贯性出名，对它而言，操作的一贯性代表着质量，对消费者的好处是他们知道在麦当劳能够得到什么。在特许经营中，一贯的僵硬的业务经营方式降低了成本，也就是提高了利润。

第二象限企业和第三象限企业代表着非常僵硬的官僚结构和非常开放、松散的组织结构的一个折衷。第二象限企业极度需要一个能够保证信息的流通而不要求对不同的细分市场作出反应的结构。我们可以在时装业中找出这类企业

的例子，和市场对时装的需求是相似的，倾向于购买设计师设计的衣服的人们非常的相似，如购买的动机、购买习惯及他们的人文特征等，这类市场在一定程度上是单一的和可预测的，然而，在时装业，变化每年都有，甚至日益频繁，纺织品的类型、风格和供货者都在变化。这种行业中企业的管理层必须把握行业的脉搏，并能对趋势作出反应，不能采取僵化的官僚结构，因为官僚结构容易阻碍创造性的沟通，然而，也没有必要采用那种适应市场中的各种差异的组织结构，因为这些差异并不存在。

第三象限类的企业需要一个能够适应各种细分市场中的不同需求的组织。假如环境稳定，企业就不需要适应突然的变化。企业的结构有一组分权的单位，每一单位内部又有一定程度的集权，每一单位应该能够满足它的细分市场的需求而不严重受制于集权的公司管理。但是，每一单位并不需要像第二象限企业和第四象限企业中那样的开放的沟通渠道。

第三象限类企业的例子应该是汽车行业。虽然这一行业已经进行了一场高度竞争的产业重组，但是基本的技术、原材料的类型、供货商等都在本质上是相同的。

第四象限类企业要求有一个非集权的、开放的沟通渠道的结构。这就是彼得斯和沃特曼在他们的书中所讲到的组织结构在现实中的体现。第一象限类企业强调效率，第四象限类企业也强调效率，也就是说，它们必须做到极度地适应变化的、复杂的市场。官僚机构会令这种企业窒息，因为它不能作出反应。

这类企业的例子是在个人电脑行业。技术以不可思议的速度在发展变化，供应者也经常改变。同时，市场因为存在不同的用户类型而细分化，每一细分市场需要不同类型的电脑去做不同的事情。

销售经理们需要考虑他们的组织结构并在情势理论的指导下加以实践。一种不适宜的结构对组织是有害的，虽然销售经理们可能在改变他们公司的组织结构方面没有多大作为，但他们需要关注当前的管理实践，如果他们处于环境急剧变化、高度细分的行业中，仍旧缅怀官僚行政结构，那么，他们很有可能在竞争中被抛在后面。

销售组织的设计

当销售经理们被叫去设计或重新设计销售人员的结构时，他们除了考虑一般的结构设计因素之外还得考虑一些其他的问题。一般地，这种设计代表着效率和有效性两者的折衷及对在现有的市场中资源、竞争和环境条件最佳的配置的综合考虑。

厂商代理人

一般来说，生产者用**厂商代理人**(manufacturer's representative)(代理人)取代公司的销售人员可能是有益的。^[8]厂商代理人是一些独立的充当公司的销售人员的商人，对他们的报酬是以佣金为基础的，尽管一般来讲，他们不能代理

相互竞争的产品，但通常他们也代理其他生产商的相似产品。对于组织购买者来说，厂商代理人是某一制造商的销售人员，他提供了相关产品的报价的便利；对生产者而言，厂商代理人提供了地区覆盖面，它类似于公司的销售人员。厂商代理人经常接受制造商关于其产品特点和优点的培训，并对该行业和他们经营的某一地区市场有丰富的经验。

表 12—2 列出了使用厂商代理人与销售人员的优缺点比较。当公司进入一个新地区时，厂商代理人的优点特别明显，因为相对于某一产品而言，这一地区开发程度低，制造商自己进入有财务风险，而代理人在这一地区比较熟悉，并且建立起了一定的联系，另外，公司也不必在这一地区成立办事处及支付相关的人工费用。相似的情况是，如果这一地区已经不能再支撑一家公司的销售办事处时，公司可以与代理商签订合同来覆盖这一地区。

表 12—2 使用厂商代理人的利弊

优 点	缺 点
代理商具有对当地公司和购买者比较熟悉的优势	代理商与该地区的购买者现有的关系使得其忠诚度不够
使用代理商除了少量的管理成本之外，并不发生任何的固定费用	公司对代理商的行动的 direct 控制弱于对公司销售人员的直接控制
使用代理商使得公司可以进入或退出该地区而不需动用销售人员	因为代理商为佣金而工作，所以，当他们代理的其他产品线容易销售和/或有更高的佣金时，他们将会转向销售这些产品线
使用代理商可以使小公司不必动用稀缺资源就可以拥有足够的销售覆盖面	因为购买者将公司的产品与代理商联系在一起，如果公司更换代理商或是在该地区使用公司的销售人员可能导致销售额下降
代理商代理经营某些配套产品，这给从他们处购买产品的顾客带来了便利	因为代理商为佣金而工作，所以，他们通常更重视销售量而不能达到公司所要求的服务水平
代理商通常不代理某一产品线内的竞争品牌	

对小公司来说，厂商代理人提供了一种只有在产品销售出去才发生销售成本的方式，这种人工费用的削减使得小公司能够进入一些不使用代理商根本不可能进入的领域。同样，对小公司来说，代理商是一种其他途径所不能取得的市场信息的主要来源。

利用厂商代理人的公司所面对的主要问题是当销售额攀升至某一点后，利用公司自己的销售人员将变得有利可图。从图 12—3 中，我们可以从经济学角度来理解这个决策。根据图 12—3 可以发现，虽然使用公司自己的销售人员在刚开始时的固定成本比利用代理商的要高，然而，公司销售人员的可变成本要低于代理商的可变成本，在图中的 x 点之前，使用代理商比使用公司的销售力量的边际成本更低，然而在 x 点之后，使用代理商的边际成本超过了使用公司销售人员的边际成本。至少从理论上讲，图中 x 点是使用本公司的销售力量替代代理商的交点。

表 12—2 中描述的情况忽略了在某一地区组建销售力量不使用代理商的决策所考虑的必要因素。例如，那些具有“过河拆桥”名声的公司达到一定的销售水平后很快就发现，他们再次进入新地区时很难获得最好的代理商了。另

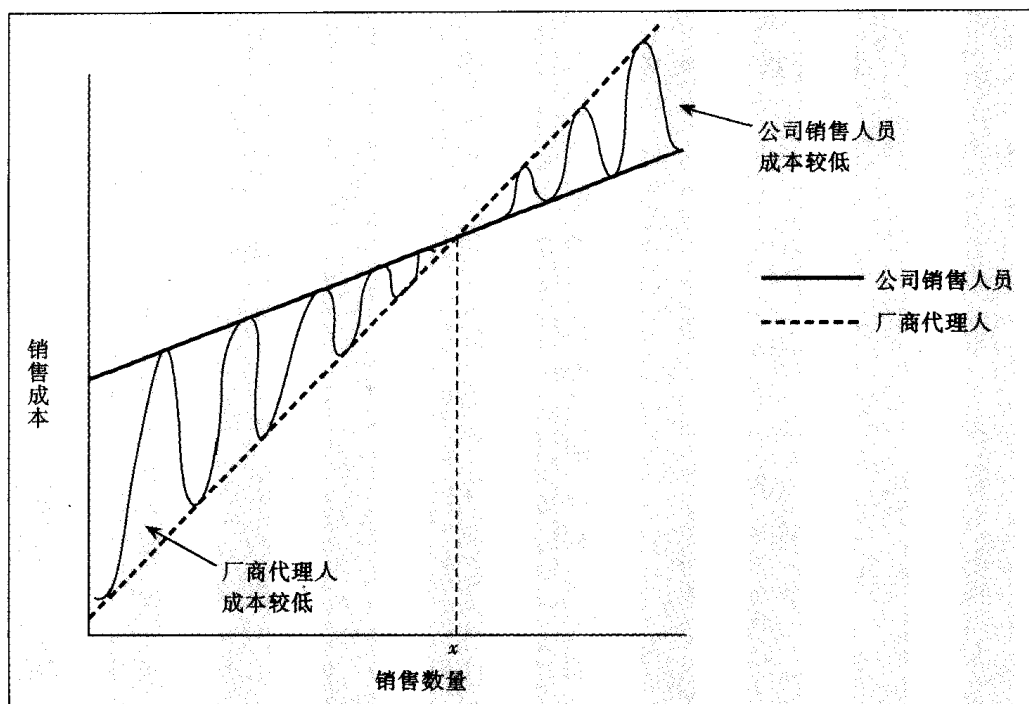


图 12—3 使用厂商代理人

外，如果代理商意识到了这一点，那么在接近一定的水平时就会降低努力程度，先发制人地防止被舍弃。

虽然我们在这不是要讨论这样做的道德问题，但从代理商角度来讲，他们付出了长期的艰苦的劳动来开拓一个市场，却在将要有利可图时被抛弃，即使是有些代理商理解“一些 MBA”所用决策的逻辑，这样的决策也会叫人产生不良的感觉。这种不良的感觉产生的后果是代理商会在其区域内告诉他们的客户，在他们付出了所有的艰苦劳动之后，他们被抛弃了。然后，他们很快会代理新的产品线以取代原来的产品线，而用户则因为与代理商已形成了比较好的关系，可能转而使用他的产品。另外，当公司的新销售人员进入某一地区时，他必须花些时间来熟悉情况，这就意味着销售的损失，因此，图 12—3 中的 x 点可能会向右移出很多。

虽然与厂商代理人相处的方法并非惟一的，然而，一些有用的总结却应该铭记在心。

1. 当公司与厂商代理人签订合同时，应坚持增加一条，即允许任何一方在公告之后 60 天内终止双方的代理关系条款。
2. 如果公司意图在达到一定的销售规模之后转而使用公司的销售人员取代厂商代理人，应该在最初的合约中列出。
3. 不要在预先设定的销售规模一旦达到之后就自动更换厂商代理人，而应该采取一些渐进的方法，厂商代理人将在一定时间内接受佣金的减少并认识到必须协助公司的销售人员在当地的组建。
4. 公司将代理商视为公司的延伸，如注意加强对他们的培训，并让他们参与一些特别的激励方案。

电话营销的应用

随着与客户个人接触的成本不断增加,销售经理们将电话看成是一个提高他们的总的销售努力效率的方法。在实际生活中,电话销售的历史与电话产生的历史一样长。**电话营销**(telemarketing)这一术语一般指近年来销售人员将电话作为一种战略武器应用于营销的各种努力。如果电话营销只是简单地增加效率而没有给客户带来任何的好处,那么它也就不会像今天这样备受关注。很显然,买主们发现电话营销对他们来说实际上更为有效,并且作为一种商业行为更易被人们所接受。^[9]

电话营销的好处如下^[10]:

1. 可以用来确定和限定预期客户。有些公司的广告中包括一份客户信息表,于是,那些预期客户在填好之后可寄到公司,这样就可以联系到他们,并且,如果得到许可的话,可以委派销售人员去进行电话联系。
2. 可以用来处理一些低价值、重复进行的标准化的项目。
3. 可以在产品售出之后进行回访,以确保顾客满意并回答可能产生的任何问题。
4. 可以用来销售与客户购买的产品有关的其他产品或服务。
5. 可以用来处理一些客户服务的问题,如解决客户使用产品中所碰到的问题,或者是提供有关货运的信息。
6. 可以用来处理一些小客户或是目前由外部销售人员所覆盖地区之外的客户的有关问题。
7. 可以作为一种选择和培训外部销售人员的工具。它为观察某个人的工作习惯和工作能力提供了一种机会,也为个人提供了一个了解行业、产品和客户的机会。

就像对待厂商代理人一样,销售经理可能需要采取与对其他销售人员不同的方法来对待电话销售人员。^[11]例如,他们通常需要招聘那些比外部销售人员具有更多不同技能的个人。另外,内部的销售人员也需要接受不同类型的培训,内部销售人员倾向于使用一种公式化的销售方法(如销售介绍稿),而外部销售人员则倾向于使用解决问题、咨询式的推销方法。

服务于重点客户

在销售中,80/20的原则可以应用于公司的客户身上。也就是说,公司80%的业务来自于20%的客户——**重点客户**(key accounts)。因为80/20的原则是正确的,所以,许多销售经理认识到他们必须对那些构成了他们大块业务的客户给予特别的关注。换句话说,他们依据销售额对客户进行细分,那些应用主要客户方案的公司通过采取如下做法而获得销售额的增加。

- 更强的保有大客户的能力。
- 增加对现有客户的销售。

- 加强与现有大客户的工作关系。^[12]

与大客户打交道有一些可行的途径，在这里，我们讨论其中的几条。

分设的重点客户部 分设一个重点客户部使得公司能够全力以赴满足主要客户的需要，理由是这些主要客户很重要，需要一个独立的部门为其服务，当然，这也意味着公司必须承担增加的大量的费用。

独立的销售人员 这支独立的销售力量只应致力于服务这些重点客户，这样做的优势是它不仅能够满足销售和服务的要求而且不产生像分设一个部门一样的开支。这同样也为销售人员提供了一条发展的途径，如果他们并不愿意进入管理层的话。

销售经理 将重点客户分配给销售经理有利于给重点客户特别的关照，并且能够在必要的时候利用销售经理的权力来采取行动，这也使得重点客户知道他们受到了特殊的重视，但是，这样会给销售经理增加额外的负担。

一般的销售人员 这样做的好处主要是针对公司和销售人员的，为公司节约了开支，并且让销售人员保留住了那些有利可图的客户，然而，这有可能导致重点客户的需要被忽视。

销售人员的组织方法

销售经理所要作的一个重要决策是他们应该如何组织销售人员。这之所以重要是因为它不仅影响到销售力量的效率，也影响其效用。有几个因素必须在决策中受到重视，市场的复杂程度、位置、分散程度及产品线的复杂程度和互补性也许是最为关键的几个因素。^[13]但是，其他因素，如某一特定销售工作的性质，也是很重要的，因为它们影响到销售人员的激励和责任心。^[14]虽然我们是单独地讨论这些方法，但在通常情况下都是把两三种方法结合起来使用，以应对各种情况。

地域式组织

按地理位置组织销售人员是最为常见的方法，尽管销售人员可能用其他方式进行分割，而对效率的要求经常限制了销售人员个人所能服务的地域。只有当公司只为某一区域或是极为有限的一些客户服务的情况下，才没有必要按地域组织销售人员。**地域式组织**(geographic organization)销售人员的优势在于：

- 销售人员可以成为某一地区的专家。
- 降低了销售人员的出差成本及减少了其离家的时间。
- 客户有疑问或问题时，他们知道应该去找谁。
- 易于管理。
- 公司更易于确保一个地区受到完全覆盖。
- 这一方法更易于进行受限的市场检验。

其不足之处在于：

- 如果公司的产品线较宽的话，不可能让销售人员了解所有的产品。
- 如果客户之间存在较大的差异，一个销售人员可能不能为每一个客户提供适当的服务。
- 很难得到某一种给定产品所需的必要的“推动力”。
- 销售人员一旦在某地扎根的话，可能不愿意再被派驻到新的地区。
- 销售人员必须是一个通才而不是专才，这在某些情况下可能会产生困难。

产品式组织

对那些有很多不同的产品线或者是有几条非常不同且复杂的产品线的公司来说，**产品式组织**(product organization)销售是一种最为有效的覆盖其产品的途径。在那些产品极其复杂的公司中，销售人员的工作负担呈几何级数增加，这是因为他们除了必须熟悉自己的产品之外，还要了解其竞争者的产品。复杂性的提高意味着如果期望销售人员覆盖很宽的产品的话，销售力量就会延伸得过细。并且，产品越复杂，客户所要求的服务的水平也就越高。如果不减少销售人员所负责的产品数，不用多长时间销售人员就会不堪重负。

按产品式组织销售人员的优势在于：

- 能够使销售人员成为某一产品或产品线的专家。
- 销售人员能够更好地满足客户日益专门化和复杂化的需求。
- 便于控制和监督对某一产品的营销。

其不足之处在于：

- 重复地付出努力，在某一区域可能有几个销售人员，造成成本的上升。
- 客户可能不能确定他们应当找哪一个销售人员。
- 销售人员的出差时间和出差成本增加。
- 和其他方式相比，更难管理。
- 可能在不同的产品群之间产生狭隘的思想以保护其利益。

客户式组织

随着营销观念的深入人心，各公司纷纷寻找更为有效的方法以服务于各种不同的细分市场的需求。特别是在一些产品不是标准化、客户的需求各种各样的情况下，销售人员必须成为处理某一类客户要求的专家。即使是在客户的需求大同小异的情况下，他们购买的过程也可能具有很大的差别，而给那些试图服务于大量的各种不同客户的销售人员带来了很大的困难。最后，有一些客户可能需要销售人员花费很多时间。一个销售人员不可能同时在有效地处理那些费时间的客户和服务大量的客户之间做到两全。

客户式组织(customer organization)销售人员有如下优点：

- 能够让销售人员满足不同客户的不同要求。
- 销售人员更接近客户，知道他们所在行业正在发生什么事情，了解他们是怎样变化的。
- 公司能更好地在不同的细分客户中配置资源。
- 销售人员可以更接近客户以开发新技术和新产品。

这种组织方式的不足之处在于：

- 因为在同一地区有多个销售人员，故而效率相对较低。
- 在不同产品的销售人员之间可能滋生本位主义。
- 销售人员必须了解整个产品线。
- 与其他方式相比，管理和协调各个小组更为困难。

诺韦尔(Novell)公司是一家转向按客户式组织销售人员的公司。^[15]这家电脑网络软件市场的开拓者通过系统集成商、零售商，包括一些全国连锁店销售其产品。在重组之前，诺韦尔公司按地域式组织其销售人员。据其销售副总裁所言，每一个销售经理只是盯住他或她那一地区的原装设备制造商(OEM)、分销商、重要客户及零售商，随着网络计算自 20 世纪 80 年代成为标准以来，按地区组织销售人员已变得不太有效，各种不同类型的客户都有其特殊的需求，而一个销售人员是不能有效地满足所有这些需求的。

诺韦尔公司依据其细分市场线重组了销售队伍。在新方案中，它的销售人员分别负责 OEM 厂商、主要用户和分销商。OEM 组负责诸如 NCR 公司、王安电脑公司、电子数据系统等，帮助它们将诺韦尔软件装入它们的生产硬件中，主要用户组负责国内的主要公司(《财富》500 强公司)及联邦、州和地方政府。分销商组负责分销商和零售商，如电脑境界(ComputerLand)公司和商业境界(BusinessLand)公司。通过将其客户分组，诺韦尔公司得以让那些能够更好地满足它们客户复杂的需求的专家们各司其职。

功能式组织

销售工作需要多种技能，完成许多的任务。往往这些事情是互相冲突的——做好这件事就意味着不能做好其他事。例如，负责地区销售事务的销售人员可能要在某些重要客户身上花很多时间，这样，就可能在这一地区有许多的好客户没能被发现和被培养。受时间的限制，加上发现和培养一个新客户所需要的技能和服务与现有客户的有很大的不同，意味着销售人员不能充分地发掘这一地区的客户。

另一个例子是，当一家公司通过分销商销售技术产品时，分销商的销售人员可能要处理很多的事情。要让任何一个销售人员知道公司产品的每一个技术细节是不可能的。公司可以通过使用**销售工程师(sales engineer)**(有工程学学位的专业销售人员)来协助分销商的销售人员解决一些问题，销售工程师并不是

要达成一笔交易，而是为客户怎样使用产品提供专业知识并回答一些技术性问题。

解决这种需要专业销售知识的问题的办法是按需要完成任务组织销售人员。当面临各种不同的任务，且要完成的任务需要不同的技能和知识时，**功能式组织**(functional organization)特别有用。其优点在于：

- 销售人员个人的力量在公司中可以充分地发挥。
- 公司可以集中解决某些关键问题。
- 资源的配置更加明晰。

其不足之处在于：

- 特殊功能需要更多的销售人员会导致成本的增加。
- 客户可能会感到困惑。
- 发现合适的专家型销售人员可能比较困难。
- 需要管理一个复杂的系统。

按功能式组织销售人员的一个有趣的途径是使用临时销售人员，他们一般为专职销售人员提供支持，雇用时间不长，且一般用于一些特别的促销活动。据阿瑟·布拉格(Arthur Bragg)在《销售与营销管理》中称，利用临时销售人员的现象变得越来越多。^[16]例如，金佰利-克拉克(Kimberly-Clark)利用临时销售人员在零售网点充当零售商，他们的任务是保障客户有足够的货物供应，并且看他们的货物是否陈列得当。使用临时工为金佰利-克拉克节约了开支，因为与招聘和雇用全职的销售人员有关的成本大大降低了。另外，由于在需要的时候很快就可以通过雇用临时工补充销售人员，这样灵活性也就大大提高了。

组织团队推销

团队推销(team selling)在市场竞争中日益流行。它是指将一组专业人士，如销售人员、工程师和生产经理与来自客户组织的小组组合在一起开展工作。团队中每一个人的才能互相补充。市场对团队推销青睐的原因之一是**购买中心**(buying centers)的出现。购买中心是指客户公司中参与购买过程的一个小组。购买中心在今天已经成为一种惯例而不是例外，这使得销售经理们必须采取一种不同的战略导向，^[17]购买中心代表着一组需要不同信息和支持的人。一个人在提供所有必要的信息和支持方面可能有些困难，而团队推销则可以让公司能够为参与购买决策的每一个人都提供各种专业支撑，这样能更好、更快地解决问题。

团队推销当然并不适用于所有的公司和所有情况。销售经理在决定企业采用团队推销时必须考虑三个主要标准。^[18]

- 公司销售的是复杂的或是个性化的产品。
- 公司的产品需要多方面的售后服务。
- 公司的预期客户使用的是团队购买。

销售经理们必须认识到团队推销对于公司来说虽然是一种可行的选择，但它需要高度的协调和多方面的管理技能，如果计划和运用不同，将是一个令人头痛的问题。例如，团队中如果选择的是那些保持良好记录的专业人员，它将会成功。然而，除非销售经理在团队的建设过程中投入精力，否则，这个小组不太可能成为一个凝聚力较强的工作小组。在销售团队中，不论它的成员是如何的才华横溢，它也不可能自动地平稳运作。销售经理必须开展团队的组建和管理工作。

组织国际销售

文化对于组织的运作具有很大的影响，不仅在美国是这样，在世界其他地方也是如此。例如，在美国，人们赋予“变化”相对于世界其他地区更高的价值，所以，当有些专家建议我们必须形成一种促进“变化”的组织结构时，许多人会毫不犹豫地接受建议。然而，这种思想在东亚就可能不被广泛的接受，在那里，变化并不一定被认为是积极的。一件必须记住的重要的事情是，在一个国家形成的适合该国情况的组织结构可能在另一些国家根本不起作用。管理层必须采取与东道国的文化及国家特点相适应的组织结构。

中央集权

在各个不同国家中，组织结构差别的主要方面之一是中央集权的不同。维恩·特普斯特拉(Vern Terpstra)和肯尼思·戴维(Kenneth David)认为，在亚洲、拉丁美洲和非洲的许多地区，有一种使用官僚主义管理方式的倾向，这种管理方式容易导致管理层不愿将权力下放^[19]，在世界其他地方却不是这样。他们指出，在许多欧洲国家中，人们更喜欢分权的结构，而层级结构将不起作用。在日本，既采取中央集权又采取分散决策，它的传统的权威归属于组织的顶层，但是，这些高层人士在制定决策时依赖于组织底层，甚至允许他们独立作出经营决策。

国际组织结构

一般对于一个进入国际市场的公司而言，有三种基本的销售方式可供选择：出口、海外合同安排或国外直接投资。这三种方式可以分解成七种基本的组织安排。^[20]

1. 出口部门。这是最简单的方式，它包括公司内部的一个向海外装运货物的部门，它依靠其他部门履行广告、销售、生产和融资等功能。
2. 出口事业部。这种方式包括在不同的地理位置使用独立的销售小组；

它与出口部门的不同在于：在出口事业部里包括销售、广告，有时也包括融资等职能单位，比较典型的出口事业部不包括生产职能在内。

3. 国际事业部。这种方式如果经济可行的话，它的所有功能都在海外完成。然而，这些职能是否直接由公司完成或是由合同安排视情况而定。公司一般都有一个事业部副总裁，他直接对总裁负责。

4. 国际总部公司(IHC)。国际总部公司的这种结构真正地将公司带入了全球舞台，这种方式不再视国际经营为国内经营的延伸。在这个结构中，公司有董事会、总裁和一些与母公司分离的副总裁。国际总部公司的职能单位怎么组织视具体情况而定。

5. 合资企业。两家公司共同合伙提供资源(如资金)，从而产生了一个独立的实体，每家公司视其对合资企业投资的大小而拥有一定的股权，有些国家不允许外国公司持有合资企业中49%以上的股权。

6. 战略联盟。这是一种非常新的现象，各公司将各自的特定力量组合起来共同努力去实现某一目标。战略联盟与合资企业的不同是，这两家公司并没有出资设立一家新的合资公司，相反，虽然每家公司提供各种资源，包括人员和设施，但这些资源的积聚并不一定形成一个单独的实体。

7. 全球公司(GC)。全球公司就是这样的一家公司，对它来说，国内贸易与国际贸易的区分是没有意义的，对这种组织而言，全球的每一地区都是重要的。在不同国家的经营运作意味着独立的利润中心，它们生产各自的产品，面对各自的竞争者。

这些方式中的每一种都代表着不同水平资源的投入和风险。出口部门代表着最低的资源投入和风险水平，而全球公司则代表着最高的投入和风险水平。投入和风险水平越高，盈利水平也就越高。换句话说，每种方式都代表着一种风险和收益的权衡。国际舞台上的每家公司都应该考虑这种权衡，选择一种合适的方式。

一家公司在选择合适的国际经营方式时，应该考虑四个因素：公司战略、管理风格、外部力量和内部力量^[21]，这些因素如图12—4所示。

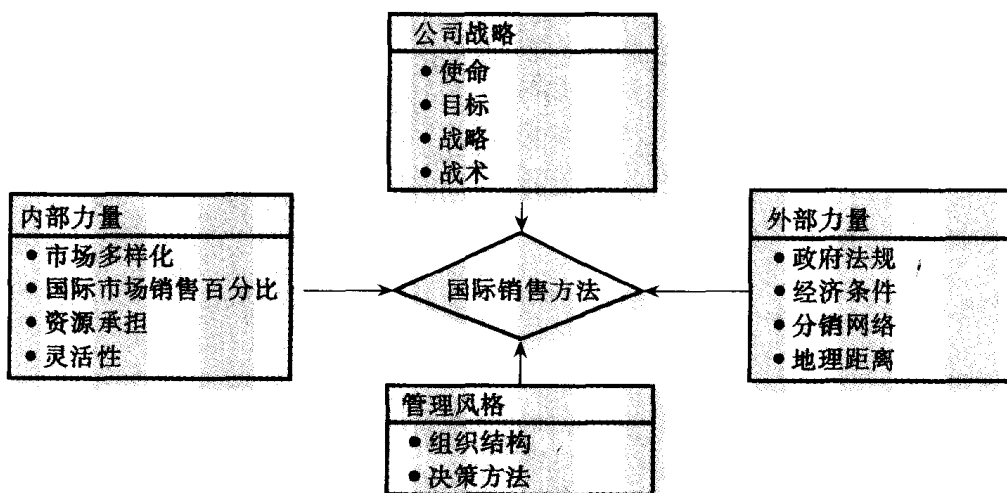


图 12—4 国际市场影响组织结构的因素

资料来源：Adapted from Jean-Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *Global marketing strategies* (Boston: Houghton Mifflin, 1992), 547.

公司战略

一个公司战略计划包括四个要素：使命、目标、战略和战术。**使命**(mission)是关于公司之所以成立的说明，它明确了组织自身的任务，因此也指明了谁是竞争者。**目标**(objectives)是指公司要努力完成和实现什么，目标必须是可测量的，它包括一个基准和一个时间框架。**战略**(strategy)是一个大的相对长期的关于怎样实现目标的综合方案。**战术**(tactics)是短期的、可操作性的使战略发挥作用的决策。总之，所有这些可以这样认为：

- 使命：公司的界定
- 目标：公司努力的方向
- 战略：关于怎样实现的说明
- 战术：资源的部署

管理风格

管理风格指公司的组织结构和所运用的决策方式，如我们在本章前面所讲的一样，组织结构的形式取决于环境和市场的力量。在国际市场上也同样如此，决策方式必须根据所在国的文化不同而有所调整。美国公司进入国际市场所犯的主要错误就是对同它们做生意的国家的文化差异的忽视。

内部和外部力量

一家公司所面对的内部和外部的力量影响到它在国际市场上的经营方式。内部力量是指一个组织区别于其他组织的特征。例如，组织从它的各种经营中获得的销售百分比、市场多样化和它所能支配的资源数量，所有这些造就了组织的形态。另外，公司为服务顾客所要求的销售力量之间的协调程度对其组织的方式及销售人员的绩效都有影响。^[22]当公司走向国际舞台时，它必将遇到不同的政府规定和不同的顾客类型。这些因素与其他如地理距离、经济条件、分销网络等外部力量的因素一起影响着公司的全球战略。内部和外部力量合在一起决定了公司经营的各种规范制度。

《推销》杂志

商业前沿专题

团队推销：四人小组

弗朗西·布莱克伍德

这是推销生涯中众多令人沮丧的时刻之一。埃利奥特·霍尔茨和来自首都人寿保险

公司(Metropolitan Life Insurance Co.)的销售小组几个星期来一直在准备一次展示,并且在与它的一个主要预期客户见面之前已花了几个小时进行排练。虽然他们做了许多的准备,但仍是各唱各调,一片混乱。在没有预料到的团队推销波动中,他们乱了阵脚,“我们在展示报告后要说的是‘我们该死!’”霍尔茨回忆道。

他们碰上的这次灾难是一个团队推销出了差错的典型例子。当前,团队推销风行,特别是在一些复杂的行业和大宗销售中。因此,很多销售人员都面临着新的迫在眉睫的挑战,其中有:销售访问中失去对个人的控制、小组中的不确定因素、为组织客户展示所需的大量精力和技巧、团队成员彼此不熟悉使团队成为一个有向心力的集体需要艰苦的工作。

霍尔茨是首都人寿保险公司费城地区的销售主任,他和另外5个销售人员向那些员工在200人~30 000人之间的大公司推销各种类型的保险方案。团队推销是霍尔茨生意中的规则,员工利益变得如此复杂和高成本,以至于一般的公司都有一个有关此方面的专家,甚至首席财政官也卷入其中。“这就是行业的性质,”霍尔茨说,“有许多不同的专业,而且客户也变得精明起来。”因此,为了用推销展示吸引一群来自顾客方面的专家和执行人员,首都人寿保险公司不得不组织一个相当的团队。

这次特殊的拜访目的是向一家大型的投资银行推销价值为75万美元的伤残险——就伤残险的标准而言,这是一个大项目。首都人寿保险公司最近拜访了另外两家大名鼎鼎的投资银行。“我甚至不能为这些参照物标出价格,”霍尔茨说。在团队拜访未成形之前,首都人寿保险公司建议使用一个中间人来代表未来客户。在对这一问题的反馈基础上,“我们了解到议题是什么,因此,我们能够准备一场符合他们要求的展示。”位于问题表最上端的是收入的界定。“这是他们所集中关注的”,他说。员工收入(它为伤残险确定基准)在投资银行中波动幅度较大,因此这一问题顺理成章地受到关注。霍尔茨认为这没问题,他只是把收入问题列到前面并作为他上门拜访议程的中心。(他并不知道,当展示受到干扰时,所有重点将会丢失。)

首都人寿保险公司组织了一个销售团队,成员的选择基于级别及其专业技能。最后定下的四个人是:霍尔茨;他的销售队伍中一位高级的小组代表;霍尔茨的老板,一个地区副总裁;芝加哥一位负责所有的伤残险项目的副总裁,他使小组具有“技术诀窍”和决策权力。客户“需要一个能在现场作出决策和承诺的人”,霍尔茨解释道。投资银行的团队包括公司的一名副总裁、收益主任和一名财务经理。

随着销售小组的成立,各种麻烦伴随实际工作相继而来。小组成员做了详细的日程安排并列出了他们所要涉及的各个要点,他们准备了一个综合很多尴尬局面的开场白。霍尔茨解释说,在这个小组展示的开头,提纲挈领地谈及将到来的重要的事情,“我们得确保”我们将涉及到他们想要讨论的各个方面,所以,我们并没有只顾进行我们的报告而不涉及他们所关注的东西。(最终的结果是,正巧发生了这样的事情,但并不是因为缺乏对此的警惕。)

小组为每个成员分配了一个角色,例如,销售代理将主持开场白;霍尔茨将在结束时发言,并恳求做成这一笔生意。同时,他将监控整个过程,确保小组涉及到了所有重要的问题,并在展示离题时提些问题。(一个很好的策略,但没起作用。)

首都人寿保险公司这几个人从没在一起做过展示,所以,在费城的这三个人花了5个小时进行演练,他们进行了提问和回答,演练了小组推销中的重要部分。霍尔茨指出:“你并不需要演讲,而是应该鼓励付出与获取,有时,这很困难,因为你并不一定

认识全部的这些人，这是小组销售中的一个不同的精神动力，人们在同伴及上级面前讲话更为小心，即使如此，霍尔茨还是努力推动客户的参与，并且每隔一段时间就问：“关于这一点，你们有什么问题，或我们可否继续下去？”

“小组展示可能会成为个人议程的牺牲品，”霍尔茨说。一次，霍尔茨参加一个共有 15 个人的展示，其中一人曾是他们保险公司的客户，这一客户不停地提出一些与他以前的工作有关、而与当时话题不相干的问题。“他那些非常具体的问题让我们离题。如果我们回答了那些问题，我们将失去另外 14 个客户，仔细检查你的个人议事日程，你必须能控制会议室的局面”，霍尔茨说。一个技巧是：“知道谁是决策者，投其所好。”

在他们拜访投资银行家的那一天，费城首都人寿保险公司的小组乘早班车去了纽约。在那儿，他们没吃中餐就给来自芝加哥的副总裁做了一个展示。下午 2:30，他们来到了投资银行的会议室，刚一到达，客户要求抓紧时间。“他们让我们在 1 个小时内结束，因为 1 个小时后他们自己有一个重要会议。”这次报告的大部分进行得很顺利。这位高级小组代表来了一个很有吸引力的开场白。“这家伙确实是个伟大的销售人员”，霍尔茨说，“他谈到了为什么有些客户寻找新的伤残保险提供者，因为这些提供者注意到了他们的要求，他使用了一些参考资料来说明我们的优势以及我们为其他投资银行客户所做的一些事情，这些东西的确引起了他们的兴趣。”这次拜访似乎很有希望，“气氛是非常友好的。”保险公司的小组尽可能防止将展示变成一场演讲。“整个进程都是相互作用的，客户不停地提问，而我们不停地回答。”

只有一个致命的问题，销售小组的一个成员忽略了客户最关心的收入问题。结果是，“我们没有给出对主要问题清楚的解释”，霍尔茨说。其他的成员试图重新回到这一问题上，但没能成功。“真是没有办法打断他”，霍尔茨说，他解释这样会显得对自己人很无礼。而且，在那时，“客户们就被这样甩到一边，他们甚至可能并没有在倾听，”霍尔茨说，“我们失去了一个重要的决策者，一旦你失去某人，要重新得到他是很难的。”

首都人寿保险公司小组的四人从会议室中走出来时是不高兴的，但他们马上准备纠正错误，在他们回费城的途中，他们起草了一封信给该决策者。他们说：“我们听你的，我们知道你的需要，我们将遵守诺言。”这封信很短，但很精练和有效。很快地，他们做成了这笔生意。

尽管如此，霍尔茨说团队推销有其优势。“你能从展示者和客户那里积累很多知识，这种沟通是非常好的，好的团队小组的确能使一个展示取得好的效果。”而且，在首都人寿保险公司的此次销售之后，这个小组将一直待在一起。霍尔茨告诉他的预期客户们：“你所见到的就是你将得到的。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

在本章，我们考察了销售组织设计中的多个方面。组织和协调销售活动是一个

复杂的过程，任何有关组织结构的决策，无论其多么简单或是多么有价值，都可能存在潜在的消极后果。在考察一般组织的一些问题时，我们讨论了官僚组织和专业组织的不同以及它们对于销售经理意味着什么，另外，我们还定义了组织的原则，如等级原则、控制跨度、专业化及命令统一原则。

我们也讨论了“为优秀而设计”的概念，虽然，如果运用得当的话，有些指导原则是很有用的，但是，一个组织的结构设计取决于环境及公司经营的市场等因素。对一些公司而言，层级结构是适宜的；对其他公司来说，一个相对扁平的组织更为有效。

然后，我们考虑了销售经理们在设计他们的销售组织时所面对的一些具体问题。例如，厂商代理人在整个公司营销中的位置，电话营销如何拓展不能以其他方式取得联系的顾客群体，从而提高销售的绩效。一个值得关注的问题是销售经理如何处理与重要客户的关系，解决这一问题的方法多种多样，包括设立独立的分部或委派销售经理。

我们能够用不同的方法组成销售组织，包括地域式组织、客户式组织、产品式组织和功能式组织，一般的销售组织可能是以上几种方式的综合。还有，有些因素或许会对这些方式产生影响，并对公司的经营造成冲击。选择合适的方式其实就是在有利和不利之间的一种权衡。

本章以对组织国际销售活动的讨论作为结束。很显然，一家意欲在国际市场有效地竞争的公司，应根据东道国的情况而采取合适的组织方式。当公司管理那些来自不同文化背景的销售人员时，它必须将文化差异因素考虑进来，例如，当地文化对中央集权的看法如何。公司有三种基本的销售方式，即出口、合同安排或直接投资可供选择。另外，必须考虑的是，当公司走向国际市场时，该采取何种国际经营方式。同样，公司也必须考虑其战略、管理风格以及怎样处理在国际市场上可能碰到的各种内部与外部力量的影响。

关键术语

官僚导向	bureaucracy
购买中心	buying center
情势理论	contingency theory
客户式组织	customer organization
效用	effectiveness
效率	efficiency
出口部门	export department
出口事业部	export division
功能式组织	functional organization
地域式组织	geographic organization
全球公司	global company(GC)
国际事业部	international division
国际总部公司	international headquarters company(IHC)

合资企业	joint venture
重点客户	key accounts
直线和参谋	line vs. staff
厂商代理人	manufacturer's representative
营销理念	marketing concept
矩阵组织	matrix organization
使命	mission
目标	objectives
产品式组织	product organization
销售工程师	sales engineer
等级原则	scalar principle
控制跨度	span of control
专业化	specilization
战略联盟	strategic alliance
战略	strategy
战术	tactics
团队推销	team selling
电话营销	telemarketing
命令统一	unity of command

本章练习题

1. 效率与效用是如何相互作用的？
2. 经理应怎样对待专业型和官僚型的下属人员？
3. 为什么单一的组织结构并不适用于所有的公司？
4. 根据彼得斯和沃特曼的说法，优秀的组织的特征是什么？
5. 怎样增加控制跨度？
6. 为什么对于销售经理来说，电话营销与以往相比更重要？
7. 为什么团队推销变得比以往更为关键？
8. 解释为什么地域式组织更有效率，而客户式组织被认为更有效用。
9. 战略联盟与合资企业有何不同？
10. 为什么随着公司从采取出口部门转变为采取国际事业部的形式来进行国际化经营时，风险和可能的收益都会增加？

【注释】

- [1] Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal organizations* (San Francisco: Chandler, 1962).
- [2] Theodore Levitt, *Marketing for business growth* (New York: McGraw-Hill, 1974).
- [3] Dennis W. Organ and Thomas Bateman, *Organizational behavior* (Homewood, IL: BPI/Irwin, 1986).

[4] In the matrix organization, specialists are accountable to both a superior from their area of expertise (such as engineering or production) and a coordinating manager (such as a project manager).

[5] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In search of excellence* (New York: Harper & Row, 1982).

[6] George H. Lucas, Jr., and Larry G. Gresham, Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. *Journal of Academy of Marketing Science* 13 (Summer 1985), 25 ~ 38.

[7] Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, and Kenneth J. Roering, The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing* (Winter 1985), 13 ~ 25.

[8] For more information on the use of manufacturer's reps, see Harold J. Novick, The case for reps vs. direct selling: Can reps do it better? *Industrial Marketing* (March 1982), 90 ~ 98; Lois C. DuBois and Roger H. Grace, Master reps: Value-added distribution. *Business Marketing* (December 1987), 62 ~ 63.

[9] Rebirth of a salesman: Willy Loman goes electronic. *Business Week*, February 27, 1984, 104.

[10] For a more complete discussion of the benefits of telemarketing, see Merrill Tutton, Segmenting a national account. *Business Horizons* (January-February 1987), 61 ~ 67.

[11] William C. Moncrief, Charles W. Lamb, Jr., and Terry Dielman, Developing telemarketing support systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (August 1986), 43 ~ 49.

[12] Jerome A. Colletti and Gary S. Tubridy, Effective major account sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (August 1987), 1 ~ 10.

[13] Ram C. Rao and Ronald E. Turner, Organization and effectiveness of the multiple-product salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (May 1984), 24 ~ 30.

[14] Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami, Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Spring 1993), 49 ~ 70; Sridhar N. Ramaswami, Sanjeev Agarwal, and Mukesh Bhargava, Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (Summer 1993), 179 ~ 193.

[15] Kate Bertrand, Reorganizing for sales. *Business Marketing* (February 1990), 30.

[16] Arthur Bragg, Temporaries: The new look in sales. *Sales & Marketing Management* (August 1987), 39 ~ 41.

[17] Michael D. Hutt, Wesley J. Johnston, and John R. Ronchetto, Jr., Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (May 1985), 33 ~ 39.

[18] Cathy Hyatt Hills, Making the TEAM. *Sales & Marketing Management* (February 1992), 54 ~ 57.

[19] Vern Terpstra and Kenneth David, *The cultural environment of business* (Cincinnati, OH: South-Western, 1985).

[20] For a more complete discussion, see George M. Taoka and Don R. Beeman, *International business* (New York: HarperCollins, 1991); and Jean-Pierre Jeannet and Hubert D.

Hennessey, *Global marketing strategies* (Boston: Houghton Mifflin, 1992).

[21] Jeannet and Hennessey, *Global marketing strategies*.

[22] Frank V. Cespedes, Sales coordination: An exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Summer 1992), 13 ~ 29.

第13章

销售人员的招聘和选拔

开篇故事

杰伊·赛格(Jay Sager)正在美国的东南部地区为诺德航空(NORDAIR)公司发展新的销售市场。诺德航空公司生产飞机的零部件,并进行修复工作。公司的客户有大型航空公司、地方货运公司和私人飞机主以及固定的飞机修理商。杰伊已经在诺德航空公司工作了多年,在过去的三年中,他一直是西北地区的销售经理,在为诺德公司效力之前,杰伊在麦道(McDonnell Douglas)公司的一个部门工作。

诺德航空公司早先已经在东南地区市场上分派了许多销售代表,如佛罗里达州、卡罗来纳州、佐治亚州、肯塔基州、亚拉巴马州和密西西比州。在诺德公司的年初战略计划会议上,公司董事长卡恩·特里普(Caryn Tripp)曾经指出,由于销售业绩的上升,公司已经到了向东南地区派出销售队伍的时候了。她要求杰伊去开拓新的东南市场,并担任该地区的第一任经理,这一新职位将是一个挑战,杰伊很清楚,上层管理者正试图培养他成为公司副总裁。

杰伊已经决定要为新市场招聘21名销售人员,尽管他想从航空公司中聘用一批熟练的销售人员,但同时他也期望雇用一些新的大学毕业生,使他们与公司一起成长;他还期望聘用一些在其他技术部门工作过的销售人员。任何人一旦被雇用,就要接受诺德航空公司的培训,这主要包括产品、公司知识以及销售技能的培训,他们不需要具有航空学的基础知识,但必须具备能够解决产品技术问题的能力。他们还要表现出较好的客户服务能力,愿意作出足够的努力来保证“完成任务”,特别是当一些零部件的需求非常迫切的时候,如等待飞行的飞机(在这种情况下,一架飞机不能立即起飞是因为迫切需要某个零部件,它要求优先提供服务)。

杰伊正在努力制定他的招聘计划。他考虑了很多可能性,他想优先制定计划,从而使得选拔过程系统化。



本章目标

在读完本章后,你应该能够:

- 了解销售经理怎样选择成功的销售人员

- 认识销售工作和你所聘用员工的类型相匹配的重要性
- 了解不同的销售候选人来源的优劣势
- 评价不同方法在招聘过程中的用处
- 清楚招聘和雇用决策之间的合理关系
- 考虑关于招聘国际销售人员的特定问题

引言

在销售经理的工作中，一个很重要的内容就是组建销售队伍，这个队伍能提供公司在市场竞争中所需要的各种类型的销售代表。这就意味着寻找销售人员，并且要成功地聘用那些能够联络顾客、提供顾客所需服务的销售人员；有学习能力并且愿意不断了解技术变革的销售人员；具备某些必要的品质、技能和知识，能够把握成功机会的销售人员。由于劳动力市场上有很多很多的人，销售经理所面临的招聘问题看起来似乎是一件很简单的事，然而，假如相对于成功的销售人员来说，失败的销售人员数量较多，或者销售人员工作能力有限，那么组建销售队伍的过程在其表面上是失败了。

招聘过程中的难题首先就是精确地定义成功的销售人员应该具备哪些品质，其次是吸引那些具备此品质的应聘者参加应聘。被那些对销售人员过于普遍的消极看法和不公正的观念使后一问题现在越来越复杂，唐纳德·汤普森 (Donald Thompson) 谈及此问题时称之为“兜售销售人员模式”。^[1]这一消极想法涵盖着将销售人员视作不受欢迎的人，还有更偏激的看法，比如，将销售人员视作“有执照的小偷”。这种不恰当的观念将一个优秀的销售人员看成是一个能说会道的、握手有力的、带着职业性微笑的人。

与此相关的一个观点认为，成功的销售人员是一个具有瞬息价值的人，因为他走过其生命历程时，没有给任何人、任何事作出真正的贡献。他的工作主要是甜言蜜语地哄骗顾客，在顾客花时间对购买决定进行逻辑思考之前影响他们并改变他们的想法。在话剧“一个推销员之死”中，作者米勒 (Miller) 描写了一个非常可怜的角色威利·洛曼 (Willy Loman)。

威利是一个销售人员。作为一个销售人员，他的生活没有固定的保证，他不会做技工，也不能向你讲述法律知识，或向你提供医药治疗。他在蓝天下是一个古怪的人，带着微笑和他的上光剂，如果你的帽子有一些斑点，用这种产品可使你更完美。没有人敢羞辱这些人。一个销售人员常陷入梦想，他是一个梦想家。

在一定程度上，我们知道对成功的销售人员的这种描述是很不准确的。然而，在很多销售经理的观念背后，有这样一种想法，即“完美的销售人员的神话”，也就是说，他们是一类具有特殊品质的人，他们以某种方式行事，他们通常能获得成功。这个神话也说明“如果我有一种装置，能够测量每一个通过此门槛的应聘者，并能显示出他是否有那种完美特征的人，那么，我的问题也就可以得到解决。”

在招聘和选拔的过程中，一个重要内容是确定在什么地方、怎样定位谁符合“好”销售人员的条件。销售经理需要检查当前所用来筛选完美销售人员的方法、判断哪些方法是有效的。这可能意味着一些新的方法要被采用，使用一些具有更明确标准的新工具，为某职位的招聘选择最佳候选人。

在本章中，我们将探讨成功的销售人员必须具备的一组特征，它们分为三大类：品质、技能和知识。尽管成功与不成功的销售人员之间有天壤之别，然而，没有哪一种特征能确保成功，任何一个公司和任何一种推销环境都是不同的，所以，需要有不同的类型的人员。

成功的销售人员的特征

尽管我们不能说成功的销售人员是具备某种特殊品质的人，这些品质是非成功的销售人员所不具备的，然而，我们能够说，成功的销售人员确实某些事情上具有共性。很多调查研究也探讨了有关问题——究竟是什么因素使优秀的销售人员区别于普通的、较差的销售人员。尽管我们在调查中发现了某些差异，但就优秀销售人员的特点，还是达成了某些共识。

这些特点可以粗略地分为三个主要方面。

- 品质：个人具有的特殊品性
- 技能：专业能力
- 知识：专门的信息

品质

在对成功的销售人员的研究中，发现他们的个人品质(attributes)方面有共性，最普遍提及的就是移情(empathy)^[2]，即从他人角度来理解和判断局势的能力。马克·雷德蒙(Mark Redmond)认为，移情能够增强一个人预测他人的能力，这有助于创造支持性/牢固的工作氛围。^[3]移情的前一个特征使销售人员有能力去预测客户的想法，并对客户可能的行为作好准备；后一个特征帮助销售人员与购买者建立密切的关系，如果买主感到销售人员不理解他们的问题所在，这种关系的建立就会受到阻碍。

优秀的销售人员的第二个最普遍的品质，可能就是个人积极性。^[4]个人积极性(ego drive)是一种决心，现实中，销售人员的个人想像力不可避免地与销售活动的成功密切相连，也就是说，具备此品质的人，因其对工作自身的认识，他很想销售方面获得成功。尽管也有很多人认为销售人员只是“为了赚钱”，其实一些较优秀的销售人员是喜欢销售活动的。当然，优秀的销售人员确实获得了相应的高收入，但这些收入只是销售活动的结果，而不是销售活动的动机所在。

自我调节能力(ego strength)或韧性(resilience)，即指走出失败的能力。对销售人员来说，受到打击是因推销被拒绝，很明显，通常销售人员听到“不”

远比听到“好”要多。据索尔·盖勒曼(Saul Gellerman)的描述：

一个不成功的电话打击了销售人员的信心，它毫不留情地动摇了一个人的竞争力。一个典型的销售人员一天中经历了更多的拒绝，比我们大多数人一星期或者一个月，遇到的拒绝还多。从感情的角度出发，推销是一条艰苦的谋生道路，自尊成为你随时要经过的顾客大门的门槛。^[5]

他继续说明了一点，优秀的销售人员不会让这些拒绝动摇自己的意志，他们遵守推销的基础规则，并能够将这些挫折置于脑后。

在最近的一项研究中，通过访问销售经理，调查他们对销售人员品质的看法，诚实和正直被列于第一位^[6]，这一品质可能是当前市场上最重要的品质，因为这对于建立相互信任的关系很重要。^[7]销售经理认识到，诚实和正直是信任的基石。如果一个销售人员的话令人难以置信，购买者将很快转向那些值得信任的人。

在不同的研究中，作为重要内容被讨论过的还有一些其他的品质。^[8]

- 个人原则
- 智力学识
- 创造性
- 变通性
- 适应能力
- 个人动机
- 持续性
- 个人气质
- 依赖性

尽管这些必备品质可能会因人而异，但移情、个人积极性、自我调节能力和为人真诚是最主要的，是成功的推销职业的基础。

技能

仅具备特定的个人品质，在销售活动中无论如何都是不够的。成功的销售人员比那些不成功的销售人员更有效地使用专门**技能**(skills)。一些研究发现，某些技能对成功的销售人员很重要。近年的一些研究中认为，最普遍的技能如下。^[9]

- 沟通技能
- 分析技能
- 组织技能
- 时间安排技能

沟通技能(communication skills)很重要，这个观点认为，销售人员必须是“健谈的人”。不管怎样，沟通(如第3章所提到的)是一条大街上的两条路，包括听和说两个方面。根据来自于不同类型公司的销售经理的看法，“听”是一个

优秀的销售人员最重要的技能。引用一个经理的话：“几年来，我已通过聆听售出了很多的商品，比通过‘说’售出的要多。”艾伦·科尔舒诺(Alan Korschun)同样将“听”视作销售人员的主要技能。^[10]**积极聆听**(active listening)是对所获信息进行理解的过程，而不单是听到“所说出口的话”，这要求深入体会讲述者的感受，并理解其所讲的信息。

分析技能(analytical skills)即深入问题的各个部分并决定最佳解决方案的能力，这在当前的卖方环境下很重要，因为它重在强调对推销的指导。一则常用的成语叫做事半功倍，优秀的销售人员具有透过表面深入问题核心(真正的问题所在)的能力。这项技能的一部分是能够仔细聆听的结果，同时也包括了准确提问题的能力，此外，透彻分析还说明，销售人员对顾客业务的需求有了足够的了解。

组织技能和时间安排技能是相关的，因为后者实际上就是组织个人时间的能力。**组织技能**(organizational skills)即按逻辑顺序安排时间和位置的能力，它很重要，这是因为销售人员需要掌握的信息量太多了，他必须处理的信息包括：每一个顾客、产品线、一般经济形势、行业情况和公司状况，每一类信息都必须整理成有用的形式。资料和信息之间毕竟还是有区别的。每时每刻，销售人员都在打推销电话，他必须能够将所有事项整理成对顾客有意义的一个卖点，仅仅简单地让消费者接触大量信息与向客户传达信息并不是一回事。但不幸的是，太多的销售人员却还是认为“如果我不能用我的阵法让顾客头晕目眩，我就会用我的……迷惑他们”，很好，你会知道后果的。

时间安排技能(time management skills)即正确安排必要时间和一天活动优先顺序的能力，它很重要的理由有两个：第一，典型的销售人员只花费 1/3 的时间进行面对面的推销^[11]，任何花费更多时间与顾客在一起的人就会提高销售额；第二，正如我们在第 12 章中所提到的，这里有一个 80/20 的原则：一个销售人员约有 80% 的销售量来自于其 20% 的客户。优秀的销售人员善于分配其时间，这样他们能够花费大部分时间与那 20% 的客户在一起。然而，成功的销售人员也不会放弃那些较小的客户，因为他们是代表了将来潜在的购买力。因此，销售人员能够掌握客户需求的惟一方法就是有效的时间安排。

技能可能会随时间的延续而发展，这一般是对谈吐能力而言，技能的发展是某人所有品质的真正反映。许多新雇员将个人推销的挑战视作是可怕的事，有些人不愿进入推销领域就是因为他们不相信自己能够掌握成功所需要的技能，这种误解的产生在于将推销工作视作一个整体，而不将之看做是一些行动和技能的组合。通过将推销工作分解为各个部分，一个人能够依靠成功所需的任何一项技能开始工作。

同样，技能的提高是一个过程，包括将每一技能分解为各个部分，在将各部分组合为整体以前，独立地练习每一部分。篮球运动员可能一天花一个小时只练投篮，然后，再花一个小时练习控球。但篮球不仅是投篮和控球，运动员可能在那两项上很出色，但除非他掌握了其他所需要的技巧，否则他在篮球上不会成功。但反过来，要打好篮球，运动员又必须独立地练习每一个步骤。

销售人员以同样的方式工作，推销工作的每一部分技能都需要提高，独立地练习并在使用中将之综合在一起。在一段时期后，技能几乎变成了第二本性，换句话说，销售人员在发挥技能时已不需要刻意去考虑了，但正如职业篮

球运动员要继续逐项练习基本功一样，熟练的销售人员也必须继续练习那些已成为第二本性的技能。

知识

第三个经常被提及的优秀的销售人员的特性是知识(knowledge)。销售人员的知识类型包括如下几种。

- 产品知识
- 客户知识
- 行业状况
- 竞争知识
- 本公司知识

上述知识中，前两者一般来说是最重要的。但也有某项研究表明，产品知识和客户知识，在重要性方面，列于第二位和第四位。^[12]

培训是提高新雇员基础知识的方式。但如果知识的索取仅限于此，销售人员将很快过时。由于没有人能够掌握针对所有情形的、必要的知识和信息，所以，成功的销售人员就是那些能够在需要的时候，保存必要信息的人——他们知道到哪里去收集有用的信息，而且他们必须能够鉴别有用的信息，从中找出潜在的规律，并能够将此规律进行综合和组织。

总而言之，要选拔最佳的销售人员，销售经理必须考虑那些促使销售成功的特征。但他们又要认识到，选拔不能仅依赖于一两条标准，而要依赖于对每个候选人优劣势的综合评价。^[13]对销售人员而言，具备一些特殊的品质当然很重要。然而，没有那些用来描述品质和发展客户关系的必要技能，应聘者必须具备的潜在能力也就无从认识。最后，优秀的销售人员在其公司中一直与客户保持同步发展的势头，这一发展过程中得来的知识使他们具有更强的竞争力。

招聘和选拔的过程

岗位分析和描述

对于成功的销售人员特征的讨论，我们只是给出了一个普遍的看法。然而，每一个公司和每一项销售工作都是不同的，销售经理在雇用员工填补岗位之前，需要判断那些与特殊工作相关的特别品质。通过描述候选人的大致轮廓，然后开始进行选拔，这将有助于保证整个选择过程的方向性，并且有助于确保招聘到合适的人选。^[14]赫伯特(Herbert)和珍妮·格林伯格(Jeanne Greenburg)，来自于个体能动(Personality Dynamics)公司，这是一家在新泽西的咨询公司，他们发现，人与岗位的匹配是选择高质量销售人员的关键^[15]，也就是

说对特定销售工作的充分理解，在选拔过程中是最重要的起点。

岗位描述 (job description) 是详细说明工作要求的正式文件。这对于检查现有的岗位描述，从而确定是否过时、是否正确、是否充分，具有重要的指导意义。一个很重要的原因是，通常在招聘过程中并非只有销售经理，销售分工体系中的其他人也将参加招聘过程，如来自人力资源管理部门的人。人力资源部门的人可能不会认识到岗位说明是过时的，结果呢，他们所考虑的人选可能就不适合此岗位。

工作分析 (job analysis) 需要考虑下述一系列因素。

市场 这些销售人员与谁打交道？市场是由批发商和最终用户构成的吗？销售人员是否只需拜访购买者？其他人，如信息工程师，对购买决策有影响吗？

产品线 产品线的技术程度如何？一个人将负责多少种不同的产品？产品是通用的吗？产品是否必须满足每一个客户的特殊要求？

任务和责任 这项工作是否需要特殊的技能？有超出白领工作范围的体力要求吗？包含哪些类型的出差？销售人员履行某项服务时需要特殊技能吗？这些人如何与公司保持联系，与谁联系？

权限范围 个人所有的决定权有多大自由度？如何与上司相处？

当在大学生中招聘时，销售经理应不仅考虑到应聘者的数量和教育类别，还要考虑到这样一些事情，如在校期间从事的课外活动，他们就读期间是否自食其力等；当招聘有经验的销售人员时，他们所从事过的销售类型，他们所工作过的企业，他们所服务组织的特性等，都是需要考虑的重要因素。

候选人的来源

一旦某项工作所要求的一系列要素被确定，岗位描述也就完成了。下一步，就是到哪儿去找合适的候选人。当然，岗位描述对到哪儿寻找最佳应聘者是有一定影响的，总体看来，有多种不同的选择渠道，比如，销售经理可从公司内部、从大学校园、从竞争对手处、从外部公司中招聘人员。表 13—1 列出了从不同的渠道招聘员工的优点和缺点。

每一种来源都有其优势与不足。很多时候，从非销售领域来的人员往往具有明显的优势。^[16]但如果公司有很多空缺，没有时间培训新员工，并对其现有销售队伍有要求时，那么，从竞争对手处挖人是最好的和最有效的方式。例如，在 1985 年，当美国的威尔金森·索德 (Wilkinson Sword) 从委托厂商代理人转向完全利用自己的销售人员时，它必然要启用具有销售经验、能够“使业务正常转动”的人员，但该公司没有时间、也没有能力去培训非熟练员工，于是只好从竞争对手处挖人。^[17]

寻找候选人

在寻找最佳候选人的渠道中，一个相关的问题就是如何联系到那些候选人。在确定到底使用哪一种中介机构来联系招聘对象时，有许多问题需要考虑。第一是时间，即销售经理找到适合岗位的销售人员，完成招聘工作所花的

表 13—1

招聘销售人员的渠道

渠 道	优 点	缺 点
公司内部	应聘者熟悉产品类型 熟悉公司运作 更忠于公司 比外部招聘成本低 提供了公司内部提升机会 对应聘者的能力和工作习惯有所了解	可能缺少适合岗位的人选 应聘者被拒绝后可能不满意 应聘者对销售工作有误解 应聘者在转向销售工作时有一段困难的适应期
学院和大学	在一个地方有很多适合的候选人 应聘者处于学习过程, 更易于培训 应聘者渴望开始工作, 工作热情高 应聘者已展示了建立和完成目标的能力 通常, 新毕业生的工资低于老销售人员 通常, 应聘者更年轻, 更有精力投入到工作中 新毕业生更具适应性和愿意被重新分配 新毕业生比老销售人员更乐于工作出差	应聘者缺少工作经验, 可能并不完全理解销售工作的要求 应聘者可能在一定程度上不成熟 新销售人员比老手有更高的销售拒绝率 应聘者可能“炒”招聘公司的鱿鱼, 他们参与公司面试, 但并不想为公司工作
竞争对手处	应聘者是老手并了解他们的企业 应聘者了解购买公司产品的客户的类型 应聘者对销售工作有实际的理解 应聘者已建立了客户群并可能带来客户 应聘者具有可供评价的销售记录 应聘者可能对公司产品有所了解	雇用费用更高 应聘者可能并不忠实于一家公司 你能将应聘者挖过来, 别人也能将他们挖走 应聘者养成了特定的工作方式, 难以再培训 如果应聘者离开, 可能带走客户 应聘者与年轻人相比, 不易于流动
其他行业	应聘者是老手, 不需进行销售培训 应聘者可能带来新气氛 应聘者具有可供评价的销售记录 对销售职业有很好的理解 应聘者一般会带来工作热情, 他们的愿望可能是改变公司的业绩	与大学生相比, 雇用费高 应聘者可能不愿在你的公司中从事销售 应聘者有特定的处事方法, 并可以不经过培训 应聘者有一种“首席歌唱家”的傲慢态度
非销售领域的专业人员	对业务有一定的了解 有成熟的看法 有热情, 愿意学习 为销售工作带来新气氛 一般愿意努力工作以在销售职业中取得成绩	应聘者对建立销售事业的耐心不够 对销售职业有不现实的看法 转变职业给他们带来了较大压力 雇用费高

时间; 第二是人, 即有多少人可以从他们的例行工作中被抽调出来负责招聘工作; 第三是用于招聘活动的资金。

广告 广告常用来获取候选人, 广告最明显的优势是其可传达范围广。当使用广告时, 销售经理必须解决三个问题: 第一, 公司是否在报纸、杂志和/或贸易期刊上做广告? 第二, 与第一个问题相关, 利用哪一种专门的公众媒体?

杂志和贸易期刊的好处在于，它们可以被直接送抵特殊顾客，可以消除不必要的答复。报纸的好处在于更广的可达范围，然而，在如此广泛的应聘反馈中，可能很少有合适的候选人；报纸的另一个优势在于，人们已经习惯于从报纸上寻找工作机会，当人们在找工作时，会首先细读报纸。报纸在一个特殊的地理区间内覆盖面非常广。

选用地区性杂志时，公司招聘内容的传达同样被限制在特定的地理区域范围内。如果一个公司想为其西南地区市场招聘销售人员，那它只需在西南地区的区域杂志上登广告；如果想招聘技术员，可以以技术员为目标，在贸易出版物上登广告。一般地，每一种杂志会根据要求提供读者群的大致情况，就此，一个公司可参照标准率和数据(公共图书馆中可以查到)，来了解不同杂志大概的读者群状况。

第三个问题是，公司采用显性还是隐性广告？**显性广告**(open ads)，指那些表明公司正在招聘的广告；**隐性广告**(blind ads)只提供邮政信箱以供应聘者寄个人简历。显性广告可以通过介绍公司的基本情况，以吸引那些对公司有兴趣的应聘者，也可以摆脱不感兴趣的人，但也可能会导致很多应聘者偶然性地“拜访”公司。隐性广告消除了登门拜访的问题，但会使有些人丧失信心，特别是那些很看重公司类型的人，以及那些担心这可能是自己现任的老板登的广告，而他们又不希望老板知道自己正在找工作。

劳务中介机构 另一条联系应聘者的途径是通过**劳务中介机构**(employment agencies)，使用“猎头”公司的主要好处是它们将为公司筛选候选人，这将节省大量的时间和精力，而且这些公司专门从事招聘工作，具有销售经理通常不具备的专门知识。他们知道应该问哪些问题，在应聘的人中应该找什么？

然而，利用中介机构同样也有不利之处。第一，大多数应聘专业职位是要“付费的”，也就是说，招聘公司要按岗位工资的百分比提取中介费，这些费用可能很高。但是，事实上公司在招聘中几乎不愿花钱。第二，对中介机构的抱怨，中介机构的主要兴趣是赚中介费，因此可能选出的应聘者根本不合要求。然而，如果招聘公司对到底要找什么样的应聘者进行了明确规定，对选择中介公司也非常认真，并与中介机构建立了长期联系，第二个问题在很大程度上就可以避免了。

在选择中介机构的时候，招聘公司要确定是使用一般性代理机构，即从事各种工作介绍的机构，还是专门从事特定职业介绍的中介机构，例如，专门招聘销售人员的中介机构。后者的好处是这种类型的代理机构对某行业的特殊性具有充分了解，在这一领域也有广泛的联系；前者的优势在于可在更大的范围内进行招聘。

大学校园 如前所述，招聘即将毕业的大学生有很多好处。当然，从哪个学校招聘是非常重要的，因为公司自身的需要也就决定了它所期望聘用的员工类型。^[18]

在大学校园招聘时，公司可利用三种主要的途径。最普遍的可能就是毕业分配中心，毕业分配中心专门为学生以及有招聘意向的组织服务。一般来说，这种方式在大学中应用很广，也经常给学生提供如就业咨询等额外服务。通过毕业分配中心联系应聘者的主要好处是这种方法在大学中使用很广，但这可能

也是它的最大缺点：招聘者可能需要面试一大批不适合公司要求的学生。还有一个缺点产生于学生对毕业分配中心的过分要求，但通过分配中心还有另一个好处，分配中心通常能够提供面试场所。

习惯上，毕业分配中心可能采用某些**投标方式**(bid system)来选择学生和招聘的公司。假如一个公司仅仅是给出了许多面试职位，那么，毕业分配中心就只好通过每个学生特定的分数来为那些职位选择面试学生，因此，在争取与某公司的面试机会时，最高“标的”的学生将会赢得机会。但这对招聘方和学生来说，就出现了一个问题，他们都可能会错失某些适合的选择机会。

还有一个联系学生的方法是通过学院的工作人员。虽然与学院建立常规联络比较困难，但一旦建立，学院人员不仅会提供学生名册，而且会提供有关更深层的信息。乔·霍斯指出，当一个招聘公司首先与学院取得联系时，学院会鼓励学生与该公司签约^[19]，如果学院开设了销售或销售管理的课程，公司应尝试与讲授此课程的教师取得联系。同时，通过学院的关系，招聘者还可能有机会给班级或市场营销俱乐部演讲，然后，向学生表达他们的公司理念和招聘要求。总之，招聘者应利用分配中心和学院人员与学生进行联系，以取得最好的结果。

第三种招聘大学生的方法是**招聘会**(job fair)。招聘会主要是一个场所，使公司在学校中树立信息宣传窗口的场所。在一次招聘会上，公司可见到比通过就业中心多得多的学生。许多学生在经历了这样一种找工作的过程之后，发现他们可能喜欢到进行招聘的公司工作，此外，对某公司有兴趣的学生通常会与公司保持联系，并在招聘会上开始介绍自己。有时候，在招聘会上，公司会发现一些有兴趣的应聘者，这就提供了更多个人联系的机会，对应聘者来说，也得到更多的有关该公司的信息。

不管常规的选拔过程如何，销售经理应当注意招聘是一个持续的过程。《销售与营销管理》中描述了面试过程，招聘顾问即作家哈维·麦凯(Harvey Mackay)指出，招聘是销售经理在每年的52个星期中都要做的事情^[20]，换句话说，招聘是销售经理每天工作中的一部分。不论何时出现职位空缺，销售经理都应有一个必要的备用人才库，从而降低不必要的、高昂的延误成本。美国赫尔希巧克力公司的道格·克洛普顿提议对整个招聘过程进行重新考虑，这样的话，销售经理可利用一些其他机会，如交易展示会等，来寻找潜在的应聘者。^[21]他认为，销售经理不应该将应聘者视为讨厌的人，而是应该看做潜在的客户。所有关于符合条件候选人的截至当前的记录，都是潜在的销售人员的丰富来源。

谁应充当招聘者 在大学中招聘时，一个很重要的因素是负责招聘的人。很多学生已表述了关于大学招聘者必须具备哪些品质的问题^[22]，以下是其中的几点。

1. 他们必须表示出对学生感兴趣，并且欣赏他们的个性。
2. 他们要表示出热情并使工作听起来很有诱惑力。
3. 学生们看起来更喜欢35岁~55岁的招聘者，比这年龄更小的人在学生眼中缺少可信度，而超过55岁的，学生们则感觉他们不理解学生。
4. 有效的招聘者既说又听，学生期望有机会告诉招聘者他们的能力，并希望有机会了解公司。

5. 有效的招聘者与学生建立密切的关系，他们不进行有压力的面试，也不将学生作为攻击对象。

招聘是一个“出售”公司和寻找应聘者的平衡过程，特别是对于大学生来说，他们对将要开始的工作进行选择，招聘是他们一生中很重要的事。

招聘和选拔的工具

招聘和选拔适当的销售人员的过程是销售经理面临的比较困难的任务之一。在他们使用多种工具进行招聘之前，管理者应记住，没有任何一种工具，可以代替他们自己的正确判断，不管这种工具有多复杂或多精致。《销售与营销管理》的撰稿人杰克·法尔维(Jack Falvey)指出，每一种工具只是提供了对某个应聘者表现的判断，但它并不给出管理者作决定所依据的深层判断^[23]，这种深层次的判断来自于对人的理解和对工作的要求。销售经理应不断提高自身在招聘和选拔过程中的技能，并使技能和工具相结合，使之能够解决一系列令人困惑的问题。

最初，招聘过程可能被看得太难，也可能被看得太容易，这依赖于管理者所用工具的质量和所采取的招聘程序。一般来说，这些工具要有用的话，必须具备三个特征。^[24]

1. 有效性。该装置能否测量人的工作，它与工作要求有多大意义上的联系。例如，对人员排名次的面试对寻找一个人适合吗？

2. 可靠性。结果是否持续稳定，换句话说，该装置对同一人是否产生同样的结果，还有，两个客观条件相同的人在招聘的渴望程度方面是否会得到同样的评价。

3. 工作相关性。该装置或程序与所招聘的工作职位是否有关，举个例子，一个典型的测验对保密工作具有相关性，但对销售工作可能不适用。

当那些工具最初被安装时，上述所列出的特征就已经不够充分了，因为组织和工作职位时刻在变化。每次变化中，这些工具的有效性、可靠性和相关性将被削弱的可能性是存在的，销售经理必须确保所采用的招聘方式、测试、面试等方法在当前使用时具备上述三个特征。

法律问题

对任何人来说，要掌握所有关于招聘决策的法律细节是不可能的。不仅雇用机会平等委员会(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)的条件很难懂，而且其他一些法规也被卷入招聘过程，如对潜在雇员的合理承诺等。^[25]对于销售经理来说，有很多其他的事情要做，要与雇用机会平等委员会条件的变化保持一致是不现实的。然而，在招聘中必须正确对待相关法律要求，这是销售经理的义务。^[26]

由于与雇用机会平等委员会的条件保持一致是一件很困难的事情，所以公司在招聘过程中要有一些从人力资源管理部门中抽调出来的法律专家。招聘时销售经理必须把握两个基本规则，这些规则基于 1964 年的《国民权力法案》(Civil Rights Act)及部分后续法规。第一，当原告对公司差别待遇提出起诉时，他不必说明歧视的有意性，只需说明某些实践活动对受保护的团队具有不平等的影响。也就是说，对于一个销售经理，非有意歧视的陈述在法庭上是不能作为辩护依据的。第二，一旦这种影响被描述，证词就从原告方转向了被告(公司一方)，也就是说，原告不必去描述歧视是如何展开的或谁被卷进来，只需说明歧视发生就行了。对被告来说，他必须表明，歧视实际上没有发生。

总而言之，以年龄、性别、种族、民族、地区、教育背景、身体缺陷等等为基础的差别待遇都是被严格禁止的。如果这些差别待遇是由业务需要决定的，这是例外情况。这种例外又被称为**从业资格**(bona fide occupational qualification, BFOQ)^[27]，也就是说，如果工作本身要求对就业条件有限制，这就形成了从业资格。当前还没有发现关于种族的从业资格，但年龄和性别方面都有。例如，如果服装设计师正在选择模特来展示他所设计的春季流行新款，他会专门指定女模特。然而，设计师不能要求模特来自某特殊种族或地区。又如，如果该工作为了安全的需要，而强调技巧和灵活性，雇主可能专门要求应聘者低于某一年龄水平。一家航空公司可能拒绝雇用 60 岁的飞行员作为培训对象；考虑到顾客的安全要求，必须具备必要的工作年数才能成为机长，然而同一家航空公司不能拒绝女性或亚洲人。概括而言，从业资格有很严格的分类，在从业资格和工作的特殊性之间必须有明确的关系。

在应聘者 and 面试方来说，看起来还有更多不能说明的问题。最主要的是，任何涉及个人状况的问题，除非与从业资格有关，否则在法律面前都会令人生疑。以下是招聘工作中被禁止的歧视内容。

- 性别
- 宗教
- 种族
- 教育背景
- 民族
- 退役军人
- 犯罪记录
- 体重和/或身高
- 信誉
- 婚姻状况
- 孩子
- 缺陷

如果不清楚法律的特殊规定，销售经理需请教雇用机会平等委员会中的专家。

虽然差别待遇令大多数人不悦，但它依然存在。有些人曾试图通过某些信息间接地避开法律规定，还有人曾无意间涉及了歧视问题，但不管怎样，无意

也会造成歧视罪，这一点一定要记住。隐含其后的想法可能就是，如果一个人没有直接去查询被明文禁止的信息资料，那么他就没有违法。但实际上，任何企图确认这些信息资料的努力，都被认为是歧视。以下是部分案例，这些间接性的问题或间接性的信息要求都有可能被认为是违法的。

- 请随求职申请表附一张照片。
- 何时从高校毕业？
- 家乡在哪里？
- 孩子多大？
- 是否介意请你的主管提供一封介绍信？
- 你可有近期结婚的打算？
- 你如何看待圣诞节？
- 你有什么嗜好？
- 你有自己的住房还是租房？
- 你何时光荣退役？
- 请列出你是否曾经犯罪及原因。
- 你在该国多久了？
- 能提供信誉情况吗？

尽管上述列出的问题有些看起来是无害的，但每一个问题都与歧视的某个方面相关。例如，由于年轻黑人中犯罪率比白人高，关于犯罪记录的问题直接关系到种族；关于爱好的问题可能与民族或宗教相关；询问一个人是否期盼圣诞节也就是要找出一个人的宗教倾向。用一句话来概括，歧视，不管采用哪种形式，不管是直接的还是间接的，都是违法的。与从业资格有关的例外情况相对来说很少。

求职申请表

求职申请表在大多数组织中被采用，由于它的影响面很广，所以一旦设计好，就很少改变，鉴于这种事实，所以它的结构通常不适宜或不合规定或两者并存。因此，它们需要定期检查，从而确保有关问题是有效的、可信的、与工作有关的以及合法的。尽管求职申请表提供的信息与简历上所看到的很相似，然而，用标准格式所获得的信息将涵盖了公司认为有用的所有信息。

求职申请表一般包括四个基本部分。

1. 个人资料，如姓名、住址、可联系电话和社会保障号码。
2. 教育。
3. 经历，包括其工作单位和工作性质。
4. 一般健康状况。

应聘者要填写求职申请表。通过填表，应聘者表明了个人信息正确性，并且容许公司进行背景考核。有些公司使用了颇具分量的求职申请表，在此表上列出了种种不同的信息资料，并且所有的数据都被用来统计分析应聘者的有关资格能力。这是一次试图使选择过程更客观的努力，从而保证最大限度地降

低面试的偏见。然而，在招聘过程中，求职申请表的作用毕竟是有限的。

一份设计完美的求职申请表，不仅能够为招聘过程提供有用的信息，而且在面试过程中也很有用处。它有助于保证面试者按目的行事，并对需要深入探究的方面仔细观察。此外，它还可以帮助面试者缓解应聘者的情绪，使应聘者在面试过程中感到更轻松。面试者可以在应聘者开始讲述以前，事先浏览一下应聘者基本的背景资料，然后转入更深层的问题，如对实现目标的看法，实现过程及应聘原因等。

面试

面试是招聘和选拔的必经阶段。面试不仅仅证实了求职申请表或简历中的资料，而且对应聘者有了深入了解。例如，面试方可以向应聘者询问有关个人目标的问题，或者询问他们对已经实现的目标感到骄傲的原因是什么。这将会给出一些线索，比如，哪些方面对于此应聘者来说是最重要的，由此就可以判断本公司或者该项工作能否成为此人目标中的重要内容。招聘过程通常包括很多次面试，最初的一次是初选，随着整个过程的继续，面试变得越来越细致，并且逐步涉及与工作关系更密切的问题。

我们介绍四种类型的面试。**结构式面试**(structured interview)使用列有一系列专门问题的问卷。面试者只是通过翻阅问卷来检查应聘者的回答，以下是有关问卷所提问题的例子。

下述回答中，哪一条描述了你受销售工作所吸引的主要原因？

- 我愿与人打交道。
- 我喜欢劝说别人做我想让他们做的事。
- 这项工作需要了解很多事，并要做很多事。
- 通过销售可赚大钱。
- 在销售中经常有新的挑战。

应聘者阅读这些问题，必须在五个答案中选出最能表达他想法的答案。

结构式面试确实比其他方式更具有连续性，而且面试者也不需要具有其他面试方法所需的更高水平的技能。然而，结构式面试法确实限制了所收到的信息量，而且不允许在这些问题的回答上有任何变化。这一方法不太适合用来招聘销售人员，因为在很多时候，应聘者是否符合要求的判断依赖于他们如何回答问题，这与答案本身的重要性是一样的，甚至更重要。

半结构式面试(semistructured interview)指面试者使用了一张问卷，上面列有专门要问的一些问题。这些问题通常是公开的，根据应聘者的回答，面试者有深入询问的权力。关于这一类问题的例子有：“对于销售工作，哪些方面吸引了你？”“销售生活对满足你整体目标的程度如何？”这类问题要求应聘者给出比结构式面试更详细的回答，而且不会就他们如何回答问题给出提示。面试者必须善于捕获需进一步核实的部分信息，虽然应聘者已经对应聘岗位进行了大概的说明。半结构式面试可能是使用最广泛的一种面试类型。

非结构式面试(unstructured interview)指面试者随意提问，并且允许应聘者

可以自由发挥。面试者通过积极的聆听和偶尔的反馈提问来鼓励应聘者。这种方法有助于深入核查应聘者思考问题的能力。非结构式面试常会引起部分应聘者的不安,因为这种方法要求他们能够判断哪些资料是相关的,并且能够用清晰的语言表述出来。

这种方法对面试方来说,要求有较高水平的专家参与。一些用此方法提及的问题有:“谈谈你自己。”“从现在起的5年中,你想干什么?”很明显,这些问题有产生很多答案的可能性,这些答案可能与销售相去甚远。然而,一个有经验的面试者具有调整并引导面试方向的能力。这种方法可能需要比应聘者更多的面试者,它还有一种倾向,就是对所面试的人进行深入了解。

第四种类型是**解决问题式面试**(problem-solving interview),它是指向应聘者提出一个难题,要求他们来解决这一难题。应聘者经历了一个解决问题的过程,然后回答问题。在销售中,当要求应聘者去销售某种产品时,该方法通常还要涉及到“身份”问题。很多时候,这种面试法是一种有压力的面试,应聘者被置于解决问题的局势下,必须要设计出解决问题的方案,并且要支持这一方案。由于这种方式对应聘者产生了无形的压力,所以压力面试也遭到批评。然而,总体看来,解决问题式面试还是显示出了有效性。

不幸的是,面试通常是整个招聘选拔过程中最薄弱的环节,因为组织面试的人不可能经常地接受面试培训。面试不仅需要培训而且要参加实践,这个过程不单单是向应聘者提几个问题,或者是让应聘方鼓起勇气,它还要求面试方明白自己要在应聘者中寻找什么,知道如何设计问题来获得最公开、最诚实的回答,通过积极的聆听和观察来收集所有可能的信息,此外,面试者还必须能够将所有这些资料综合起来,从而形成对特定问题的解决方案。

哈维·麦凯提出了下述问题,这些问题在面试中可能会有作用,应聘者要准备回答这些问题。^[28]

1. 描述你理想中的工作——你最想拥有的职位(包括头衔、责任、谁领导你、你领导谁)。
2. 描述你理想中的公司(规模、产业、文化、位置、结构)。
3. 在你的工作中,你想在什么地方工作3年~5年?
4. 下一阶段你想做什么,在以前你从未作过的工作中选择。
5. 新工作应提供哪些类型的发展前景(提升、培训、挑战)?
6. 当你得到了这项工作,在你的简历中,你又能够增加哪些技能?
7. 为什么公司想雇用你?作为应聘者你有哪些特长?
8. 在个人或职业方面,哪些成就是你感到最骄傲的?
9. 在面试中,你最不想被问到的是什么,即你最怕被问到的问题是什么?
10. 你如何处理棘手的问题?
11. 你要求怎样的报酬水平,包括工资和奖金,你能合理地提出来吗?
12. 除工资以外,能使你跳槽的最重要的利益因素是什么?
13. 你能依靠哪些工具和手段来适应工作的改变?
14. 在面试中,你能说些什么,从而使你从其他应聘者中脱颖而出?
15. 你现任的老板为你做什么事,就能阻止你去找新的工作?(你想过吗?)
16. 你如何知道你已经成功了?

测试

有很多测试方法可以用来审核和选择应聘者，主要有：

态度测试。检测某人从事特定类型工作的能力，和/或学习如何从事该工作的能力。

智力测验。测试某人的综合智力水平，包括逻辑和推理能力、语言和数学的使用以及空间想像能力。

知识和技能测试。考核对某学科知识的掌握程度。

个性测试。试图对人进行个性分类，估计某人的内在特征。

诚实测试。试图估计某人的诚实性。这种测试企图发现人的道德规范和行为体系。

可用的测试方法和标准不会用尽，新方法随时都在产生，如衡量应聘者价值观的标准。^[29]尽管这些新方法一般来说是有用的，但也不是绝对没有问题，由于每一种方法自身的使用条件和局限性，导致了在使用过程中必须谨慎从事。在任何测试中，有效性都是最主要的。^[30]

最后，在测试当中通常还要涉及到有关的法律问题，公司必须能够说明，在这些测试中所采用的某些行动与做好工作是密切相关的。如果不能很好地证明这一点，就不能使用这些测试方法。还有，很多案例也发现，上述测试中，特别是智力测试和个性测试，是带有歧视性的。

公司能够找出很多测试方法，这些方法已经被证明是合法的，并且在公众范围内也是有效的，或者公司也可以从商业领域购买合法的测试软件。还有一个方法是雇用专业性的测试服务机构，这些机构擅长管理、评估和测试。一般来说，它们已经找出了有关的必要数据指标来证实测试的正确性和可靠性。

值得注意的是，**测谎**(polygraph tests)已经被 1988 年出台的《雇员测谎保护法案》逐出门外。这一法案禁止在以招聘为目的的活动中使用这种测试，但政府雇员、安全部门、医药部门的员工招聘除外。如果公司怀疑本公司的经济损失是雇员行为造成的，那么，测谎是可以被采用的。有些公司试图用诚实测试替代测谎。但不管怎样，再一次重申：测试的有效性往往令人怀疑。

还有，测试的使用受其程序的限制。应聘者，特别是那些经过行为科学教育的候选人，经常会非常迅速地完成任务，那是因为，他们能够判断公司所期望的答案，所以就简单地作出这些答案，而不是给出自己的真实回答。此外，应聘者对诚实的回答可能会感到不舒服，所以他们愿意选择某个“为社会接受的”的答案。

证明

对有前途的雇员采用证明书考核的办法是公司的惯用手法。这种考核可以通过向熟悉应聘者的员工索取证明的办法，或者是与他的前任老板或老师交换意见的方法进行。但这当中通常会出现一种现象，证明往往只能从那些想对候选人提出满意意见的员工中得到反馈，因此，证明的作用是令人怀疑的。但证明也会引人深思，为什么别人会认为某人值得考虑。这些信息在决策过程中会

起作用。

尽管证明有时可能被视为“无用功”，据估计，约有 20% ~ 25% 的简历中是含有水分的^[31]。证明对于查处这些矛盾现象很有作用。然而，一种现象逐渐增多，即雇员成功地控告那些对自己给出了否定性评价的公司，于是许多公司给出的证明中，只是对员工工作时间和工作名称给予证明。因此，可从证明中获取的其他信息，就非常有限了。然而背景考核确实能够证明某些最基本的信息，比如，工作期、在前公司的职位以及工资状况等。

由于谎报学历的案例数量越来越多，应聘者表明他们已经获得了某学历，但事实上却没获得，所以公司应该要求提供应聘者学校出具的官方证书，我们强调官方证书的原因是这些证书由正式注册部门盖章的，不容易伪造。此外，应聘方主管机构出具的手写证明也是可以接受的。

体检

一般来说，招聘过程的最后步骤是由医生进行体检。体检的目的是检查雇员的健康状况，如果健康不佳，有可能会较高的旷工率。还有，如果日后员工身体出了问题，体检也可以确保公司不承担前期健康状况的赔偿问题，体检毕竟不是对未来健康的预期。^[32]同其他招聘选拔方法一样，体检必须符合工作本身的要求。

国际市场的人员招聘

销售经理所面临的一个日趋明显的挑战是帮助他的销售人员真正成为全球化的销售人员。在这一过程中，一部分内容是用全球性销售眼光来培训和教育员工，但在更多情况下，启用母公司在本国的销售人员不见得比在东道国招募当地的销售人员更有效。这其中有两个主要原因可以说明东道国的销售人员在长期看来更加出色。

1. 东道国的销售人员对当地文化有更好的了解，而且他们通常已建立了业务关系。

2. 从本国母公司调派销售人员及其家属的费用很高，而且他们在适应新文化的过程中也有很多问题。^[33]

尽管从东道国雇用销售人员是可取的，但在其他国家组织招聘活动毕竟还是有很多麻烦。在美国，可以发现大批适合销售岗位的人选，已习惯于此的管理者可能发现，在其他国家，只有少数适合的候选人，而且要花很长时间才能招到人，这在一定程度上是由于海外销售职业观的影响。在欧洲，销售职业比在美国的受尊重程度要低。^[34]这说明吸引具备必要条件的优秀人才去从事销售工作就更加困难。在这些地区组织招聘的公司要进一步强调销售职业的利益。

还有，在国际市场招聘中，所采用的考评工具要适合当地情况。例如，由于不同国家的中介渠道不同，所以要与恰当的应聘群体取得联系也就很困难。

求职申请表不仅语言要经翻译，而且要完全重新设计。

由于语言和文化的差异，面试也与以往不同。沟通过程中的许多细节，本来可以给销售经理提供很多有价值的信息，但这一点在国外招聘时就大不一样了。一种手势或面部表情在美国可能表达某种意思，而在其他地区所表述的意义就大相径庭。同样，应聘者参加面试的途径也不相同。举个例子，在美国，要找工作的大学四年级学生相当主动，这种主动性有助于使面试方确信他们对该工作很有兴趣。但在某些文化背景下，这种主动性会被认为是不礼貌的，除非面试方了解文化的这种差异性，否则他可能误解这种礼貌，而视这种消极态度为他们对该工作缺少兴趣。

很多智力测试和态度测试被认为是文化偏见而遭到批评，尽管这些测试在美国是可用的。当然了，在海外使用时，文化偏见可能被夸大了。如果要在国外使用这些测试，这些测试方法不仅要被重写，而且必须要经过新的有效性确认的过程。

在此所提及的大多数困难，可以通过与东道国的劳动力机构合作的方法而得以缓解，或者是通过与本公司中的个人合作的办法，这些人都是当地人。两种方法都能够为该地区的招聘活动提供指导，并且能提供一些在招聘活动中涉及的有关法律法规。此外，评估机构对国际市场上招聘销售人员的活动也非常有用。^[35]评估机构是以收取代理费为目的考评潜在雇员的中介机构，它们通过合法的考核标准、面试等方法来进行考评，它们一般会根据每个应聘者的情况提交一份报告并详细列明此人的优点和缺点。

对外劳动服务机构能够对雇用决策提供一些建议，这些建议是它在与东道国员工打交道的过程中积累的经验。此外，在美国，有一些很重要的劳动服务机构，他们对国外招聘都有一些见解，有些机构专门从事对外招聘活动。从根本上看，在招聘全球性销售人员的时候，销售经理必须依靠那些富有经验的专家。

《推销》杂志

商业前沿专题

退役以后

琳达·科尔曼

在足球比赛中，这被称为决胜赛；在战场上，这被认为是双方战事对抗。人们聚集在世界级棋手旁边关注双方的进攻。

但不管叫什么，当竞争双方在直接的、狭窄的、不可预测的小路上跋涉时，都是关于在未划定界限的领地中进行的斗争。在销售业务中，就是这种操作方式导致了里克·康拉德与其同伙的不同。

里克·康拉德是贝尔大西洋移动电话公司(BAM)在新泽西州贝德敏斯特

(Bedminster)地区的执行副总裁，他将自己的成功归功于他的聆听技巧，“在最初的几分钟里，如果你闭上嘴，只是仔细地聆听，你未来的客户会告诉你，当你向他们销售时你应该做什么。”康拉德说，“致命的错误就在于以为自己知道客户需要什么，当销售人员说得太多时，人们会对他产生反感。”

他又补充道，聆听有助于销售人员断定潜在客户是在问问题还是表达拒绝。“如果有人问：‘多少钱？’”康拉德假设，“那个人只是在问价钱吗？他并不需要一个用美元表示的数字，他只是想知道，‘值吗？’”

由于康拉德已在管理层干了20多年（最后的9年是在BAM），他说他从未停止过聆听，或者说就是销售。事实上，聆听、估计、沟通、最后提出订货，这就是他的工作方式——不管他在公司管理阶梯中处于什么位置，这都给他带来了业务上的赞誉，最终他被提名为国际客户管理协会1995年的杰出人物。

康拉德认真听取每个人的意见：工程师告诉他产品不能正常工作的原因；店主告诉他产品包装太笨重；同僚告诉他正在研究客户的欺诈行为。他从每一方面听到不同的消息。“许多管理者假定他们的雇员具有相同的动机，”康拉德分析说，“你必须去了解每一个人，根据他的动机行事，从而形成普遍性的目标。”

“我从他那儿学到了对待激烈竞争的热情和投入，他的方法是，通过判断局势并找出不寻常的解决方法。”贝尔大西洋移动电话公司在新泽西北部地区的副经理朗尼·劳尔这样认为：“如果竞争对手削减了10%的价格，他不会降价，他的方式是，不要被竞争对手牵着鼻子走，而要在市场上创造自己的特色，因为他的观点很明确，也很响亮。”

这一不同凡响的决定从根本上来看是一种有用的方式，这可以追溯到康拉德从事销售工作的第一天。那是在1974年，当他离开海军陆战队转业到口授录音机销售的时候。丹尼尔·希尔伯特是他的一个同事，现在已成为布雷格跨国集团（这是一个位于弗吉尼亚州弗雷德里克斯(Fredericksburg)生产环保产品的公司)的首席执行官。

希尔伯特讲述了这样一个故事，康拉德试图销售一种新型的桌面口授录音机。录音机产品售价为675美元，一个预期客户告诉他500美元的价格水平是比较恰当的，康拉德回答：“如果你想让我拿苹果同苹果比，那么你告诉我，你希望我们去掉哪些用途。”该客户最后填写了一张总额为675美元的支票。

“大多数人可能说：我也以500美元的价格卖给你。”希尔伯特说。但康拉德却以强调产品的优势而达成了这次交易。

“开始的时间，你们都在同一起跑线上，”康拉德在分析这一类产品竞争时说，“我知道我们的产品是最好的，但客户不了解，所以善于聆听和沟通的人能赢得竞争。”

从11个月以前他成为执行部主任时起，康拉德已听人讲述过市场情况了，他一次次举例演示了他对创新方案的偏好。由于个人对市场的责任和BAM公司在电话系统、数据支持和装备上的分散性，康拉德需要在客户和业务两方面，使自己的公司与竞争对手有所区分。他认为，在零售过程中，有更多看得见的因素可以导致显著性的区别优势。因此，他宣布去年6月到年底的竞争目标是一个增长型计划，要超过BAM公司零售量的两倍，也就是从31%增长到72%。

很显然，公司的许多雇员持怀疑态度，“他设立了一个很有挑战性的目标，”BAM公司负责营销渠道的主任劳拉·努普说，“每个人都说，‘那是不可能的。’”

任务的艰巨性很明显，所以，康拉德和他的小组努力地工作。在预定的日子里，扩

张实现了，康拉德认为更重要的是零售量比 1993 年提高了 300%。

另一方面，康拉德考察了马里兰州安纳波利斯市的市场情况，从而考虑到要增强公司的用户服务。BAM 通过限制用户可享受的移动电话服务的区域，对其用户保持了比业务伙伴低得多的价格，但这使得其他潜在客户认为移动电话是不必要的，是价格昂贵的小玩意，从而避开购买。同时，为了进入该业务市场，康拉德经试验后，在新泽西州东部市场实施了一个支持方案，该方案允许打电话者通过一个号码拨到 BAM 的订购中心，这个号码不仅与移动电话接通，而且可以与家庭、办公的电话通话。

这位海军军官能够在几个前线同时开火——他的同事这样评价他。因为他具有洞察力和领导才能，能够使分散的运动员团结为一个集体。他在销售活动中表现出来的能力以其对同事表现出的尊重为基础，还有他乐于聆听的能力，对其他销售人员来说都是很好的榜样。

托马斯·巴特利特，是 BAM 公司在费城地区的副经理，他回忆了一次电话会议，很生动地描述了康拉德团结大家的组织技能。那次会议的主题是关于经营计划的发展，巴特利特已经表示出反对其他人都赞成的某一个方案，而且他承认“自己像一头闯进瓷器店的牛一样冲击此方案，我不想改变看法。”当巴特利特维护自己观点的同时，康拉德控制了局势，他提出“让我们举手表决。”但巴特利特说：“我想和汤姆谈话。”“他几乎将我推到枪口上了。”相反地，康拉德同意他的同事对个人观点发表看法，使他们有机会补充更多的受欢迎的提议。这种一对一的职业态度，在巴特利特和其他人看来，是获得康拉德所提倡的忠诚和尊敬的主要原因。

康拉德出生在弗吉尼亚州，1971 年，从多米宁老校 (Old Dominion) 大学毕业，获得历史学士学位后加入海军陆战队，当他在服役期的时候，他就决定从商，由于他不是从销售起家，所以他仔细研究了《财富》500 家大公司的状况，并得出销售是从商起步的最好方式的结论。他选择口授录音机公司是因为该公司的训练程序和晋升机会。

仅仅经历了一年半的销售人员的生活，康拉德已开始趋于上升了。公司的销售部经理弗兰克·麦卡锡指出，康拉德是那种在公司中应该晋升得很快的人。“他从开始时就是个好选手，那时他只有 25 岁。”

康拉德从销售领域进入了公司总部，掌管医药界、法律界和政府方面的特殊市场。两年后他成为华盛顿地区的销售经理，然后，成为新产品线的地区负责人。此后，又被任命为产品总经理，最终成为国内直接负责联邦政府事务的副总裁。“当然了，他的业绩是很显著的，”现已退休的麦卡锡说，“但很多数字只是引起注意的入场券，你还要演示其他的品质特征。”

在康拉德的事例中，其他品质还包括真诚、才智、感情强度，以及调动他人的能力。关于他的销售模式的影响力，麦卡锡指出了一个简单的真理：电话公司许多年轻的销售人员将康拉德，一个仅比他们大几岁的人，作为他们的榜样。

1983 年康拉德离开该公司转而为 AES 公司效力，AES 是一个位于马里兰州盖瑟斯堡 (Gaithersburg) 的信息公司，在此，康拉德是联邦政府事务的联络主任，该公司很复杂，但康拉德继续保持前进，他加盟了弗吉尼亚州森特维尔市的 Fairchild's Cardkey 公司，又一次成为联邦政府事务的联络主任。两年后 (1986 年)，他与 BAM 公司签约成为区域经济主任，掌管华盛顿地区的有创造力、有管理能力的销售队伍。吸引康拉德的原因是 BAM 是一个新公司，在新的业务领域中有广阔的潜力。这必然会给他带来回报，使他在管理阶梯上逐步上升。

这次变动最终证明是正确的，康拉德很快成为销售活动中的指导者，然后，在1990年成为贝尔大西洋公司的总裁。1992年，他被任命为BAM西南市场的地区副总裁。两年后他任执行副总裁一职，在去年6月又增加了一些重要的经营权。在他快速提升，从销售人员转向管理部门时，他并没有丧失自己的洞察力。

康拉德对销售人员的管理的最大要求是学习每一件事，销售人员要了解他们的工作现状，以及公司目前的经营情况和公司的组织结构。对于BAM公司的销售人员来说，这就意味着尽可能地了解公司不断变化的技术因素。“你必须学习，阅读所有你能读的东西，掌握所有与此技术有关的问题。”康拉德说，“这使成功的销售人员与不成功的销售人员相区别，这也增强了客户的信任。”

对于要成为经理的人来说，其他可资借鉴之处还有学习管人和制定明确目标，这样的话，作为一个经理，你就能向你的雇员传达努力方向。“你可以向每个人学习，”康拉德说，“包括向你汇报的人，以了解怎样更好地去做这件事。”

熟悉康拉德工作习惯的人说，他的成功秘诀是野心、判断和机敏。“不要提及你从前在海军陆战队中想像到的残酷竞争，”麦卡锡说，他的前一任被提拔是由于能够超越外部竞争者，从而创下了一生中的最高记录。但在公司内部，他还是要保持合作模式。

麦卡锡回忆道，早期的时候，康拉德也表现出了一个完美的团队领导所应具备的耐心。当公司选拔了另一个人作为地区销售经理时，康拉德很伤心，他毫不犹豫地表示了恼怒，但并没有因此而停止努力工作，结果是确保了他下一次的提升。“他在我心目中的地位上升了100%。”麦卡锡说，“他开始时说，他自己及家庭都很失望，然后说他的工作将证明他是下一次提升的人选，对此，他将花双倍的努力来证明这一点，他不是可轻易被打倒的人，他会接受失败，但你不会在同一个地方两次击败他。”

这意味着另一个战术，康拉德说，每一个业务员(从销售代表到销售经理)都应该养成不断学习的能力。“如果你赢了，”他强调，“要经常问你为什么赢；如果你输了，也要问为什么输，客户的回答会让你吃惊的。”

人必须面对变革，康拉德发现自己在贝尔大西洋移动电话公司不断受到挑战。由于公司期望增长率为50%，他说，“我必须每24个月为客户提供两次服务，从而建立一个工作网，使该组织每24个月的增长就翻一番。这是一个令人难以置信的挑战。”

康拉德还强调说：“除非你每时每刻都在提高，否则你就会失败，你和竞争对手面临同一个问题。如果我是问题处理得最好的人，我就会赢。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

本章讲述了在招聘和选拔销售人员的过程中起重要作用的几个因素。看起来能够区分优秀的销售人员和一般性或较差的销售人员的特性包括：个人积极性、移情、适应能力、真诚以及聆听、组织能力、产品和市场知识。

然后，我们讨论了寻找可能的应聘者的过程。招聘工作开始于有关销售工

作岗位要求的确定，其后是人员类型和联络他们的最佳方式。虽然成功的销售人员具有某些共性，但每项销售工作都是独特的，所以，每项销售工作都需要特定的人。

我们还评价了招聘和雇用销售人员的途径和方法。一个公司可以直接从大学校园、本公司、竞争对手处或其他公司中招聘人，每种方法既有好处也有不足。雇用决策时所采用的方法对雇用过程很重要，应聘方式、面试、各种测试以及背景资料和证明都提供了对雇用决定很重要的信息。

招聘和雇用程序涉及到法律问题，本章分析了一些最基本的有关雇用机会平等委员会所提出的法规。如果公司违反了雇用机会平等委员会的规定，不管这些违法是有意或无意，都将受到惩罚。这些法规不仅适用于应聘和面试过程，而且适用于诉讼程序和背景检查。一旦出示了在雇用过程中对受保护者无不合理影响，那么证词就会转向雇主，表明不存在歧视。

本章最后讨论了在与公司有业务联系的外国，进行招聘和选择销售人员的问题。由于语言和文化的差异，这一过程比国内招聘要困难得多。最好的方法可能就是利用中介机构或顾问专家，他们了解与公司有业务关系的国家的雇用程序，这些人不仅能帮助设计合适的招聘方法，而且能对雇用决策提出建议。

关键术语

积极聆听	active listening
分析技能	analytical skills
态度测试	aptitude tests
品质	attributes
投标方式	bid system
从业资格	bona fide occupational qualification (BFOQ)
隐性广告	blind ads
沟通技巧	communication skills
雇用机会平等委员会	Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
个人积极性	ego drive
自我调节能力	ego strength
移情	empathy
劳务中介机构	employment agencies
诚实测试	honesty tests
智力测试	intelligence tests
工作分析	job analysis
岗位描述	job description
招聘会	job fair
工作相关性	job relatedness
知识	knowledge
知识和技能测试	knowledge or proficiency tests

显性广告	open ads
组织能力	organizational skills
个性测试	personality tests
测谎	polygraph tests
解决问题式面试	problem-solving interview
可靠性	reliability
韧性	resilience
半结构式面试	semistructured interview
技能	skills
结构式面试	structured interview
时间安排技能	time management skills
非结构式面试	unstructured interview
有效性	validity

本章练习题

1. 为什么移情和个人积极性对成功的销售人员很重要?
2. 在销售中, 诚实起了什么作用?
3. 为什么岗位描述是招聘过程不可缺少的部分?
4. 学校招聘有哪些有利的和不利的方面? 从竞争对手处挖人又有哪些有利的和不利的方面?
5. 招聘过程中的求职申请表有什么作用?
6. 非结构性面试能提供哪些结构性面试不能提供的信息?
7. 为什么公司会陷入证明考核状况的麻烦?
8. 什么是从业资格(BFOQ)? 为什么很少使用?
9. 为什么有些态度测试法在其他国家不适用?

【注释】

[1] Donald L. Thompson, Stereotype of the salesman. *Harvard Business Review* (January-February 1972), 20 ~ 25, 28, 29, 159 ~ 161.

[2] Lawrence M. Lamont and William J. Lundstrom, Identifying successful industrial salesman by personality and personal characteristics. *Journal of Marketing Research* 14 (November 1977), 517 ~ 529; Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, Job matching for better performance. *Harvard Business Review* 58 (September-October 1983), 128 ~ 133; Bruce K. Pilling and Sevo Eroglu, An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (Winter 1994), 45 ~ 58.

[3] Mark V. Redmond, The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations* 42 (July 1989), 593 ~ 605.

[4] Greenberg and Greenberg, Job matching.

- [5] Saul W. Gellerman, The tests of a good salesperson. *Harvard Business Review* 68 (May-June 1990), 64 ~ 71.
- [6] Conrad N. Jackson and Ralph W. Jackson, Characteristics that distinguish successful salespeople. Working paper, 1993.
- [7] For example, see Harris M. Plotkin, Taking the guesswork out of hiring successful salespeople. *Sales & Marketing Management* (December 1986), 72 ~ 73; William Keenan, Jr., Mack attack! *Sales & Marketing Management* (June 1993), 52 ~ 58.
- [8] Barton H. Weitz, H. Sujan, and M. Sujan, Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50 (1986), 175 ~ 191; Jerry R. Goolsby, Rosemary R. Lagace, and Michael L. Boorum, Psychological adaptiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), 51 ~ 66.
- [9] Rose V. McCollough, Evaluate your sales personality. *Rough Notes* 122 (June 1979), 80 ~ 86; Murray Raphel, Ten characteristics of top salesmen. *Direct Marketing* (November-December 1981), 102 ~ 103, 121; Fran Smith, The profile of a successful salesperson. *Sales & Marketing Management in Canada* (July-August 1979), 14 ~ 15; Alan M. Korschun, Success is only one degree away. *American Salesman* 27 (1982), 13 ~ 16.
- [10] Korschun, Success.
- [11] Alvin J. Williams and John Seminerio, What buyers like from salesmen. *Industrial Marketing Management* 14 (1985), 75 ~ 78.
- [12] 26th survey of sales force compensation (Chicago: Dartnell Corp., 1990).
- [13] W. E. Patton III and Ronald H. King, The use of human judgment models in sales force selection decisions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), 1 ~ 14.
- [14] Robert G. Head, Systematizing salesperson selection. *Sales & Marketing Management* (February 1992), 65 ~ 68.
- [15] Greenberg and Greenberg, Job matching.
- [16] Rene Y. Darmon, Where do the best sales force profit producers come from? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Summer 1993), 17 ~ 29.
- [17] Rayna Skolnik, The birth of a sales force. *Sales & Marketing Management*, March 10, 1986, 42 ~ 44.
- [18] Bob Wood, Recruiting the best and the brightest. *Sales & Marketing Management*, August 16, 1982, 51 ~ 55; Jon M. Hawes, How to improve your college recruiting program. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (Summer 1989), 47 ~ 52.
- [19] Hawes, College recruiting.
- [20] Keenan, Mack attack!
- [21] J. Doug Clopton, Becoming proactive about recruitment. *Sales & Marketing Management* (September 1992), 93 ~ 97.
- [22] David J. Cherrington, *Personne! management* (Dubuque, IA: William C. Brown, 1987); Dan C. Weilbaker and Nancy J. Merritt, Attracting graduates to sales positions: The role of recruiter knowledge. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Fall 1992), 49 ~ 58.
- [23] Jack Falvey, The manager as a lightning rod. *Sales & Marketing Management* (January 1992), 8 ~ 10.

[24] For a more complete discussion, see Wendell L. French, *Human resources management* (Boston: Houghton Mifflin, 1990).

[25] Steven A. Meyerowitz, The legal side of hiring salespeople. *Business Marketing* (June 1989), 77 ~ 80.

[26] David C. Shepherd and James C. Heartfield, Discrimination issues in the selection of salespeople: A review and managerial suggestions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Fall 1991), 67 ~ 75.

[27] For a further explanation, see Lawrence S. Clark and Peter D. Kinder, *Law and business* (New York: McGraw-Hill, 1986).

[28] Harvey MacKay, "The MacKay Sweet Sixteen" from *Sharkproof: Get the job you want, keep the job you love . . . in today's frenzied job market* (New York: HarperCollins, 1993). Copyright © 1993 by Harvey B Mackay Reprinted by Permission of Harper Couins Publishers, Inc.

[29] Michael J. Swenson and Joel Herche, Social values and salesperson performance: An empirical examination. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22 (Summer 1994), 283 ~ 289.

[30] Kate Bertrand, Hiring test: Sales managers' dream or nightmare? *Business Marketing* (July 1990), 34 ~ 41.

[31] French, *Human resource management*.

[32] Cherrington, *Personnel management*.

[33] Brian Toyne and Peter G. P. Walters, *Global marketing management* (Needham, MA: Allyn & Bacon, 1989).

[34] Jean-Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *Global marketing strategies* (Boston: Houghton Mifflin, 1992).

[35] Roy A. Cook and Joel Herche, Assessment centers: An untapped resource for global salesforce management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Summer 1992), 31 ~ 38.

第14章

销售人员的培训

开篇故事

迈克·约翰斯顿(Mike Johnston)是先进技术公司(ATI) (一家图形设备生产商)的总裁,他正在考虑为所有ATI的销售人员开展一项内部培训活动。ATI已经实施了一组“惯例”的培训计划。尽管其中有些项目不错,但没有一项是能很好地满足ATI需要的。令迈克感到沮丧的是这些项目对所有的ATI销售人员都是一样的。实际上,他们有着不同的培训需要,各自处在不同的职业阶段。

财务副总裁黛安娜·莱格(Diana Legg)告诉迈克,无论ATI引入什么样的培训项目,都应减少销售人员花费在培训上的时间,因为在培训时他们不能进行销售。此外,黛安娜觉得公司可以将所有培训所需的资源和设备集中起来,而不应再为这些东西花钱。她虽然并不欣赏将ATI的销售人员调回来的这个主意,但和迈克一样,她也感觉到现有的培训严重不足,并已导致ATI的销售人员的效率低于同行业内其他公司的销售人员。

本章目标

在读完本章后,你应该能够:

- 认识到培训在使销售人员社会化中所担任的角色
- 理解培训过程中涉及的问题和培训目标的重要性
- 将学习原理和培训计划联系起来
- 认识到技能培训的细微差别及其与知识培训的不同
- 将销售培训的重要主题与培训方法联系起来

引言

如第13章所强调的,雇用能人是关键。然而,雇用只是建立一支成功的

销售队伍的第一步。一个人成为销售组织中的一员还包括其他两个过程——社会化和培训。一般来说，社会化是一个非正式过程，而培训则是一个引导个人实现公司目标和期望的正式途径。虽然这个说法有些偏激，但它具有启示性地把培训视为将个人社会化的一个特殊形式。培训有专门的、公开的目标，并且在方法上倾向于专业化。非正式的“社会化”过程超越了对新的销售人员的初始培训，是培养他们成为组织一员的持续过程。

培训意味着一笔大的支出，如以下事实所示：每年花在这方面的支出达300亿美元，在培训计划中的工时超过150亿小时。然而，有趣的是，表现良好的销售人员并不明显地比表现不好的销售人员花费得多。^[1]因此，公司必须研究如何将钱花得更有效。^[2]

培训是帮助人们学到公司认为重要的要素和技能的过程。通过培训，销售人员了解到公司的总体目标、用于实现特定任务的程序和成功地销售公司的产品所必须的技能和知识。对新雇用的销售人员，不应只让他们知道必须学什么，还应教会他们一个有助于在学习过程之外学到更多东西的方法；还应激励老的销售人员参加培训，这样他们就能为适应新产品和变化的环境学到新的知识和更新的销售技能。

培训正被日益视为销售工作的基础。例如，来自大学校园的雇员希望在开始他们的职业之旅前得到培训，甚至他们中的一部分人将能否得到足够的培训作为寻找工作的标准。^[3]如果再没有其他更好的方法来吸引最聪明的和最优秀的大学生的话，那么培训就是一个公司值得好好去做的事。

社会化过程

一个人无论何时参加一个新组织，他或她都需要同化到该组织的信念和活动中。这个同化过程叫**社会化**(socialization)。社会化可定义为“沟通组织文化与新来者，使他或她理解它，并在行动中使用的过程。”^[4]这种社会化过程不仅包括学习公司文化，而且包括将它融会贯通到个人的行动中。换句话说，学习过程本身影响到个人的改变。

有些人认为，如果有了很强的培训计划，社会化相比之下就显得不重要而不予考虑了，一个健全的培训计划能明确地告诉并教给他们什么是需要做的。此外，这样的培训还会抢先取得任何社会化的有益效果。然而，社会化对销售人员的前途、对他们的激励程度和他们对组织的承诺有着直接的影响。^[5]

为什么社会化如此重要？事实上，常常要发生的是新人员通常需要适应。这正是新雇员比老的销售人员更需要培训的原因。新雇员刚刚进入公司之际易接受大量关于什么是组织接受的和什么是组织不接受的影响和信息，起先，他们会紧紧地与“团体准绳”保持一致并倾向于拒绝那些与之相反的影响，然而，当他们在这样的环境中感到越来越舒适并开始感到更安全时，他们就会倾向于同化到更多的任何一个组织都存在的对立准则中。

如果在培训中，教给他们的与组织中实际发生的不一致，或给他们描绘的是不现实的销售做法，这样的过程会发生得更快。当最初的培训计划结束后，

新的销售人员进入销售领域时通常听到的第一句话是：“好了，现在你们要丢掉所有在培训中学到的东西，它已经结束了。”新的销售人员如果没有体会到被老的销售人员所接受的这种观念，他们往往一开始不理睬这样的建议，直到他们遭到失败。那时，他们就会重新评价培训，并可能摒弃它——培训被损害了。

销售经理们必须了解公司中存在的**非正式文化**(informal culture)，向新雇用的销售人员承认它的存在，并在培训中提出来。而且，销售经理们必须确保培训中所教的尽可能与实际相符。一个脱离现实世界和提出所谓“一定会在销售中获胜的方法”的培训是对时间和资源的浪费，因为没有一种销售方法是可以任何时候都发挥效用的。

一个公司为销售受训者提供不现实的描述从职业道德上讲或许是值得置疑的。如果公司这样做了，当这些销售人员进入销售领域时，他们对面临的一切将毫无准备。结果常常是他们开始职业时就迈出了错步而且无法补救。很有可能这个人相当适合作销售人员，但由于他没准备好而全盘抛弃了销售职业。

社会化中的一个关键问题是关于销售人员中的女性问题。直到最近，销售人员中有女性已不是什么例外情况。同时，一些男性仍坚持女性的传统角色观念，并对女性扮演的新角色感到不舒服。在一项对代理药品的销售人员的研究中指出，有必要采取特殊的计划帮助女性通过社会化进入销售队伍。^[6]例如，男性需要对性骚扰问题敏感些，女性则需要知道如何对付那些盛气凌人的顾客。一位研究人员提出女销售人员可通过以下几个基本步骤避免性骚扰。^[7]

1. 不要聆听有关顾客关系的伤感故事。
2. 保持在交通上互相独立。
3. 避免与男性顾客单独相处太长时间。
4. 不要在生意酒会上喝酒。
5. 不要对顾客太友好，特别是在生意时间之外。
6. 相信你的直觉。

虽然没有人能保证性骚扰不会发生，但销售人员和经理们需要意识到最终会发生这类事的可能性，并应采取防范措施。

建立培训目标

对许多销售经理来说，培训与广告类似：他们知道它重要，但不太清楚它是如何并为何起作用的，因而一般地以相同的观点认为它与广告一样——是对钱的浪费。但如果以关心、理解和知识来对待它，一个精心构建的培训计划对销售人员和公司来说就会是组建销售人员的过程中最有价值的部分。

在开始设计培训计划之际，销售经理必须制定一套该计划应该达到的目标。他们需要问自己什么是他们需要实现的。这些目标应该直接与正在接受培训的小组的性质相联系并影响所要覆盖的主题。例如，如果一家公司培训从大学招聘来的新销售人员，许多主题必须覆盖在内，包括销售技巧、顾客知识、产品知识、公司知识、产业知识和竞争知识等。

另外，对新成员在每一领域都需培训。来自商学院的新雇员或许已经学过销售与销售管理这样的课程，然而，在学校的课程中，很可能他们只是接触了销售的基础，而且当时只是为了成绩，而不是为了就业。

在制定培训目标时，销售经理们必须确定什么知识和什么技巧是他们的销售人员不知道或不能做得很好的。很显然，明确这个问题会使销售经理们获得许多他们理想上需要他们的销售人员知道或能够去做的事。然而，假如销售人员不可能知道所有产品的所有细节，而且培训也不可能提供他们所需的全部知识和技能，经理们必须对这些事物赋予权重——并且这些权重必须与正在接受培训的小组成员的需要相联系。

明显地，满足每个人的需要来定制培训是不可能的。然而，以此为借口来提供“一个模式满足所有人”的培训也是没有理由的。或许理想的方法包括使用一个标准组合的系统，这个系统中不同的主题安排给各个小组或组合应用。经理们可以选择最适合每一个人的组合。在销售经理开始培训时必须对专门的培训计划建立起需要完成的目标。其他事情紧随于此。

学习

学习 (learning) 对生活来说是如此基本，以至于我们认为它理所当然。培训实际上是促进导向性学习的过程。丹尼斯·奥根 (Dennis Organ) 和托马斯·贝特曼 (Thomas Bateman) 将学习定义为“使人的行为可能变化的某些改变。”^[8] 我们使用这个定义出于几个原因。首先，来自培训 (即导向性学习) 的变化使有潜力者发挥潜力。换句话说，好的培训加强了个人行动的能力。这无需意味着使个人表现得更好。表现得更好不仅是培训作用的结果，而且是诸如激励和报酬这类事物作用的结果。奥根和贝特曼进一步阐述学习一般产生于经历，要么是生活的经历要么是正式课堂环境中的经历。此外，人们通过强化的实践来实习，那就是，通过运用实验室中的或含有培训者反馈的实际场景中的材料。

学习的原则

为使培训计划有效，在设计该计划时就必须考虑几个学习原则。一般说来，当发现一个培训计划无效时，这些原则中的一个或更多就已经被侵蚀。这些关系到销售培训的特定原则是目标、激励、强化、参与、实践、重复、平台、效率、现实主义和定制。让我们分别加以论述。^[9]

目标 培训者必须理解培训计划的目标，并需要将与完成这些目标相关的培训材料和训练包括在内。另外，在培训中，这些目标之间的相互关系必须解释给受训者。

激励 许多经理假定销售人员为了使培训有效，理应愿意接受足够多的培训，但情况并非总是如此。对于新雇用的销售人员，特别是那些刚刚开始工作的人员来说，激励水准一般是高的。然而，当培训被感到无关痛痒或令人厌烦

时，这个水准就会降低。对于老的销售人员，培训经常被视为是一种强求。他们常常具有一种直觉的假设：培训不会获得与努力成比例的结果。同时，花在培训中的时间意味着他们不能去销售。这样，培训就是从他们口袋中掏钱。销售经理们应保障老销售人员在培训期间收入的延续，并应向他们阐明培训可带来的正面效果。

强化 相对效力定律说到：“人们趋向于重复他们获得嘉奖的行为。”在培训中，当人们学习材料和/或在练习中表现出色时，他们需要受到嘉奖来得到肯定。同样地，如果人们不能运用某个特殊技能或学习材料时，他们需要得到一些关于问题出在哪里的反馈意见并因表现较差不能得到嘉奖。反馈在这种情况下可以被当作一种强化，在这种强化中它让受训者明白问题能被纠正并肯定他们有能力去做这项工作。

参与 学习是个双向过程。受训者不应被看做是被动的知识接受者，他们更需要参与到计划中。一方面，他们能直接地感受概念；另一方面，参与有助于减少困惑。

实践 与参与的观点相似，实践使受训者参与到培训经历中。特别是当我们论及学习技能时，人们越多地重复那些技能，这些技能就越能根深蒂固。例如，聆听这种技能是在实践中加强的。

重复 介绍新的材料时，受训者应试图将之与旧的材料联系起来。通过这种方式，材料受到强化。同时，复习材料也使之轻车熟路。

平台 一般来说，学习并不是一个持续不断的过程。特别是在学习一项技能时，人们经常对基础部分学得很快速，然后又到达一个他们似乎不能按当初的效率来学习的阶段。这就像一棵树成长的方式。小树突飞猛长，然后成长又平缓一段时间。在这段不成长的时间中，当前的生长物成熟了并变得强壮。在培训时，培训者必须意识到这些平台并让受训者有所了解。否则当受训者处于这段时期，他们可能会垂头丧气。

效率 人们在一天不同时段学习效果会更好，并且对每一天来说，只是有限的一部分时间。一般地，在上午 10:00 左右和下午 3:00 左右学习效果最好。假如一个培训计划不能只安排在这些时间，培训者可以在培训中用不同的方法来打破单调乏味，并使人们在那些“较差的时间里”参与到这个过程中。通过这种方式，在一天较长时间里保持有效的学习就容易了。这样，每一天总有一段时间人们都应在培训。特别在培训新销售人员时，经理们需要传授尽可能多的信息。于是，他们每一天安排的课时经常超过 8 课时，而 6 课时~7 课时是比较理想的，然后安排受训者在晚上做作业或看录像带，这些都配以各种形式的会议。如果向雇员尽可能狂轰乱炸的想法是可嘉许的话，那么就可以说人们将重要的东西而非将糟糕的东西学得好些却要挨批评了。培训者应牢记这句格言：“我们是在教人而非在教物！”

现实主义 比起其他类型的培训，销售培训更要反映现实世界。通常，受训者经过培训仅仅是发现他们被寄予不现实的期望，这会抵消整个培训计划的效果。销售经理们自己本身必须对通过培训达到什么目标持现实态度，并将达到这些目标的那些最佳的内容包含在内。此外，培训应正确反映公司的信条。例如，如果销售人员在培训中被告知：“顾客第一”，但到了销售中他们的经理说：“销售量第一”，他们会将培训项目视为“天上的馅饼”，并可能这样做：

拒绝一些在项目中传递的非常牢固的概念。（顺便提一下，如果这样的话，公司信条就需要更改。）再者，不管销售经理们喜欢与否，人们总要通过社会化的过程并面对一定数量的“事实”。如果在培训中给他们的是一幅与销售领域相似的现实的景象，他们会更好地分清这些影响。

定制 销售培训需要设计成满足受训者的需要，并实现公司在培训中努力要达到的目标。尽管整个培训项目不可能对每个人定制，但像我们在前面说过的，一个标准组合体系能最佳地满足每个人的需要。

总而言之，培训帮助人们学习和培养技能。它同时传递给受训者有关什么是重要的和哪些是需要注意的信息。为使培训的效果最大化，材料应是有意义的，受训者应是积极参与的，并应给予他们鼓励和反馈。此外，培训计划必须提供足够的吸收信息的时间并应覆盖合理数量的材料。

销售培训主题

包含在培训计划中的主题数目应随销售人员的组成、行业类型和不同的环境因素而变化。《销售与营销管理》报道的一项研究中，根据不同对象的公司采用了多种多样的主题（见图 14—1）。^[10]在图中显示的主题，有些适用于经理人员，有些适用于销售人员；其他主题，如职业道德，可适用于组织中的任何人员。我们的讨论将集中在那些更直接适用于销售人员的主题上。

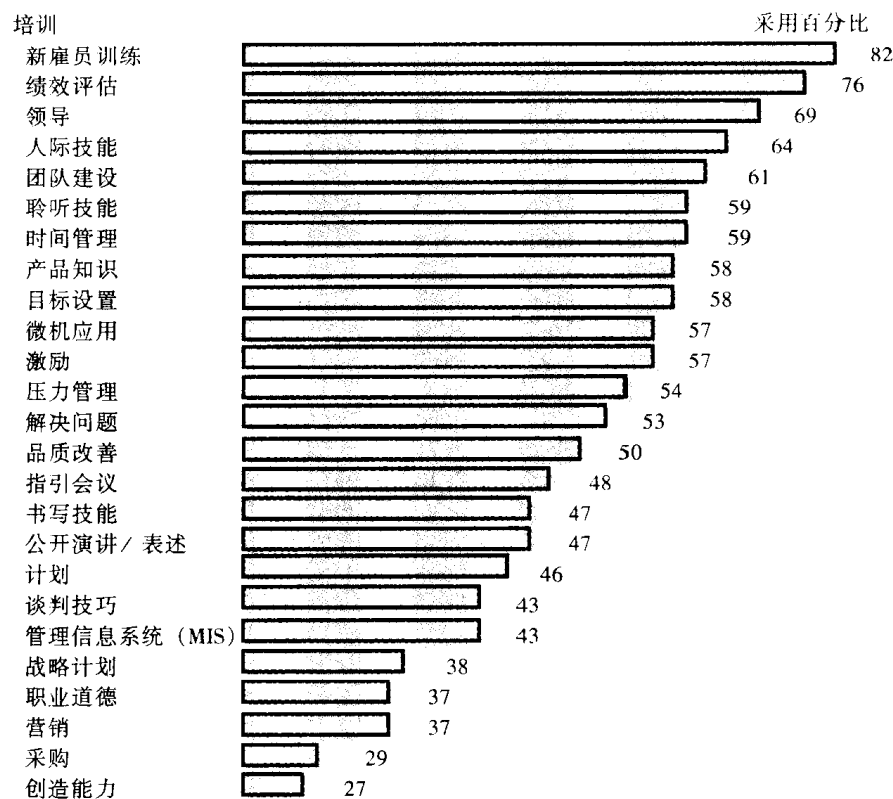


图 14—1 公司采用的培训主题

资料来源：Reprinted with permission from the October 1991 issue of *Training magazine*. © 1991, Lakewood Publications Inc., Minneapolis Minneapolis, MN [612-333-0471]. All rights reserved. Not for resale.

有趣的是，图中显示了在前面两个面向受训者的主题之后，最前的五个主题是关于个人发展而非产品或顾客知识的。这说明了一个观点：销售人员与其说是信息的传递者不如说是关系的发展者。强调个人发展的另一个可能原因是事实上如果销售人员仅仅是学习知识（一条条信息）而不将他们所学到的用到销售努力中，那是毫无用处的。^[11]

销售技能

特别是对新的销售人员，培训销售技能是很重要的。作为最近一项研究的一部分，要求销售经理们对各种培训主题的重要性进行排序。^[12]有趣的是，排在最前的两个主题是关于销售技能的。在这项研究中，售后服务在列出的各种主题的最前面，之后是聆听技能。这两个领域和关系营销的概念相关，说明销售不仅仅是要做成一笔交易，而且是和顾客建立一种持续的关系。尽管关于销售技能的其他方面在研究中没有被销售经理们排在前面，但在销售培训中仍是重要的组成要素。

销售技能（像其他技能一样）能通过相互作用的过程学得最好。一个人在培训中有更多的机会运用某个概念，他或她就能更好地在销售中运用它。销售技能包含的主题是：

- 聆听技能
- 表达技能
- 时间管理
- 探索/发现事实
- 顾客服务
- 预测/赋予资格
- 处理异议
- 组织技能
- 成交

丹尼斯·福克斯是一家培训公司——顾客发展协会的总裁，他提出理想的培训项目应包括以下四个要素：

1. 一种评估工具，用以探知不情愿访问的存在，以及处理这类事的纠正程序。
2. 一个普遍的、以顾客为中心的“从你好到谢谢”的聆听技能的模式。
3. 一个销售人员和经理们用来衡量培训后的进展情况的跟踪系统。
4. 一个经理们和培训者用来监测进度和提供其他咨询的连续项目。

福克斯说道：忽略这些要素中的任何一个就是忽略一揽子项目中的关键部分，并会产生一个有可能对销售人员个人和公司的最终成果有重大影响的危险。包含所有这些要素的销售培训能填平这些沟壑并确保没有错过任何连接。^[13]

产品知识

特别对高科技产品和/或处于不断变化的行业来说,培训产品知识是培训项目中固有的内容。产品知识在帮助顾客解决问题时是很重要的。通常这类培训可作为自定速度项目的一部分,如果需要受训者能够充分吸收信息的话。

顾客知识

顾客知识并非只是“阅读”顾客本人,而是了解关于公司所服务的市场性质。顾客具有多样性,销售人员必须对人们和组织有全面的认识。例如,他们需要知道顾客如何使用产品和产品如何适合顾客的全部运作。此外,销售经理们需要明确他们的典型顾客采用的购买程序。

另一方面,顾客知识中常被忽略的方面是**派生需求**(derived demand)的概念,这个观点即一个生产商的顾客需求间接来自最终用户对顾客产品的需求。例如,汽车制造中使用焊接机器人和薄板金属的需求来自顾客对汽车的需求。在今天产品同质化的竞争环境中,一个公司不得不通过顾客服务使其与众不同。在市场中的主要问题不是在哪里或如何购买他们所需的产品,而是如何和在哪里销售他们制造的产品。了解顾客的顾客的销售人员能更好地支持他们的顾客解决这些主要的问题,作为一种结果,销售人员将获得更多的长期生意。

竞争者/行业知识

大多数情况下,了解竞争者和他们的产品知识,和了解自己的知识一样重要。了解自己的产品和公司的知识使销售人员掌握他们的公司的**特殊能力**(distinctive competency)——公司做得好的方面,换言之,即公司的优势。这些信息在销售人员试图使购买者信服而购买时很重要。然而,在大多数情况下,仅仅知道公司在哪些方面做得好是不够的。销售人员还需要知道他们的公司在哪些方面比其他公司做得好。换言之,相对他的竞争公司有哪些独特的优势,这就是**竞争优势**(competitive advantage)。

为了说明独特能力和竞争优势的不同,我们可以举一个复印机销售的例子。销售人员可能会指出他们的复印机会复印出质量优良的复印件,而且机器的售价是有竞争力的,这些是独特能力。然而,如果其他的主要竞争对手的复印机也具有竞争力的售价并且也能复印出质量优良的复印件,这两个因素就不能成为竞争优势。然而,如果销售人员能指出在同样的价格水平上,他的机器用的调色剂少并具有别的机器所没有的自动功能,那么这些质量就成为竞争优势。彼得·德鲁克(Peter Drucker)很好地说明了这一点:“竞争的精髓在于将那些难以效仿的事做好。”销售人员需要了解他们自己公司的竞争优势,如果不这样做他们就会失去竞争力,而如果这样做了,他们就能加强他们产品所特有的收益和优势。

当我们谈到行业知识时,我们没有过多地将竞争者说成是形成该行业的动态力量。掌握他们所在行业供需特征的销售人员比那些不掌握这些特征的销售

人员有优势。当然，有关竞争和行业的培训对新的销售人员比对老的销售人员更为关键。但是，使老销售人员掌握最新的竞争和行业信息是有用的。这不仅仅是给他们提供新信息，而且是增强他们对这些信息的敏感性并增强他们自己获取这些信息的可能性。

公司知识

销售培训的最后一个主题是关于公司本身的。特别是对新雇员来说，公司知识是关键信息。新销售人员需要知道的不仅仅是公司的业务和销售如何适应这些业务的整体框架，而且还有公司文化(corporate culture)。公司文化定义如下：

组织文化，是一种基本假设的模式，这种模式是一个特定的组织在学习处理与外部相适应和整合的问题中所发明的或发展起来的一种很好地发挥了作用而足以被视为有效的，并被当作觉察、思考和感受这类问题的正确方法而教给新成员的假设模式。^[14]

公司文化概念中所含有的内容包括：公司理念(引导公司决策的价值组)、公司道德标准、部门间关系以及公司关于顾客在整个框架中的位置的观点。

正像我们在本章开头提到的，培训实质上是社会化过程的正式部分，该过程的一个主要部分是将公司行动和思考的准则介绍给新人员。任何一个组织总存在一系列公开标准，并且这也是所规定的运作准则的一部分。然而，与规定的准则同时存在的是另外一些没有规定并典型地发挥作用的准则。例如，在培训中销售人员被告知“顾客是我们公司的国王”和顾客的需要应放在第一位。然而，当这些销售人员进行销售时，他们发现公司表彰的是销售量和令人激动的产出，于是，销售人员通常就将额外的、顾客不需要的产品推销给顾客，以便完成指标。

虽然公司规定的准则说明一种情况，但公司实际上的作为，即使在培训项目中没有规定，说明的却是极为不同的情况。后面的一套准则可以与前者一样有效地塑造行为，有些时候，甚至比前者更有效。新成员应能很快地学到并顺利通过这样的过程：选择那些将成为他们可接受行为的观点的一部分要素。在培训中，需要向这些人员介绍公司信奉的标准，同时也要使他们知道对于非正式的标准希望他们如何去做。显然，这两类标准越是一致，人们面对的冲突就越少。

培训方法

良好的培训包括各种途径和方法。随着技术扩展，培训工具的选择范围也迅速扩大。这使培训项目不仅更为有趣而且更为有效。例如，由 VCR 的大量复制所带来的录像带的广泛使用，导致了成本、时间的节省，并能有效地交流最新信息。^[15]此外，由于微机应用越来越广，以个人为基础的交互性的培训项目也越来越多。图 14—2 说明了一项在《销售与营销管理》中报道的调查，

该调查提供了一些关于不同的培训方法的种类和流程序度的观点。^[16]

培训是一种进展，是一种层层构建基础的过程。一个人可以通过讲座和注意观察不同的方法获取信息，并通过个人参与整合这些信息。

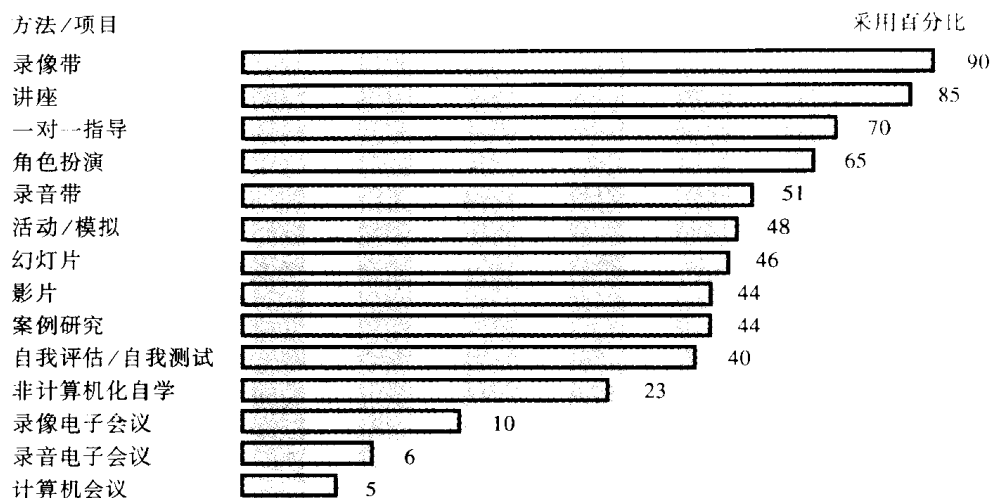


图 14—2 公司采用的培训方法

注：结果来自许多不同的行业和工作类型，包括培训、人力资源、销售与营销，以及顾客服务

资料来源：Reprinted with permission from the October 1991 issue of *Training* magazine. © 1991, Lakewood Publications Inc. Minneapolis, MN [612-333-0471]. All rights reserved. Not for resale.

上岗培训 (OJT)

也许运用最广泛的培训方法是上岗培训 (on-the-job training)。如果使用得当，上岗培训具备潜力成为有效的培训工具。如果使用不当，它就是非培训。通常，经理们认为上岗培训合适的重要依据是“经历是最好的老师”或“我在艰难困苦这所学校中学会销售”。对这些观点，我们可以这样来回答：“经历确实是最好的老师，但不通过别的方式来学习的人是个傻瓜”和“上艰难困苦这所学校所付出的学费比上其他绝大多数的学校要高”。

上岗培训具有将受训者引入真实世界经历的优势。此外，它给培训者以机会评价受训者在实际情况下的表现。上岗培训也给候选者一个在进入销售角色、表现他们自己之前的“真实检验”。

为使上岗培训有用，进行培训的人需要建立用于学习经验的场所。以下几件事是培训者/销售经理要做的：

1. 在进入业务之前和受训者讨论每一个销售访问，以帮助受训者组织拜访，并指出他或她可能面临的任何困难。
2. 和受训者一起继续访问，但不要直接参与销售。观察并用心评价受训者的销售表现。不要参与促成销售对销售经理来说在整个过程中可能是最困难的事。受训者通常会从失败中学到与成功一样多或更多的东西。
3. 访问结束后，要给受训者反馈，指出他或她做得对的事情和表现中存在的问题。

特别是在上岗培训的早期阶段，培训者/销售经理需要直接参与到该过程中去。

课堂培训

课堂培训本身能有效地传授一定类型的信息，特别是产品或行业知识。在一个构造好的传递信息的场所，课堂使公司能够以精确的方式组织需要传授给受训者的信息。另外，它的有效性还在于能在相对较短的时间内传授大量的信息。上课还能使用录像带，录像带在帮助受训者模仿行为时特别有用。

显而易见，课堂培训也有缺点，例如“枯燥因素”——受训者对它比对其其他方式更易产生厌倦。此外，受训者通常对听到的保持很少记忆，对看到的也只保持一点。这就是在开展一个培训项目时，经理们应该融合多种方法，如图14—2所示。最后，如果要行之有效，上课时需要有掌握知识和技能的优秀实施者来好好地展示培训项目。

关于课堂培训，商业界正日趋要求大学给他们的学生提供推销课程。尽管没有人能够在课堂学到所有的个人推销知识，但是，在大学里学过推销课程的学生比那些没有学过推销课程的人要有优势。^[17]

电子培训

用计算机和交互式录像带的培训方式正以极快的速度增长。^[18]特别是用交互式录像带（interactive video, IAV）的方法，学生能及时得到反馈，这个方法给学生提供了更深入参与该过程的机会。特别是对新雇员，及时反馈是很重要的。这个概念就与飞行模拟器相似，飞行模拟器能使飞机故意出现误差，并在它发生前有采取纠正的机会。交互式录像带的主要缺点是成本^[19]，因为该系统要与受训者相互作用，它就必须比较复杂，因此，成本较高。这个方法的另一个好处是在对计算机能做什么比较熟悉后，会减轻受训者对在销售中使用计算机的担心。

经验培训

课堂这种严谨构造的讲座形式对销售经理们具有吸引力，因为他们能控制传授给受训者的信息。然而，也许康夫休斯（Confucius）的话可用在这里：

“我听则我忘记；我明白则我记住；我做了则我理解。”通常在让受训者去应用概念时他们学得最好，即使他们失败也一样。^[20]对未经销售风险和只经过较轻销售风险的受训者来说，一种方法就是通过经验培训（experiential training）。在经验培训中运用得比较成功的有：

- 角色练习
- 案例学习
- 游戏
- 团队项目
- 人际关系培训

虽然培训不应仅仅包括这些方法，但是，它们能使用到培训过程中合适的地方。它们具有提供给受训者一种现场经验的优势，通过实践方法，受训者通过做得到他们对概念的理解并通过及时的反馈而学习。这些练习的缺点是培训者必须能够从经验中概括出真理，并引导受训者理解事物发生的动态性。

托马斯·利（Thomas Leigh）提出的一种培训的方法是角色扮演的改进，并采用“有识别力的推销剧本”。^[21]这个销售剧本在给定的情景中提供一系列合适的事件或行动/反应。这与“如果……那么……”的表述很相似，因此，给了受训者一个写好的剧本，该剧本描述了他们对某个行动或表述说什么或做什么的反应。这个方法在对新销售人员培训销售技能时特别有用。见表 14—1。

表 14—1

有识别力的推销剧本

首次业务销售访问	
行动或行为	
采购代理：	向上看并注意你
销售人员：	微笑
销售人员：	问候
销售人员：	握手
销售人员：	自我介绍
销售人员：	送上名片
采购代理：	邀请入座
销售人员：	坐下
销售人员：	陈述对会面目的的理解
销售人员：	问采购者其理解是否正确
采购代理：	扩展目的
销售人员：	询问是什么导致需要
采购代理：	陈述成本、报价、质量
销售人员：	询问这种条件存在多久
采购代理：	提供时间框架
销售人员：	询问涉及哪些部门
采购代理：	陈述部门
销售人员：	询问条件和人员间存在的影响
采购代理：	避而不谈
销售人员：	询问哪种条件优先
采购代理：	指出历史
销售人员：	确定问题
销售人员：	系统地提出行动
销售人员：	重述条件
销售人员：	询问采购者，他理解的最佳行动模式是什么
采购代理：	陈述他的计划
销售人员：	表示赞同
销售人员：	强调他的计划是积极的
销售人员：	提供额外的行动
销售人员：	建议他接触涉及的人员

续前表

首次业务销售访问

采购代理：他接触部门领导
 采购代理：他安排了两个与他们见面的会议
 采购代理：他通知其要接触的一个人员
 销售人员：询问这些人的姓名、头衔和分机？
 销售人员：抄下正确信息
 销售人员：重述有时间框架的行动
 销售人员：询问能否提供其他帮助？
 销售人员：陈述行动何时结束和期待什么样的结果
 销售人员：起立
 销售人员/采购代理：握手
 销售人员：谢谢他
 销售人员：说再见
 采购代理：说再见
 采购代理：走回接待室

资料来源：Thomas W. Leigh, Scripts and stories in professional selling: Mapping the procedural knowledge of exceptional producers. In *Marketing Education: Knowledge development, dissemination, and utilization*, ed. Joseph Gultinan and Achabal (American Marketing Association, 1986). Reproduced with permission.

提供指导

另一种流行的方法是**提供指导**(mentoring)。^[22]提供指导使新销售人员在工作时间内得到辅助，并在公司里有一个角色示范，它对大公司和小公司来说都是有用的方法。一般地，在提供指导的项目中，分配给每个新销售人员同他们一起从事销售和同在一个特别营销项目中的老销售人员。这些受训者将接触到老销售人员积累的经验，而且，老销售人员从与新手们工作中将获取许多内在的报酬，通常是在他们职业生涯中获取内在报酬极为重要的时期。

当然，指导必须是有成功记录和对这样一个项目感兴趣的销售人员。此外，指导必须处在这样一个职业生涯阶段，他们能从原有的责任感出发抽出时间并完全投入。指导必须有指导他人的能力并帮助他们解决失误和问题。

边路控制培训

边路控制培训(curbside training)涉及销售经理作为教练的能力。不同于上岗培训，边路控制培训在于它涉及到销售经理们积极的、持续的参与。它允许销售经理们监测他们的销售人员的进展情况并及时给他们提供反馈。此外，它有助于销售经理们对向他们报告的个人作出评估。特别是对新销售人员来说，销售经理参与到这样的培训中对于他们的效用和自我指导的发展是很关键的。^[23]

在设计一个培训项目时，销售经理们应该综合使用各种方法。在制定培训计划时，他们需要记住那些学习原则。利用各种方法以避免触犯那些原则。此外，随着销售日益成为咨询过程，培训方法需要指出如何发展合作关系。^[24]

这涉及到与人处事的能力，并意味着培训需要发展这种能力。

培训中的其他问题

谁来培训

销售经理面对应该由谁来开展培训这样的问题，一般选择使用：

- 外部咨询人员
- 内部培训专家
- 公司销售人员
- 公司销售经理

使用外部咨询人员的优势在于他们是培训销售人员的专家并通常专攻销售培训项目。此外，外部培训者可能被认为比公司内部人员更可信。缺点当然是成本高。虽然存在一些不贵的培训项目，然而，在雇用培训专家和项目时通常存在很强的价格/质量关系。

使用公司内部培训专家比使用外部人员具有的优势是能用一些培训方面的专家而且成本较低，然而，这样的人员通常只在销售培训方面有专长，因此，不像外部专家那样能满足销售人员的需要。使用公司销售人员能保证由一个在特定行业内对某种特定产品有经验的人来进行培训，并因此熟悉特定的主题和问题。同样，这样的方法能给选来作培训的人提供内在报酬。显而易见，选来参加这些培训的人应该是自愿的，并且是绩效最佳的。这样做的不足是将老练的销售人员从销售中挑出来作培训；同时，他们不是培训专家因此可能试图卖弄，并且他们可能不被认为像培训者那样可信。

如果销售经理们亲自培训，他们具有这样的优势：了解他们的销售人员的弱点并非常了解行业和产品。英特尔公司的总裁安德鲁斯·格罗夫(Andrews S. Grove)，提倡销售经理们自己来培训。^[25]他指出，销售经理处在了解公司的变化和传达这些变化给销售人员的最佳位置。他同时指出这样的事实：经理们从事培训的主要缺点是销售人员(尤其是新手)可能震慑于“上司”而进行培训。此外，销售经理们不是专业培训人员，而且，他们通常事情太多难以尽力开展培训课程。

在哪儿培训

培训可在不同的地方或在一个中心地点进行。在本地开展培训课可使销售人员在舒适的地方学习。同时，如果培训的一部分人员是来自相同的地域的相互熟悉的销售人员，本地培训特别有用。显而易见，本地培训可为公司节省将销售人员送到中心地点和为他们提供住宿的费用。缺点是销售人员会分

心，这是在本地区环境中培训的一个不可避免的问题。

集中培训给公司提供了更紧密的监测培训进展和确保在培训中标准化程度更高的机会。同时，如果公司采用在几个地方培训可能过于昂贵，但只在一个集中了大批人的地方培训则合情合理。集中培训使培训对销售人员来说更“特殊”，因此，他们会更认真地对待它。

推销服务的培训

服务营销本质上不同于商品营销已是定论。^[26]主要的差异在于服务是无形的，而商品是有形的。另一个差异是服务的生产与它们的消费是分开的，这个事实有两个含义。首先，一些服务的质量取决于顾客描述所需服务的能力；其次，服务的质量的判定至少部分取决于服务如何产生。另一个主要的不同是服务是异质的，即它们在质量上比商品有更大的变动性。最后，服务是易消失的，因为它们不能按需来储藏和销售。

根据一个商业交流咨询家鲍拉·克林格(Paula Kringle)的说法，服务因为它们无形性比商品更难销售。^[27]她进一步指出，正因如此，推销服务的销售人员比推销商品的销售人员更需要培训交流价值。对某个商品，质量和性能较易说明；对某项服务，就不是这样。销售人员必须能够抓住顾客的真相，即确定顾客的思想形式和相关的东西。这种聆听技能在推销服务中比销售商品更重要。此外，销售人员必须能够为服务增添有形的质量，以便帮助购买者明白该产品能代表的有关收益。

在培训上花多少钱和时间

当然，任何培训项目的中心问题是能获得的价值。这里，我们所指的是相对所获得的收益而发生的成本。这个问题由于这样的事实变得更复杂：对各种可行的培训项目，某些很好，而其他则不。^[28]当然，公司可开展它们自己的培训，但一定的成本也会上升，即使对不通过商业买来可行的项目也会这样。在最后的分析中，基本的问题通常是：“它值得吗？”因为成本的可视性，它对培训来说比其他问题更真实。

培训的直接成本是高的。在一项对 1 554 个公司的调查中，《销售与营销管理》发现，花在培训中的平均费用是每个销售人员每年 3 737 美元，中间数是每个销售人员每年 1 767 美元。^[29]这个数目随公司规模的不同而变化，大的公司花得更多。另一个问题是花在培训销售人员中的时间数，这是培训的间接成本。在《销售与营销管理》的研究中，培训时间的中间数是每年 1.7 周（8 天半），这个数字变化很大。例如，赫尔克里士公司——一家化学公司，要求对本行业不熟悉的销售人员第一年在培训中要花 26 周，但是在这之后，他们每年接受的培训大约是 1 周。^[30]决定花多少钱和时间的关键是公司试图通过培训达到什么目的和受训者需要学什么。

国际市场中的培训

国际市场中的培训有两个重要问题。首先，公司需要指导销售人员如何在另一种文化下适应和开展经营；其次，雇用经营所在国的本地人的公司需要培训当地雇员。这样的培训很可能不同于在公司母国所使用的培训。

公司为它的雇员开展跨文化的培训压力越来越大，特别是那些直接参与国际经营的公司。菲利普·哈里斯和罗伯特·莫兰指出，公司需要开展跨文化培训，以帮助他们的雇员在和来自不同文化和背景的人打交道时采取更适宜、更敏感和更一致的行动。^[31]他们相信在这样的培训中有特定的人们需要学习的技能和方法。它们是：

- 向他人表示尊重
- 非判断的
- 意识到自己的文化偏见
- 能表示同情的
- 在完成任务中显示了柔性
- 促进沟通
- 容忍含糊

在处理这些问题时，培训计划应该包括语言培训、文化信息和注意力培训。跨文化培训计划需要在一个人员赴任之前开始并在他或她到达后继续。所包括的素材在整个计划中应随着人员的进展情况调整。

在一个公司为开展全球营销设计培训计划时，它需要提出文化差异，包括小的和大的方面。大的差异的一个例子是在日本，在商业交易中有一个特定的要遵从的规则以及与商人打交道的特定的“章程”；其他差异稍微小些，如在墨西哥更需要强调服务。根据《销售与营销管理》的高级编辑格杰弗里·布鲁尔(Geoffrey Brewer)的说法：

在墨西哥从事商务也许需要学习新的语言和文化，但成功的信条是用简单的英语写东西。事实上，仅在任何一本关于全面质量管理的教科书上都拼写出来了。“如果你要在墨西哥获胜，你必须获得服务优势”，联合国驻墨西哥大使馆的助理商业随员布赖恩·布里森说，“墨西哥人趋向于为服务定级，个人的感触在那儿比价格还高高在上。他们需要在销售前、销售中和销售后都得到注意。”^[32]

无论差异是大是小，培训计划应使受训者注意到这些差异，并提供处理它们的框架。

在培训来自其他国家的公司雇员在他们自己的国家从事商务的方面，维恩·特普斯特拉和肯尼思·戴维指出，有两个主要的问题需要考虑：(1)公司应该考虑到先前在计划中已被个人经历过的社会化；(2)公司需要确定它的目标是否简单到仅传授技术知识和技能，或它是否需要将雇员社会化到公司文化

他们同时指出，跨国公司也许会面临民族主义，即强调一个国家的民族利益和雇员培训的民族需求。

《推销》杂志

商业前沿专题

面对极大的困难

约翰·安德森(John Anderson)

在 70 英尺的高空中，她的双腿在风中僵硬地摇晃着，诺威斯特(Norwest)银行的盖尔·冯·吕德坐在狭窄的木制平台上，不知所措地向外张望。在她面前仅有钢索弹道和空气及空旷的天空，她不由地想到跳向天空的前景，于是以极快的速度冲下弹道。她眨着眼，忍耐着，闭上眼睛，又睁开眼，试图去检验她的恐惧。她知道做不到。从远处看她像个小孩，她的身体微小，她的肢体纤细，她的头极大，胀大得像戴着个保护头盔。

熬过 8 个小时的精疲力尽后，冯·吕德，一个在陌生、怀有敌意和远离总部的地方销售的商业银行代表，已经能适应各种急速加剧的、被控制着的局面了。她已经从一个梯子上落下，与一个伙伴走在一起，手拉着手，沿着 V 形扩展的铁丝网，攀爬一堵 48 英尺高的垂直“墙”，并穿过延展在 60 英尺高的草绿色山坡上的两条 15 英尺长的拉紧的绳子。现在来到了这里：弹道。推还是不推，飞还是不飞。独自一人，她想：“我从未做过这个。”但冯·吕德并非孤身一人。

“继续，盖尔！”

“你能做到，盖尔！”

“过来，盖尔！我们在这儿等你！”

这些声音并不紧张，而是充满了鼓励，听到的语气是真诚的，并能感觉到，无论是在地面上还是在高空。

这些声音来自她的队友，一个有 11 个销售人员的小组，像冯·吕德一样来体验户外冒险对他们的意义并看看这种努力是否能对他们的销售有所帮助。

概括地说，这是佩科斯河学习中心(Pecos River Learning Center)的合伙培训项目(为生存创造顾客)一个处在目前技术水平的包括销售培训和户外(户内)冒险的基础课程训练。根据由第二次世界大战中的英国士兵设计的户外冒险培训项目的成功而产生的几十种模仿项目之一——佩科斯已在 10 年内建立了它自己的极能创利的活动范围。由于 1994 年 1 700 万美元的销售额，该公司成为美国公司中领先的冒险培训公司，这些数字证明了这一点。自从 1983 年开业以来，佩科斯已为大约 500 家公司和 10 万个人(他们绝大多数是销售人员)提供了培训和冒险服务。

佩科斯的任务(既为公司的行政人员又为他们的销售人员服务)是简单的，根据执行副总裁赫希·威尔逊的说法，“我们的顾客知道他们面临大量的变化。”威尔逊解释道，“他们知道今天的销售行业是有压力的。他们知道强调的是冒险。我们这儿帮助他们的销售人员学习冒险，并经受住。”

谈论冒险……

在平台上，冯·吕德急促不安，冲向前，退回几英寸，又冲向前。她的双手紧紧攥着将她与铁链系紧的皮套，在她紧绷的脸上有微笑的痕迹。突然，她发出一声尖叫，仿佛她的身体投向虚无。

当冯·吕德飞下滑坡，并冲向标志弹道终点的电线杆时钢索歌唱着。冲向电线杆的途中，重力和松弛的索道使她减速。弹道失去了活力，到电线杆的3/4路途时，冒险结束了。冯·吕德的身体减速成一种轻轻摆动的运动。她狂野地踢着腿，摇动她的双臂大叫：“是的，是的，是的！我不敢相信我做了这个！”

她的队友是另外一种反应。

“我们早知你能的，盖尔！”

“我们早知你能！”

冯·吕德苍白而有皱纹的脸，在厚厚的龟贝眼镜后面发着光。没有帮手，但她在这一整天的充满活力的户外活动中克服了一切。从起先的后退到冲向迎接她的销售同伴的手臂，完成了这个测试，她已冲向极限，克服了一些心灵最深处的恐惧。

那是为什么呢？她仍然在空中摇摆，等着脱掉皮套时，她环视着在她下面的众人的脸想：“我是如此惊骇，但我想到了你，伊迪。我想，如果你能，我也能。于是我听到布鲁斯为我加油；于是我想到丽塔，她已怀孕七个月了仍要来；于是，我听到艾伦大喊：‘别停下来！’噢，上帝，我不知道，我只是向前。”平日里思考清晰和表述清楚，但现在冯·吕德不能控制自己。实际上，她说得含糊不清。“现在我不敢相信这多么有意思！这是令人激动的。”

如果说冯·吕德欣喜若狂，她的同伴也不会远远地落在后面。他们的指导，户外培训师约翰·福斯特说：“原因是，某个人的成功同时也是全体的成功。每人都是今天这儿的胜利者——即使他们没有穿过蒙斯特，爬上墙或冲下弹道，他们都是团队的一分子。那个帮助盖尔的戴眼镜的人，没有尝试去冲下弹道。但当盖尔需要他时，他总在那儿，他是她的支持者，他是团队中的核心分子。”

对冯·吕德与其他人今天的历险，福斯特解释道：“是让你知道你的极限，而不是让你冲过这些极限。”佩科斯历险也是有关合作的。例如，福斯特指出，系绳这一关键行为是系着攀爬者的安全线”；“系住盖尔的人就是她的搭档”，福斯特说，“在地面上鼓励她的人也是她的搭档。他们每个人都有任务，并同心协力让活动顺利开展。”

当他们返回日常的销售工作中时，福斯特继续道：“这些人将会带回他们在这儿所学到的东西。没有比了解你的极限，并告诉你作为一个团队成员，如何超越这些极限的自学知识更妙的了。你能走多远就走多远——直到再也走不动了为止。但你的团队没有任何理由走不完全程。这就是合作的精髓，既在这儿也在回去后的销售中。”

福斯特是一个温文尔雅、真诚的男人，瘦削而强健，已经经历过销售和冒险训练这两个领域，他说：“实际上就是一回事。”

关于佩科斯河学习中心的情况还远不止于此。公司最初位于佩科斯河边，在靠近圣菲的一个有名的农场里，创始人是拉里·威尔逊。但是，佩科斯公司现在有了新的主人，它的20多个活跃的“学习中心”遍布在美国和加拿大。这当中典型的是在明尼苏达州查斯卡的橡树岭会议中心，那儿有一群肃穆的、实用的灰砖建筑。就像公司的一位行政人员描述的那样，户外的布景体现了佩科斯的信条：“庄严”、“孤立”、“安静”，在建筑群的后面的有一个湖（那里不允许游泳），前面则有一片一英亩的空地。高耸的树木和

连绵的山坡环绕着这个湖。正是在这里进行户外培训。

在长长的6天里，参加者不仅仅是学习管理（如果说是控制不确切的话），他们在身处高处时的恐惧，也要教给他们如何将课程用于销售艺术中。在这个过程中，要教给他们一门强化的“财务阅读”课程，如公司报表；并教他们如何、为何合作，既有内部合作也有外部合作。“在这6天里要消化许多东西，”一位佩科斯的老培训员吉姆·穆尔说，他是本周活动的主要的路径寻找者。“但是，嗨，这是帖好药。对销售来说是果汁般的感觉。”一种典型的穆尔主义，道路已经表明（也被接受了），在周日晚上的开幕式上人们都笑了。

许多到这儿来的各种各样的销售人员，不是去新墨西哥的野外，而是到了明尼苏达州的郊外，来接受佩科斯的经历。绝大多数人都相当年轻（30多岁），他们在伊迪·戴维斯的方式中都具有潜力。伊迪·戴维斯是美国沃纳-兰伯特智科集团的销售培训指导。戴维斯处在惬意的中年，他今年42岁，家里有一个十几岁的儿子和老父亲。她对自己也相当满意。“我只是做我想做的事，”在开幕式上她声称，“因此，如果只是观看别人爬梯子，那也很好。”戴维斯说话并不矫揉造作，她的同伴很快就知道，在她的直截了当背后是力量和亲切。她在这儿和两个关键人物在一起，销售培训副经理朱迪·德戈迪和销售人员丽塔·伯杰。像今天绝大多数在这里的人一样，他们已经测试过这一项目，以决定他们的公司是否应该让成千上万的销售人员来通过这测试。

这对AT&T公司的林恩·施雷德和洛里·珀维斯来说也是一样的，他们都是公司在明尼苏达州布卢明顿的小型业务客户分部的销售经理。“你可以将我们想成基尼猪，”施雷德说，“公司正是这样做的。我能想像那儿有人说，如果我们将某人拉在高高的铁索上，那人最好是林恩。”于是她笑了，而珀维斯则转动她的眼睛模仿恐惧。

史蒂文·贝内特、艾伦·毕晓普、道格·利特尔和史蒂文·默里组成一个四人组合。他们是高大、强壮的和粗鲁的男人；他们也是很不拘礼节的，至少可以说，是爽快的同时又是怯懦的。他们的业务是什么？“我们通过分销商向树木、坚果、葡萄的种植者销售，”毕晓普说。然后，他假装神秘地补充道，“我们是孟山都农用化学的销售人员。”

“农作物保护——这正是我们现在试图要做的业务，”贝内特尖声地说。“但没有人去做，”默里和利特尔马上插话。“现在环境看起来更友好了，”毕晓普补充道。四人马上忍不住大笑。起初在加利福尼亚的中心山谷（利特尔后来去了到密歇根），这些男人对彼此了如指掌，以至于他们的讲话速度总是像速记一样快。

盖尔·冯·吕德和布鲁斯·克里斯蒂安森是自己来的。因此，理所当然他们是结伴的，并且还要搭档合作。他们俩都是严肃而又极富智慧的。作为一个银行家，冯·吕德有一种精雕细琢过的安静和幽默，而克里斯蒂安森则有典型的吉米·斯图尔特的性格，这个年轻英俊的销售人员具有牢固的、老式的品质。

克里斯蒂安森是坦帕中心佛罗里达出版公司印刷公司的业务代表，是这群人中的一个典型。他36岁，已经是一个老练的销售人员，从大学二年级起他就做销售。此外，他喜欢他所做的。“开始时我从事了许多毫无兴趣的职业，后来我发现我善于销售。”他说。在已经掌握了销售技能后，克里斯蒂安森现在希望去学习佩科斯的合作之道——即使这意味着要爬60英尺的蒙斯特。

“合作是90年代的流行语，”克里斯蒂安森解释道，“任何能助我一臂之力的额外优势会增加我的销售——我会为此做一切。”

在这儿“做这一切”的还有两位新的佩科斯河的雇员，特蕾西·伊莱亚森和鲍勃·卡彭特。伊莱亚森从事销售，但在佩科斯，人人都希望经历户外冒险。“亲身地，”培训师穆尔补充，“意味着高高地吊在铁索上。”

“噢，你的意思是他在这儿从事你的工作，”道格·利特尔说，并向卡彭特眨眨眼。“是的，”艾伦·毕晓普说，“并且你的意思也是你将要一下子就能取代他。”这几个人互相吹捧道。

穆尔笑道，“正——确。”然后，他进一步剖析事情的实质。“但你们在这里是因为目前的销售处在一片白茫茫的水中，你们没法下船。而这里只有难以驯服的野马：别无选择。你们的管理当局没法知道下一个拐弯会遇到什么，因此你们像在地狱中划桨前行，并且你们最好做好准备。这正是我们要达到的目的。”

现在想像，穆尔说道，一个竞争者在今后的三五年内会将你的公司淘汰出局。“想像一个知道你公司财务的竞争者，一个被你的客户看做是商业忠告者而非交易对手的竞争者。”然后他停顿了一下，“可怕吧？”大家都一致点头，“因此你们最好抢在其他人之前成为那样的公司。”

作为一个宣扬变化的布道者，穆尔通过描述在蒙斯特之顶的生活——60英尺高的铁索上的行动而驾轻就熟地教授着课程，他说，那将是“明天所有人世界中真实的一部分”。

“哦，那是高高地在那儿，真正的高。我要告诉你们一个秘密：我憎恨高处。我的手变得湿乎乎的。我记得那时我在一场暴风雪中登上蒙斯特，紧紧地握住吸盘不放。”

“但你们知道为何我第二天又重回到那儿吗？当然，不是因为我喜欢蒙斯特。我一点儿都不喜欢它。我到那儿是因为蒙斯特每一天都和我在一起，你们也一样。每次，你们从事访问受到冷遇时，每次你们作宣传或努力去成交生意时，蒙斯特就在那儿。你唱着：我不能做到，我不能做到，我不能做到。但你们能，而且你们中许多人在第二天将惊讶地发现你们走了多远。”穆尔停住了并轻声道：“天空是有限的，伙计们。”他笑着，他拍掌并做了个刮刮叫的手势。

丽塔·伯杰（她已怀孕7个月了）向下看着她突起的腹部并轻柔地拍了拍。

“好天气”，像孟山都的贝内特所说的那样，开始于日出并伴有丰盛的早餐、厚脂肪和胆固醇。孟山都的小伙子们兴高采烈地吃着。“该死，那太好了，”利特尔说。“美食家的愉快，”默里附和。“几十年来我吃到的最好食物，”贝内特说。“使一个男人感到像在攀登山脉，”毕晓普补充道。一个小时后这帮人发现他们面对的不是山脉而是蒙斯特。“上——帝”，贝内特说。“高，不是吗？”默里附和道。

“不要担心，”培训师约翰·福斯特说，“我们将从不太高的地方开始。”这是沿着墙背面放的8英尺的梯子，目标是爬上梯子，福斯特解释道：“交叉着你们的手臂，尽量使自己保持稳定”，然后，回到队友等候的手臂中。林恩·施雷德，按被指导的那样第一个尝试，她笑了。“感觉像掉到皮床上，”她说。

这儿没什么问题，比不上下一个练习。低低的金属线吊在一个V形上。这儿的目的是搭档们站在金属线上，彼此面对并握住手，同时沿着V形走出去。当金属线越分越开时，搭档们不可避免地抓不住金属线。但金属线的弯曲是看得到的，特别是200多磅重的默里，他的金属线弯到6英尺3英寸，当他坠落时，他所有的队友们都可抓住他。他们就这么做了。“教训就在这里，”福斯特说，“如果他们不这么做，史蒂文就会弄伤他的脸或膝盖甚至更糟。”

当该小组面对那堵墙时事情开始变难了。一个由木桩和木架做成的木质结构意在模仿山脉的壁崖。这个练习的目的是让一个3人小组登上顶端并搬运货物。“货物”包括3个装满水的小杯子，需要将水倒进一个罐子里。小组“规定”搬运这么多水，不能洒出来，而且在有限的时间内。因为相互束缚，他们不得不形成一个团队来行动——特别是一个成员攀爬时被蒙上眼睛。如果水溢出，规定就无效了，就得重新考虑新的无先例的安排。练习结束时，小组成员开始掌握诀窍了。被蒙住眼的人带着水走在中间；精力最旺盛的成员攀爬离罐子最近的墙的一部分；瘦小的人跟在队尾攀爬，但他们必须全体攀登，因为如果不是全部人都接近顶端就没人能迈得更远。再强调一次，任务就在于团队工作的需要。虽然“这儿有勇敢的鹰的用武之地，”吉姆·穆尔解释道，“但他是作为团队的领导——而不是团队的孤立者。”

无论是鹰还是知更鸟，队员们知道约翰·福斯特不是在戏弄他们，当他请求他们的谅解并说“对不起，伙计们，我知道那像开玩笑，但你们不会什么也看不到的。”这番话的时候，他是对的。向后的自由坠落，V形和蒙斯特前的墙栅。这儿，不仅是有一个障碍而是有许多：首先要攀爬一个60英尺的木梯到一个小楼台，然后是另一段更高处的行走，这时要穿过一个15英尺的木梁到另一个楼台，随后是用绳索下降。“当然，你们不是孤立的，”穆尔说，“你们有4个人，因此，当你们到达木梁时，你们会注意到有4个木梁在V形那儿，祝你们好运。”

当伊迪·戴维斯（“对这种内容来说我太老了。另外，我可能会使别人处于危险之中”）和怀孕的丽塔·伯杰系上绳子时，林恩·施雷德和艾伦·毕晓普（“两头捆在一起的骡子，”像某人概括的那样，“没有什么东西能吓住他们。”）领着鲍勃·卡彭特和洛里·珀维斯登上梯子到达了那晴朗的蓝色的明尼苏达州的天空。他们的攀升很快，在拉紧的金属线上的行走慢而烦闷，而V形则是半个灾难。他们都系上绳子并且用夹子和金属丝作为保护，这就没有真正的危险。但终究没有人想要掉到地上。那是害怕什么呢？

然后，洛里·珀维斯滑下木梁，大家都在地面上喘着气。“噢，上帝，”像惯用语一般，大家都在叫。尽管安全，珀维斯在毕晓普从背后推她到木梁上时仍像被什么缠住一样，摇摇晃晃地。她调整自己，站住，完成了行走。然后，他们4人都沿绳索下降。地上响起了响亮的掌声和欢呼声。主要是给珀维斯的。

珀维斯脱下她的装备时颤抖着。她知道她已经完成了，她已经克服了恐惧——并超越了，但这并未使她不颤抖。“自那以后，”她并没有特别向任何人说，“甚至弹道看起来也极为可爱。”

这样，洛里·珀维斯超越了蒙斯特，而盖尔·冯·吕德超越了弹道。正如他所说的，吉姆·穆尔和他的同事——指导员罗恩·莱曼，他们都是人到中年，并且莱曼还稍微有些胖，他们都走完了全程。白天过去了，在夜幕中这批人中已没有新面孔，老手和新手都一样。

第二天的“汇报会”上，重新发起进攻的穆尔问已恢复了体力的队伍：“什么是你们业务的内涵？你们将如何把从绳索和金属线学到的东西运用到销售中？”

艾伦·毕晓普第一个举起手：“我学到了在我的办公室中系绳者有多重要，在我们的支持人员中有人曾写信给我的一位客户解释我们某个产品的化学分析，这实际上对我的销售很有帮助，而我却没有给他写封感谢信。”

道格说得更简洁：“我明白了你得需要整个链条的支撑才能来到那儿。”

“正确，”穆尔说。“并不是要减少责任，但一旦你得到支持，你就会比你独自一人更有力量。”

盖尔·冯·吕德则以她作为一个银行家的工作打比喻来解释：“我的领域包括几个州，因此我不得不经常出差。一个人待在外面时很害怕，但我知道我有一支强有力的队伍在后面，系住我，指导我，给我支持。因此我时不时地经常会冒些险，这就像我等着完成弹道运动。我虽然沮丧过，但现在我非常理性了，并且我知道，如果我理性地完成了弹道运动，我将一切都好。但我没有理性地思考。”

史蒂文·默里插话道：“就像我在蒙斯特上一样，我一直听到那些细微的声音在我头顶上。”

“确实，”冯·吕德说，“但我的教练告诉我，一切会好的。并且她解释支持系统是如何工作的，她用实实在在的、完整的、详细的语言描述了那可怕的摇摆。”

“那么，就是这样的？”穆尔问。

“唔……”冯·吕德结巴了。

“说出真相，盖尔。”众口一词。

“不，不是这样的，朱迪在我后面，并且我知道她吓得要死不敢去做弹道运动。”

“我是这样，”朱迪·德哥迪承认，“我在颤抖。”

“这样，唔，”冯·吕德解释道，“我知道如果我不做，朱迪是不会做的，事实就是，我不想使朱迪失败，我不想挫败我的朋友。”

“盖尔，”穆尔轻声地说，“你没有挫败朱迪，但你成功地发现了你的极限。在佩科斯没有失败者。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

在本章里，我们讨论了一些帮助销售人员认识到他们的潜力，并在持续性的基础上成为好的经营者固有的问题。特别是，本章将培训视为一个社会化过程。明确的目标对开展任何培训计划都是必要的，因为如果目标没有明确，销售经理们就不能设计出满足公司和销售人员需要的项目。我们讨论了与销售培训相关的10个学习原则。无论需要包括多少信息和可用于培训的时间多么有限，销售经理们违背一个或更多的原则会削弱整个培训计划的有效性。

本章同时探讨了各种销售培训的方法，以及在培训计划中必须包括的材料。这两个因素是相互联系的。材料类型取决于采用的方法。销售经理们意识到培训包括了提供有关产品信息和其他更多的内容。技能的发展也是培训中一个不可缺少的部分。

最后讨论国际环境下的销售培训。这些讨论中部分是关于为本国中直接与其他国家的顾客接触的雇员提供的跨文化培训，该培训包括使他们敏感于习俗的和其他国家人们价值的差异。国际化培训的另一个问题则是有关经营所在国

的本地雇员的培训。为使其有效，公司必须使它的培训与其目标国家的习俗相适应。

关键术语

竞争优势	competitive advantage
公司文化	corporate culture
边路控制培训	curbside training
定制	customization
派生需求	derived demand
特殊能力	distinctive competency
经验培训	experiential training
非正式文化	informal culture
交互性录像带	interactive video (IAV)
学习	learning
提供指导	mentoring
激励	motivation
上岗培训	on-the-job training
参与	participation
平台	plateau
实践	practice
效率	productivity
目标	purpose
现实主义	realism
强化	reinforcement
重复	repetition
社会化	socialization

本章练习题

1. 为什么说培训是一种社会化的特定形式？
2. 为什么一个公司为培训制定明确的目标很关键？
3. 说明为什么学习的 10 个原则很重要。
4. 讨论讲座方式并不足以培训技能这个观点。
5. 提供指导和边路控制培训在培训销售人员中的作用是什么？
6. “销售人员是天生的而非培养出来的”这句话正确吗？解释你的回答。
7. 对于在美国工作的销售人员和向海外派遣的销售人员的培训，有哪些相似之处？有哪些不同之处？

8. 跨国公司在培训公司经营所在国的本地雇员时, 公司面临的两个重要问题是什么?

【注释】

- [1] Lawrence Chonko, John F. Tanner, Jr., and William A. Weeks, Sales training: Status and needs. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Fall 1993), 81 ~ 86.
- [2] Adel I. El-Ansary, Selling and sales management in action: Sales force effectiveness research reveals new insights and reward-penalty patterns in sales force training. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Spring 1993), 83 ~ 90.
- [3] Marc Hequet, No more Willy Loman. *Sales Training* (May 1989), 11 ~ 13.
- [4] Arnold M. Rose, *Sociology* (New York: Knopf, 1965), 731.
- [5] Scott W. Kelley, Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Winter 1992), 27 ~ 36.
- [6] Patrick L. Schul and Brent M. Wren, The emerging role of women in industrial selling: A decade of change. *Journal of Marketing* 56 (July 1992), 38 ~ 54.
- [7] Linda Lynton, The dilemma of sexual harassment. *Sales & Marketing Management* (October 1989), 67 ~ 71.
- [8] Dennis W. Organ and Thomas Bateman, *Organizational behavior* (Homewood, IL: BPI/ Irwin, 1986).
- [9] Compiled from Dennis A. Miller, A successful sales-training program. *Training and Development Journal* (November 1980), 46 ~ 49; Bill Kelley, Training, "just plain lousy" or "too important to ignore." *Sales & Marketing Management* (March 1993), 66 ~ 70; Organ and Bateman, *Organizational behavior*.
- [10] Compensation & expenses. *Sales & Marketing Management*, June 22, 1992, 72.
- [11] David M. Szymanski, Determinants of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing* 52 (January 1988), 64 ~ 77.
- [12] Conrad N. Jackson and Ralph W. Jackson, The attributes of successful salespeople, working paper, 1993.
- [13] Dennis Fox, The fear factor: Why traditional sales training doesn't always work. *Sales & Marketing Management* (February 1992), 64.
- [14] Edgar H. Schein, The role of the founder in creating organizational structure. *Organizational Dynamics* 12 (Summer 1983), 14.
- [15] Earl D. Honeycutt, Jr., Tom McCarty, and Vince Howe, Sales technology applications: Selfpaced video enhanced training: A case study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Winter 1993), 73 ~ 79.
- [16] Compensation & expenses, 72.
- [17] Al Urbanski, Electronic training may be in your future. *Sales & Marketing Management* (March 1988), 46, 48.
- [18] Arthur Bragg, Personal selling goes to college. *Sales & Marketing Management* (March 1988), 35 ~ 37.
- [19] Urbanski, Electronic training.
- [20] James T. Strong, Leaders in selling and sales management: John Cameron Aspley and the

Dartnell Corporation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Winter 1992), 65 ~ 67.

[21] Thomas W. Leigh, Cognitive selling scripts and sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (August 1987), 39 ~ 48.

[22] Arthur Bragg, Is a mentor program in your future? *Sales & Marketing Management* (September 1989), 54 ~ 63.

[23] Stephen X. Doyle and George Thomas Roth, Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Winter 1992), 59 ~ 64.

[24] Harvey Blustain, Selling and sales management in action—from hot boxes to open systems: The changing world of computer salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), 67 ~ 72; Ray A. DeCormier and David Jobber, The counselor selling method: Concepts and constructs. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Fall 1993), 39 ~ 59.

[25] Andrew S. Grove, Why training is the boss's job. *Fortune*, January 23, 1984, 93 ~ 96.

[26] For more information, see Leonard L. Berry, Services marketing is different. *Business* (May-June 1980), 24 ~ 29; A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 59 (Fall 1985), 41 ~ 50; G. Lynn Shostack, Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing* (April 1977), 73 ~ 80.

[27] Paula C. Kringle, Training salespeople to sell services. *Sales Training* (May 1989), 14 ~ 18.

[28] Kelley, Training.

[29] William Keenan, Jr., Are you overspending on training. *Sales & Marketing Management* (January 1990), 56 ~ 60.

[30] Ibid.

[31] Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing cultural differences* (Houston, TX: Gulf, 1991).

[32] Geoffrey Brewer, New World orders. *Sales & Marketing Management* (January 1994), p. 62.

[33] Vern Terpstra and Kenneth David, *The cultural environment of international business* (Cincinnati, OH: South-Western, 1985).

第15章

销售预测及销售目标与预算的制定

开篇故事

菲尔·考里伸手去拿咖啡杯，他是香港杜马市场公司的销售经理。对他来说，今夜将是漫长的不眠之夜，他需要保持清醒。因为总裁鲍勃·凯利要求他对公司预测和预算的程序作一番详尽的回顾。总裁的这个要求主要是因于对两种主要产品销售的严重高估，致使产品大量积压，现在不得不以低于成本的价格推销。“究竟是什么原因导致了现在这种情况？”考里自问。是由于公司正在使用的定量预测技术有什么问题吗？也许，定量预测技术对于预测销售转折点和已发生的销售迅猛下滑不够敏感。是不是由于在过去的3年中，公司每年30%的增长率使经理们感觉自己公司战无不胜，从而在利用主管人观点评定法进行定性产品生产预测时，预测值定得过高？是否由于自己对工作中有关预测和预算方面没有予以足够的重视而造成了错误？

尽管一直未能确定是什么原因造成的，然而，考里知道，在以后的几年中，预测和预算对公司来说将是极端重要的。他不得不重温在人员推销和销售管理课程中所学的那些技术方法，看看其中是否有些方法或技术能适用于杜马市场公司。“我感到非常高兴，因为考恩教授一直坚持要我们学习所有可能的技术方法”，考里想，虽然当时考试时他并没有这种感觉。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 理解计划、预测和预算之间的关系
- 估计消费品和工业品的市场潜量
- 选择最适合的定性和定量预测技术
- 理解和实施确立销售定额的程序

引言

编制预算是销售经理的一项极其重要的任务。开发有效的激励措施是预算过程不可缺少的部分，销售经理可以通过合理地安排旅行而不减少工作时间来减少激励措施的花费。

拓展预算的激励概念就是开展水上人家活动。^[1]

七王冠度假区在加利福尼亚州的欧文，它宣称是最大的“水上人家”度假区公司，它们组织水上人家旅行。据七王冠度假区销售主任凯瑟琳·海斯所言：“水上人家提供了一种极好的替代传统度假激励方法的方案，在使销售优胜者得到某种休息和娱乐的同时，也给了他们观赏某些北美最原始的国家公园的机会。”^[2]对销售经理来说也许更为重要的是，这种激励措施有利于预算。把所有费用都算进去，“水上人家”每人一周花费大约 300 美元。

这种价格更低、节约成本的销售激励已经为美国莫尔森·布鲁尔公司所使用。1992 年 5 月，莫尔森从遍布美国的 80 个分销商中聚集了 325 人在内华达州的欧弗顿，进行了一次“水上人家”短期旅行。每个分销商获得一个“水上人家”旅游名额的奖励，他们可以根据奖励自己员工的方式，选送他们希望选送的任何一个员工。一些分销商试图在销售人员中促成同志式的气氛；另一些分销商则想奖励某些个人及其家人作出的推销努力；还有一些分销商则根据销售人员的工作业绩来奖励。不管各分销商采用何种奖励方法，“水上人家”旅行使莫尔森公司能够以合理的成本嘉奖其分销组织的员工。

推销的成功需要经过深思熟虑地制定计划，包括诸如激励程序等方面的内容。预算和销售定额由于对推销活动的计划、评价和控制有用，从而成为上述计划的重要组成部分。

销售预测和计划

公司计划的中心任务是**销售预测**(sales forecast)。不管公司的规模大小和销售人员的多少，销售预测影响到包括计划、预算和确定定额在内的销售管理的各个方面。^[3]尽管销售预测十分重要，进行高质量的销售预测并非易事。在进行预测和选择最合适的销售预测方法之前，了解对销售预测产生影响的那些可控和不可控因素是很重要的。

可控因素(controllable factors)是指那些能够为企业所控制的对未来销售产生影响的环境因素，如价格政策、分销渠道、促销活动、新产品开发、产品特色及应收账款政策，以及公司财务管理能力等。可控因素属于公司的内部环境要素。**不可控因素**(uncontrollable factors)是指那些企业几乎不能施加影响的对未来销售产生影响的环境要素，如世界与国家的经济形势、通货膨胀、利率、人口流动、消费偏好变化、其他人文统计数据，以及竞争态势和行业发展趋

势。不可控因素对公司销售和业绩有着不断变化的影响作用。密切监控那些对公司销售影响最大的因素，并且在制定销售预测时把这些因素考虑进去无疑是很重要的。

不可控因素中的一个重要因素就是宏观经济形势。公司应当确定宏观经济中与本公司产品有着最重要关系的那些指标，在表 15—1 中列出了三种宏观经济指标。其中**导向性指标**(leading indicators)指宏观经营活动指标，因为这些指标变动(向上或向下)是在产品销售变动之前，所以必须密切监控这些指标。但这些指标变动并不一定意味着某种特定产品销售向上或向下的转折。

表 15—1 应用于销售预测的主要商业指标

导向性指标	
制造工人的平均工作周	
工商业建筑物的建设合同	
工厂和设备的合同与订单	
最新通过的资本预算规章	
商业人口的净变化(新开业和关闭企业数)	
公司税后利润	
股票价格指数	
商业库存的变化	
制造商新订单的价值	
一致性(同时性)指标	
失业率	
报纸上的寻求帮助的广告指数	
工业生产指数	
国民生产总值	
个人收入	
零售商店的销售额	
批发价格指数	
滞后性指标	
新工厂、新设备经营开支	
制造商库存的账面价值	
消费分期付款	
单位产出的劳动力成本指数	

一致性(同时性)指标[coincident (simultaneous) indicators]与产品销售变化相一致,所以,利用一致性指标制定针对不同产品生命周期阶段的市场营销战略将大有裨益。例如,一个必须借入资金的公司应该知晓利率经常会在一致性指标到达顶点后攀升,进而据此采取相应行动。

滞后性指标(lagging indicators)是落后于市场变动的指标。相对导向性指标来说,一致性指标和滞后性指标对于制定公司销售预测不很重要。

销售预测的一些概念

一般来说,当制定销售预测时,销售经理会关注市场规模、市场潜量、销售潜量和销售预测等四个指标。**市场规模**(market size)是在某一特定时期(通常为一年)内,在不考虑价格等营销行为和竞争活动的情况下,一个特定的市场所能够消费的商品总量。某一行业商品在给定的时期里,在此特定市场上最大的销售量就是**市场潜量**(market potential)。而**销售潜量**(sales potential)则是市场潜量的一个子集,就是在特定时期某特定公司所能取得的最大市场份额。最后,销售是销售潜量的子集,就是在特定时期、特定市场上某一公司可实现的销售量。

消费者需求估计

《购买力调查》上登出了为营销消费品的公司所用的一些重要的基本经济数据。其中,**购买力指数**(buying power index, BPI)对销售经理估计未来销售特别有帮助,它是通过对人口、收入、零售额等变量加权组合而计算出的。BPI可以预测一特定市场的购买能力,在专门针对标准化大城市统计区域的杂志上都会列出这个指数。

在美国,为了评估某一市场渗透程度和判断目前公司在此市场销售是否充分,销售经理要能够比较公司销售百分比和城市总销售百分比。如果这种初步分析显示,在此城市还存在未被开拓的潜在市场,销售经理就能展开进一步研究,以获得更多有关那个市场和竞争程度的信息。这种调查研究可以指导是否需要在此城市增加促销开支和/或销售费用。

工业需求估计方法

一种估计工业销售的方式称作**标准工业分类(SIC)代码**[Standard Industrial Classification (SIC) code]。标准工业分类代码是根据产品或经营类型对所有公司进行分类的统一编码系统。所有的产品都被归入某一类,所有主要行业都被定义一个两位数的代码(见表 15—2)。在每个两位数 SIC 代码内,有特定的产品分类。SIC 代码 20 ~ 39 表示制造企业; SIC 代码 34 表示金属产品的制造企业; SIC 代码 3441121 表示纤维金属产品制造企业; SIC 代码 3441122 表示建筑合金钢的制造企业。SIC 代码能够帮助销售经理定位潜在顾客,确定某一地区的销售潜量并且帮助制定更精确的销售预测。

在特定 SIC 代码内,为定位某一市场的潜在顾客,销售经理可利用一个州

表 15—2

标准工业分类(SIC)系统

两位数 SIC 代码	主要工业分类
01 ~ 09	农业、林业、渔业
10 ~ 14	采矿业
15 ~ 17	建筑业
20 ~ 39	制造业
40 ~ 49	交通运输及其他公用设施
50 ~ 51	批发贸易
52 ~ 59	零售贸易
60 ~ 67	金融、保险、房地产
70 ~ 89	服务业
91 ~ 97	政府部门
99	其他行业

的工业目录或更一般的目录，如《美国制造商托马斯登记簿》、《穆迪工业手册》或《标准普尔登记》。对其产品以 SIC 代码编码的公司，每一参考书皆提供了公司管理层、公司名称、地址和电话、所提供的产品或服务、年销售量以及公司雇员数量等等有关最新信息。利用 SIC 代码，这些数据也能从诸如邓恩 - 布拉德斯特里特等公司购买。SIC 代码提供了一种评估当前销售量和预测将来销售量的过程。它也是发布下述参考材料中相关信息的基础：如《美国制造商统计》、《美国工业展望》、《乡村商业模式》和《销售与营销管理》上发布的“工业购买力调查”。

定性预测方法

我们有许多定量的和定性的方法来预测销售量，因为没有一种方法可以产生持久准确的销售预测，所以，最好的办法是同时利用几种方法来预测。这样，用一种方法的结果可以检验另一种方法的结果。各种所利用的方法取决于预测的时间跨度、预测的重要性、可以利用的时间多少和可以利用的数据数量。预测销售量的定性方法一般包括：主管人观点评定法、销售人员汇总法、购买者期望法、德尔菲法和情景法(见表 15—3)。

表 15—3

四种预测方法的优点和问题

购买者期望法	德尔菲法	主管人观点评定法	销售人员汇总法
优 点			
预测基于购买者的观点，其购买活动决定公司实际可获得的销售成果	预测基于在此领域专家的观点 此技术对预测高科技新产品的销售非常有效	预测基于不同的专业知识、判断、经验和观点 此法可以容易快速地加以实施 预测是基于那些能够作出和实施决策的个人，此决策会影响公司可获得的销售成果	预测基于贴近市场、有专业知识背景的个人 预测基于直接对可获得的实际销售成果负责的个人的观点 预测可以容易分割到一个客户、产品或地区的预测
问 题			
预测基于变化中的预期行为和预期事件 预测基于那些有种种知识和兴趣的购买者的观点 预测主要基于调研和数据收集，而这些与时间和成本相关	预测需要大量时间和一些资金去实施 精确性依赖于参与者的知识和初始及持续的参与程度 预测需要一个有能力的、有经验的协调者	预测的精确性取决于被给予的观点的质量 预测主要基于调研和数据收集，而这些与时间和成本相关 预测经常难以根据产品或地理区域而分解	预测基于销售人员的估计，而其通常对宏观经济模式和未来的公司计划并不了解 销售人员评价是根据销量，不是根据预测此类辅助活动 预测主要基于调研和数据收集，而这些与所用的时间和成本相关 需要保证预测精确性的程序 当预测被用于确定定额时，需要先说明销售预测数

资料来源：Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, *Marketing decisions for new and mature products*, 2nd ed. (New York: Macmillan, 1991), 307.

主管人观点评定法

主管人观点评定法(jury of executive opinion)是最古老和最简单的预测技巧之一，要求公司高级主管对特定时期的销售作出预测，通过对这些预测平均化，即可获得拥有广泛基础的预测结果，这通常要比单个经理所做的预测精确一些。参与预测的包括营销、财务、生产、采购等部门的经理。^[4]

这种方法的优点在于它简单迅捷，主要的缺点则在于那些对公司产品并不熟悉的经理的观点会导致预测结果不够精确。

销售人员汇总法

销售人员汇总法 (sales force composite) 是从销售人员预测中汇总出有关将来销售额的预测。有时销售人员单独作出这些预测，有时则与销售经理共同讨论而得出这些预测。预测结果以地区或行政区汇总，地区经理或行政区经理再把这些结果与过去销售预测的精确度作比较，从而对这些预测结果作出评估。利用适当的偏差因子来校正每个销售人员的预测结果，然后利用他自己的经验作最后的地区销售预测。最后将预测结果提交给母公司，在那儿汇总出公司总销售预测。

这种方法的偏差在于预测销量常低于实际的销售量。这种过低预测可通过对每位销售人员建立悲观指数来补偿。此指数是通过比较每位销售人员先前的销售预测与实际销售量的差异推导出来。这个差异被预测量除，就得到了销售人员指数。当计算出的补偿指数应用修正每位销售人员的销售预测时，对大多数销售人员来讲，销售预测量的偏差会在实际销售量的 10% 以内。

虽然销售人员汇总法包括了那些最接近市场、有丰富实践知识的销售人员的预测，但在产出精确预测结果时，仍存在两个问题：(1) 市场结构经常影响销售人员精确预测销售量的能力。当销售人员访问的客户较少，或较少的客户占了他们较大的业务量时，用这种方法预测就较精确。(2) 销售人员的评估、补偿和晋升是以实际销售量为基础的，而不是基于预测的准确性，因此，销售人员在作出预测时倾向于尽可能少花费时间。

销售人员如利用表 15—4 的形式，把过去的销售量作为参考数，预测的准确性会大大提高。这个表格以每位顾客的购买量为基础而获得对某一特定产品的销售预测，注意这种预测是以每单位为基础的，而不是以美元为基础的，这样就避免了价格上升所带来的问题。

表 15—4 销售人员对未来产品(产品名)销售预测表

顾客	上一期间(周、月、年)	下一期间(周、月、年)	变化的原因
	以单位计量的销售量	以单位计量的销售量	

购买者期望法

很多公司经常关注新顾客、老顾客和潜在顾客未来的购买意向情况。如果

存在少数重要的顾客占据公司大部分销售量这种情况，那么，**购买者期望法** (buyers' expectation) 是很有成效的。尽管邮寄调查、电话调查或人员拜访等方法都可以询问顾客的购买意图，但人员拜访法可以得到更精确更细致的预测。然而，若潜在顾客夸大他们的购买意图，问题就来了，修正这种夸大其词的方法是建立与销售预测汇总法相似的悲观指数来调低夸大的预测。这个方法是以前每位购买者实际购买与预计购买为基础的。一旦指数确定下来，就可以被用来调低购买者的夸大预测数，从而得到精确的预测结果。

德尔菲法

德尔菲法 (Delphi method) 既可以用来预测产品销售，也可以用来预测整个行业的发展趋向。^[5]这个方法通常包括召开一组专家参加的头脑风暴会议。第一阶段产生的问题总结出来可作为第二阶段的问题的基础，通过组中所有专家的判断、观察和期望来评价，它可以得到共享的、更结构化的且具有更少偏差的预测结果。

运用德尔菲销售预测法要先组成一个 10 人~1 000 人的小组，此小组由在各领域中拥有较丰富的专业知识的专家组成，他们由各种背景、不同教育和不同组织层位的人构成。然后，组织者给每位小组成员发出问卷，要求以他们在此领域中的知识背景作出总的行业销售和产品销售的预测。把寄回的答案归纳起来，进而开发出一系列项目和说明书。组织者再把结果寄给小组中的每一位成员，要求其提供何时会发生有关变化和各種销售预测的可能性。然后，再把寄回的答案汇总列成表式，在需要时重复这一步骤。因为利用德尔菲法得到的预测结果的质量依赖于小组成员的专家才能，所以，选择最好的专家和细心地整合专家们的答案是很重要的。

情景法

情景法 (scenario method) 基于未来产品销售的、可广泛选择的、假定情景的各种发展趋势。根据重要事件的发展从现在到结束点，列出定性的、可持续的、未来的不同场景。

使用情景法的第一步是选择行业活动中的各个方面。然后，描述在每一方面中的偏差和可选择的范围，再把各种要素和行业整合进去。在将来可能会发生的多种情况中，使用内部一致的方法去探索不同情景。最后，列出各种情景，并经常观察其是否是内在一致的。这使得每个情景的未来销售可以更容易地决定下来。

定量预测方法

用来制定销售预测的定量化方法按照不同类型可以分成三大类，即时间序列分析、回归和相关分析以及博克斯-詹金斯法。

时间序列分析

时间序列分析(time series analysis)是利用变量与时间存在的相关关系,通过对以前数据的分析来预测将来数据。时间序列分析是“以时间为参照点排序的数值变量的观察值集合”。^[6]

在评价用来预测未来的过去数据时,典型方法是把此分析模式划分为四个基本要素,如图 15—1 所示。其中,第一个基本要素是趋势,即上升或下降的倾向。在宏观基础上,它基本是一个源于技术发展、资本形成和人口增长的长期趋势。第二个要素是季节性变量,反映了在一年内的销售活动模式,它是短期销售预测的基础,季节性变量反映了季节性购买模式的情况。例如,防风镜的销售量秋季要比春天和夏天大得多。

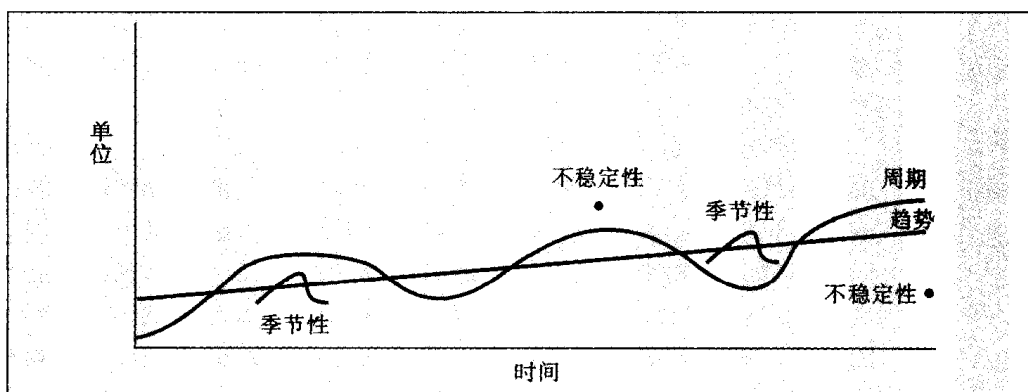


图 15—1 四个时间序列要素

第三个基本要素是周期效应,它在一系列不同的时间段上比季节性变量显得更具有重复性。虽然几乎没有或仅有少数商业销售表现出持续的周期行为,但当周期效应发生时,它对于制定中期预测时是有用的。最后一个基本要素是不稳定性——由于罢工、原材料短缺、能源匮乏、火灾、暴风雪等引起的过去销售数据的异常波动。因为它们是非系统性的,所以在预测长期销售的最后结果时,可以不考虑这些不稳定因素的影响。

在进行时间序列分析时,有两个有用的技术:趋势分析和指数平滑预测。在时间序列分析中,上面讨论过的经济指示器经常得到使用。

趋势分析 趋势分析(trend analysis)通过对过去销售量数据进行评价,从而判断这些数据中是否存在着持续的明显趋势或数学模型,然后,以过去的销售历史预测未来的销售趋势。我们可以用三种基本方法来决定长期趋势的存在:百分比变化法、移动平均法和曲线拟合法。

就像其名字的含义那样,百分比变化法(percentage-change method)评价一个基本单位的过去销售量在连续时间段内的变化。表 15—5 列出这样一个例子。然后,我们或者计算出百分比增长(或下降)幅度,或者通过使用所有年份百分比变化的平均数,或者应用最近年份的百分比变化,判断是否存在明显的销售趋势。例如,如果采用所有年份百分比的平均数,假设是 13.6%,那么,1995 年的销售预测将会是:

$$947 \times 1.136 = 1\,076 \text{ (千单位)}$$

表 15—5

凯利公司的销售量

年份	销售量(千单位)	上升/下降百分比
1987	364	—
1988	547	50.2
1989	632	15.5
1990	596	(5.7)
1991	787	15.0
1992	749	9.0
1993	838	11.9
1994	947	13.0

尽管在商业中经常使用这种方法,但这种趋势分析方法会产生不精确的预测结果。这种方法经常会忽略数据的某种趋势或销售转折点,导致夸大或缩小销售预测值。

克服百分比变化法这种局限的一种方法是**移动平均法**(moving-average method),通过规定特定数目的时间段,去掉最早的销售值,可以使极端数值得以平均化。这种方法在进行销售预测时更着重于利用最近的销售额。

表 15—6 是凯利公司使用此法的一个例子。因为选择了 7 个月的移动平均,所以每次计算移动百分比(见表 15—6)要使用 7 个月的数字。例如,第 2 年 3 月份的 7 个月移动平均百分比值 11.8 决定于 9 月、10 月、11 月、12 月、1 月、2 月、3 月实际销售量的百分比平均变化。^[7]

表 15—6

凯利公司的销售量

月份	销售量(千单位)	变化百分比	移动平均百分比变化	预测数
2 月	168			
3 月	179	6.5		
4 月	253	41.3		
5 月	353	39.5		
6 月	467	32.2		
7 月	531	13.7		
8 月	446	(16.0)		
9 月	509	14.1	18.8	526.2
10 月	536	5.3	18.6	600.6
11 月	645	20.3	15.6	616.4
12 月	700	8.5	11.2	715.9
1 月	799	14.1	8.57	756.0
2 月	894	11.8	8.30	862.9
3 月	971	8.6	11.8	992.3
4 月	1 059	9.1	11.1	1 077.8
5 月	1 190	12.3	12.1	1 186.0
6 月	1 196	0.08	9.21	1 297.1
7 月	1 134	(5.2)	7.25	1 279.7

$$\frac{(14.1 + 5.30 + 20.3 + 8.52 + 14.1 + 11.8 + 8.61)}{7} = 11.8$$

3 月份的销售预测的建立是把 7 个月移动平均百分比值乘以上个月即 2 月份的销售量。本例中, 3 月份的预测数为 992.3。类似地, 8 月份的预测值为 1 279.7。

在趋势分析中所使用的最后一个方法是**曲线拟合**(curve fitting), 分析销售数据中相互依赖的两个变量销售与时间之间存在的某种趋势。曲线从直线到更复杂的类型, 如冈珀茨(Gompertz)曲线。将要使用的特定曲线类型的选择依赖于那个最好地拟合了过去的销售数据, 这就是说, 在时间段内, 哪条曲线使得实际值与预测值之间差错最小。通过观察过去的销售数据, 把销售数据和欲采用的数学类型配比, 就可以估计这种错误或差异。例如, 一种以数学形式 $Y_t = a + bx + cx^2$ 表示的二次趋势, 有其绝对上升或下降的趋势。然而, 从一个时段到另一时段的绝对变化不是常数, 而是一种增长或下降的速率变化。每种曲线类型都有不同的特点, 使得在某种数据模式出现时更加适合。

一旦选择了拟合最好的曲线类型, 那么, 就可以利用拟合公式来确定销售预测。通过利用选择的方程来预测前一年的销售, 然后, 把这个预测与实际销售量相比较, 这两者之间的差异, 反映了预测结果的精确度。

指数平滑法 移动平均法和其他趋势分析法所有的几个局限导致需要利用指数平滑法来预测销售量^[8], 使用**指数平滑**(exponential smoothing)的预测是利用下面的方程计算出来的:

$$\bar{S}_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \beta) \bar{S}_t$$

式中, \bar{S}_{t+1} ——下一时期的指数平滑销售量预测;

α ——平滑常数;

S_t ——实际销售量;

\bar{S}_t ——本期指数平滑销售量的数值。

例如, 如果一个公司实际销售 8 万美元, 本期指数平滑销售额为 6 万美元, 一旦合适的平滑常数确定以后, 就可以得到预测的销售量。假设平滑常数为 0.3, 那么下一期预测销售将是:

$$S_{t+1} = 0.3 \times 80\,000 + 0.7 \times 60\,000 = 66\,000 (\text{美元})$$

回归和相关分析

当销售与时间之外的其他事物存在相关性时, **回归和相关分析**(regression and correlation analyses)对于销售预测将是非常有用的。这些广泛使用的统计方法可以用来检验销售和一个或多个变量的数学关系。这样, 一种函数关系就建立起来了, 它描述了一个变量的某种变化与另一个或多个变量的特定变化的关系。例如, 汽车消费支出的变化可以与收入变化相关, 如果某种统计显著关系能够建立起来, 那么, 收入水平就可以用来预测消费支出和汽车销售。

相关分析在决定销售是否与某种或某些变量相关时是有用的, 这种关系的程度可以通过相关系数(r)来衡量。^[9]

* 原版书中文字叙述与表 15—6 不符, 现以表 15—6 中的数字为准。——编者注

相关系数的值域范围为 $-1 \sim +1$ ，符号表示在销售与另一变量之间关系的方向，具体数值表示相关程度。负相关系数表示销售与另一变量间的关系是以相反的方向运动。例如，如果新房地产开工数反向于利率上升，那么，这将是负的相关系数。当利率上升时，新房地产开工数会下降。正的相关系数表示两个变量同一方向运动。当收入上升时，家具的购买量将会增长，因此，这两个变量之间有正的相关系数。

关系的强度是通过相关系数的值来表示的，计算出的相关系数越接近于 1，变量之间的关系会越强；相关系数为 0，表示两变量之间没有关系存在。

回归分析试图判断在因变量(销售量)和一个或多个自变量之间是否存在某种偶然的关系，如果发现了某种关系，那么，因变量(销售量)的值可以根据自变量的特定的值来加以预测。回归分析有多种形式，但是最简单的是直线回归。^[10]在这儿，自变量(x)与因变量(销售量以 y 表示)的关系被假定为线性关系。

就像相关分析一样，回归分析也是强有力的预测方法，但要注意确保潜在的被分析关系正在起作用，且这种关系将在整个预测期内持续。

博克斯 - 詹金斯法

博克斯 - 詹金斯法(Box-Jenkins method)正在成为销售预测使用最广泛的方法之一。虽然一些公司对这个方法并不熟悉，但很多曾用过这个方法的公司对这个方法难以舍弃。博克斯 - 詹金斯法给最相似于特定公司数据的特定模型提供信息。这个方法与其他预测方法不同，因为它没有一个基于先前数据的数学模型，而是暂时定义一个模型，然后，检验其充分性，再用来产生销售预测数据。

博克斯 - 詹金斯法先使用三个一般模型(自动回归、移动平均、自动回归-移动平均)分析过去的销售，然后，提出销售预测。^[11]就像它们各自名字的含义那样，这些模型与先前讨论过的预测技术有所相同。在博克斯 - 詹金斯法中，使用这些模型可以系统地评估隐含在过去销售表面下的数据模式，从而可以定义出正确的数据模式和选择最好的预测模型。

博克斯 - 詹金斯法的问题在于信息的可依赖性和获得信息的成本。对某些特定的预测问题，不能使用这个方法，因为现存的销售数据太少了，以至于不能提供模型选择的基础。除此之外，在小公司或刚开业的公司中，在决定模型的最适宜参数方面，计算机计算经常是不太可靠的。

销售预测实施

为了确保作出能在营销和管理决策中使用的最好的销售预测，对于预测管理层应该抱有支持态度。这种态度部分依赖于管理层熟悉预测技术和理解预测结果的有用性。在企业中，销售预测以及总预测程序的实施要求行为的改变，有时，不仅营销行为和使用预测结果的公司管理者的行为必须改变，而且预测结果的使用者也必须改变自己的行为。

销售预算

销售经理的一个主要责任就是编制销售预算和监控实际的消费支出。^[12]
销售预算(sales budget)是一种为获得预计的销售水平而分配资源和销售努力的销售财务计划。在给定的预算下可获得的各种销售水平，要根据达到预计销售水平所需要的费用支出来评价。销售预算服务于三个主要目标：计划、协调和销售活动控制。

计划

为获得特定的销售预测，需要规定销售任务和相关服务支持，对某一特定时期来说，这些任务和它们的估计成本取决于销售经理，虽然期间通常为一年，但也可缩短为3个月~6个月。

协调

为了预测销售量和推动公司的利润增长，必须使预测紧紧地与营销和财务预算等其他因素结合起来，所有的预算，如促销预算或预留坏账的数额，必须反映销售预算和被预测的这个时期所需进行的销售活动。^[13]

控制

销售预算也是评估实际结果的基准。一个警觉的销售经理经常监控着预算，寻找可能发生的显著偏离——在预算和实际结果之间的差异。

销售预算的准备

虽然大多数销售经理认为准备销售预算是一项繁重的任务，然而，它对仔细地分配资源和利润计划是一种机会。大多数销售预算的准备要遵循下述典型的几个步骤。

第一步是回顾从前面一个销售期间开始的前一年的产出情况，应注意到最经常发生的偏差，这些偏差经常围绕着诸如工资、直接销售费用、佣金和奖金、内部支持费、红包、促销材料和成果等项目。完成这个回顾后，销售经理建立起销售目标和目的并向所有的经理传达。每个相关员工应帮助完善销售目的和目标以及在预算过程中的其他项目，这种参与有助于使个人对预算负起责任并有益于成功实施预算。

第二步是在预算中需要预留出特定的资源，以便处理发现的一些新问题和

抓住特定的市场机会等这些不常出现的事件。然后，在特定活动、顾客、产品线和销售区域中，分配特定销售努力和资源的初始预算。虽然初始预算应该尽可能地精确，但是，在最终预算制定出之前，初始预算经常要修订多次。最后，制定出预算提案，并且提交给更高的管理层审阅。这种预算提案本身就是一种销售工作，特别是对需要增加资金的提案。对任何预算提案来讲，一个成功的预算提案需要带有一个清晰的建议预算和可选的不同情形方案。

最后一步是实施预算并且密切监控实施结果。密切监控使得结果的偏离可以得到迅速处理，从而能达到预算目标。不超过预算限额也是每个小组的责任，销售经理对确保预算的实现负有责任。

销售定额

在销售人员和销售预算准备好后，销售经理需要针对每项销售活动建立特定的目标和定额，并且制定出帮助销售人员完成这些定额的计划。定额经常根据销售量而建立，但同样也可以根据总边际利润、销售费用、利润和它们的组合而建立。这些建立的定额被用来作为评价销售人员、销售区域、销售行政区和地区业绩水平的标准。销售定额在提供目标、控制销售人员活动、控制销售费用、补偿推动和评估业绩等方面是很有用的。

提供目标

假设销售人员的天性是竞争的，这就要求建立起区别成功与失败的基准数字。销售定额提供销售能力的定量测量方法并且应该成为每个销售人员的目标。因此，定额应该是可以实现的和可以达到的。当可以实现的定额建立起来时，它们就会激励销售人员的行为。

控制活动

因为销售人员需要负责完成为其建立的销售定额，所以，这些定额实际上使得管理层能够指导和控制销售活动。通过每年特定数量的销售访问、特定数量的产品销售，或者特定数量的新顾客访问，销售经理能够清楚地指导销售人员的活动，从而使得公司的目标可以在预算下得以实现。

控制销售费用

同样地，定额可以用来控制饮食、住宿和招待上的开销数量。这有助于控制销售成本，并且把它维持在最小的水平上。如果没有完成或超额完成定额，所增加的费用支出可以从销售人员的补偿中扣除，而且在下次业绩回顾时要注意到这一点。

提高补偿

完成销售定额在销售人员的补偿中应有反映。比如，在某些公司，只有超额完成定额才能支付佣金。例如，给定的某销售人员本年的销售定额为 30 万美元，那么，他取得定额超过部分 7% 的佣金。当销售了 40 万美元时，这个销售人员将获得的佣金是 $7\% \times (400\,000 - 300\,000)$ ，即 7 000 美元。这种类型的定额为销售业绩显著提高提供了一种强有力的激励，因为可以获得的佣金没有上限限制。

另外一家公司可能利用另外一种不同的使用定额的补偿方法。在这种情况下，定额是计算奖金的基础并且被设得很高，奖金有最大限额。如果销售人员没有实现定额，计算出实现的百分比。奖金也以此百分比乘以最大数量的奖金额计算。例如，如果销售人员完成了他或她的 30 万美元的定额，就可以得到 4 000 美元。但是，只完成了 25 万美元(定额的 83%)，那么，销售人员可以得到 $83\% \times 4\,000$ ，即 3 320 美元的奖金。

定额可以用来进行销售竞赛，这是一种很好的短期激励工具。销售竞赛建立起来的定额应该使每个销售人员都有赢的平等机会。一个设计良好的竞赛要使得每个人都能赢，并且在特定时期内对销售业绩有推动作用。

业绩评估

销售定额最重要的目的可能是评估销售人员的业绩，然而，在利用定额作为业绩评估工具时要小心。如果超额完成了定额，这或者表示销售人员工作特别卖力或者表示定额定的太低了。同样，没有完成定额可能表示销售人员工作不太努力、销售区存在问题或者定额太高了。

定额的类型

公司所使用的定额有五种类型：销售量定额、财务定额、费用定额、销售活动定额和组合定额。公司可以使用这些定额中的一个或全部，这取决于产品、行业和特定的公司环境。

销售量定额

到目前为止，使用最普遍的定额是以销售量为基础制定的定额，这通常是销售额美元数，而不是销售量单位数。销售量定额通常以特定产品的销售、新产品的销售或对新顾客的销售为基础建立。这些定额用于业绩评估时，提供了在特定时期内最低的期望业绩水平。

在特定时期内建立起以美元额或单位数为衡量基础的销售量，通常是用于某种产品或产品线、顾客或期望类型或者是地理区域。营销单位越小，时间期

限越短，定额就越好。运用小营销单位可以很好地加以控制，并在需要时，可以把许多单位组合起来。销售定额应该以每月或每季为基础而建立起来，但销售是季节性的除外。

销售定额和销售单位定额 在关于使用以美元还是以单位为衡量基础制定定额时，经常会产生问题。目前，这两种都为公司所使用，对销售经理来说，每种都有好处。以美元表示的销售量定额是衡量生产活动的常用的方法，并且容易为销售人员和管理者所理解。当销售人员要对销售不同的产品负责时显得特别有用，因为在这里可以为每组产品建立起美元销售额，美元销售额也使得评估和计算公司财务比率(如定额销售成本和销售费用率)更容易。

当只销售不多的几种产品时，销售单位定额更有用，特别是在价格急剧升降时。当价格剧烈变化时，如 80 年代末 90 年代初的石油价格波动，美元销售定额特别不适合且可能会导致销售人员的沮丧，同时也会使业绩评估的作用减弱。对于价格非常昂贵的产品，单位销售量定额更加适合推动销售，50 万美元的定额看起来比每单位是 5 万美元的 10 单位的定额更难完成。

销售量定额的基础 建立销售量定额的基础是过去的销售量、销售潜量和市场预测，或者是它们的组合。到目前为止，最容易也是最经常使用的设置销售量定额的方法是，以此地区过去的销售量作为基础，以市场应该增长的百分比来增加去年的定额。如果下一年期望的市场增长率为 5%，每个销售人员的定额就是去年的定额加上 5%，即是去年定额的 105%。

建立销售量定额的第二个基础是利用销售经理对市场机会的预计和所需销售人员的努力程度。这个过程使用的是公司销售预测，而不是销售潜量。通过销售人员提供一个地区潜量的估计来为定额的建立提供输入。考虑到诸如销售人员能力与性格特点等因素，然后，向上或向下调整这个估计。接着，再一次根据公司的未来市场营销计划而调整这个新的估计。销售经理把这些预测转换成销售定额，再把所有销售人员的销售定额加总起来得到公司总的销售预测。

一些很小的或者很新的公司，它们应把其公司销售预测建立在市场估测的基础上。在这些公司里，高层主管通过使用两种不同方法中的一种建立被销售人员所认可的定额。第一种方法是，公司的总销售预测被分解成地区预测，并且相应地进行调整。由于认识到公司级的调整与销售地区级的调整不同，第二种方法首先根据公司将来营销努力来调整公司的预测销售量。然后，再把这些调整过的预测划分成地区预测并且相应地进行调整。

财务定额

当公司对影响和控制总边际利润或净利润感兴趣时，就要使用财务定额。这种定额指示销售人员：公司更喜欢盈利而非更多的销售量。财务定额有助于改变销售人员不顾利润而尽可能多推销的自然倾向。如果在盈利少、容易卖的产品上花费太多的时间，一个销售人员可能正在最小化公司从更高边际利润产品项目上盈利的机会，对公司来讲是一种反服务。销售人员也倾向于不管盈利如何，而在他们感到舒服的顾客身上花费更多的时间。通过在净利润上设置定额，可以激励销售人员在更加盈利的产品和更有盈利的顾客上花费更多的销售时间。

由于太看重利润，财务定额确实有一些缺点。(1)对销售人员来讲，财务定额很难以理解。因为净利润目标是由一个范围的产品和它们各自的边际利润所构成，所以，在给定的任一时间点上，销售人员难以决定如何作得好，这会使销售人员灰心甚至缺少激励动因。(2)要花更多时间计算净利润，这会导致附加的文案成本。(3)因为基于净利润的销售人员的工资对多种外部和内部要素非常敏感，所以，财务定额可能被认为是不太公平的。

费用定额

费用定额的着重点在于销售人员的销售成本，因此有助于控制那些成本。为了试图限制在旅行、饮食和住宿上成本的快速攀升，销售经理把这些费用直接与销售量或者补偿计划强制联系起来。例如，允许销售人员可以用销售量的4% 作为费用账户；另外一种方法是简单地决定每天可以花费在食物和住宿上的最大数额；第三种方法是使用费用销售比率来决定允许的费用数额。因为销售人员的任务是去销售，所以，当使用费用定额时，必须注意成本限制不能阻碍销售业绩的提高。由于一些地区运作的费用比其他地区高，每个销售人员的费用定额必须基于对该地区现实的估计。

销售活动定额

因为销售人员要遵守计划和他们开展日常活动的公司规则，一些公司要求每位销售人员服从和完成建立起的活动定额。对更年轻的、没有经验的销售人员来说，销售活动定额特别有益。在设置适合的活动定额时，销售经理必须首先决定销售人员的最重要的活动。这些活动包括进行销售访问、建立新账户、推销某种商品或广告计划、新产品开发、推销商品广告程序、进行产品展示。销售经理然后评价每项活动来决定平均完成时间。最后，他们给每个活动分配一个将来为实现目标业绩水平的频度(见表 15—7)。

表 15—7 常用的销售活动定额

<ul style="list-style-type: none">• 进行访问的数量• 目前顾客销售访问的数量• 新顾客销售访问的数量• 展示的数量• 服务访问的数量• 培训课程的数量• 出售商店广告的数量• 新客户建立的数量

建立销售活动定额就是让销售人员对他们的日常活动和活动路线作出更好的计划，从而更加有效地利用他们的时间。这也使得管理层能够对执行一些与销售相关但又不是直接销售任务的销售人员进行控制和奖励。例如，在超级市场重新排列货架或者访问那些不经常购货的顾客等就属于这类任务。为了确保销售人员付出适当的注意力和努力以完成销售量，销售活动定额常常与销售量

定额一起使用。这样就排除了对不能集中精力于销售任务而从事许多非销售工作的销售人员的奖励问题。

组合定额

当销售经理想要控制销售任务的几个不同方面时，他常运用组合销售定额，如销售活动定额和销售量定额两者的组合。在需要单一衡量指标时，销售经理们就常常把各定额的测量单位转换为若干个点的统一测量单位，最容易的一种方法是计算加权百分比(它不设测量单位)，权数表示对管理而言各定额的重要性。表 15—8 给出了一个例子，在该表中，销售经理分派给销售量的权重是 4，净利润的权重是 3，而广告获得数目的权重是 1。凯利完成销售定额，并且在广告获得数目方面有最好的记录，但是考里以 87.75 分全面超越凯利的

项目	定额	实际销售	定额的百分比	权重	定额 × 权重
销售人员:凯利·琼斯					
销售量	200 000	180 000	75	4	300
净利润	75 000	50 000	67	3	201
取得的广告数	20	200	100	1	100
					601
销售人员:考里·休斯					
销售量	300 000	280 000	93	4	372
净利润	150 000	120 000	80	3	240
取得的广告数	20	200	90	1	90
		18			702
得分: 凯利—— $601/8 = 75.13$					
考里—— $702/8 = 87.75$					

现实的且易于理解的定额。

建立现实的销售定额

由于成功的销售管理涉及到销售人员的激励问题，销售经理应该牢记：只有可以完成的和完成可以获得有价值报酬的销售定额才会激励销售人员。设立定额可以基于不同的动机理论和实现的情况。有的公司认为，应该激励销售人员去持续努力工作，它们建立起一种平均定额，并且根据销售人员完成定额的百分比来奖励他们；另外一些公司认为，销售人员只有在取得优秀的成绩时才应该被奖励，它们建立起一种高定额，并且只有推销员取得超过定额的成绩时才进行奖励。后一类公司销售人员的基本工资通常比前一类公司高，这样就有助于抵消潜在的收入差距。不管运用何种定额制度，有一点很重要，那就是销售人员应把定额视为是公正的、现实的而又可以完成的。

建立易于理解的销售定额

销售定额的部分问题在于对它的理解。对定额本身和定额建立方法给出清楚的解释有助于得到销售人员的合作与认可。通过销售人员参与销售定额的设立过程，以及在一个正规的基础上通知每个销售人员有关与定额相联系的业绩和定额实施过程中的一些变化，销售经理能够帮助每个销售人员理解和体会销售定额。对销售定额制度清晰的理解会使之成为一种激励、评价和控制销售人员的有效方法。

《推销》杂志

商业前沿专题

纺织品业中的推销拉细趋势

琳达·科尔曼

企业联合深深地阻碍了家用纺织品业的推销业务。但是，如果你能够创新，它也不是没有机会。

销售人员仍旧在招聘。不必作新顾客的访问，不必作销售预期客户的工作，招徕新业务不是主要任务。如果有一些职位空缺的话，家用纺织品业的招聘广告通常是这样写的。这听起来是不是不太像推销工作？情形是这样的，在被单、毛巾和被褥等家用纺织品业日渐萎缩的世界里，推销工作其实已变成一种服务。推销任务是保持老顾客，而不是发展新顾客。制造商之间和零售商之间的合并和减少，也使得越来越少的销售人员去处理越来越少的客户。已经工作了足够长的时间从而能顺应新形势的人们或者喜欢这种情况，或者憎恶这种情况。

兼并和收购已导致众多纺织品销售人员失业，并且使得那些幸存的人的肩上也担负了更多的职责。1986年，菲尔德克雷(Fieldcrest)公司收购佳能(Cannon)公司和1989年西点-佩珀雷尔(WestPoint Pepperell)公司收购史蒂文斯(Stevens)公司时，两家公司削减了一半的销售力量。同时，零售商或兼并或破产，也使得其他制造商减少了他们的销售力量。毛巾、被单和羊毛围巾等消费品的销售已经稳定了。最后的结果是什么？就是工作机会几乎不存在了，即使是最大的公司也一年仅仅雇用一两名销售人员，培训程序已被搁置一边。虽然推销员关注更少的顾客，他们仍有被拉细的感觉。他们承担着提高老顾客的购买量的责任而不是去招徕新顾客。

“98%的时间是花在老顾客的保持和销售量增长上面。几乎不必进行对陌生顾客的访问。”菲尔德克雷-佳能公司被褥分部的销售经理迈克尔·希拉德说。

相反地，销售代表需要去协调经营的所有方面，从市场营销、包装到染色以及从生产周期到运输。明尼阿波利斯春季产品的独立推销员比尔·道林说：“挑战就是要在1200个产品项目上保证1000家商店有现货供应，特别是从订货到交货的时间只有90天。”道林把他的大部分时间都花在更新销售规划和运行计算机来获取那些没有历史数据的产品的销售预测上面了。

“你拥有自己的一项房产，你要保养它”，道林在总结他的工作时这样说。

约翰·拉尔夫是菲尔德克雷-佳能公司的副总裁，作为一个在家用纺织品销售中富有经验的人，他很怀念那段“真实”销售的令人振奋的时光，他说：“在过去，我们招揽新客户，并且心情振奋地销售商品。”

但是，对于另外的一些人来说，这个行业的变化是值得高兴的。贾森·阿里耶是西点-史蒂文斯公司百货店及专卖店分部的客户主管，他更喜欢每天都与相同的客户打交道，并且因而成为他的这些客户的参谋。他的第一份销售工作是房地产业富有进攻性的推销工作，现在，他从这种进攻性的工作中解放出来了。

家用纺织品业仍然带有时装行业的烙印，销售人员喜欢跟随趋势，预测新的发展趋势和试图说服他们的公司去追求热门的东西。在销售有质感、真切可感的产品时会有某种满足感。“它诉诸于感觉，所以能产生反馈。你可以获得一种反应，那是很有趣的事情。”北卡罗来纳州穆尔斯维尔的一家工厂——家用创新(Home Innovations)公司负责百货店销售的副总裁马克·巴科蒂斯如是说。

对一些推销员来说，这个行业已经成为另外一种商业；另外一些人则把它看做是创新的一个机会。定制是这个行业中正在增长的一种趋势，对产品的差异化起到了推波助澜的作用。就像西点-史蒂文斯公司的客户主管帕特里克·海耶斯所指出的那样，这种差异化的可能性是无穷尽的。毛巾可能通过大小、重量、颜色和装饰性花边来加以区分；同样，包装也可在设计和内容上加以改变，被单、羊毛围巾和抹尘布可以用任一数量包装组合在一起。

“我认为家用纺织品业是非常令人惊异的行业，”海耶斯说，“它不像销售宝洁公司12盎司的牙膏，‘这是价格，这是数量，这些是运输日期’。在销售家用纺织品时，你要更加能创新和足智多谋。”

然而，创新并非易事。为了销售一个新的式样和定制的产品线，销售人员必须首先销售他们自己的公司——从高层经理到销售规划主管、服务主管以及工厂主管。把一个一直是制造驱动的工厂变为用户驱动，可能是所有挑战中最严峻的。“如果我需要丰富的颜色或更快交货时间或某种特定的包装，制造商的态度是：‘我们以这种方式已经做

了100年了，我们做准备那样做。”来自一个大工厂的销售人员如是说，“那就是一个挑战，使一艘大船掉转方向是很困难的事。”

建立新定制产品线的压力近年来已稳定地扎了根，这种压力是在批发商决定销售一些名牌产品后开始的。然后，随着这些进入百货商店的品牌开始在批发商的货架上出现，百货商店为了保持利润也寻求排他性的产品线。“他们都想要差异产品和包装，并且他们都想成为第一。”西点-史蒂文斯公司的大批发商部副总裁罗伯特·格姆说。

在家用纺织品业，主要有三类客户群（大批发商、百货商店和专卖店，以及所谓的私人券客户），并且沿着同样的产品线分配销售力量。这些渠道有着同等地位和回报，所以，偏好一个胜于另一个主要是口味问题。对于如西点-史蒂文斯公司的格姆之类的很多人来说，卖给大批发商是一件好差事。大批发商已经通过升级产品提升了他们的地位。现在，作为最具增长潜力的渠道，大批发商是大多数制造商资源的焦点。

“我宁可待在能够采取行动的地方，”格姆说，“我的部门占有公司总销量的40%。”

对专卖店和百货商店的销售是更加个人化的，并且，可从高速的商品周转中得益。丢失一笔交易的推销人员可以很快补偿回来。随着百货商店的倒闭及合并，专业展示会和目录销售也在增加扩散。销售私人券或定制品牌，在这期间，对生产新产品、特定包装、式样和特定运输安排提供了最多的机会。

如果家用纺织品业增长乏力，那么，它在增长机会上还是多头地位。因为销售人员从事范围更大的活动，他们既在销售管理也在其他领域有着更大范围的专业选择。“销售是一种可以到达公司中任何一个职位的最直接的方法，因为你被卷入所有方面的事情。”西点-史蒂文斯公司西区销售经理加里·德勒格这样说。

虽然近年来生意萎缩，但是家用纺织品业不会完全消失。菲尔德克雷-佳能公司的希拉德说：“我无法想像会有什么东西可以替代毛巾，它是一个将持续存在的行业。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

销售预测是销售计划的一个重要领域。在制定预测和销售计划时，经理必须考虑可控因素和不可控因素。他们可从广泛的参考材料中获取有用的信息，并用来估计消费者需求和工业需求。具体的销售预测方法包括：主管人观点评定法、购买者期望法、销售人员预测汇总法、德尔菲法、情景法、回归分析法、时间序列分析法和博克斯-詹金斯法。

销售预算和销售定额是战略计划的两个重要方面，它们可用来协助计划、评估和销售活动控制。销售预算准备包括对以前年度的销售活动及结果的重新回顾、销售目标和目的建立、发现问题和辨别市场机会、初始预算准备、给上级提案、预算执行和执行结果的监控。销售定额有助于建立销售目的和监控预算执行结果。最常使用的销售定额的四种基本类型是销售量定额、财务定额、

销售活动定额和组合定额。任何定额制度都必须仔细地执行，以便获取最佳效果。

关键术语

博克斯 - 詹金斯法	Box-Jenkins method
购买者期望法	buyers' expectation method
购买力指数	buying power index (BPI)
一致性(同时性)指标	coincident (simultaneous) indicators
可控因素	controllable factors
曲线拟合	curve fitting
德尔菲法	Delphi method
指数平滑	exponential smoothing
主管人观点评定法	jury of executive opinion
滞后性指标	lagging indicators
导向性指标	leading indicators
市场潜量	market potential
市场规模	market size
移动平均法	moving-average method
百分比变化法	percentage-change method
回归和相关分析	regression and correlation analyses
销售预算	sales budget
销售人员汇总法	sales force composite
销售预测	sales forecast
销售潜量	sales potential
情景法	scenario method
标准工业分类代码	Standard Industrial Classification (SIC) code
时间序列分析	time series analysis
趋势分析	trend analysis
不可控因素	uncontrollable factors

本章练习题

1. 因为预算销售经理工作中最重要的领域之一，请讨论在预算过程中坚持灵活性的必要性和预算灵活性中涉及到的问题。
2. 一家经营办公设备批发业务的公司，对其销售人员的支付结构如下：基本工资加上一个根据销售收入的固定百分比提取的费用，公司的销售经理相信这套方法提供了良好的激励效果，因为每一个想获得更多费用以开发新客户

和扩大老客户的销售人员都必须完成更多的销售, 请根据预算和销售人员的心理动因评论这种计划是否恰当, 如果你认为有必要改进的话, 请设计一个更好的计划。

3. 假设你是俄亥俄州克利夫兰一家公司的销售经理, 你必须建立一个预算定额。用“销售预算计划”的最新版本(《销售和营销管理》的特殊报告)或者一些其他来源决定在波士顿、达拉斯和圣路易斯三个城市中作一个三日游的成本预算(包括旅费)。

4. 请为一家具有成熟产品和销售区域的公司和另一家开发新产品和新的销售区域的公司分别设计一套总销售定额制度。如果这两家公司处在相同的行业, 比较这两种定额制度。

5. 如果一家公司利用只收取佣金的生产商代理产品, 那么, 这些代理商是否应该具有该公司建立的销售定额。试讨论这些定额的优点和缺点。

6. 讨论一个好的销售定额应有的时间间隔, 并分析设置月销售定额、季度销售定额和年度销售定额各自的优缺点。

7. 讨论一个销售定额如设定太高对销售人员的工作满足感、信心、业绩等三方面的影响, 讨论销售定额如设定太低对上述三方面的影响。

8. 对下列每一种产品, 试讨论在估计市场潜力(具体的)时, 你将使用的要素。

- (1) 斯沃琪手表
- (2) 草坪上的除草机
- (3) 塑料行业中的大型设备
- (4) 拜耳公司的阿司匹林
- (5) 笔记本电脑
- (6) 麦当劳的汉堡包
- (7) 约普兰德(Yoplait)的酸奶酪
- (8) 迈克尔·乔丹亲笔签名的篮球

9. 作为销售经理, 你负有对一种在下周将要导入市场的新型蛋糕进行明年销售预测的责任。讨论在预测这种产品的销售时, 你将要使用的要素和过程。

10. 你的公司生产一种地区性的啤酒并有以下 5 年销售额历史记录: 52 743 美元、61 920 美元、67 320 美元、72 980 美元和 79 120 美元。你将使用什么技术来预测明年的销售量? 请说明你这样做的理由。

11. 分析每位销售人员在估计公司 20 个产品线中, 每个产品的每一个客户的购买潜力和下一年销售时所具有的优势和问题?

【注释】

[1] Offbeat options for any budget. *Sales & Marketing Management* (April 1992), 88 ~ 96.

[2] Ibid., p. 89.

[3] For a detailed discussion of various types of forecasting techniques, see Spyros Makridakis and Steven C. Wheelwright, *Forecasting: Methods and applications* (New York: Wiley, 1978); Spyros Makridakis, *Handbook of forecasters: A manager's guide*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1987); and Frank H. Eby, Jr., and William J. O'Neill, *The management of sales forecasting*

(Lexington, MA: Heath, 1977).

[4] A discussion of the advantages and disadvantages of this technique as well as the sales force composite and buyers' expectation method can be found in *Forecasting sales* (New York: National Industrial Conference Board, 1964), 13, 21, and 31, respectively.

[5] The Delphi technique was devised by the RAND Corporation to forecast the likely state of technology in the future. It has since been adopted for use in sales forecasting and in marketing decisions. See Norman C. Dalkey, *The Delphi method: An experimental study of group opinion* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 1969); Marvin Jolson and Gerald Rossow, The Delphi method in marketing decision marketing. *Journal of Marketing Research* 8 (November 1971), 443 ~ 448; and C. L. Join, Delphi—Forecast with experts' opinions. *Journal of Business Forecasting* 4 (Winter 1985 - 1986), 22 ~ 23.

[6] Charles I. Clarke and Lawrence L. Schkade, *Statistical methods for business decisions* (Cincinnati, OH: South-Western, 1969), 657.

[7] The moving average is often centered at the midpoint of the series being averaged. For the case at hand, the 11.8 moving average would be the midpoint of the series being averaged. A discussion of centering can be found in Charles W. Gross and Robin I. Peterson, *Business forecasting* (Boston: Houghton Mifflin, 1976), 125 ~ 142.

[8] For a thorough discussion of exponential smoothing and its use in business forecasting, see Robert G. Brown, *Smoothing, forecasting and prediction of discrete time series* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963); and Cyril Anson, How to use exponential smoothing techniques in sales forecasting. *Scientific Business* (May 1965), 15 ~ 23.

[9] The technique used for correlation analysis discussed here is usually Pearson product-moment correlation. Other correlation coefficients include Spearman's rank correlation coefficient and Kendall's coefficient of concordance.

[10] For a discussion of regression analysis, see J. R. Draper and H. Smith, *Applied regression analysis* (New York: Wiley, 1966); and Gross and Peterson, *Business forecasting*, 80 ~ 117.

[11] A discussion of this method can be found in Mokridakis and Wheelwright, *Forecasting*, 131 ~ 143.

[12] For examples of interesting ways companies establish budgets and quotas, see Creating budgets: Is a shop at Heublein. *Sales and Marketing Management* (January 1987), 76 ~ 77; Robert A. Morris, How to manage your sales force. *Inc.* 12 (January 1990), 120 ~ 122; and Michael Barrier, The power of a good idea. *Nation's Business* 78 (November 1990), 34 ~ 36.

[13] For a discussion of one type of expenses—automation expenses—see Donald J. Plumley, All right, how much will it cost. *Sales and Marketing Management* (December 1989), 50 ~ 55.

第16章

销售人员的报酬

开篇故事

今天对香港杜马市场公司的销售经理菲尔·考里来说很不顺利，公司的一个销售人员刚刚移交了最近两周的工作报告，他将去另一家公司工作。而且，考里还听到谣传，他的一个最好的销售人员马尔恰·杜布罗夫斯基也正在考虑某个跳槽机会。是什么原因导致了那么多人的离去呢？这是发生在销售企业中的正常的现象吗？公司的管理出了什么问题？或者是公司对销售队伍的激励体系出了问题？考里当天下午通过资料摘记来检查公司的补偿计划，从而确定了工资加提成的奖励方法同其他公司是相同的。考里也期望他的销售人员获得高报酬。那么很可能是公司在额外的福利计划方面出了什么问题。考里很清楚，倘若是在税法和劳保系统发生了变化，那他应该作出某些调整了。不管是什么问题，考里知道自己都必须发现它，并且找到解决办法。因为销售队伍是公司最重要的财富之一。

本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 了解三种最基本的奖励计划
- 根据组织的特殊状况选择适当的奖励方法
- 了解控制费用开支的方法

引言

销售人员的激励为大多数公司所重视。建立恰当的奖励方法是获得期望销售额和利润额的一个重要方面。大多数经理感觉到，钱在任何激励计划中都是最重要的因素，它刺激员工去实现目标。根据佐治亚州的卡尔·埃里克·约翰逊（Carl Eric Johnson）公司的销售经理科尔托帕西的观点：“如果缺少直接的

利益回报，任何计划都不会成功，固定的现金奖励要经常地向执行者发放，而不是仅仅在其工作时才发放。”^[1]叙泽特·基是埃克逊通信（Action Telcom）公司在得克萨斯州的地区销售经理，他提出：“如果你确实想让你的员工工作，就尝试降低或冻结基本工资而提高销售提成水平和增加奖金。”

在业务部，当达到一定利润水平时，整个销售团队都将受到奖励，约翰·桑普尔认为：“这类似于即时性奖励，如果你今天达标了，明天就会受到奖励。这一过程中有多层标准，对于团队行为和获利水平有一个基本目标。管理者必须搞清楚这其中对个人的奖励，对真正具有销售业绩、从而使团队销售成绩上升的个人的奖励。”在鲁滨逊·布里克（Robinson Brick）公司，每一个雇员奖金的一部分是以销售底线和顾客反馈为基础的。

销售激励形式多种多样，有些方法不需要花很多钱。据泰森食品（Tyson Foods）公司在亚利桑那州的地区销售经理拉里·库珀说：“使销售人员受到激励不需要花很多钱，很多人不是高收入者，因此，赚 500 美元的机会对他们来说就已经很有意义了。”

不管奖励方案具体如何，两条基本规则需要注意：保持简单化和进行阶段性的检查。复杂的奖励方法会产生很多问题，Exide 公司在堪萨斯州的地区经理多纳尔·坎认为：“我所参与的方案中，最不成功的一个就是按季激励的方法，它太复杂了，复杂得已不能起到激励的作用。按每月销售量的百分比计算月奖金的简单方法是我最早采用的，对我的销售人员来说那是最有效的方法。”佩恩广告公司在宾夕法尼亚州的全权负责人詹姆斯·莫尔认为：“这些事情根本不需要过分精细，如果你想让它活跃起来，你只需采用销售人员逐月结算的方法就够了，即每月 400 美元的奖金，最后，年底 1 000 美元的奖励。”

奖励措施需要随着执行情况的变化定期进行检查。德尔塔·德托每年都会因业务的变化而修改其奖励方案。这会产生一些问题并会对销售造成压力，公司的首席执行官鲍勃·亨特认为，“当销售人员理解变革，并且参与目标制定过程时”，才表明他们已接受了变化。最近，德尔塔·德托针对不同的销售人员制定了不同的奖励办法。公司对四个负责开拓市场的销售人员付给较低的基本工资和不同的提成比率，提成率与地区销售目标、团队目标和整个公司目标相挂钩。公司五个客户经理负责接管四个销售人员所开拓的业务，他们的奖励按维持现存业务的能力来计。他们有较高的基本工资并有资格得到三项可能的奖励：留存奖金、利润奖金和公司的目标奖金。一旦奖励方案发生变化，销售压力和损失就可能发生。当奖励方案是在业务部发生了变化，那么，公司要经历三个月左右的稳定期，因为销售人员需要经过培训或再次培训。根据约翰·桑普尔的说法：“我们对支付方式和销售造成了冲击，任何时候我们进行上述变化，我们都要承担这一冲击。”

除了精神激励外，经济刺激是销售人员激励当中的又一个重要方面。高级销售人员应当是组织中的最高收入者之一，比销售经理和上层管理者的收入要高，某些时候，甚至还会超过公司总裁。鉴于销售人员的重要性和他们获得高收入的潜力所在，公司必须设计和制定一套适当的物质奖励方案。本章介绍了一些基本的奖励方法和它们的优缺点，以及其他的有关销售费用、对销售人员的特定奖励和控制。

销售奖酬的重要性

销售奖酬对任何公司都是不可忽视的问题。没有一个经理、顾问或大学教授能够赶得上奖酬制度的变化，因为有太多的变量需要考虑，比如，公司文化、销售人员的类型、厂家状况、顾客以及必要的支持服务体系，等等。作为对销售人员的激励，奖酬计划需用来扩大销售产品组合、提高销售毛利、保持客户群、提高新业务数量、实现公司团队目标或完成其中任何目标组合。

在建立适当的奖酬计划的过程中，公司必须认识到销售人员是最重要的，通常也是惟一的与消费者相连接的渠道。销售队伍的素质和热情是实现预期销售目标、获取利润的重要因素，刺激销售人员工作热情和积极性的关键要素之一就是奖励。奖酬方法不仅对提高工作积极性有作用，而且，它提出了相应的行为奖励标准，这将直接影响销售人员的行动。由于奖酬是所有直接销售成本中比重最大的部分（约占 79%），所以，一个好的奖酬方案要尽可能实现公司投资回报的最大化。

真正的销售奖酬方案是变化的，根据厂家、公司、产品和市场状况而变化。尽管对直销性企业，如雅芳(Avon)和安利(Amway)，销售提成约占总销售额的 22%，但对于皮尔斯伯里(Pillsbury)和通用工厂(General Mills)等食品零售公司，提成仅占总销售量的 4%。不管差别多大，可使用三种基本的销售奖酬方法。

纯提成法 每个人的收入根据销售结果而不同，通常根据销售额或销售利润额来衡量。

固定工资法 每个人在固定的时期内（通常指每星期或每两星期）获得固定的工资。

混合奖酬法 每个人收到固定数量的工资和额外的基于个人行动的提成或红利。

基于当前市场的竞争状况和更为广阔、更为国际化的产品领域，公司发现一种简单的奖酬方法很难在整个公司内普遍应用。^[2]所以，多种奖励方法被综合采用，这样，产品才能售出，顾客才会满意，优秀的销售人员才能受奖励。

顾客满意度是实现奖酬计划的重要内容，因为顾客满意程度受销售人员高营业额的消极影响。只有采用一个稳定的、有竞争性的奖酬方案，公司才能聘用并激励高层次的销售人员。销售人员对金钱奖励的反应比其他员工强烈。销售人员工资和提成标准差别很大，某些高级销售人员每年可赚 150 万美元。

（销售人员的工资和总提成额每年由《销售与营销管理》公布）销售人员与企业主一样，视奖励为在同行中保持地位的一种方式，所以，他们在很大程度上受奖酬方案的激励。虽然，金钱激励对个人而言是比其他激励方式更为有效的方式，但它的激励程度也要依赖于每个特定销售人员的盈利水平。

设计销售奖酬标准

尽管有很多方法可用于设计销售提成标准，但一种有用的方法通常要包括五个步骤：

1. 准备工作说明书。
2. 建立销售和其他目标。
3. 确定适当的奖励类型。
4. 发展和修订奖酬方案。
5. 执行和评价该方案。

准备工作说明书

在建立奖酬方案之前，公司必须为各种类型的销售人员和管理者准备详细的工作说明书。每种工作说明书应标明职位责任和行为标准。某些销售工作可能包含直接推销，但更多的是“指导性工作”和“支持性服务”。其他销售工作包含了更直接的客户联系和实际销售。公司必须仔细分析每一项工作的任务，然后对每一工种定出工作说明书。一项工作说明书成为构建最恰当的奖酬方案的基础，因其包含的作业内容、需具备的创造能力和困难程度都被详细描述。对在销售工作可能取得的价值应收到相等的奖励。

建立销售和其他目标

奖酬方案的主要目的是实现组织已制定的目标。除了总销售量和利润额，其他对发挥奖酬方案有用的特殊目标还有：

- 为客户提供的销售样品的数量
- 为建立客户关系而售出的新产品的数量
- 特定产品的销售量
- 公司推销资源和展品被客户使用的情况
- 公司产品被客户登广告的次数
- 换算率，即订单数量在公司销售样品中的百分比
- 赢得新客户数量
- 经营效率，即某销售地区内，每单位的销售成本水平
- 保持的老客户数量

由于每个销售人员的销售资料都是可以得到的，管理者很容易就能得出销售队伍中每个人对已定目标的执行效率。

尽管销售目标体现了公司的想法，但是，奖酬方案还必须要同时反映公司和销售人员的利益所在。对于公司，一个好的奖酬方案要易于管理，对销售人

员具有最大的控制力并且要平衡销售结果和销售成本；对于销售人员，好的奖励方案能体现他们的能力和经验，能提供正常收入，并且对好的做法能提供实质性奖励。这些不同的目标，如果只用一个简单的奖励方案，其在公司的实施中会造成很多困难。

决定报酬的类型 因为一个很低的报酬水平不可能创造高收益，所以，销售奖励的正常水平必须能够吸引和赢得高水平的销售人员。许多因素影响了适合于销售队伍的基本支付水平：教育，经验和取得成功销售必须的技能，公司中其他工作的相应收入水平以及同行业中相应的销售人员的收入水平。

建立奖励等级制的最初方法对每一个工作进行了多种价值分类，这些分类反映了销售任务中最主要的成功因素。然后计算出价值最大化，每一种销售工作需要与该最大价值相比较。表 16—1 给出了一个以教育、经验和技能为基础的例子。该表列出了某公司中销售工作的层次和销售收入的层级。在该例中，公司给销售技能打 10 分，这是最重要的因素，次之是经验和教育，总分最高为 23 分。四个职位中，每一职位根据上述要素打分，某地区销售经理获得最高职位分数为 22 分。工资分配具有重叠性，对特定的销售工作，根据个人的能力和行为，都要给予不断上升的工资。

表 16—1 建立销售奖励的一般层次

工作要求	教育	经验	销售技能	可能的总分	
分值	5	8	10	23	
某销售职位的最低要求					
销售职位	教育	经验	销售技能	职位总分	工资幅度(美元)
销售培训者	3	4	2	9	20 000 ~ 26 000
初级销售人员	4	6	6	16	25 000 ~ 42 000
高级销售人员	4	7	8	19	32 000 ~ 65 000
地区销售经理	4	8	10	22	55 000 ~ 85 000

奖励水平应符合不同销售地区的生活水平状况。关于所选大城市生活水平状况的参考资料，有一个很好的来源渠道，这些数据指标每年会在《销售与营销管理》中的“销售成本调查”栏公布。这些资料反映了不同地区的生活消费开支，对于制定恰当的工资水平很有用。

制定方案

大多数奖励计划是基本工资、提成、红利的混合体，因为混合工资已被证明在完成目标、取得高销售额和利润额方面是有效的。主要的奖励决策集中在正常工资和激励工资的适当分配上。因为一个直接的工资方案在高销售量时支出最少，一个直接的提成方案在低销售量时最节省，一个好的销售方案应涵盖不同的销量水平。

任何一个奖励方案中的工资比重，应该能够保证销售人员的日常生活支出，但是，对于非销售业务的激励和提成，不能直接根据销售量和所获利润来

衡量。非销售业务包括客户服务、货物储存、收集竞争产品价格资料以及其他所需的市场信息等。尽管这些非销售业务对公司很重要，但整个报酬中固定工资比重不应该太高，以至于使销售人员变得自满得意，而缺少了提高销售的动力。在许多奖励方案中，销售人员收入总额中的 70% 为固定的，其余的 30%，则是从提成或红利中得来的。

提成和红利 提成和红利在奖励方案中的比重，以销售人员达到或超过已设定的**销售定额**(sales quota)，即最基本的销售量为基础。尽管大量的奖励执行计划之间的相互关系很敏感（即不固定），并且销售力量的收益比率尚未完全确立，但销售人员在零售交易中的收益比率或那些销售高技术产品给第一个客户的收益比率正逐步趋于提高，这一比率与固定工资在奖励计划中所占百分比是成比例增长的；反之，在创造性业务或新业务销售中的收益比率，随总的奖励百分比的提高而提高。

固定式提成和红利更易于管理，但在很多公司中，这不能对高级销售人员产生必要的激励作用。销售人员必须感觉到挑战性，并且会因为达到了更高、更困难的销售水平而得到回报。**递增式提成比率**(progressive commission rates)能回报这些高销量者。根据递增式提成比率，提成百分比随销售量的上升而提高。例如，公司可能为销量在 2 000 单位以下者提供 5% 的提成；为销量在 2 000 单位~3 000 单位者提供 4% 的提成；为销量在 3 000 单位以上者提供 3% 的提成。有时候，特别是当销售好运到来时（即销售不能归功于销售人员的工作努力），公司会使用**递减式提成比率**(regressive commission rates)，即提成百分比随销售量的提高而降低。所有可用的奖励计划类型——固定工资式、递减式或递增式，都反映了公司的目标、销售人员的能力以及各种所销产品的潜在利润。

比建立基本提成方案更困难的是要为提成分配建立一种体系，当两个或更多的人卷入销售活动时，提成需要进行恰当的分配。这个问题经常发生，当某销售代表拜访客户总部时，其他人员则拜访该公司的各个部门、当地分支机构或相关机构。在这种情况下，提成应恰当分配，以奖励每一个销售人员在此业务中所投入的工作努力，同时继续为其他人提供了工作动力。例如，如果销售人员去拜访分支机构，说服了该机构经理向公司总部提出了订购本公司货物的要求，那么，他或她将收到该产品销往该分支机构总量 90% 的提成，而拜访总部的销售人员只能收到 10% 的提成。

股票期权 留住高素质销售人员的问题有时可通过提供股票期权的方式来解决。享有**股票期权**(stock option)，销售人员就有了在将来可按低于市场价格的现行价格，购买公司股票的权利。如果股票价格上涨（这通常发生在增长快，有活力的公司），销售人员可用较低的规定价格购进，然后售出股票，如所期望的，按较高的市场价格出售。随着公司的发展，股票价格也在上涨，销售人员就更不愿离开公司，因为根据计划，看到未来时期的盈利性，他们将不会放弃购买股票期权的机会。

这种激励措施被进一步发展，股票买卖权以行动为基础进行奖励，或者公司允许表现好的销售人员成立一个特殊的公平基金，当特定的销售目标获得实现时由公司也相应地提供奖励。如果销售人员离开公司，他或她收回自己的份额，但丧失公司的相应奖励份额。

如果公司的股票价格没有上涨，因此也就不存在未来的激励价值，公司可辅之以替代方法以留住高水平的销售人员。替代方法通常包括目标整体执行情况 and 股票判断选择权。在一个典型的行为激励方案(performance unit plan)中，当销售人员实现某长期目标时，其可获得股票或现金奖励，这些目标可采用销售量指标、分销标准或利润指标来衡量。在股票期权方案(stock appreciation plan)中，销售人员在实际中收到与未来可获收益等额的现金或股票，这是通过给予股票期权获得的，而不需要真正花钱去购买股票。

其他激励方式和额外福利 表现为额外福利(fringe benefits)形式的其他激励方式，即销售人员工资中的非现金部分，通常可给销售人员以刺激和鼓励。^[13]例如，俱乐部会员资格、使用公司的飞机权、特殊休假、销售人员和家属的旅游机会、财务顾问、贷款以及假期等手段，它们有时会被公司作为额外福利，用来激励和奖赏销售人员，大多数额外福利增大了基本奖酬额度。^[14]

审核方案

由于奖酬方案的重要性，所以，在其投入使用前应进行仔细审核（审核对于新成立的公司而言是不可能的，因为审核需要前三年的销售数据）。通过评价前几年奖酬方案对销售的影响，公司可以估计一个方案的有效性和无效性。更进一步的是，对于从事多行业、多地区业务的公司，就某个方案在整个公司推行之前，该方案可先在少数地区试用，并对之进行修正和效率评价。

可以在任何一个公司（包含新公司）通用的审核方法主要包括，在投入使用前，向由重要的销售人员组成的委员会提交奖酬建议方案，征求审核意见和修正方法。该委员会的赞赏将使得方案更易于被整个销售队伍接受。

实施和评价方案

如果方案书写清晰、易于理解及奖酬措施易于核算、公平、有弹性、并且易于支付，那么公司就能确定此方案被接受的困难极小。市场或公司内的重要变化，需要在奖酬方案中加以体现，并在需要的时候进行奖惩方式的更改。有时候，特别是当出现“商品热销”时，或因其他原因发生商品短缺时，奖酬方案必须立即进行修订。通过改变奖酬方案来反映市场短缺，以及试图调拨充裕产品尽可能地使短缺最小化，这将在销售人员和顾客中起同样的作用。更进一步来说，任何变化，当包含非销售行为时，都将需要奖酬方案的修订。

在对销售报酬方案的管理中有一个问题是，是否要透露销售人员和销售经理的工资水平。鉴于工资信息经常在销售人员中引起摩擦和嫉妒，并且会产生较强的呼声，要求进行支付方式调整和更具体的行为测量标准，由此导致对销售经理不满情绪的上涨，影响其他岗位人员的责任感，并进而蔓延到整个公司。

一个能很好管理的方案需要定期进行审核和评价，以确定其在吸引力、刺激力和留住有能力的销售人员方面具有持续性能力。这种审核应定期进行，最低也要以年为周期。

各种替代性奖酬方案的相关分析

在设计有效奖酬方案时，公司必须考虑到替代方案在不断变化的市场和企业状况方面存在的优缺点。管理者必须考虑基本方案——即直接提成方案、固定工资方案和混合方案，以及费用支出预算和额外福利。

直接提成方案

直接提成方案(straight-commission plan)的奖酬方法极大地强调了激励性，但置安全性为最低，它经常使销售人员产生非常高的销售量和收入水平。该方案通常使用在直销市场、工业销售、家具零售业、汽车销售、国际性公司中销售人员在当地市场国的销售、房地产中介以及集团销售中。在此方案下，无效率的销售人员最终会辞职，因为他们的工资来自于所支付的提成额，而提成额仅仅以行动为基础，根据销售量，有时也根据利润量进行衡量。

当建立一个直接提成方案时，(1)必须确立计量基础或计量单位，这是支付提成的基础，通常以销售单位、货币单位、毛利或销售量与利润等相结合的方法来表述；(2)公司必须确定每单位的提成比率，这经常以毛利或销售的百分比表示；(3)公司必须确定提成的初始点，起点可以是销售的第一个单位，第一个单位到获得某特定销量水平，或达到所设定的某销售定额；(4)公司需确定提成的支付周期，以及处理销售佣金的方法、订货取消的处理和货款未付的处理。

提成通常在订单已经收到、货物已装运或货款已收到的情况下支付。提成通常在下一个结算期对上一时期的未支付的货款、订单取消或商品退货情况进行调整，为了更有助于促进按时发货和巩固客户关系，大多数公司通常当货物一装船，即发放提成。在这种体系中，销售人员需要与产品和运输方保持关系，以保证订货及时发送，不会因延误而取消买卖。

为了帮助抵消工资上的波动性，并在直接提成方面帮助销售人员，有些公司设立了**预先支付**(draw)，而且专门成立了提成预支基金。预先支付指根据未来的提成额预先支付给销售人员一笔钱。从预支中提早发放部分由公司从下期提成额中扣减，剩余提成额再发给销售人员。一个**安全保证预支**(guaranteed draw)拓展了预先支付的概念，如果所获提成不足以抵补预先支付的话，则先不必偿付。基于未来提成的预先支付，为销售人员提供了保证措施，同时也给其行动和发展以鼓励。^[5]由于预支有一个最高限额，一个赤字的预先支付，尽管拖延几个星期，也不会引起太大问题。

预支对新的销售人员尤其重要，因为这为新销售人员在建立客户基础的过程中提供了必要的收入，表 16—2 是现金流量的例子，销售人员每周有 200 美元的保证性预支额和 12% 的销售提成。在第一周，销售人员没有销量，拿了 200 美元的预支款，留下了 200 美元的预支。在第二周，销售额为 1 500 美元，按 12% 的提成率，产生了 180 美元的提成，根据 200 美元的安全保证预

支额，销售人员的预支达 220 美元，这种赤字持续到第五周，当销售量达 3 000 美元时，提成为 360 美元，达到了 80 美元的超平衡盈余。

表 16—2

销售人员的提成结构

(以每周 200 美元的预支为基础，并按销售量的 12% 提成)

单位：美元

周数	销售量	所获提成额	每周预支	平衡
1	0	0	- 200	- 200
2	1 500	180	200	- 220
3	2 000	240	200	- 180
4	2 500	300	200	- 80
5	3 000	360	200	80
6	5 000	600	200	480
7	7 000	840	200	1 120
8	2 500	300	200	1 220
9	3 500	420	200	1 440
10	1 500	180	200	1 420
总计	28 500	3 420	2 000	1 420

不管有没有保证预支，直接提成的方法在很多公司中被采用，特别是当公司期望刺激销售时应用更广。某些企业，如消费品企业，倾向于不采用直接提成的方法，因为销售量与销售人员的努力很难挂钩。举个例子，在俄亥俄州克利夫兰市的连锁店中销售 96 盎司瓶装汰渍洗洁液，销售可能是因为从生产商宝洁公司那儿获得了特权批条的结果，而不是由于销售人员的工作努力带来的。当然也可能是因为销售经理给连锁店总部打过电话；或者是因为宝洁公司给了向连锁店发售货品的特许权；或者是因为在克利夫兰市的《普通经销商》上做了广告；或者是因为销售人员拜访了当地其他连锁店的经理。很有可能，所有这些手段的综合使用都将影响到销售。

直接提成法有许多优缺点，其优点如下：

- 销售人员的收入是其行为的直接结果。
- 销售人员可获得很高的收入，而且没有上限。
- 销售人员很容易使行为和收入挂钩。
- 不占用公司资金，因为只有当产生销售时才发生费用支出(预先支付除外)。
- 销售人员的行为具有极大的自由度和刺激性。
- 业绩差的销售人员通常自动辞职。

直接提成法的最大缺点如下：

- 销售人员的公司忠诚度很差。
- 销售人员必须生活在对未来收入的不确定性和焦虑性的氛围内。

- 高于正常销售收入的情况发生在业务较低阶段。
- 销售人员除了销售，没有理由做其他事情。
- 销售人员只顾向客户销售更多的产品，而不关心客户的特定状态。这可能造成客户的大量库存，由此引起客户的不满。
- 销售人员抵制销售领地内的任何变化。

固定工资方案

尽管具有较强推销能力的销售人员在直接提成方案中可取得较高的收入（如果他们能达到销售量的话），但许多人仍不喜欢在这种收入不确定、并且可能大幅度波动的状态中工作。这些更考虑安全保证的销售人员倾向于有依靠的正常收入，而不是在不确定性的直接提成方案中获得大量的金钱。基于固定工资方案的安全性要求，在波动幅度较大的公司和市场中很重要，当公司的销售呈现阶段性或季节性时，这种方案就更为重要。

公司应在以下情况中考虑采用**固定工资方案**(straight-salary plan)，尽管这对高销售量的刺激作用可能降低。

1. 当销售人员需要花费较长的学习期才能实现销售高效率时。固定工资方案在此情况下是必须的，至少在初始阶段，可以保证学习过渡期，直到提成额高到足以支持正常的生活水平。在开始时期，不采用固定工资方案，将很难招聘到好的销售人员。

2. 在销售过程中，当大量资金支出与整个协商过程一致时。公司可能需要花费一年多的时间来作出较大的决定。销售人员可能被号召与公司携手并进，以实现最终的销售目标，因此，在这段时期内，销售人员不可能获得提成。

3. 当销售活动，特别是那些技术性较强的销售活动，需要在销售人员、市场支持者、技术员和高层经理人员当中采用团队销售时。因为每个人在最终销量中都承担了一定的角色，所以很难将整个销售绩效分配给销售人员个人。

4. 当广告、促销和直邮对最终销售具有重要影响时，以及当上述手段的延伸效应对销售人员工作努力的支持程度很难评价时。固定工资方案还可用来奖励非销售行为，通常叫做**辅助性销售**(missionary selling)，这包括提供客户服务、建立商场展台、重新设计商场店面以及引进新的产品线，或拜访潜在的新客户。

由于销售人员在固定工资方面的奖酬不以工作效率为基础，而通常通过销售额或利润额进行衡量，这一奖酬方案为销售人员提供了最佳安全性，使公司得以引导整个销售活动。这有助于公司实现已确定的目标。如在重型机械、航空工业、化学、石油和易耗消费品等企业，固定工资方案被广泛采用。有时销售人员也被称作顾问或技术员，销售活动并非其工作中的全部内容。

固定工资制同样也有许多优点：

- 为销售人员提供安全保证。
- 直接引导整个销售力量的行动。
- 在地区分配和销售活动分配中具有灵活性和适应性。
- 易于管理。

该方案实施时，缺点有时会超过优点。其缺点主要有：

- 对效率和销售利润最大化缺乏刺激。
- 不管销量如何，都有固定销售费用支出。
- 收入与发展不对等，在低效率时，销售人员工资发多了；在高效率时，工资又发少了。
- 它在高效率的销售人员中导致了销量回落。

混合奖励方案

混合奖励方案(combination compensation plan)是将直接提成法和固定工资法结合起来。奖励总额中的工资部分给予安全保证，对最低销售水平进行的基本补偿；提成或红利部分对达到销量目标或超过销量目标（或利润指标）进行奖励。发展一个有效的混合方案的关键在于工资提成激励的比重。理想的混合方案中，工资部分要大到足以吸引有潜力的销售人员，同时提成激励要大到足以刺激他们的销售活动。尽管工资—刺激混合程度的变化依赖于企业、竞争、销售任务的属性，一个奖励方案中包括 70% ~ 80% 的工资和 20% ~ 30% 的刺激，通常认为是平衡的，是具有吸引力的。^[6]

由于单一的奖励方法在整个公司中灵活性不足，各种混合方案可以提供最大的灵活性，这里有四种关于混合方案的基本类型。

工资加提成 该方案使用最广。它可使公司获得最大的销售量而不会损害客户服务，它为销售队伍提供了安全保证措施，并进而激励他们取得强大的销售业绩。

工资加奖金 该方案对于长期销售目标的实现是最好的组合。它有助于激励销售人员去建立特定的客户群组合，或销售特殊的资本支出量高的商品种类。奖金与提成的不同在于，奖金对某特殊行为给予了大额的现金（或股票）奖励，比如，因完成定额、获得利润、赢得大量新客户或在大批现有客户中销售了新产品等。

奖金可对个人或团队行为进行支付，可以在下一个支付期或几个期间内分摊。根据税收结构，分摊方式受到高收入的销售人员或销售经理的欢迎，因为这样的话，他们就可以按较低的税率支付个人所得税，而非按正常工资的高税率征税，从而获得了隐性利益。除非存在一些特殊因素，最好要在收到奖金后尽可能及早分发，这可以起到最大的激励效果。在刺激销售个人或团队实现已设立目标的过程中，奖金具有较大的灵活性。

提成加奖金 这种方案常用在团队销售中。当需要一个团队的力量去对购买委员会推销商品时，或不同的销售人员正拜访某公司不同部门经理时，这种方案是较易于管理的方式之一，并且能对整个销售过程中的每个人进行公平的奖励。

工资加提成加奖金 这种方案包括了前述方案的所有要素。它具有更强的伸展性，既能进行销售刺激，又能提供安全保证，同时还有助于管理者集中销售力量去完成特定目标，如新产品的推出或特殊产品或客户定制销售等。这种方案在消除存货不平衡或降低季节销售的波动性方面具有特殊的作用。

销售费用支出

销售成本和销售奖酬方案的主要部分是额外福利和成本支出。^[7]额外福利，是公司用来提供工作满意度和建立公司忠诚度的方法，由此，公司可以尽可能地降低员工跳槽的损失。公司同时还面临着不断上涨的销售费用支出，主要有差旅费、餐费和住宿费。这些销售支出已大大提高了正常销售的平均成本，并且比其他的销售成本增长得快。当每一个公司需要认识到销售成本和招待开支是业务成本的一部分时，管理者应遵从公司规定，仔细地审核该部分成本支出。公司同时也要快速地报销这些开支，特别是当销售人员个人预支该类费用的时候。在大多数公司中，主要规定报销下述开支，如差旅费、车费、电话费、餐费、住宿费、饮料费和洗衣费。

费用方案

由于费用报销需经销售经理的严格审核，所以，一个费用方案需要精心设计，从而确定其公平性、灵活性，并要易于管理。

公平性 在确定费用报销方案时，最重要的因素可能就是它对公司和对销售人员个人的公平性。费用方案，不管获利还是损失，应报销所有合理的、因推销而产生的销售费用。合理的费用开支要考虑地区性消费差异，在住宿、差旅、餐费和娱乐以及与不同类型客户打交道、销售不同产品或履行不同销售计划时的费用支出。公司通过查看每年登在《销售与营销管理》中的销售成本指数（SCI），就能够获得在某些大城市开展业务时，对费用支出情况的初始了解。

灵活性 与所有销售奖酬一样，费用方案也要具有灵活性。不断变化的市场局势要求销售人员具有相应的自主权来保持已有的客户关系，建立产品销售基础并且不断获得新客户。这可能意味着对大量潜在的客户需要花费更大，超过通常允许的成本范围。一个销售费用方案，在必要的时候，需要具有足够的灵活性予以保证，甚至鼓励这种行为。

易于管理 最后，费用方案必须易于理解，并易于管理。有些公司已经写出了他们的费用方案，充满规定性的要求，以至于很难理解和管理。公司必须定出清晰的指导方法，从而使销售人员能够很容易理解哪些费用是可以报销的，这些费用应根据最简单的记录，及时有效地予以报销。

费用报销方案的类型

由于销售成本的不断上涨，对公司而言，当销售费用不由销售人员承担时，实行较好的报销方案就显得非常重要。这经常发生在直接提成式的报销方案中。其中有三种报销方案的使用较为广泛：有限度的报销、无限度的报销、混合式报销。

有限度的报销方案 在该类方案中，销售人员的报销费用或者是按照时期限定固定报销额度，或者是按照事项规定报销额度。在前者中，公司按每天或每星期规定的固定报销额，超过的费用部分则不能报销。在事项限额中，公司设立了一系列固定报销指标，如住宿费、餐费或每公里差旅费。这种方法，通过设立非常清晰的指标，就避免了出现误解和开支添凑现象，但在实践中，很明显缺乏道德责任感。这种方法可以使开支能够预期估算、使预算更加精确。

有限度的报销方案有一些缺点。它可能使销售人员太关注开支情况。当这种情况发生时，他们可能不会使支出超支，而这些开支有可能提高销售量或保持客户或产品线。有时候，超支所带来的利润会超过成本支出。该方案还会伤害销售人员的团队精神，使他们感到管理者不信任或不相信自己。对已设立的支出指标的经常变动也是必要的，尤其是在高通货膨胀时期。当修订指标时，管理者还必须使各种变化明确化，修订指标的实施时机需要被充分理解，以避免在销售队伍中引起混乱。

无限度的报销方案 一个无限度的报销方案是应用最广泛的方法，用来报销所有必要的推销和差旅费开支。要求报销时，销售人员必须提供逐项列举的开支报告，并附有必要的收据和发票。这种方案的灵活性允许开支额度因考虑到地区、客户或产品的差异性而有所不同。销售经理必须确信，销售人员不会无效率地活动，也不会添凑报销账目。但不管怎样，该方案难以精确预计开支情况。

混合式报销方案 混合式报销方案通常具有最大的灵活性和可控性。一个普通的混合方案对特定项目设定限额，比如餐费和住宿费，但差旅费无限度。另一种报销方案将开支与销售相挂钩。例如，一个销售人员可按净销售额的 3% 来报销其所有的费用，当开支水平低于净销售额的 3% 时，他还有可能收到奖金。如果净销售额为 3 万美元，开支为 940 美元，那么销售人员只能报销 900 美元（3 万美元的 3%），而非所产生的 940 美元。

特殊的激励方案

对于销售报酬计划，可能最难以管理的部分就是特殊激励方案了。^[8] 这种方案大多用于销售过程中的突发事件或当公司出现问题的时候。尽管这样，花费在销售刺激方案中的资金额每年都在递增，1994 年已达 73 亿美元。

销售经理实行刺激方案的目的是在表 16—3 中列出。尽管销售量（总需求增长的情况下）仍是刺激方案的主要目标，但其他包括基础技能在内的目标也同样很重要。推销新业务（39%），介绍新产品（37%）以及建立商人网络（14%）都是刺激方案的目标。同时，刺激性方案也常用来实现提高士气和增强关系等目标。

销售经理需要经常调整刺激方案所带来的额外费用开支，特别是当管理者重在关注降低成本的时候，这些关注可从多个方面来看：（1）刺激方案引起的额外销量通常能够弥补额外开支；（2）刺激方案应被视作一种能产生特殊效果的方法，不应该仅用来鼓舞士气。如果销售经理将刺激方案视作奖品，它将被

管理层认为是额外的、无理由的开支。相反地,销售经理应该采用刺激方案来实现长期目标,比如,提高市场占有率、减少波动或成功地推出更多的新产品。

某些有助于制定并实施一个较佳刺激方案的可获资料来源见表 16—4。各种协会、交流研讨会、公共刊物以及参考指南,在制定和实施一个成功的刺激方案中有很大的帮助。在方案实施过程中的困难时期,当对销售队伍的激励更为重要时,这些资源的作用尤其明显。

表 16—3 销售经理设立销售刺激方案的目标

目标	统计所占百分比(%)
提高总需求	65
强调所选项目	48
提升整体水平	42
寻找新客户	39
引进新产品	37
提高士气和信誉	28
支持销售淡季	22
转移整个产品项目	19
抵补竞争	16
支持消费品促销	16
准备旺季工作	15
建立商业网络	14

资料来源: Facts Survey. *Incentive* (September 1992). Reproduced with permission.

表 16—4 制定刺激方案的资料来源

各种协会
<ul style="list-style-type: none"> ● 市场激励联合会 (Association of Incentive Marketers, AIM) 1600 Route 22, Union, NJ 07083; 908-687-3090, fax: 908-687-0977. 这一组织拥有 400 多个成员,代表了激励分配的产业案例的各个部分,如制造业者、旅行推销员、促销代理商、实践经纪人,为企业提供专职的研究员,而且还保留了演说部门 ● 零售市场服务联合会 (Association of Retail Marketing Services, ARMS) 3 Caro Court, Red Bank, NJ 07701; 908-842-5070, fax: 902-219-1938. 集中研究零售业务的激励,为企业提供合法的服务,指导调查方案和编纂执行方案 ● 激励联合会有限公司 (Incentive Federation, Inc.) P. O. Box 774, Madison Square Station, New York, NY 10159; 无电话。作为与政府关系密切的市场促销专业组织,尤其关注违反法规的工作过程,在它看来,这些法规不公平地限制了有动机的个人或组织参与竞争 ● 制造业代表激励协会 (Incentive Manufacturers Representatives Association, IMRA) 1555 Napierville/Wheaton Road, Suite 103 B, Napierville, IL 60563; 708-369-3466, fax: 708-369-3773. 该组织由 300 多名支持者组成,这些支持者或是独立厂商代理或是用户代理,给成员和支持者提供许多资源,包括特定地区的代理名单,传播方案,给

新成员的教科书以及一年中的培训研究班

- **激励交流协会** (Society of Incentive Travel Executives, SITE) 21 West 38 Street, 10th floor, New York, NY 10028; 212-575-0910, 传真: 212-575-1838. 这一国际性组织拥有 2 000 多名成员, 主要代表了宾馆、激励经纪业、旅行社, 为任何一个涉及激励方案制定的组织提供教育性的培训和信息服务

交流研讨会

- **激励因素研讨会** (Premium Incentive Show)

日期: 每年五月

地点: Jacob Javits Convention Center, New York, NY

联系方法: 卡尔·亨(登记); 利兹·舒伯特(教育); 米勒·弗里曼; 1515 Broadway, New York, NY 10036; 电话: 212-626-2375 或 800-950-1314; 传真: 212-768-0015

- **加利福尼亚激励与奖酬交流会** (California Premium and Incentive Travel Show)

日期: 每年六月

地点: Anaheim Convention Center, Anaheim, CA

联系方法: 沙诺·亚当斯, AMC Trade Shows East, 240 Peachtree Street N. W. Suite 2200, Atlanta, GA 30303; 电话: 404-220-2218; 传真: 404-220-3030

- **激励研讨会** (Motivation Show)

日期: 每年九月

地点: McCormack Place, Chicago, IL

联系方法: Hall-Erikson, Inc., 150 Burlington Avenue, Clarendon Hills, IL 60514; 电话: 708-950-7779; 传真: 708-950-7843

公共刊物

- **《经济与激励战略》** 1515 Broadway, 32nd floor, New York, NY 10036; 电话: 212-869-1300; 传真: 212-302-6273
- **《激励》** 335 Park Avenue South, 5th floor, New York, NY 10010-1789; 电话: 212-592-6456; 传真: 212-592-6459

参考指南

- **《1993 年奖金、激励和购物指南》** Reed Reference Publishing, 121 Chanlon Road, New Providence, NJ 07974; 联系人: 阿林·吉尔胡利; 电话: 908-665-3563 或 800-321-8110 (区号 3563); 传真: 908-665-3560. 每年 2 月由营销指南出版, 这本书列出了 1.2 万家公司, 这些公司最近都使用了保险或旅游激励, 将之作为调动市场积极性的一部分
- **市场激励联合会——激励案例奖** (AIM—Incentive showcase awards) 这种奖赞扬了一些方案, 这些方案由一个营销经理制定, 此人直接负责对交易、客户或雇员激励方案进行利用、提供和补充, 使用了许多商品激励的方法。竞争结果每年会在芝加哥的激励

研讨会上 (Motivation Show) 作出评判, 六项金案例奖和六项银案例奖在 AIM 的激励研讨班的午宴上被公布 (AIM's Incentive Seminar Luncheon)。联系人: 安迪·博普; 电话: 908-687-3090

- **制造业代表激励协会——金钥匙奖 (IMRA—Gold Key Awards)** 这些奖励每年在激励研讨会上被评选, 辨别激励奖得主是根据个人在构思、计划和执行中较为杰出的激励方案, 同时考虑到方案的安全性以及方案的非导向性。联系人: Karen Renk; 电话: 708-369-3466
- **激励交流协会——水晶奖 (SITE—Crystal Awards)** 这种奖每年秋季在激励交流会的水晶颁奖晚会 (SITE's Crystal Awards Banquet) 上被公布 (在芝加哥的激励研究会期间举行), 祝贺那些利用旅游刺激作为激励工具的公司。每年在六种不同类型中, 包括为解决一个市场问题而对旅游刺激的创造性使用、职位提升、沟通、在非销售方案中对旅游刺激的成功利用以及其他特殊的用途中, 都会有一个获得者。联系人: 吕内尔·塔利; 电话: 212-575-0910
- **激励交流会——圆章奖 (SITE—Signet Awards)** 这一国际性大奖奖给了对雇员实行旅游刺激的雇主, 在圆章奖提名中被公布。两种类型的奖项是: (1) 公司不足 500 名员工和不足 2 亿美元的销售额; (2) 公司具有 500 名以上的雇员和 2 亿美元以上的销售额。当水晶奖评选了特定奖励方案, 圆章奖就会评选特定的公司。联系人: 莫琳·曼根; 电话: 212-575-0910

资料来源: *Sales & Marketing Management* (April 1993), 44 ~ 45. Reprinted with permission of Sales & Marketing Management, April 1993.

《推销》杂志

商业前沿专题

他们如何实现目标

琳达·科尔曼

没有两个销售人员会对一个新奖励方案持相同的态度。贝尔大西样公司的琳达·西姆克强忍怒气, 转身摊开表格, 开始进行分析。伊伯克 (Reebok) 公司的克里斯·沃尔什则舒了一口气, 并且开始填写抵押贷款申请表。诺尔联合集团 (The Knoll Group) 公司的布丽吉特·萨巴尔则面临离开团队的事实。每个销售人员将各扫自家门前的雪。

1995 年的新奖励方案的限制已扫清了吗? 感到迷惑吗? 如果有一点令人欣慰的地方, 那你就可以战胜许许多多的公司, 机会就在这儿, 即使你的员工对最终支付表还有些看法。在一个国家中, 一些最大型的公司正在废除它们的旧方案, 重新考虑它们销售人员的价值, 并且进行了很大的变化, 以试图努力提高生产率和利润率。

伊伯克公司已经设立了基本工资, 这在销售人员看来能对商品和市场提供支持——这些任务通常不易于提成。巴克斯特健康中心 (Baxter Health Care) 已转向工资加提成

法，并使团队工作成为激励的一部分。诺尔联合集团公司，则要放弃团队奖励的方法，转为凭个人行动和创利进行奖励。皮特尼·鲍斯创造了奖金考核的新标准：由考核每年的业绩改为考核每天的业绩。

支付销售人员的最佳方式是什么？对此问题的解决方案，从哪些角度考虑比站在业务角度更好？我们调查了一打的销售人员，他们最近亲眼看到了奖励方案的变化，要求他们评价前后两种不同的奖励方案。在这些声音中，关于哪些有效，哪些无效很显然是众口一词的。

很多人认为，最好的方法是简捷的，最好的方案也是公平的。最好的方案用不同寻常的方式奖励了突出的贡献——而不是采取常用的冷冰冰的钞票。

最佳方案，看起来还要考虑到销售人员对不断变化的支付方案的看法。

留心下述问题。

每个销售人员都是为自己考虑：诺尔联合集团公司的利润率方案

布丽吉特·萨巴尔的新奖励计划已使她在某种意义上成为一个间谍，并使自己陷于反对同伴的境地。在位于宾夕法尼亚东部格林维尔的家具生产厂家诺尔联合集团公司工作了14年后，她已不再同公司中的其他销售人员共享信息或团队奖励。相反，萨巴尔以新泽西的百德米斯特（Bedminster）为基地，花了大量时间来检查其同事的行为，以确定他们没有在背后向她的客户销售产品。“你必须在其他地区充当间谍，以确认自己没有受骗。”萨巴尔说，“那简直是浪费时间，而且还会引起相互不信任。”

在过去的日子里，在西屋（Westinghouse）公司于1990年收购诺尔公司之前，萨巴尔很高兴与其他销售人员合作。事实上，公司也使她的工作有所值。推销员每年挣得2.2万美元的基本工资，以及根据所有新业务获得的提成。更重要的是，他们每人拿出提成额的25%放到储备基金中，这些钱在特定的情况下，最终在销售人员中分配。现在，团队工作最终解散了。

在新方案中，萨巴尔收到超过以往3倍的基本工资。但她的提成主要基于个人的行动和个人业务利润。除了工资上的提高，对萨巴尔来说，变化显然是无益的。

她曾经因做大业务而受奖励，包括索尼、BASF和Schering-Plough公司等大客户的业务。萨巴尔如今发现自己为之所困，大客户期望更高的价格折扣，“除非给他们60%~65%的折扣，否则你得不到大业务。”萨巴尔说。但是按照新方案，更高的回扣，就意味着更少的提成。

萨巴尔估计，在4年前，如果她每年做600万美元的业务，她应赚18万美元，其中2.2万美元是基本工资；按新方案，每年600万美元的业务，她得到11万美元，其中7万美元为基本工资。

比收入降低更糟糕的是团队精神的破坏。5年前，萨巴尔记得她可以通过客户计划指挥新的销售人员。但现在，她说她几乎不知道谁是新员工。“这里已经不存在团队工作了，我没有动力去雇用新员工，并教他们行业规则。虽然所有我学到的知识，是从其他销售代表那里学来的。”萨巴尔说，她在该公司中是从做销售助手起家的。

如果其他销售代表向萨巴尔的客户出售商品，她就会减少25%的销售量。但由于合作不再是奖励方案的内容，萨巴尔说销售人员想方设法去除不必要的人，特别是采用跳过经销商直接向最终客户出售家具的办法。萨巴尔说她可以理解这种做法。“我恨不

愿意去通知那些应对此负责的人”，萨巴尔承认。

萨巴尔尚不能确定，从团队销售中退出是否应对其收入的下降负直接责任。但她猜想诺尔公司在某些方案中正失去利益，因为销售代表不再同他人分享信息。

游戏之前：皮特尼－鲍斯的奖金飞涨

丹尼斯·法雷尔是第一个承认新奖励方案太复杂的人，但他对方案理解透彻，明白这会使他的工作很努力。法雷尔是皮特尼－鲍斯(Pitney Bowes)公司在巴尔的摩(Baltimore)地区的主要负责人，他因奖金赚得了大笔年收入，但这只是因为他大大超过了年销量定额。

几年来，皮特尼－鲍斯公司根据提成额向它的销售人员支付预支款。在过去的两年中，在康涅狄格州的斯坦福，公司已经促使其所有2600名销售人员中的20%实行了新方案，也就是提供基本奖与激励奖相结合的方法。以下是方案的执行情况。

皮特尼－鲍斯公司的销售人员按其在公司中的职位获得相应的年销量定额。他们的基本工资也按职位确定，并且要结合八个方面的能力，包括产品知识、客户满意度和与其他部门的合作等。销售代表还会收到月奖金，这视他们的工作表现而定。

如果法雷尔在某月完成其分配定额的100%，他的收入中可能有50%的工资，50%的奖金。换句话说，他的奖金比例是其工资的100%。但如果他滑落到完成定额的75%，他的奖金比率，按照皮特尼－鲍斯公司的公式，将减为33%，而且奖金率不会再上涨，除非他回到100%定额指标；反之，如果他售出了定额的120%，他的奖金率会上涨到工资的150%，而且，对重要产品的销售还会增加奖金。

在旧的体制下，一个业绩差的月份也就意味着较少的收入。皮特尼－鲍斯公司的预支方案相对而言是保守的，法雷尔说，大部分销售人员以月结提成拿到自己的钱。如果销售可能降低，提成也会减少。但预支方案很容易忽略困境期，因为它没有考虑细节问题。“如果你在某个月份很艰难，你就想‘我会好起来的’，直到你不再靠预支维持生活。”法雷尔说。但现在，你可以依靠基本工资忍受一个不顺利的月份。两者的区别在于，现在你不需要在每月月底进行众所周知的、明明白白的登记记录；每天你的行为将由你每年的计划来衡量。

虽然该奖励方案对全年收入可能没有太大的影响，但法雷尔发现该方案确是一个真正的激励方案，事实上，他正趋于销到定额数的175%。“既然你以‘每年一每天’的行动赚钱，你就会被大大地激励着去完成或超过定额。”他说，如果你推动了特定产品的销售，你就能够赚得另外25%的奖金。“这一奖励方案促使我更加努力工作。”他如是说。

法雷尔最早在1993年听到这个方案时，他对此方案就非常感兴趣，“这其中有一系列变化，对我到底意味着什么？”法雷尔回想当时，他已经在公司工作了9年。但他强调，管理层尽一切努力来公开探讨此方案，从而尽量减轻销售人员的担忧。

皮特尼－鲍斯公司希望剩余的其他销售人员能在两年内转向使用新方案。这种变化用来实现一种组织再造，即按照规模和产品用途进行客户分类。而且，公司还希望销售人员能集中更多的精力用于发展客户关系，满足客户的要求，并且将此方案发展成为奖励销售人员努力工作的方法，这是公司销售激励部门的经理道伯勒·霍夫曼的解释。

法雷尔有很大的国内业务范围，通常很注重客户服务。但是他说，一旦“因某些事

打上模范印记，你就得一直做下去。”

风险因素：贝尔大西洋公司的“保底”方案

贝尔大西洋公司两年前在费城就已开始运用利润驱动奖金计划了，该计划的核心可以简单地描述如下：赚多少并不重要，重要的是你怎么赚。这个说法可能很简单，但却使琳达·西姆克和其他 170 名销售人员在相当复杂的情绪中挣扎，或是困惑，或是恐惧。

“我对此的感觉实在是太复杂。”这个大型业务团队的小组负责人西姆克这样说。

开始的时候，“你必须作一个广泛的调查分析”来确定合理的定额，这当中有一长串影响因素，写了 100 页的奖励指导说明，这些因素都会在很大程度上影响奖金。确切地说，该方案比原先的工资提成方案更难以理解，更为复杂。

现在的奖励包含了定额，根据定额目标的大小有五个不同的计划表。销售人员每年开始其工作的同时就伴随着相应的销售定额和收入水平。在特定的前提下，他们以工资形式获得了总收入的 60%。相应地，以月奖金的形式发放的收入依赖于四个指标：数量和产品目标、客户关系、个人挑战目标和每季度目标。

大多数的激励工资(约有 60% ~ 70%)是以每月所完成的年指标定额为基础的。该方案使滑动的奖金率成为特色，这极大鼓舞了那些跑在指标前面的人，并惩罚了那些落后者。这种新方法将销售人员放在了鱼钩上，不仅要达到年预期销量，而且要力求所售产品的盈利性。

在一个众所周知的“保底”(Bottoms Up)的过程中，销售人员在当年秋天就要考虑来年的销售量。在估计他们的客户基础和销售领域机会以后，公司会在 1 月份分配指标定额。贝尔大西洋公司大型业务的奖励顾问舍雷·里奇森承认这些定额很高。

“问题在于，人们努力想获得低定额，这样他们能很容易完成任务。”里什东说，“我们正努力在不降低工资的情况下，在方案中增加更大的风险。”

看一看下面这个假设的例子。如果一个销售人员有 100 万美元的额度和 8 万美元的预期总收入，他能期望获得 4.8 万美元的工资和 3.2 万美元的奖金。奖金中的大部分，约有 2.2 万美元要从其定额的完成情况中获得。如果在某一给定月份，他完成了计划的 61%，他将按所达到的每一个百分点得到 175 美元；但如果他的销售率低于 60%，那么每一个百分点他只能得到 50 美元，由此导致了收入的下降。

那么上升呢？如果一个销售人员销售量超过计划的 100%，他可以按其所达到的每一个百分点而收到 300 美元。他还会因保持了销售进度而获得 500 美元的季度奖，如果他的销售包括特定“战略性”产品，他还将赢得额外的奖金。

对于销售人员，盈利能力指数还要转换为书面材料。西姆克说，每进行一次销售，都需要多花 50% 的时间进行书面记录，因为当她要求对他们的销售提供信用时，她不得不计算产品的盈利能力。而且，西姆克说她喜欢管理业务时的感觉，它远远超过推动销售柱状图的上升。“这工作看起来更重要，更具挑战性。”她说，“以前，产品和业务都没有这么复杂，现在，这成了一个服务性业务，而不仅仅是卖东西。”

人人为我和我为人人：AT&T 全球信息解决系统的团队激励方案

这一天他们改变了对肯·丹尼尔的奖励支付办法，于是他也开始改变自己的工作方式。AT&T 全球信息解决系统的团队领导，从 1993 年 12 月转向以团队为基础的工作方案时起，已经为自己、为客户（以辛辛那提为基础的克罗格超级市场链）节省了更多的时间。在此之前，当个人行为决定激励奖金额时，像丹尼尔这样有事业心的销售人员会使自己超负荷工作，但现在，团队不会让他们这样了。

“如果用 21 个人的责任心取代一个人，这样能更加节省时间。”丹尼尔说，他掌管一个 21 人组成的团队，包括 11 个销售人员。“我今年有了休假，这在过去我是从来抽不出时间的。”

更加重要的是，丹尼尔说他现在为客户投入了 75% 的时间，而在以前只有 25% 的时间。作为一个旧方案时的营销经理，与鼓舞士气相比，他可能更忙于考核推销员。

“大量的不恰当的时间花在检查个别推销员过去的行为上。”丹尼尔说，所有这些现象当 AT&T 全球信息解决系统转向内部自律性的团队销售后，已开始有所改变。

这家位于俄亥俄州代顿市的公司（前身为 NCR），过去采用基本工资加提成的方案来支付它的 12 000 名员工，结合定额，按个人成绩来核算每人的奖金额度。在新方案中，丹尼尔和他的团队同事仍收到约占奖酬总额 60%～70% 的基本工资，但现在他们按四种奖金来弥补差额——客户满意度奖、合作满意奖、利润奖和收入奖，这四种奖金在不同时期发放。

这种转换促使这位在公司已做了 29 年的经理开始重新考虑他的整个做法。既然团队成员目前更乐于承担解决问题的责任，他发现自己从权威角色即作为销售经理所假定的角色中脱离了出来。“我过去是一个命令型的管理者，”丹尼尔说，“现在我对所有的事情放权，我试着让团队去做。”

了解到自己将由团队来评定，这使他与以前的做法相比，较少地以自我为中心。在过去，如果他认为某人是最佳人选，他就会命令此人去做。但现在，团队决定谁是最佳人选。他说：“我要学会隐退，我见过某些做法，你要开始分析这些表情。”

这就是 AT&T 的全球信息解决系统。该方案在每年初就制定了整个公司的客户满意目标，并且雇用外部公司来进行客户意见调查。以丹尼尔的事例来看，客户满意奖依赖于他个人所得的分数。（目前，对他的定级要与零售业中相同等级的综合因素进行比较，最终定级的意见是克罗格超市的评价。）合作满意程度由内部沟通情况所决定——这种奖金以整个公司中各独立团队间的合作程度为基础，而不仅仅基于丹尼尔自己的团队；利润奖金以他的单个团队为基础；收入奖金则体现出个人与团队两方面的行为。丹尼尔期望合作满意度以自己单个团队行动为基础，这样的话，他说，评价“就与你所做的直接挂钩，而不是一个综合体，我们都相信我们会比平均综合数要做得更好。”

在新方案实行的第一年，丹尼尔就报告说，他的整个团队成员看到了自己收入水平的提高。

雄鹿到此止步：巴克斯特健康中心的固定工资制

在整整 21 年中，迈克·戈尔比第一次非常确切地明白自己到底想从年收入中得到

什么。一年前，他长期合作的雇主，位于伊利诺伊州迪尔菲尔德(Deerfield)的巴克斯特健康中心，改变了对包括戈尔比在内的一些业务经理的激励方式，从直接提成结构转向固定工资方案，并且使大部分的销售人员从提成转向工资加提成加奖金的方法。而且，新体系中引入了客户满意度、团队工作和整个公司行为。

对戈尔比是什么结果？是更多的可预见性和更少的潜力。

“这对我没有足够的刺激。”他承认。但戈尔比补充道：“按照工资比按照提成有一个令人满意的基本水平。”

对于以辛辛那提为基地的戈尔比来说，这种奖励方式的变化迫使他进行大量的调整，特别是就如何看待工作和收入潜力。然而，戈尔比从未为其生活担忧过。“巴克斯特待我很公正，”他说，“要留住公司所拥有的优秀的销售人员，它就必须公正地对其付酬。”

在新的方案中，戈尔比工资的 10% 被延至年末。要获得此差额，只有获得足够的客户满意度和团队销售业绩，或公司实现了公司目标。客户满意评价是由客户意见抽样所决定的，团队销售评价以团队其他成员的相互评价为基础。

销售人员当中，约有 2 500 人是以工资形式挣得年目标收入的 60%，还有 10% 作为团队工作和客户满意奖延至年末发放。销售代表在每月的提成中获得收入的差额部分，这些以个人行动和获利能力为基础。

在这种前提下，总激励奖金的 20% 以团队工作为基础。但个别地区可以有选择地加大这一比例，巴克斯特诊所人力资源部的副经理汤姆·希尔是这样认为的。希尔预言，在新方案中，大多数人的收入与以前差不多。事实上，巴克斯特在方案转变期内保证了对销售代表的提成额，从而促使他们对团队工作投入更多精力，而较少地关注个人所得。最后，公司决定第一年的客户满意度评价是不完善的。这就将 1994 年度的奖金问题留给了管理层。

由于新方案可能限制他的潜能，这已经使得业务经理戈尔比感到很不开心了，“出于我个人的动机，”他说，“我希望有最好的团队。”

由于新奖励方案已产生了关于合作的新意向，并得到了同事和客户的赞许，“我已经改变了思维方式。”戈尔比解释说，“我注意到更远的问题，而不是仅仅关注卖出单个产品。我考虑客户需要什么产品，而不管他们来自哪个部门。”

在旧方案中，戈尔比又说：“我应当在医院工作，独立于巴克斯特公司的其他部门，也不关心其他部门做什么。”他可能与巴克斯特公司其他约 60% 的销售代表合作过，他们都拜访同一个客户，而其余的人他根本就不了解。

在帮助销售人员适应公司新团队方案的努力中，巴克斯特公司倡导了三天的冒险活动，被称作佩科斯历险。组建团队的行动之一就是要求销售人员带着几桶水攀登 42 英尺高的墙，戈尔比说：“这次经历告诉我公司中还有很多很多的资源。”

比“对不起”更稳妥：伊伯克公司的高工资和低刺激

伊伯克公司的克里斯·沃尔什不能梦想申请抵押贷款了。以前当他作为公司在马萨诸塞州斯托顿地区的外派代表时，他获得直接提成，在这种奖励方案下他的收入很难预先确定。然而五年前，伊伯克公司内部进行了销售改革，慢慢地在报酬方案中采用了基本工资不断上涨的办法。

在第一年中，以亚特兰大为销售地区的沃尔什，就用部分工资购置了房子，这使他非常满意。他自信，在此后不到两年的时间内，他足以再购买一套。现在，在伊伯克公司工作了五年后，他和妻子正与他们的儿子一起构筑未来的生活。

“我有退休金和医疗保险，”沃尔什说，他去年刚被提升为伊伯克公司东南部的地区销售经理。“这在我的生命中是很大的变化。100%的直接提成当中有太大的压力，如果经济衰退，”他说，“你的收入会大幅度下降。”

有一个固定的收入基础，“你就不必总是担心你的收入从哪儿来。”他还认为这样会使雇员认为伊伯克公司更有价值。尽管有上述种种好处，但沃尔什对现状并不是太满意，他说事实上，他现在的工作比当年收入与每笔业务挂钩时更累。

这恰恰是伊伯克公司所期望的。公司北美地区的高级副总裁汤姆·卡莫迪认为，在某种意义上，报酬方案的改革是用来鼓励销售人员做比销售更多的事情，伊伯克现已是美国 500 强企业之一。“我们要求他们成为把握市场的人、精于商品的人，并要处理重大问题，”卡莫迪说，“你要让他们听你的命令。”

为确定销售人员的收入，伊伯克公司在最初的两年中先对他们的所得求出平均值。然后，根据他们所在地区的发展前景，设置了年销量目标。应受奖励和提升的机会增多了，可以根据销售人员在商品交易、市场和管理中的行动累加计酬。工资设定约占总目标收入的 70%。除此以外，销售人员获得每月提成；如果他们的销量达标，他们还可获得达标奖励。对于像沃尔什一类的管理者，工资为总收入的 80%，剩余部分为地区总销售的提成。

提成额的变化以计划销量和计划收入为依据。但据沃尔什的看法，总提成度总是低于以往。但他又说，这笔交易是值得的，因为可从基本工资中获得安全感。“如果你的利益正在减少，你的风险同样也下降了”。沃尔什强调了上面的观点，随着报酬方案的改变，他本人的收入正在稳固上升。

卡莫迪说，伊伯克公司之所以慢慢地向新方案转变是因为“人们厌恶改变”。在第一年的上半年，公司使销售人员获得全部提成额加工资。第二年，他们获得了 50% 的基本工资和 50% 的提成。在随后的两年中，他们收到 70% 的基本工资和 30% 的提成。沃尔什说，逐步地转变有助于在整个变化中打下牢固的基础。

沃尔什对伊伯克公司很信任，因其在静态市场上采用了对待其雇员的最公正的方法。他强调说：“你处在业务的上升阶段后看到它平缓下来，接着公司说将提高工资，这是很鼓舞人心，很令人振奋的。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

对销售队伍的适当奖酬是最有效的激励方法。不管采用哪一种奖酬方法，都迫切需要管理者充分了解销售奖励的重要性，因为这一点直接与销售队伍的表现和整个公司的利益密切相关。奖酬的三种基本方法包括：固定工

资法，即在某一段时期内对某人提供固定数量的工资；直接提成法，即支付给销售人员的报酬随工作效果而变化，通常是以销售额或利润作为衡量标准；混合奖励法，即付给每个人一定数额的固定工资和附加的以行为为基础的提成或红利。

确定适用于某特定公司的奖励方案时，要依据该公司的工作说明书、销售目标和奖励种类。奖励方案必须不断地发展、完善、实践以及定期评估。为了进一步加强刺激，鼓励工作表现，公司还增加了红利、期权和其他额外福利的方法，比如，俱乐部会员、使用公司汽车和飞机等。一个合适的、结构完整的奖励方案有助于留住令人满意的销售人员，也是建立良好客户关系的必要条件。

直接提成法最大限度地强调了刺激的作用，它的安全程度最低，所以对销售人员来说，导致了非常高的工作效率和收益水平。按将来提成的预支，可以缓解以直接提成为收入的销售人员的收入波动。固定工资方案为销售人员提供了可靠的收入来源，通常在生产企业中在某段时期或季节性销售中采用此方法。混合奖励方案集中了直接提成和固定工资两方案的特点。销售费用支出方案补偿了销售人员在差旅、餐饮和住宿的开支，这种补偿必须公正、灵活并且易于管理，它们可采用有限度的、无限度的或者是混合性方案，但它们通常也需要管理者的监督。特定的销售刺激方案能实现特定的销售目标。

关键术语

混合奖励方案	combination compensation plan
提成加奖金	commission plus bonus
换算率	conversion ratio
预先支付	draw
额外福利	fringe benefits
保证预支	guaranteed draw
辅助性销售	missionary selling
经营效率	operating efficiency
行为激励方案	performance unit plan
递增式提成比率	progressive commission rates
递减式提成比率	regressive commission rates
工资加奖金	salary plus bonus
工资加提成	salary plus commission
工资加提成加奖金	salary plus commission plus bonus
销售定额	sales quota
股票期权方案	stock appreciation plan
股票期权	stock option
直接提成方案	straight-commission plan
固定工资方案	straight-salary plan

本章练习题

1. 对照劳动力市场的供需状况，讨论工作评估在确定销售人员的恰当工资水平方面的优劣势。
2. 调查结果显示，公司对其奖酬方法并不满意。如果这是事实，讨论一下公司未进行改革的原因。你相信大多数销售人员可通过经济上的奖酬来进行控制吗？
3. 为以下状态寻找最好的奖酬方法：
 - (1) 积极地推销无形产品。
 - (2) 确保销售人员会在零售店中进行展示，并监督展示。
 - (3) 推销大型工厂模具。
 - (4) 抢占市场份额。
 - (5) 重视新产品的推销。
 - (6) 在推荐替代品之前，先要弄清产品库存。
 - (7) 推销办公用品。
4. 作为一个地区销售经理，你已对你的某个员工帕特·格拉乔夫进行了低于平均销售人员水平的工资微调。帕特已就此事与你面谈过。准备一份将要与帕特谈话的草稿，既要解释工资调整低于平均水平的原因，又要激励帕特在今后更加努力。
5. 至少设计三种奖酬方法，来激励销售人员去销售更高利润的项目。
6. 销售激励尽管很流行，但有时对公司而言却不值得。讨论一下销售激励的重要性和用途，以及对它的一些常见的批评。
7. 设计一个实验，来判定销售人员是否因带客户去体育场或剧院就应当受补偿。除了实验结果外，在作出决策之前你还应当获得哪些方面的资料。
8. 既然奖酬在吸引和激励优秀的销售人员方面是一个重要因素，讨论下述现象：
 - (1) 额外福利和拿回家的工资，这两者相比的重要性。
 - (2) 如果奖金变成了销售奖酬方案的正常部分，它作为激励手段的效果如何？
 - (3) 对地区性销售经理来说，最好的激励方法是什么？
9. 大家都知道，汽车销售人员寻找汽车商时，在一定程度上考虑哪种品牌最好销。为汽车商设计一个奖酬方案，以帮助消除销售收入方面存在的问题并用来激励这些销售人员。
10. 成功地推出新产品是很重要的，它通常需要改变公司的销售奖酬方案。就此，考虑下述问题：
 - (1) 新计划如何确保对新产品投入足够的精力。
 - (2) 在没有任何销售记录的情况下，如何为每个销售人员建立新产品的销售定额和目标？
 - (3) 该方案如何在产品推广之后，激励销售人员重视和提高产品销售？

(4) 如何确定在何时该方案将不再适用于新产品的推广?

11. 某公司最近刚刚收到了一份来自某个公认的较佳的企业报告, 与同类企业相比, 该企业的奖励计划更具挑战性, 其组织和管理也是合理的。但是该企业正处于高营业率时期, 那些离开企业的人都表示他们对企业的奖酬计划不满意。讨论该问题, 概括出问题的原因并寻找合适的解决方法。

【注释】

[1] For these and other examples, see: You said it. *Sales & Marketing Management* (April 1993), 10, 11; and Susan Greco, The art of selling. *Inc.* (June 1993), 72 ~ 89.

[2] These factors are thoroughly discussed in Robert J. Freedman, How to develop a sales compensation plan. *Compensation Benefits Review* (March-April 1986), 41 ~ 44.

[3] One of the most important benefits, the automobile, is discussed in Richard Szathmary, The company car: Still king of the road. *Sales & Marketing Management* (October 1990), 71.

[4] The difference for services are discussed in William Keenon, Sr., The difference in selling services. *Sales & Marketing Management* (October 1990), 71.

[5] This is discussed in Joanne Dahm, Using draws wisely in your sales compensation plan. *Sales & Marketing Management* (August 1990), 92 ~ 93.

[6] For a discussion of the importance of blending sales management and compensation control, see: David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young, Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 57, no. 4 (October 1993), 47 ~ 59.

[7] For a survey and studies concerning these and other compensation plans, see Jerry McAdams, Rewarding sales and marketing performance. *Management Review* (April 1987), 33 ~ 38; George John and Barton Weitz, Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research* 26 (February 1989), 1 ~ 14; and *Current practices in sales incentives* (New York: Alexander Group, 1988).

[8] For a discussion of various incentive programs, see Incentives in times like these. *Sales & Marketing Management* (April 1992), 98 ~ 99, 104 ~ 105, 108; Better than cash. *Sales & Marketing Management* (April 1992), 110 ~ 112; and What motivates best. *Sales & Marketing Management* (April 1992), 113 ~ 114.

第17章

销售人员的评价

开篇故事

马克·鲍尔斯(Mark Bowers)准备着手他那些不喜欢的工作之一：年度业绩考核。这是他作为马丁纸业(Martin Papers)公司(一家办公表格和其他各种商业用纸的生产商)的地区经理(DM)第三年工作的结束。他的地区包括亚利桑那州、新墨西哥州、科罗拉多州和内华达州。他负责管理12位销售代表。

马丁不喜欢这个过程的一个原因是它看起来经常变化。例如，当他接任地区经理之职后，他需要安排评价过程。因此，他就得坐下来和离职的经理——盖尔·杰克逊一起实施这个过程。那是去年的“老程序”，它事实上只统计销售数字和销售成本，并根据这些排定业绩。然后，他们确定定额和下一年的指标。这个过程总共花了他们4个小时来完成所有的表格工作。杰克逊告诉他，人力资源管理(HRM)人员正在为来年的评价过程作一些改变并让他充分信任他们。

“这些改变”等于对该系统的全面改进。明年，他虽然仍需要考虑销售量和销售成本，但他同时还要注意销售组合和盈利能力。此外，他还得计算各种指标并归纳它们的比较结果。今年，人力资源管理部门已经增加了完整的需要评价的“定性的”指标。例如，他不得不在顾客服务、专业性和时间管理以及各种其他领域，对他的人员进行排队。他感到烦恼，因为定性的指标是“软的”并且很难评价。他也知道它们更富主观性，但同时也受到偏见的影响。最后，他觉得沮丧还因为三年前开始的仅用四个小时的评价活动现在需要耗尽整整一周时间，在这段时间里，他得坐下来和他的每一个销售代表一起讨论评价工作，并为下一年确定目标。



本章目标

在读完本章后，你应该能够：

- 理解业绩评价在公司经营中的重要性
- 了解业绩评价中的关键因素和测定它们的最佳方法

- 理解测定业绩中定性指标的困难
- 理解不同的业绩定量指标的含义
- 认识到将业绩反馈给销售人员的难度

引言

销售经理们很大一部分时间是花在评价他们的销售人员的表现上。完成这个过程因许多组织内部和外部的能够影响业绩的因素而变得复杂。它也因为一个我们称之为“业绩”的东西必须考虑许多因素的事实而复杂化。虽然销售量是关键的，但如果只关注这个标准，评价就变得简单了。销售经理不仅要评价销售人员的产出而且要评价他们的投入；销售人员不仅需要销售量方面的反馈，而且也需要他们为顾客服务的好坏方面的反馈。

销售经理们应该确保他们进行的评价是公平的。他们也要确保评价不会削弱业绩而是提高业绩。此外，许多销售经理因将评价转换为有用的信息，并向每一个销售人员反馈的难度而感到烦恼。

评价的法律方面

业绩评价有几个很重要的理由。

- 薪金调整
- 提升
- 任期决策
- 激励
- 培训决策
- 地区/任务分配
- 反馈
- 战略计划

因为业绩评价为所有这些目的服务，销售经理们需要提供优秀的报告。此外，业绩评价必须满足法律的标准。在进行聘用决策时，业绩评价不能带有歧视。用于业绩评价的工具必须满足有效性和可靠性，并且这些应用工具的方式不能违背法律条款。

例如，一个销售经理给一个销售人员在专业性方面较低的评价。她告诉他给他这么低的评价是因为他的销售量低于去年。她解释说真正“专业”的销售人员具有稳定增长的销售量。如果他的销售量下降是因为某些他自己的行为或非行为（尽管因为其他一些因素会做得好些），其原因可能并非反映他的专业性而是某些其他因素。在这种情况下，这样的评价是不公平的。

德纳·施奈尔(Dena Schneier)指出,一般来说,法庭已经在以下的例子中发现歧视性的评价^[1]:

1. 评价基于主观的、错误定义的标准。
2. 评价工具中的项目不基于工作中的因素。
3. 评价工具没有恰当有效化;工具没有与业绩水平相关。
4. 评价工具没有以标准的方式管理,而这会影响它们的有效性。
5. 评价看起来受性别和/或种族的影响。

此外,1970年,雇用机会平等委员会(EEOC)对有关评价的指导条例中陈述了以下内容:

用以预测或确认雇员适当性的工作业绩或其他标准必须完整描述;此外,在评定技术中,给评定者的评定表格和工具必须作为有效证据的一部分。这样的标准也许包括实际工作效率以外的指标,例如,培训时间、参加的规律性和持久性。无论使用什么标准,它们必须代表通过详细的工作分析揭示的主要或关键的工作业绩。^[2]

一般地,用于招聘活动的指南也适用于评价工作。所用的工具不应当是歧视性的,并且,像在招聘时一样,一旦歧视性的行为被发现,被起诉的公司就需要提供洗刷罪名的证明。

评价过程中的各种因素

销售人员的工作有五个一般的方面需要评价。即使它们是相互联系的,最好也要分别评价。它们是:

- 产出
- 顾客关系
- 工作技能
- 公司关系
- 个人特性

这五个方面可分成两大类——基于产出和基于行为,它们代表了两个关于业绩评价的思想学派。^[3] **基于产出指标(outcome-based measures)**主要涉及“底线”。它们包括销售量、销售组合、销售成本和利润。一般说来,通过这些指标,销售经理们可少用一些事前的管理方法,而销售人员假定主要为他或她的业绩负责。基于产出方法易于测定,并且在某种意义上,倾向于更客观。然而,即使更客观,它们也可能受到业绩以外的因素的影响。^[4]

基于行为指标(behavior-based measures)建立在这样的观点上:如果销售人员“做正确的事”,他们的产出指标会与期望一致。在销售周期里销售经理们会更多地和销售人员在起工作,因此,评价真正成为持续过程。根据《销售与营销管理》杂志的责任编辑杰克·法尔维的观点,这种日一日管理销售人员的方法是最有效的。他作了一个吸引人的论述:

如果你每天从事区域经理的工作，则不需要历时一年或半年的业绩检查程序。没有一个为你工作的人，周五晚上会在不知道你是怎么看他那周的工作的情况下回家，这是那么简单而又那么困难。如果你的人员不得不等待一个正式的业绩检查来知道他们是如何做的，你就不是成功的经理。总之，你如何能使每一个人成长和提高，并使他或她一年只得到一次或两次反馈？¹⁵¹

换句话说，有效工作的经理们在持续的基础上和他们的人员一起工作。当然，有这种必要，销售经理们和销售人员每年一次或两次回顾该年的业绩并开始为下一年制定计划。然而，这应该补充到提供反馈的持续过程中。

一般地，基于产出指标和基于行为指标最好结合起来用。它们的组合决定于许多因素，如行业的类型、市场的特性和销售人员本身的特性。例如，关于组织的类型，唐纳德·杰克逊(Donald Jackson)、珍妮特·基思(Janet Keith)和约翰·施拉赫特尔(John Schlacter)的研究发现，制造型公司和服务型公司在评价它们的销售人员中所考虑的业绩指标存在明显的差异。特别是，他们的发现揭示了在评价业绩中对于销售量和销售成本，制造型公司明显比服务型公司用得更多。服务型公司可能比制造型公司更多地将丢掉的业务数和订单取消率作为业绩指标。

在同一研究中，大公司和小公司在评价程序或业绩基础中没有明显的差异。¹⁶¹然而，来自另外来源的证据则指出，事实上，组织的规模不仅对评价的内容而且对评价所用的程序有影响。¹⁷¹

产出指标涉及我们传统上所认为的“生产率指标”，例如，销售量、销售组合、销售成本、利润、销售访问的数量、努力的分配，等等。然而，历史上产出指标一直是评估业绩的主要指标。¹⁸¹根据对销售经理们的一项研究，**销售量(sales volume)**（销售了多少）是评价中的最重要的标准，而把销售作为定额的百分率排列在第三。¹⁹¹

尽管销售量传统上视为销售人员生产率的主要指标，但销售经理们日益认识到仅仅考虑数量会导致达不到销售系统所能创造的最理想利润。**销售组合(sales mix)**，即在一定时期内销售的产品和产品线的组合，更多地成为关注的焦点。因为如果没有好的销售组合，销售人员将不能创造出像有好的销售组合那样多的利润。为了与不再仅仅看销售量这种变化相称，许多销售经理开始将销售区域作为“利润中心”而不是收入的来源。尽管这听起来也许像同义词，它的真正的影响是对销售人员的责任和区域在整个公司的计划中的作用提供了不同的观点。

评价销售人员的盈利性有许多方法。最简单的方法是销售量分析。例如，联合电气(Allied Electric)公司也许使用表 17—1 所列的信息来评价一个销售人员。基于这些信息，销售经理能知道销售人员彼此在销售中表现如何。一个销售经理可以查看表中的信息，并且不仅仅了解总的销售情况，而且了解相对总的增长中任何一个销售人员与去年销售增长相比的相对成果。区域 2 的销售人员有最高的总销售但销售增长最低，并且明显比平均增长低。同时，区域 3 的人员有最低的销售量却有最高的增长。

虽然我们能推测这些数字意味着什么，但我们没有清楚的信息，并且那些全然依赖它们的销售经理们用的将是不完整的信息。区域 2 也许很好地到达了平台期因此需要一些额外的鼓励，而区域 3 的人员也许需要一些额外的资源来

开拓该区域。但应明确做到这当中的任一点，销售经理们都需要进行额外的投资。

表 17—1 联合电气公司销售数字

年份	区域	销售额(千美元)	变化百分比	公司	变化百分比
1993	1	1 900	5.0	12 250	4.5
	2	2 050	2.9		
	3	1 400	6.1		
	4	1 750	4.5		
	5	1 550	4.5		
	6	1 850	5.5		
	7	1 750	3.0		

许多因素也许已经影响表 17—1 中所示的销售结果。例如，如果住宅开工下降，而且电气供应行业总的增长率在去年只是 2.5%，联合电气是做得不错的，而且在行业的这种既定情况下，区域 2 的看上去相对较差的增长实际上也许不错。

在衡量产出业绩时问题之一是销售中有规则和无规则的波动。例如，在一些行业中销售是季节性的，并且公司对克服这种季节性基本上无能为力。这就考虑有规则的波动，这样波动就是重复出现的和可预测的。在公司雇员罢工和原材料出现短缺时就是无规则波动。在这样的情况下，销售人员无力影响局势，因此他们的销售需要重新评价。

迪克·贝里 (Dick Berry) 建议，在进行评价时，使用移动平均数 (moving average) 和指数方法的组合来解决这个问题。^[10]在这样的体系中，销售经理不是仅仅查看每月数字，而要得出三个月的移动平均数并用来作比较。例如，如表 17—2 所示，不只是比较萨拉·伦斯福德 1994 年 5 月的数字 (109 000 美元) 和 1993 年 5 月的数字 (122 000 美元)，经理通过计算得出 1994 年的季度平均数 (124 000 美元) 并将之与可比的 1993 年的数字 (122 000 美元) 比较而得到更确切的分析。萨拉 1994 年 5 月的业绩与 1993 年 5 月的相比并无优势，但她该季度的总业绩胜于上一年同期的业绩。也许造成她 5 月相对较差的业绩有许多原因，但这似乎在 6 月得到了弥补。

表 17—2 萨拉·伦斯福德三个月的销售数字

1993 年	销售额	1994 年	销售额
4 月	125 000	4 月	137 000
5 月	122 000	5 月	109 000
6 月	119 000	6 月	126 000
三个月平均	122 000	三个月平均	124 000

销售经理们总是将销售人员的行动作为生产力的组成内容来评价。因此，公司通常有汇报销售访问的次数、新开的业务数和类似资料的系统。然而，由于访问成本的日益增长，公司意识到公司需要通过更好的努力来提高效率。因此，销

售经理们需要一些评价销售人员的行动的方法以了解他们的效率和效果。

一个广泛使用的方法是使用**管理资产回报** (return on assets managed, ROAM)作为产出的指标。管理资产回报是销售人员的一个业绩指标,它不仅考虑销售量而且考虑一个区域相对资产周转的利润。这个指标给销售经理提供了一些额外的信息。

ROAM = 作为销售额百分比的贡献差益 × 资产周转率

$$= \frac{\text{利润贡献}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{管理资产}}$$

例如,在表 17—3 中,区域 4 和区域 7 在该期显示出相同的总销售额,但这些区域的总产出相等吗?用 ROAM 公式和表 17—3 中的信息,我们洞察到这些区域各自做得怎样和相对做得怎样。总之,区域 7 几乎是区域 4 的两倍,不仅显示出更大的利润而且显示出更有效的资产使用。

表 17—3 区域管理资产回报数据

	区域 4	区域 7
销售额	1 750 000	1 750 000
商品成本	1 250 000	1 050 000
毛利	500 000	700 000
销售成本	160 000	150 000
利润贡献	340 000	550 000
应收账款	750 000	500 000
库存	850 000	500 000
资产管理	1 600 000	1 350 000
贡献百分比	19%	31%
资产周转	1.09	1.30
管理资产收益	21%	40%

当我们更深入地研究这些数字,关于这两个区域在管理资产回报方面的不同性质的一些情况就更清楚了。(1)虽然销售额是相同的并且区域 4 看上去销售增长更快(见表 17—1),但它在**利润贡献**(profit contribution)的支出亦是如此。这就说明了区域 4 的销售人员正在销售大量低利润的产品。(2)虽然两个区域管理相同的存货量,但区域 4 的应收账款较高,这也意味着销售人员“夸大”了信贷限额和他或她的顾客项目。(3)应该注意的是,区域 4 的销售人员的销售成本明显比区域 7 的人员要高。用 ROAM 公式,销售经理就有机会对在哪儿需要纠正行为有更深入的理解。

除了销售导向和利润导向的指标外,还要考虑产出的其他几个方面。例如,新业务的数量代表业绩的一个关键方面因为新业务反映了一个区域未来的可变性。销售人员经常对开拓新业务迟疑是因为开拓的困难和许多销售组织不奖励这样的开拓。

因为供应商和顾客之间关系日益加强的长期特性,业绩的一个重要指标是所提供的服务水平。通常,公司通过考虑顾客对销售人员的抱怨数而采用“后门”方法。尽管这提供了一些信息,但总有那么一块市场不记录对销售人员的

抱怨，其他地方却会作记录。一个衡量“产出”的这个方面的方法是周期性地给某一区域的样本顾客发出简单的调查表。这不仅给销售经理提供信息而且传递给顾客一个信号：公司关心提供良好的服务。

对任何一个公司，都有产出的独特的因素，其中一些比另一些更容易量化。一般地，绝大多数的公司希望衡量像访问数这样的东西作为产出的一部分。一个好的评价系统考虑到产出的所有重要方面。如果一个公司只关心销售量，传递给销售人员的信息是：这就是惟一真正重要的东西。销售经理也许向销售人员详细地谈到了为现有的业务提供良好服务和展望新的业务的必要性，但销售人员将对得到奖励的事情作出反应。

销售经理们需要在业绩评价中考虑的其他四个因素是基于行为的指标。它们包括：顾客关系、工作技能、公司关系和个人特性。它们倾向于定性的而非定量的，因此更难于评价，然而，这些是销售工作的重要组成部分并且在绝大多数公司中是典型的评价内容。根据巴顿(Patton)和金(King)较早提出的一项研究，在定性指标中发现较重要的是产品知识，它和顾客关系、销售表达技能及外表一起是第二重要的标准。^[11]此外，“公民身份”通常成为业绩评价的另一个因素。^[12]表 17—4 表明了另一项关于公司如何评价它们的销售人员的结果。

表 17—4 销售人员评价的定性方面

评价的特性	考虑的样本的百分比
态度	90
产品知识	89
销售技能	85
外表和举止	82
沟通技能	81
创造性和进取心	80
计划能力	78
时间管理	73
竞争知识	72
判断力	69
创新	61
公司政策知识	59
报告准备和提交	59
产生的顾客信誉	50
来自交易和竞争的尊敬程度	34
良好的公民身份	23

资料来源：Donald W. Jackson, Jr., Janet E. Keith, and John L. Schlacter, Evaluation of selling performance: A study of current practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (November 1983), 43 ~ 51. Reproduced with permission.

这些工作的定性因素更难于评价，因为它们需要销售经理花时间和销售人

员个人一起以获得有关每个人做得如何的第一手资料。同时,销售经理们必须对每一个销售人员相对其他销售人员作一个评价,并且应该是公平的、合法的形式。

虽然销售人员评价这些因素的方法有许多,但通常也采用一些量表形式。一种流行的形式是**图形等级量表**(graphic rating scale)。例如,如果销售经理希望就表 17—4 的因素之一——“时间管理”评价一个销售人员,他或她可使用下面三个量表形式之一:

	差						特别好
时间管理	0	1	2	3	4	5	6

	平均之下	平均	平均之上	特别好
时间管理	1	2	3	4

	安排足够的时间到较好的业务上以给它们提供良好的服务
几乎从不	1 2 3 4 5 6 7 几乎总是

这些量表让销售经理们借助能区分一个特定方面的业绩水平的数字化量表来作价值判断。尽管这些并未消除偏见,但它们至少促使销售经理给他或她的销售人员一个相对的等级。

另一个寻求更明确地定义销售工作的重要因素的方法是**基于行为的等级量表**(behaviorally anchored rating scale, BARS)。^[13]这是一个描述与给定的销售方面相关的行为的多步骤过程。其步骤是:

1. 要求熟悉工作的人详述那些有效率和没有效率行为的重要事件。然后,将这组事件缩小到更小的组。

2. 实施 BARS 的小组检查这组重要事件,并按一般条款描述的业绩内容把它们分成更小的组。

3. 该组重要事件呈给另一组销售人员,他们也提供了概括在步骤 2 中的业绩内容。他们被要求将这些重要事件分配给合适的业绩评分。如果该小组有 60% 或更多的人将某个重要事件分配给相同的业绩评分,那么该事件的描述就保留。

4. 接着要求第二组将列在 7 点到 10 点尺度的重要事件中描述的行为就其对于该方面的业绩在有效或无效之间进行排列。

5. 然后,一组由该小组关于该方面排在最高的 6 个~8 个事件,挑选到 BARS 中。

最后的结果与表 17—5 所示的相类似,该表用的业绩评价内容是时间管理。

用 BARS 方法排列具有图形排列所没有的优点。(1)在实施过程中有若干人参加,这意味着销售经理们能借鉴公司中其他人的经验;(2)当人们参与到有关他们工作的系统中时,他们一般会接受该系统的结果;(3)它详细描述了有关特定的销售工作方面的行为。这使销售经理们更易于准确把握如何对某个销售人员在工作业绩的给定方面定级。

表 17—5

一个时间管理的 BARS

时间管理		基于行为的陈述
业绩目录和定义		
很高 这显示了对时间 管理的良好使用	10	很好地安排时间，在它们到期时或之前提交完整的报告，
	9	并使用安排好的会面。
	8	很好地安排时间，提交报告很少迟到，并经常使用安排好
中等 这显示了时间管理的 中等水平	7	的会面
	6	以时间安排做尚好的工作，及时提交许多报告，并有时使用
	5	安排好的会面
很低 这显示了应用时间管理 原则很低的水平	4	没有在较好的顾客身上花足够的时间。许多报告迟到，并
	3	很少使用会面
	2	在低收益的业务上花过多的时间，很少及时提交报告，并
	1	很少安排会面
	0	没有将业务按等级定优先级，提交报告总是迟到，并不安
		排会面

业绩评价中的错误

正像业务中的其他许多领域一样，业绩评价有诸多潜在的陷阱。将它们处理坏的方法比处理好的方法还多。劳伦斯·西格尔(Laurence Siegal)和欧文·莱恩(Irving Lane)概括了在评价中经常出现的五种主要错误。^[14]

1. 分布错误。理论上在任一组人中有“真实的”业绩分布。一般地，这个分布接近正态曲线。有三种分布错误——集中趋势、严格和宽松。集中趋势是将平均等级给所有的员工；严格是绝大多数的人被评为较差；而宽松是绝大多数人得到较高的等级。

2. 晕轮效应。这是从初始的一组经验中归纳出下一组的趋势。例如，如果一个销售人员在过去的几年中表现很好，而在去年表现较差，但上司也许仍将他视为好的表现者，并给他定的等级比其应该得到的还高。

3. 自我效应。这个趋势是评价者用自我理解的东西作为评价下属的标准。另一种效应是相反的错误，它认为下属不同于经理；一般地，它是认为由于他们是下属，因此他们做得不好。相似错误是将下属视为与自己相似。

4. 系列效应。许多定级工具是用一系列处理不同的工作内容的量表组成。通常，它们的效果是一致的，定级者趋向于给所有的量表相同的等级。

5. 评价者偏见。在评价者进行业绩评价时如果考虑了与业绩无关的一系列因素则会产生偏见。例如，如果销售经理相信从别的职业转来从事销售的人注定是较差的销售人员，那么他在评价时就会有偏见。同样，持有种族偏见并影响到评价销售人员的方式的销售经理带有评价者偏见。

前四种类型的错误通过培训可以解决。然而，评价者偏见更难于克服，因为任何有关它的讨论会威胁到受训者。但是，一般地，在培训中提醒经理们偏见会影响他们的决策和评价是有用的。^[15]

所有的这些对业绩定级的方法都各有长处和短处。销售经理们必须开发能在他们自己的公司里最适用的方法和工具。等级量表的关键是促使评价者将工

作分解，以分别判断任一部分，并尽可能地消除任何定级者可能带到评价表里的个人偏见。所有的销售人员都有做得好和存在问题的地方。然而，评价过程应促使销售经理能够提供足够的反馈给他的销售人员并帮助他们在进行中纠正错误。做到这一点的惟一途径是尽可能获得明确的销售人员的信息和情况。

在评价销售人员时，销售经理们应记住考虑以下事情。

1. 进行评价时清楚晕轮效应。
2. 根据观察到的表现而非潜在的理解来定级。
3. 不要让个性影响你对某人和他的表现的理解。
4. 不要根据一些好或差的工作例子而是根据在执行任务时总的成功或失败来对某人定级。
5. 认识到所有人都有擅长的地方和另一些需要努力的地方，并记住它们通常不同于你自己的长处和短处。
6. 拒绝这样的倾向：将某人与公司里表现最好的人作比较。
7. 认识到人们会随时间变化，并且这些变化有时会对他们在一定的销售工作的方面如何表现产生正面或负面的影响。

目标管理和业绩评价

自从 20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克提出**目标管理**（management by objectives, MBO）以来，目标管理在美国公司里一直扮演着主要的角色。^[16] 目标管理成功的原因在于它用团队工作的方法来决定员工的未来，并且因此使员工感觉到在涉及他们的职业的决策中自己扮演了某些角色。温德尔·弗伦奇（Wendell French）将目标管理定义为：

以描述一个在上级和下属之间达成的关于下属在特定时期内的目标的定期协议和一个关于下属实现这些目标进展如何的定期检查为特征的系统。^[17]

当然，对诸如销售人员这样的小组，他们一般喜欢自治，这样的系统很适合。它同样有利于销售经理和销售人员一起设置目标，它比其他方式可获得更多的信息。同样，因为销售人员在这些目标中提出过建议，他们会有主人翁的感觉。

目标管理的一个固有的组成内容是业绩评价。在评价反馈中，要为下一个时期制定目标。在讨论评价时，销售人员不太可能对目标的有效性和重新处理这些事所花的时间提出疑问，而更多的时间将用于讨论销售人员为完成这些目标能做什么。

有意义的反馈

对评价者来说，最难的事情之一是给听者提供有意义的**反馈**（feedback）。

它是困难的，因为信息必须用听者理解和与其相关的术语表述。另一个困难是总要忘记反馈的理由。通常，经理们总有一些“需要讲完才舒服”的事，而这经常变为花掉多余的精力。然而，反馈应主要是为了提供指导。换句话说，反馈是发展未来业绩的基础，并且如果如此使用就能成为销售机构长期成功的关键。

一家提议《财富》500强公司的咨询公司——MAS通信公司的总裁莫里·施泰特纳指出，评价中产生问题的多数原因在于经理们进行该过程的方式。^[18]经理们说话的方式和他们的用语经常带来防御反应，这实际上抵消了反馈可能带来的任何好处。他提醒经理们应避免使用像“从不”或“总是”这样的词，并应根据可观察到的事实而非印象进行评价。此外，以提问而非陈述的方式有助于缓解这种观念：人们总被指责没有听的耐心。

通常，反馈没有效率是因为销售经理们的讲话自相矛盾和未涉及相关的主题。卡鲁职务系统公司的总裁杰克·卡鲁认为，大多数原因在于销售经理们没有倾听销售人员关心的事。^[19]卡鲁以及由《销售与营销管理》进行的一项调查指出，让销售人员评价他们的经理对双方都是有用的。通过这项活动，让彼此从不同的角度体验评价是什么。^[20]销售人员对帮助他们诊断和解决问题感兴趣，而对让他们自己解决问题不感兴趣。按卡鲁的说法，许多经理的倾向是自己跳入问题之中并将其解决而不是将问题作为教导销售人员如何解决它的实例。此外，销售人员感兴趣于和销售经理们一起设置目标，并通常需要接到真诚的反馈而不是简单地被告知他们做得很好。

销售经理们在反馈中牢记以下的指导是有用的：

1. 应与每一个销售人员单独讨论评价。
2. 任何评价都应包括正面改进薄弱地方的建议。这些建议应添加到持续的“教导”过程中；这些建议应包含明确的信息并支持各种主张。
3. 评价会议应成为下一个时期制定目标和为实现这些目标制定计划的形式。
4. 避免公开批评个人，特别是以“如果我处在你的位置”为开头的批评。
5. 如果评价中涉及讨论加薪，最好让销售人员清楚所定的平均增加量，以使他对与组织中的其他人相比他的表现如何有一个总的认识。如果你不提供这些信息，就会造成这样的倾向：如果某人做得好则低估他所得到的相对高的加薪；而如果某人做得差并得到低的加薪，他会低估平均增加量。

业绩评价是销售经理的一个主要工作。正如许多其他工作一样，评价变化很快。例如，全面质量管理(TQC)的不断加强正在对评价销售人员的业绩的方法产生影响。^[21]有更多可行的工具帮助销售经理更公平地开展评价。^[22]同时，与顾客发展更多伙伴关系的变化意味着，销售人员正在改变他们销售工作的方式。因此，评价他们业绩的方式需要改变。

《推销》杂志

商业前沿专题

发挥你的推销优势的 21 种方法

沙恩·特里奇(Shane Tritsch)

面对险恶的事实：润滑的轮子最终也会发出尖叫声。在泥泞的任何地方，滚动的石头最终也会停止滚动。即使是一把合适的牛排小刀，时间久了也割不了乳脂。哎呀，有些销售人员同样如此。

然而，这样的情况对轮子、石头或牛排小刀来说并不是世界的末日，但对销售人员来说可能是死亡。如果你失去了销售优势，你知道那意味着什么。销售人员失去他们的优势是因为各种原因和一个不可避免的事实：他们是人，并且迟早受我们中的大多数人的外力的影响。技能生锈了，创新力减退了，热情消失了，能量消退了。

你为之努力了几年的大生意支离破碎，而现在难于重聚能量和重树威信。或者，也许你已对此老生常谈了多次，它开始在你的脑海里像乏味的歌曲重唱一样；或许，你已忍耐了将近一年的糟糕月份，并且怀疑业务是否值得促进；或者，你已与同一顾客共同工作了这么久，不再像做第一笔生意那样提问题和处理琐碎的事情。

“像任何人一样，你变懒了，你偷工减料了，”巴克斯特关注健康公司在迈阿密的子公司巴克斯特诊断公司的前任销售副总裁和全球止血公司的总经理迪克·阿德曼说，“你赢了这么久以至于忘了是什么使你做到这一切的，或者你短时间内一蹶不振，而且开始螺旋下降。你开始埋怨你的运气和个性，并且停止思考良好销售的基础。”

对洛杉矶 CB 商业房地产集团的销售代表林恩·艾森豪威尔来说，失去优势意味着“让任一竞争者得到我已得到的业务。这分散你的注意力，你不再注意发生在周围的事，不再注意市场。一切变得陈旧，令人沮丧，精疲力尽。这是消极的——成为乌云而非银色的内层。”

对芝加哥的一家商业房产管理公司——密格林-拜特勒的总裁助理杰夫·马希尔来说，它是你已养成坏习惯的另一种说法。“你变得停滞了，”他说，“你继续访问相同的顾客，或你停止了冷冰冰的访问不再扩大顾客基础，或者你说，‘我会在明天访问而不是今天。’”

满足、沮丧、受挫、停滞和惯性是一些削弱销售优势的力量。最佳的销售人员直觉地知道如何保持优势，他们比对手更了解顾客的行业和业务；他们磨练最新的销售技能；他们阅读，谈论并倾听，努力给顾客提供消息最灵通的服务；他们渴望成为最佳，并知道良好的销售会加强基础工作；他们在工作中保持开拓性。下面这些方法将使你变得非常敏锐。

(原文缺少 1——译者注)

2. 要有远大的目标

有一年，密格林-拜特勒公司的马希尔在一张表上写下他今后 12 个月的目标。并且每一个早上，在工作前，他都重读该表。这是他的长期计划，这个职业路标使他以正确的方向前进，而非在偏道上打转。“它提醒我有更远大的目标，”他说，“那使我有正

确的思想框架走出去和达成今天的目标，而非推迟到月底。”

3. 要有明确的目标

将大的图景缩小到明信片大小，但要保持焦点。那就是，对每天的任务和每做的一次访问都要清楚。尽可能了解你的顾客和事先安排你的访问。

“什么是你真正试图去实现的？”CB商业房地产集团职业教育和公司传播的主任，《在商业房地产销售中取胜：一项成功的行动计划》的作者托马斯·史密斯(Thomas Smith)问道：“你是否对每天要做的事和每一次访问，并且对如何将行动转换为通向市场的战略方法都有清楚的认识？”

4. 继续赢得你的业务

如果你已长时间拥有某人的业务，就易于想当然并停止做你获得该业务的事。

“你需要意识到正如你从竞争者那里抢得业务一样，你也会失去它们。”莉萨·厄尔·麦克劳德说，他是一家总部设在奥马哈的培训公司——核心学习公司国内业务部的副总裁。“不要自我推断你会永远拥有它们。我已从竞争者那里抢来了业务，因为竞争者不清楚顾客的情况已改变，并且这使顾客接受了我。我在已变化的商业环境中销售，而竞争者仍在销售一年前的东西。如果他们聪明些，他们会在那儿的业务中抵制目前的东西。”这形成了自然规律。

5. 了解顾客

“不要考虑你自己在业务中是服务角色，”麦克劳德建议道，“要总是想成为推销角色。不要考虑将销售业务永远保持，要一直问顾客发生了什么变化。如果不这样，在它还没碰到你之前你就会被扫地出门了。”

阿德曼知道麦克劳德的意思。当他是巴克斯特诊断公司的副总裁时，公司失去了很多长期业务，这些业务转到了一个竞争者手里，一年价值100万美元。管理层(包括巴克斯特)对顾客为何改变感到困惑，他们开始着手培育良好关系。“我们想当然了，”阿德曼说，“我们看不到基础了，甚至今天我们仍不确定谁在那儿做业务决策；我们不再了解他们的采购标准。”

现在，阿德曼负责与巴克斯特的最大顾客保持联系。他的任务是确保不要再与顾客的商业需求变化擦肩而过。

“获得优势或保持竞争优势最重要的方法之一是尽可能了解你的顾客和顾客业务，”史密斯说，“那意味着不仅了解你的顾客的公司，而且了解他或她的行业和工作——诸如是怎样评价他们的业绩的，他们如何工作和他们在自己的组织里如何销售你的产品和服务这样的事。”

6. 与决策者交谈

通常，销售人员不能见到最终的决策者。问题在于你如何能绕过门卫而见到该人？一个方法是不断询问。康涅狄格州格林尼治的一家管理咨询公司——创新协会总裁比尔·福斯特建议，如果这一着失灵，提出你接触中不能得到答案的问题，包括：“来年你们的顾客五个最大目标或需求是什么？达到这些目标或满足这些需求的最大障碍是什么？”如果他们能回答，那你就得到有助于定位你的产品或服务的重要信息。“如果他们不能回答，”福斯特说，“他们就对你与他们的上司交谈的需求有了更多的同感。一旦你成功了，你能得到有助于乍看起来不同的某种额外的方式定位你的生意的信息。”

7. 与最终用户交谈

销售人员失去与他们的顾客联系的一个原因是，他们没有与采购代理下面的真正使

用他们产品的人交谈。“到组织的内部去并发现有多少次延迟到货、有多少次中断和如何能改进,”福斯特说,“你需要听听顾客的声音,而且你的顾客并非仅是采购代理。”

8. 保持更新

你是否发现在你的销售表述中总是重复陈词滥调?虽然你可以一千次销售同一件产品,你的顾客可能是第一次看到。如果你对自己的音调感到厌烦,你的顾客也会如此。

“一则最古老的销售格言是你也在自己的产品中被推销掉了,”福斯特说,“你可在其中被推销掉并仍以厌烦的方式表述它。”他的建议是:想出新的方式传递你的信息,并根据你的听众调整你的表达。“典型的销售人员不是倾向于细分他的听众,”福斯特说,“他们倾向于每天以相同的方式和相同分量的准备来开展销售访问。”

9. 要灵敏,要快速

艾森豪威尔负责的商业房地产公司的顾客在最近几年已从大企业变为机构。服务业也会如此。“控制和减少风险对他们很重要。”艾森豪威尔说。她的公司是如何反应的?是通过分析、报告和研究的方式提供更多的服务——所有这些延长了销售周期并要求销售人员有更多的耐心和恒心。“你得改变以满足顾客的需求,否则你就得退出该业务领域。”艾森豪威尔说。

10. 进行了解访问

使你恢复活力的方法之一是为倾听而不是为推销而做一次访问。一年一次告诉你的顾客,你所需要的是了解他准备在哪里开展他的业务,提问并聆听回答;或仅仅说:“我已访问贵公司若干年了,今天我希望你告诉我我的公司和我个人如何能更好地为你服务。”在顾客有问题时你能做什么以改进你的销售访问、你的表达、订单确认和公司的记账程序、装运以及通信?

11. 永不停止掌握技能和知识

“杰克·尼克劳斯仍每天出去和练习打棒球,”福斯特解释道,“培训不应看做是受教育,它是实践。”

“有时销售人员拒绝销售培训。他们说,‘我已经销售 20 年了,我还需要学什么?’销售人员面临的大危险之一是在销售了 10 年之后。他们正做的是使他们成功地回到原地,他们已失去了产品知识、风格、触觉。那就是为何你发现你领导的销售人员业绩最差的三个倾向于年龄较大的销售人员。他们倾向于将事情想当然,他们疲倦了。你不能让他们有了几年的经验,使他们看不到他们必须继续工作以做得更好。”

相关的学习也有帮助。CB 商业房地产公司的经纪人莫妮卡·芬尼根已进修了建筑、金融和设备管理课程。她说,“所有这些能帮我更好地了解我的顾客。”进修使你不断更新,因为你接触了其他有新的观念和不同观点的人,这使你摆脱了固有的思考和销售模式。

12. 不要忽视现有顾客的新机会

这似乎显而易见,但销售人员总是不会挖掘现有顾客的潜力。“我们的顾客一直在开拓新业务,但我的销售人员总不理解这一点,”麦克劳德说,“那应是最易获得的业务,但他们总以失去许多好的销售机会而结束,然后走出去并艰难地重新开发新业务。”

13. 稍做休息

把自己推得太猛的人就像马拉松中的短跑运动员。最终,乌龟超过了兔子。要在白天休息以恢复体力,并保持可控制的步伐。

同样地，要尝试着在星期一或星期五挤出几个小时的安静时间来思考业务问题。有时，把一些事搁置一边能获得新的对看似棘手的问题的解决办法。“你总有需要理发的时候，”艾森豪威尔说，“如果你抛开事情并让自己放松，你就能看清形势。离开它，做别的事，然后回头处理它。”

14. 大休息

你知道这种类型的人——他们一直在工作，五年内没有假期并引以为荣。也许他们不应这样。“你需要休息一下，”阿德曼说，“度个假，它给你进展。”它也铲除你的创造障碍，在你只看到树木时让你看到森林，并使你从新的角度和以新聚集的活力进攻老问题。

15. 寻求士气支持

如果你为一笔交易工作了很长一段时间(如几年时间)，这就易于看不清你的目标。到一个经理或同事那里去，并承认你沮丧了，你看不到尽头，说你需要别人帮你重新面对它。“许多人不愿意到经理那儿说他们需要帮助，”麦克劳德说，“因为他们说，‘我知道我必须做什么，但我不需要激励。’一个好的经理不会接受这种观点。”

16. 从你的顾客而不是你自己的眼中看世界

如果你真正将注意力集中在顾客身上，那么你的销售就会发生；如果你开始集中算这个月的数字或计算这笔交易能赚多少，那你就扭曲了优先次序。考虑你自己会分散你对顾客的考虑——这正是达不到这个月数字的原因。

17. 期待成功

伟大的将军通常有鼓舞他们军队的信心。伟大的销售人员通常具备一种取胜的态度，这有助于他们的销售成功。不要只是希望成功或需要成功，将它视为你的出生权。自信地设想你接受了一项使命或为达成一笔交易而奋斗。但要清楚这样看事情的陷阱，并注意以下的思想。

18. 杯子是半满的

确信这是产生销售激励交谈的基石，也是一个好的理由。拥有积极的态度对销售是关键，然而，如果你确信杯子是半满的，就会培训你自己永不满足地考虑问题。

19. 好的，杯子是半空的——但不会太久

当事情进展顺利时易于变得积极，但在处在逆境时你如何反应？即使最伟大的销售人员也有低潮时刻，但他们知道如何快速重登高峰。你在下面对自己说什么，对你能否跳过帆布有很大的不同。“有很多时候我对自己感到厌烦了，”艾森豪威尔说，“这很自然，那就行了，但我不能原地不动。我对自己这样说：继续，向前，不要惊慌，你能做到。”

20. 善待别人

仅仅意识到别人的存在并不费力气，但很多时候你会得到回报。这意味着在别人给你业务时说声谢谢，或记住一个生日或一个毕业日子；这也意味着给某人的上司一封信来感谢这个人某项工作做得好；这也意味着真诚而热情地向你接触的所有人问候，从公司总裁到接待员。

“一个伟大的销售人员总是不断向外拓展，无论是否到站，”史密斯说，“他们在与人打交道中保持一贯性。因为最终你将帽子挂在哪儿取决于你的关系和服务质量。你得心甘情愿对别人表示感谢和尊敬。这给你更多的工作满意和意义，但这也是将你自己放在一边去的方法。”

21. 做好基础工作

如果你问 20 个最好的 NFL 四分卫，培养一个好的四分卫最重要的五件事是什么，在与他们中的几个交谈之后，你会得到 98% 相同的答案，福斯特说：“那将是基础工作。”最终，保持你的销售优势归根到底是基础。“事实上，人们并非只做那些新鲜的事，”福斯特说，“并且不神秘的事不应成为其中必有其他秘密的借口。你应把基础打好。认识到这一点很容易，而要做到就难了。”

经《推销》杂志许可翻印

本章提要

在本章中，我们描述了与评价销售人员有关的主题。合法的评价要求包括有效性、可靠性和工作相关性。这些同样是招聘活动的要求。它们用以消除业绩评价中的歧视性，因为评价是用以决定加薪、提升、任务分配和任期的决策。

销售人员的业绩评价中的组成因素应包括业绩中的行为和产出。例如，销售经理们不仅需要考虑销售量和利润，而且还需要考虑工作技能、所提供的顾客服务水平和产品知识。虽然前者是关键，但后者也很重要，因为它们对销售业绩有直接的影响，然而，后者更难于衡量。

即使有像销售量这样“更易于衡量的”因素，某些复杂性仍在增加。正如考虑到销售量对销售人员做得如何提供的是不完全的全景图，如果一个销售人员没有正确的销售组合和合理的成本，他或她就不会获得足够的利润。那么，销售经理们就必须看到销售量背后的东西并考虑其他问题。这样做的一个方法是计算管理资产回报。

销售经理们在评价销售人员业绩中的行为方面时，面对许多复杂因素。例如，衡量顾客服务是复杂的，因为难于确定合适的顾客服务水平是什么和提供这样一个水平的服务意味着什么。销售经理们可使用不同的技术作这样的评价，但也许最好的方法是采用基于行为的等级量表。这在决定某人表现如何时提供了明确的信息。

我们以讨论开展评价的一些指南结束本章。这些指南的要点是销售经理们必须在开展评价时注意的几个因素：在管理评价时必须公平，必须提供足够的反馈和必须监测他们的销售人员的进程。

关键术语

基于行为指标 behavior-based measures

基于行为的等级量表 behaviorally anchored rating scale (BARS)

分布错误	distributional errors
自我效应	egocentric effects
评价者偏见	evaluator bias
反馈	feedback
图形等级量表	graphic rating scale
晕轮效应	halo effect
目标管理	management by objectives(MBO)
移动平均数	moving average
基于产出指标	outcome-based measures
利润贡献	profit contribution
管理资产回报	return on assets managed(ROAM)
销售组合	sales mix
销售量	sales volume
系列效应	sequential effects

本章练习题

1. 为什么有效性和可靠性在业绩评价中是重要的?
2. 基于行为的指标和基于产出的指标有何不同?
3. 在业绩上基于行为的指标评价上的困难是什么?
4. 为什么说销售量通常是业绩的一个不完全的指标?
5. 一个基于行为的等级量表 (BARS) 是如何帮助销售经理们评价基于产出的业绩的?
6. 请描述目标管理 (MBO) 方法是如何工作的和它在业绩评价中的作用。
7. 为什么说提供反馈是业绩评价过程中的一个关键内容?

【注释】

[1] Dena B. Schneier, The impact of EEO legislation on performance appraisal. *Personnel* (July-August 1978), 25.

[2] Wendell L. French, *The personnel management process* (Boston: Houghton Mifflin, 1987), 321.

[3] Erin Anderson and Richard L. Oliver, Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 51 (October 1987), 76 ~ 88.

[4] Greg W. Marshall, John C. Mowen, and Keith J. Fabes, The impact of territory difficulty and self versus other ratings on managerial evaluations of sales personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Fall 1992), 35 ~ 47; Greg W. Marshall and John C. Marshall, An experimental investigation of the outcome bias in salesperson performance evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Summer 1993), 31 ~ 47.

[5] Jack Falvey, Preappraising performance appraisal. *Sales & Marketing Management*

(March 1992), 9 ~ 10.

[6] Donald W. Jackson, Jr., Janet E. Keith, and John L. Schlacter, Evaluation of selling performance: A study of current practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (November 1983), 43 ~ 51.

[7] David Jobber, Graham J. Hooley, and David Shipley, Organizational size and salesforce evaluation practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Spring 1993), 37 ~ 48.

[8] Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Oliver C. Walker, Jr., The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 22 (May 1985), 103 ~ 118.

[9] W. E. Patton III and Ronald H. King, The use of human judgment models in evaluating sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (May 1985), 1 ~ 14.

[10] Dick Berry, Sales performance: Fact or fiction. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (August 1986), 71 ~ 79.

[11] Patton and King, The use of human judgment models.

[12] Scott B. Mackenzie, Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter, The Impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing* 57 (January 1993), 70 ~ 80; Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), 351 ~ 363.

[13] A. Benton Cocanougher and John M. Ivancevich, BARS performance rating for sales force personnel. *Journal of Marketing* 42 (July 1978), 87 ~ 95.

[14] Laurence Siegal and Irving M. Lane, *Personnel and organizational psychological* (Homewood, IL: Irwin, 1982).

[15] Ibid. 93; John C. Mowen and Gary J. Gaeth, The evaluation stage in marketing decision making. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Spring 1992), 177 ~ 187.

[16] Peter F. Drucker, *The practice of management* (New York: Harper & Row, 1954).

[17] French, *The personnel management process*, 341.

[18] Morey Stettner, The delicate art of criticism. *Sales & Marketing Management* (October 1989), 104, 107.

[19] Jack Carew, When salespeople evaluate their managers. *Sales & Marketing Management* (March 1989), 24 ~ 27.

[20] Executive Advisory Panel, Should managers be evaluated by those they manage? *Sales & Marketing Management* (August 1989), 10 ~ 11.

[21] David W. Cravens, Raymond W. LaForge, Gregory M. Pickett, and Clifford E. Young, Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Winter 1993), 1 ~ 14.

[22] Gene Brown, Robert E. Widing, II and Ronald L. Coulter, "Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, Fall 1991, 347 ~ 351.

案例 1

戴尔计算机公司

比尔·J·米德尔布鲁克(Bill J. Middlebrook)

迈克尔·J·基夫(Michael J. Keeffe)

约翰·K·罗斯三世(John K. Ross III)

西南得克萨斯州立大学(Southwest Texas State University)

顾客满意和顾客服务是大公司中不断重复的话题,谈论这个问题更多的是制造商,而不是顾客本身。迈克尔·戴尔(Michael Dell)不希望服务和满意仅仅停留在他的公司雇员和支持性人员的口头上,他要求他们如所宣传的那样去实践。事实上,公司文化——如迈克尔·戴尔清楚地描述的那样(《个人推销术》,1993年3月)——“非常简单,负责、以顾客为中心、高强度”。

戴尔在戴尔公司以直接的关系营销而闻名,他对顾客满意和服务概念的解释可以通过公司的政策得以充分的体现。首先,公司对所有的计算机系统有着无条件的、30天内退还货款的保证以及“无需理由”退货政策。

其次,戴尔的免费技术支持组织从东海岸到西海岸(包括墨西哥),从上午7:00一直开放到下午7:00。这些技术人员在不到6分钟的时间内解决顾客95%的问题。此外,一个技术传真系统以一周7天,一天24小时全天候提供服务。顾客们可以通过一个传真目录得到技术信息,同时,也通过传真得到解决问题的方法指导。当问题无法通过电话解决时,还可由第三方网络派出现场服务代表。在必要时,未解决的问题会被送往设计工程师处以保证顾客满意的实现。戴尔的用户还可以通过计算机服务(CompuServe)得到在线技术支持小组的帮助。最后,迈克尔·戴尔公开邀请顾客写信或打电话给他,对戴尔的产品质量和从服务与支持人员处得到的支持程度作出评价。

这种对质量与服务的重视得到了顾客和行业分析家们的一致好评。戴尔连续被评为顾客支持和满意的最佳企业,远远地走在其他计算机制造商的前面。J.D. 权力和协会,以它的汽车排名而闻名,在它计算机行业的最终用户的第三次调查中,今年又把戴尔排在顾客满意的第一位。

在计算机行业最为人熟知的公司创业史是史蒂文·乔布斯(Steven Jobs)和斯蒂芬·沃兹尼亚克(Stephen Wozniak)对苹果计算机公司的设计和营销。这些年轻的企业家从汽车库制造

场得到启示，把苹果公司演变成一个价值百万的组织。迈克尔·戴尔的故事以及戴尔计算机公司的发展史可与约布斯与沃兹尼亚克相媲美。

1983年，戴尔还是得克萨斯大学医科预科一年级的学生，他决定在得克萨斯的奥斯汀举办的计算机用户大会上推销软盘驱动工具包和随机加速存储器（RAM）芯片以赚取外快。在几个月内，他就有了足够的资金，并以合理的价格，从IBM推销商处购买了剩余的个人计算机，而这些推销商们正在为完不成定额而发愁呢。他改进了机器，开始在当地销售，据报告，到1984年4月，他每月的销售总额约达8万美元。1984年5月，戴尔成立了戴尔计算机公司，销售规定品牌的个人计算机，并指导系统的运行。退学后（此举违反了他父母的意愿），他开始进入计算机贸易市场，销售与IBM个人计算机相兼容的计算机，这也是市场上最早的“克隆”机器之一。

戴尔的努力很快就结出了硕果。在企业创办的第一年，销售额接近600万美元，并在以后的4年中增长到2.57亿美元。1988年，品牌名称改为戴尔，销售继续递增。到1990年，组织售出价值5.46亿美元的个人兼容机和相关设备。1993财政年达到21亿美元（戴尔的财政年以2月份为年末）。

1987年，戴尔在英国成立了它的第一个海外分支机构，从而进入了正在成长中的欧洲计算机市场。欧洲国家的个人计算机的市场饱和度比美国低，并且欧洲缺乏大的个人电脑制造厂家。从1988年到1991年，公司分别在加拿大、法国、意大利、瑞典、德国、芬兰和荷兰等国设立了全资控股机构，现正着手在欧洲建立其他的分支机构。公司于1991年在爱尔兰开设了一家制造零部件的企业以服务于欧洲市场。此外，坐落于阿姆斯特丹的支持中心为整个欧洲提供技术支持。据戴尔公司的报告，1991年第四季度的海外销售额比1990年同期递增了109%。到1993年2月，在欧洲的总销售额达到2.4亿美元，占据了30%的市场份额。目前，在仅仅经过5年的经营后，公司40%的销售额已来自海外市场。

1993年1月，戴尔迈出了大胆的一步，即进军日本市场。戴尔计算机公司日本KK分部雇用了40个工人，提供全方位的销售、服务和技术帮助。另外还有一支销售队伍以及在东京的两个大零售商实施电话销售。作为在日本首家实行电信营销的企业，戴尔的行为受到某些行业观察家的怀疑。而最初的报告却显示日本人非常热衷于这种营销方法，公司得到了比原先预想更大的反响。事实上，东京分部的40名职员都经过严格的考试以应付各种顾客的要求。尽管很成功，但是1993年戴尔在日本的市场份额不到1%。

戴尔计算机公司的总部设在得克萨斯州的奥斯汀，在全球大约有4200名雇员。戴尔期望在他的周围聚集计算机工程和市场营销专家，他自己既是首席执行官（CEO），又是董事会主席（见表C1—1）。公司继续按戴尔开创企业时的原则运作：顾客服务以及与戴尔系统的用户建立个人联系。

表 C1—1

戴尔计算机公司管理人员

戴尔、迈克尔 S.	28	董事会主席，首席执行官(CEO)
科克、乔尔 J.	36	总裁，全球营销、销售和服务
亨利、G. 格伦	50	高级副总裁
弗莱格、L. 斯科特	48	高级副总裁
梅雷迪思、汤姆斯 J.	42	财务总监，司库
托马斯、托马斯 L.	43	信息主管
费拉利斯、萨维诺 R.	42	副总裁

续前表

萨尔文、理查德 E.	47	副总裁,法律顾问
梅迪卡、约翰	34	副总裁,手提式产品部主管
董事会		
戴尔、迈克尔 S.	28	董事会主席,首席执行官(CEO)
希尔施贝尔、保罗 Jr.	40	
卢斯、托马斯 W. III	52	
英曼、博比 R	62	被任命
考酶斯基、乔治	75	被任命
乔丹、迈克尔 H.	56	被任命
马洛内、克劳丁 B.	57	

个人计算机行业总览

个人计算机行业的简短历史经历了繁荣和衰退。整个行业从最初到 80 年代中期业绩辉煌,紧随其后的 1986—1987 年间的企业间的合并与销售的增长速度缓慢。从 1990 年起,行业的销售快速增长,据预测,90 年代早期,公司的资本—设备费用以 7%~8% 的年增长率递增。一些分析家们认为,个人计算机行业的增长速度将随着经济发展速度的减缓而变得不确定。例如,沃尔普&科温顿 (Volpe & Covington) 公司,一家以圣弗朗西斯科为基地的个人计算机投资咨询企业,主张:对于高终端个人计算机,15% 的收入长期增长率和 12% 的行业综合增长率将是个比较合理的设想。另一些分析家们则认为个人计算机的销售在 90 年代将仅能达到 5%~7% 的增长率,比 80 年代后期的销售增长速度减缓了一半多。1992 年计算机及其相关产品的销售总额超过 1 420 亿美元。这个数字在 1993 年增长为 1 550 亿美元,预计到 1994 年将达到 1 670 亿美元 (见表 C1—2 和表 C1—3)。

表 C1—2

全球微系统装运量

单位:百万

公司	1989 年	1993 ^a 年
IBM	2.7	4.4
苹果	1.5	3.2
康柏	0.7	2.5
夏普	1.4	1.9
NEC	1.1	1.7
戴尔	0.1	1.4
科莫多尔	1.5	1.3
帕卡德·贝尔	0.3	0.9
东芝	0.4	0.8
AST	0.2	0.8
所有其他	13.5	22.2

注: a. 预计数。

资料来源: InfoCorp.

表 C1—3

美国微系统装运量

单位：百万

公司	1989 年	1993 ^a 年
IBM	1.5	1.8
苹果	1.1	1.7
康柏	0.4	1.1
戴尔	0.1	0.9
帕卡德·贝尔	0.2	0.8
盖特威 2000	b	0.6
惠普	0.1	0.4
AST	0.2	0.4
坦迪	0.6	0.4
科莫多尔	0.4	0.3
所有其他	5.0	7.2

注：a. 预计数。

b. <100 000。

资料来源：InfoCorp.

个人计算机行业战略

可把个人计算机行业的两大宏观产业竞争战略与个人计算机市场的两大主要构成结合起来，来评估竞争者和竞争方法。首先，个人计算机制造商或以创新者或以模仿者进入市场。IBM 被公认为是创新领袖，无论是计算机制造商还是用户都在关注着 IBM 的产品开发和基础产品以及现有 IBM 产品的购置决定。其他的计算机制造商则作为通过开发满足特定市场部分需求的硬件和软件的创新者而进入市场。

大多数的企业通过“克隆”个人计算机而进入市场。这些企业（有时被称作价值增值再市场者）利用创新者的基本的 MS-DOS 技术，试图对系统结构加以改进，以及/或者在一些方面对自己的产品进行差别化，如通过营销渠道、服务和支持、产品可靠性和/或价格等。基本上，价值增值再市场者从不同的卖方购买零配件和软件，然后形成自己的系统，贴上自己的商标再行出售。模仿方法的成功被一些公司的业绩所证实，如康柏、普赖姆计算机公司（Prime Computer, Inc.）、CompuAdd 和戴尔公司。许多克隆企业相信要想在个人计算机业取得成功，它们必须关注市场压力，努力降低成本，于是它们不断地控制成本并寻求各种途径以降低成本。

个人计算机市场

个人计算机产业的宏观细分通常包括企业、家庭、政府和教育界用户。企业用户对它们所需要的计算机系统希望有高的绩效、可靠性和价值。先进的技术、联网的可能性和与其他系统的沟通、顾客服务和支持以及成本都是企业用户的基本购置决定因素。在企业市场中高速增长的产品之一是手提式产品市场，估计在今后的几年中将以 20 % 的年增长率发展。

家庭市场需求最初由创新者、早期的用户和早期用户团体或由于创新周期的扩散而创造。大多数的家庭用户都对价格很敏感，他们计划每一系统的花费不能超过 1 200 美元。他

们希望从制造商那儿获得方便的运行、服务与支持。这个市场不再像其早期到 80 年代中期那样有利可图，但是更新销售（销售给原先的个人电脑用户）以及销售给那些还希望购买家庭个人计算机的用户使得这个市场相当的诱人。（详见表 C1—4）。

表 C1—4 1992—1993^a 年市场份额（%）

公司	市场份额 1993 ^a 年	市场份额 1992 年
IBM	13.9	11.7
苹果	13.5	13.0
康柏	9.5	5.7
AST	6.2	2.7
戴尔	5.7	3.8
前 5 家	48.8	36.9

注：a. 预计数。

资料来源：International Data Corp., Wall Street Journal, Oct. 21, 1993, p. B. 1.

政府和教育界的用户构成余下的个人计算机的主要市场。这两部分都代表着巨大、重要的组成，但是基本上它们的边际收益要小于企业和家庭市场。典型的采购决策通常建立在投标招标形式的基础上，合同往往流向质量最差的投标人。教育市场被认为非常重要，因为它能在最早的用户（学生）中树立起长期的品牌忠诚感。苹果公司是最早进入这个市场的企业之一。但是，问题在于最早用户对品牌忠诚的长期利益能否真正实现。

这部分市场，与企业市场一样，对符合用户特殊需要的一体化的系统感兴趣。在这个市场上日趋激烈的竞争使得不断降价的压力也日益增加。

竞争者

戴尔公司的主要竞争者包括许多传统的个人电脑制造商，如 IBM、康柏、齐尼思（Zenith）和坦迪（Tandy）。这些企业或依靠专业性的销售队伍或通过零售批发来推销产品。戴尔公司的竞争对手使用直销和/或批发的方法（基本上都是价值增值再市场者），其中包括 CompuAdd，它提供建立在从 386 到 486 基础上的所有产品；诺思盖特（Northgate）提供与戴尔公司相似的产品，却比戴尔公司的产品在价格上至少低 2 000 美元；Everex 同样提供与戴尔公司相似的产品，但宣称它们的产品比戴尔公司的速度要快得多；CompuAdd 坐落于得克萨斯州的奥斯汀，诺思盖特在明尼苏达州的普利茅斯，而 Everex 在加利福尼亚的佛里蒙特。但没有一家企业能赶上戴尔公司对顾客的服务和顾客满意度的名声。

随着市场的成熟，有四个因素会驱使行业发生相应的改变：

(1) 加特纳集团（Gartner Group），一家市场调研企业，预测到 1995 年替换落伍系统的顾客人数将超过首次购买的人数。

(2) 对个人电脑批发商的一份调查报告显示，个人电脑的饱和度还相当低。只有大约 33% 的白领员工在工作中使用个人计算机，仅仅 17% 的国内家庭拥有一台个人电脑。当考虑到最大的成长机会就在于这些中小企业（雇员数少于 500 人的企业）时，这一点尤为重要，因为这样的企业雇用了 70% 以上的白领职员。

(3) 功能价格比继续以每年 20% ~ 25% 的速度递增，这使选购先进机器对许多市场用户更具吸引力。

(4)竞争将集中化。价值增值再市场者在 1988—1989 年间增长了一倍多,企业的数目从 350 家增加到 1 000 多家。随着企业用户需求的增长,软件和网络工作能力的改进,通过差别化提高竞争力和集中化的营销战略等,产业分析家们预言主要竞争对手采用的市场方法和市场的进一步细分将产生更大的变化。与 80 年代发生的变化相比,90 年代将是产业巨变的年代。

戴尔计算机公司的运行

戴尔公司的成功归功于它对顾客服务、顾客满意全身心的投入以及通过直接销售给企业用户,为它们提供先进系统的营销战略。

产品线

戴尔公司提供广泛而具竞争力的产品线,从“首次使用者”计算机到那些代表最新技术发展的产品一应俱全。这个战略致使随着产品的不断更新换代,对戴尔公司产品线进行持续的评价和修正。目前,戴尔公司与微软公司合作提供事先安装好视窗(Windows)NT 软件的产品。戴尔公司还打算销售预先安装有 IBM 富有竞争力的 OS/2 的运行系统。对计算机技术和市场变化无常的需求使得产品的预测与计划非常困难并极具风险性。例如,1989 财政年度第四季度期间,戴尔公司过高地估计了需求,由此造成最终产品相当可观的库存积压。为此,1990 财政年度库存减少了 3 600 万美元。1991 年度第三和第四季度的库存依次维持在 8.6 星期至 10.3 星期的销售额的水平上,低于产业平均数。1993 年,戴尔公司的报告显示,销售收入为 7.006 亿美元,亏损 7 570 万美元。这主要是为了重组欧洲营运系统而额外花费了 7 100 万美元,另外,还包括库存的价值以及笔记本电脑项目的成本。迈克尔·戴尔预言,根据《华尔街日报》1993 年 3 月 10 日的预测,1994 财政年度的收入增长将达到 70%。

制造

戴尔公司销往国内市场的计算机都是在得克萨斯州奥斯汀的分支机构制造的。1989 年,戴尔购置了 126 000 平方英尺的制造设施,从而使其生产能力翻了一番。设在爱尔兰利默里克的 135 000 平方英尺的设施可望能满足对戴尔公司系统不断增长的全球需求。

戴尔公司使用的制造战略之一是根据每个用户的特殊要求,设计、制造每一个计算机系统。用户可以根据自己的需要提出附加要求,定制他们的系统。戴尔公司然后根据用户对周长和级别的要求组装和运送定货。戴尔公司的制造系统事实上包括组装和对组装件、局部装配件的检测。目前装配线还没有完全自动化,戴尔公司也未计划要自动化。另外,戴尔公司运用全面质量管理的方法,刺激职工为得到奖金和赏识开展产品质量竞争活动。

营销

导致戴尔公司成功的一个因素是组织的营销风格。戴尔公司站在服务与顾客满意的立场进入市场,辅之以低于品牌形象的价格。同时通过许多渠道进行促销,最基本的渠道就是在个人电脑和企业出版物上做广告。为满足大公司客户的需要,还在一些主要的市场派驻销售

人员。

戴尔公司的销售力量根据它们各自服务的市场的不同而划分为不同的销售渠道：中小企业和家庭用户、公司客户、政府、教育、医药单位。每一销售渠道都有自己的市场、顾客服务和技术支持机构。这样的组织机构确保了每一顾客最大的满意度，同时也保证了每天从顾客处得到直接的信息反馈。而其他通过批发渠道销售产品的个人电脑制造商就缺乏这样的优势，从而也就不能迅速地对市场的变化和服务的要求作出相应的反应，他们同顾客间面对面的交流一般只局限于工业展览会上。

戴尔公司整个的产品线通过电话进行销售，每个电话销售代表每天往往需要回答 8 000 多个打进来的电话。除了回答顾客主动打进来的电话外，以奥斯汀为基地的销售人员还为同样从事销售活动的其他地区的团队成员提供咨询和支持。

销售订单一天内多次传递给制造工厂，而且所有的软件系统都是根据顾客的特殊要求量身度作的。卡车整日不停地在戴尔公司的制造厂装卸货物，并辅之以昼夜服务，以保证每一订单得到切实的落实。整个系统的领先时间从 3 天到 7 天不等。

在国际市场上，戴尔公司使用同国内市场相似的营销手段和文化。戴尔公司的全资、独资分支机构使它拥有了全球个人计算机市场 70% 的份额。

戴尔公司通过在全美各大都市建立一个小型营销团队（25 人）为主要用户提供由销售、顾客服务与技术支持代表所组成的管理团队的服务。戴尔公司相信中小企业代表着以个人电脑为基础的企业系统中最具发展潜质的力量。

戴尔公司还设法把自己的系统出售给诸如电子数据系统(Electronic Data Systems)和安达信咨询公司这样的企业，以增强其销售潜质。这种不同于以往传统销售渠道的做法由于邮寄订单仅仅占 350 亿美元~400 亿美元市场的 16%，即不到计算机商店销售量的 1/5 的事实而变得尤为重要。目前，戴尔公司占据邮寄订单市场 25% 的份额。

零售

1990 年，戴尔公司与 CompUSA 公司签约，这家公司位于达拉斯，拥有 20 家连锁店，从 1993 年起就销售戴尔公司的产品。CompUSA 公司是由托伊斯-鲁斯(Toys Rus)演变而来的计算机公司，每一连锁店拥有约 21 000 平方英尺的销售空间。CompUSA 公司是个能为工业顾客提供高速服务的服务中心，在 5 000 多个项目上折价销售。其首席执行官是内森·莫顿，原为霍姆·德波特和塔吉特商店的资深管理人员，他希望经过两年时间的运营，在 1991 年销售额达到 10 亿美元。CompUSA 公司正在一些大都市增加新的营业网点，并在这些地方以戴尔公司的直销价格销售戴尔公司的产品。

戴尔公司在 1991 年年中还把斯特普尔办公用品供应(Staples Office Supply)超市纳入到其庞大的营销网络之中。斯特普尔服务的对象不像 CompUSA 那么复杂。尽管戴尔公司也依靠超市渠道销售其产品，但戴尔公司坚持为这些用户提供同样的顾客支持服务。无论是通过 CompUSA，还是通过斯特普尔购买戴尔公司产品的用户，都与直接向戴尔公司订货的顾客一样，进入戴尔公司的客户数据库。

戴尔公司的大规模促销可能为公司提供了一个意想不到的机会，但是一些产业分析家们还是认为计算机零售是一种已被淘汰了的做法。例如，Dataquest 公司相信传统的零售商将会看到他们在个人电脑市场上的占有率将在整个 1994 年度有所收缩。分析家们指出：销售

商们必须在零售系列链中选择极端的做法，即或者以大批量、低价格销售取胜，或者选择特定市场位置，或者采用其他的大市场商们所忽视的以顾客为中心的服务以获成功。着重于服务与价格的小型规模的经营已显示出良好的绩效。超市可能是一种不但摆脱了淘汰而且可能繁荣的零售形式。1993年，戴尔公司开始通过萨姆俱乐部销售其计算机精确生产线，萨姆俱乐部是沃尔玛百货公司的分支机构。这个行动是与另一大规模的营销连锁商——价格俱乐部所签订的合同的附加。

研究与开发

在过去的几年中，戴尔公司的收入增长使组织得以集中相当的资源建立了一个一流的技术创新系统。1989财政年花费在研究与开发上的费用比上年增长29%，而1990财政年则翻了一番，1991年估计超过1 800万美元。自从1989年英特尔公司把戴尔公司列为它最愿意的购买者以来，戴尔公司更是付出了加倍的努力。

在1990财政年度，利用戴尔公司的集成电路芯片专利所生产的首批产品被运往客户处。这意味着戴尔公司在为特定用户量身度作时不再局限于标准化的外来技术。1990年，戴尔公司申请了45项专利，以保护戴尔公司开发的技术与设计。至今它已得到了6项专利权。

财务

戴尔公司的财务概况如表C1—5和表C1—6所示。公司并不给投资者发放红利，相反，对股东的吸引力主要来自股票价格的增值。公司有着良好的销售与利润增长，这尤其反映在自1989年库存过量后实行严格的库存控制以来。1989年的库存问题导致股票价格下降42%，从每股12美元的高价下降为7美元。戴尔公司目前正在寻找在不牺牲为顾客提供的服务和整个系统的技术业绩的条件下降低成本的方法。

表C1—5

戴尔计算机公司简化的合并平衡表

单位：千美元

	1993年1月31日	1992年2月2日	1991年2月3日	1990年2月2日
资产				
流动资产				
现金与现金等价物	14 948	55 460	36 627	NA
应收账款	374 013	164 960	89 699	60 042
净存货	303 220	126 554	88 462	68 246
其他现金资产	80 239	65 814	21 480	14 228
总现金资产	852 787	512 180	236 268	142 516
净财产和设备	70 464	44 661	26 483	26 170
其他资产	3 756	2 722	1 471	3 088
总资产	<u>927 005</u>	<u>559 563</u>	<u>264 222</u>	<u>171 774</u>
负债与股东收益				
流动负债				
应付票据		NA		6 500

续前表

	1993 年 1 月 31 日	1992 年 2 月 2 日	1991 年 2 月 3 日	1990 年 2 月 2 日
应付账款	295 133	97 389	77 911	51 475
其他流动负债	<u>198 706</u>	<u>132 145</u>	<u>70 099</u>	NA
总流动负债	493 839	229 534	148 010	84 546
长期负债	48 373	41 450		
其他负债	15 593	14 399		
普通股	369	358		
额外资本金支付	177 978	165 745		
未分配盈余	208 544	106 902		
资本出租利息			4 207	6 041
递延所得税		NA		NA
可兑付的优先股		NA		NA
股东权益	<u>369 200</u>	<u>274 180</u>	<u>112 005</u>	<u>79 761</u>
累积转换调整	(17 691)	1 175		
总负债和净价值	<u>927 005</u>	<u>559 563</u>	<u>264 222</u>	<u>171 774</u>

表 C1—6

五年概貌

日期	销售额(千美元)	净收入(美元)	EPS
1992	2 013 924	101 642	2.59
1991	889 939	50 911	1.40
1990	546 235	27 232	0.91
1989	388 558	5 114	0.18
1988	257 810	14 428	0.53
增长率	67.1	62.9	48.6

问题与焦点

投资者中对戴尔公司的运行系统最为关心的是迈克尔·戴尔。戴尔以企业家的管理魄力非常成功地建立了组织；但实际上，戴尔却认为自己不是个分析家，而是个行动者。从 1 到 10 的排名序列中，戴尔认为自己是排名第 10 位的竞争者、创新者、目标设置者、企业家和出口商；同时，在生产与融资方面他把自己也是排在最后。尽管戴尔被《公司》(Inc.) 杂志选为当年企业家，但他还是自我反省是否有能力把公司从第一阶段的企业开创模式推向第二阶段的专业化管理公司。

另一个关注的问题是戴尔公司目前除了加强传统的电话销售外，还涵盖包括零售在内的其他销售方式。这个变化是为了强化戴尔公司对小企业与家庭个人电脑用户的吸引力。但是，零售商们通常不会忠实于某一特定品牌的产品，它们往往在商场内同时出售多个不同的

品牌。此外，戴尔公司把重点放在电话销售上的做法可谓是一面双刃剑。电话营销确实减少了对专业销售人员的需求量、消除了分销成本。但是戴尔公司也因此被一些人看做是出售廉价的、无特色个人电脑的昏暗、肮脏的仓库。

最后，戴尔公司是否有可能继续保持以往的增长势头，一如既往地关注于服务、业绩和顾客满意也是个令人关心的问题。随着行业的不断走向成熟而使增长速度有所减缓，出现了竞争密集度增加的态势。戴尔公司在这个充斥着众多巨人的行业内充其量还是个婴儿，它必须密切提防这些资本和技术巨头进入戴尔公司市场缝隙的潜在可能。

外部审计

在个人电脑行业，低成本产品从著名品牌获取市场份额的威胁已持续很多年了，只是到了最近这才真正成为现实。在产业发展的早期，兼容性和质量问题构成同样的威胁。现在，第三方也有能力提供与品牌产品同样兼具兼容性与可靠性的产品。参与这种努力的产业成员计划以更好的方法提供对顾客的支持，诸如提供免费数字、现场支持合同。更优的价格、同样的质量和可靠性、辅之以更好的支持导致在产业中市场占有率大幅度的提高。

机会

1. 个人电脑产业的单位成长前景依然诱人。在今后的几年中可以预期高终端个人电脑有 15% 的收入增长率、产业有 12% 的综合增长率。
2. 应用于企业的成长最快的部分将是其顶尖系统。这个部分在今后的几年中预计年增长率可达 20%。
3. 尖端技术、网络作业、顾客服务与支持以及成本是企业计算机系统购置的基本决定因素。
4. 到 1995 年，顾客更换过时系统的数量将超过首次购买者。
5. 欧洲市场是尚未饱和的市场之一。
6. 个人电脑的市场饱和度相对还很低。只有 33% 的白领在工作中使用个人电脑，只有 17% 的国内家庭拥有个人电脑。
7. 最大的成长机会当属于那些中小企业（雇员不足 500 人的企业）。

威胁

1. 个人电脑行业的竞争非常激烈，其中包括传统的制造商如 IBM 和康柏以及不断增多的价值增值再市场者克隆厂商与顾客自行克隆。
2. 对零部件制造商的依赖使得组装再销售者对价格的变化与零部件可得性非常脆弱。
3. 零售计算机商店通常不会固定地忠实于其商店内所出售的某一特定品牌的系统。
4. 一些行业分析家们认为，个人电脑产业的增长率随着经济增长率的放慢而变得不确定。
5. 大型、资源充裕的竞争者的研究与开发可能使得一些专利技术很快过时。
6. 由创新者和最早模仿者所启动的国内市场预计在今后的几年中会停滞，75% 以上的顾客不能担保有购买一套家用计算机系统的财力。
7. 市场衰退减缓了更新改良的速度。

优势

1. 70% 以上的戴尔公司的客户已成为重复购买者。
2. 戴尔公司的企业文化以业绩为导向并强调顾客满意。
3. 相对于大多数制造厂家提供一般的系统，戴尔公司却提供高绩效、低成本的产品和顶尖系统。
4. 戴尔公司正在开发专利技术以提高系统的绩效，同时改善其作为顾客系统开发者的形象。
5. 戴尔公司在顾客满意、售后服务方面被认为是行业的领袖之一。1991 年，戴尔公司在美国、英国、德国和法国开展的顾客满意民意测验中名列前茅。
6. 在过去的两年中国际市场对戴尔公司设计系统的需求有所增加，戴尔公司进军欧洲市场的举动使其得以进入占据世界 70% 的个人电脑市场。
7. 1991 年，每股股利增长了四倍达到 1.36 美元，而 1990 年每股股利仅有 0.27 美元。
8. 戴尔公司与施乐公司签订了为戴尔公司的个人电脑实施现场服务的合同。戴尔公司的顾客中 97% 以上都在施乐公司标准化服务的范畴内。
9. 1991 财政年的净销售额从 1990 年的 3.886 亿美元增加到 5.462 亿美元，增长了 40.6%。国际销售已连续 3 年成倍增长，反映出所有的分支机构的运作以及在法国和瑞典的第一年度的运作都有利可图。
10. 在 1991 财政年公司引入了 8 种新产品。
11. 1991 财政年，戴尔公司与 CompUSA 公司签订了专卖合同。根据此合同，戴尔公司的所有产品都将通过 CompUSA 在全美的超市出售。
12. 戴尔公司报告，在对大公司、政府部门和教育部门的销售中，有 54% 的销售增长。

弱势

1. 迈克尔·戴尔被批评缺乏耐心，且不能倾听其他管理人员的意见。一些产业观察家们质疑随着公司的发展和成熟，迈克尔·戴尔是否还有能力继续运用他的管理手段。
2. 戴尔公司的员工构成反映出组织的潜在的弱势，即缺乏有经验的员工和对企业的所有权。尽管员工中男性与女性大约各占 50%，但是，在管理层中，只有一名女性经理——顾客服务经理。
3. 戴尔公司在美国只控制了 IBM 个人兼容计算机市场的 2%。
4. 戴尔公司在对产品的宣传和新产品的引入方面远远落后于竞争对手。
5. 公司在促销上着眼于电话营销战略，戴尔公司没有抓住其他的渠道进行促销活动。
6. 戴尔公司在营销规模小的市场，缺乏对产品的优选。
7. 戴尔公司必须支付相当可观的租借费用直到 1994 年为止。
8. 应收账款和应收日期在不断增多和延长。
9. 戴尔公司缺乏零售方面的专家。

案例2

自动化合伙公司： 高科技企业的人力资源管理

戴尔·亚辛斯基(Dale Jasinki)——原作者

戴维·B·巴尔金博士(David B. Balkin)——技能管理者

科罗拉多大学博尔德分院(University of Colorado at Boulder)

自动化合伙(Automation Partner)公司西海岸地区的技术咨询经理吉姆·麦克比，走进凯文·霍布斯的办公室，对着这位地区主任大呼小叫：

在过去的3个月中，我在夸勒斯(Quarles)的工作上被累得腰酸背痛，就像往常一样，有太多的额外工作。而加班加点并不是件令人愉快的事情，我认识到要满足我们顾客的要求，有时需要付出加倍的努力。这还不是问题。使我恼火的是我在这件工作上与来自DC办公室的一个小伙子一起干，他告诉我许多的事情，使我感觉好像你在利用我。比如，你知道吗？他们所有的技术人员都有公司发的信用卡，用来支付出差开支，而不像我们得自己付账，然后等着报销。还有，他告诉我，他们办公室的销售人员，会开玩笑却分不清传真机与工作母机之间的区别，会把价格下降10万美元。给我一次休假。我连同奖金总共赚了5.5万美元，我手下那些得到最高报酬的技术人员也很幸运地得到了4万美元。另外，他们雇用了一名新的技术经理，但这儿却没人能有得到那个位置的机会。他还……

这时，霍布斯打断他的话，“吉姆，我很遗憾你在据我所知情况已相当不妙之时，听说了这么多的事情。作为一名地区主任，根据要求，我做了自去年(1990年)公司合并以来所赋予我的事情，现在到了考虑在这儿产生一些变化的时间了。你看，下星期是我们的季度管理会，我答应你，我将在会上提出一系列的人力资源管理问题，然后，在星期四反馈给你。你能不能等到那时再说？”

吉姆点头答应，感谢凯文的接待，然后告别。他还要花整整一晚上的时间为客户安装新的系统软件。凯文叹了口气，开始重新整理摆放在他面前的整个形势的头绪。

公司历史

自动化合伙公司于1990年12月由斯特拉康(Stratcon)公司和波托拉系统(Portola Systems)合并而成,这两个在当地领先的法律办公室自动化公司分别坐落于东海岸和西海岸。这两个分开的公司于1986年末开始运作,都是以合伙投资人性质开办的,并且在合并之时都相当的成功。但是,两者之间的一个主要差别是,波托拉是通过于1988年与霍布斯和亚辛斯基有限公司间的兼并得以发展,而斯特拉康则是依靠自己的销售,从内部增长壮大。正因为如此,斯特拉康建立和实施了集中的内部支持系统以帮助企业快速增长,而波托拉则保留如霍布斯和亚辛斯基那样的在很大程度的独立性。这导致在西海岸独立的分部(圣迭戈、圣弗朗西斯科和洛杉矶)如同是个特许经营单位,而东部的办公室(华盛顿特区、纽约和芝加哥)则通过华盛顿特区的总部实行严密的控制。

自动化合伙公司的目标是成为法律市场的自动化产品和服务的最大供应商。甚至连名字(选择自动化合伙公司)都是着眼于考虑怎样与法律事务所和社团法律部门在分析、设计、程序、实施、咨询和不断支持它们的自动化解决方法等方面,并把它作为建立战略联系的计划的一部分。用法律事务所的行话说,目标是要成为事务所的“自动化伙伴”。为达到这个目标,公司树立了四面出击的战略:必须建立一个高质量的全国服务组织,雇用和留住在本行业中的佼佼者,开发一系列综合性的产品和服务,培育一个有声望的顾客基础。

但是,整个战略的关键,是公司的人事。正如公司总裁约翰·莫顿在公司的1991年的年度报告中指出的那样:

作为一个服务产品的提供者,人是我们在公司中拥有的最重要的财富。自动化合伙公司投资于人,组成了一个创造组织连续高速增长并为未来做准备而提供基础设施的团体。有120多名雇员为公司工作(到1991年1月1日为止),其中超过80%的职工分布在6个地区的办公室工作。由于特定的行业对象,许多雇员毕业于法律专业,包括有些是在加入公司之前当过律师,参与过法律实践。我们能够吸引和保留住本地区该行业的领先者,他们定期地在领先的贸易杂志上发表文章,并在各种会议和专业研讨会上发表演说。没有这个组织每个成员的贡献,就不可能有这个企业过去和未来的成功。

到1992年,公司完成了它要成为一个全国性组织的目标,它在美国6个主要的法律市场设有办公室:圣弗朗西斯科、洛杉矶、圣迭戈、芝加哥、华盛顿特区和纽约。这些分支机构分属于两个自负盈亏的中心的(西海岸地区和东海岸地区),由地区主任负责领导。西海岸地区的总部设在圣迭戈,东海岸地区归芝加哥办公室领导。为支持地区的每个分支办公室,中心为成员单位提供由相应的地区总部(圣迭戈或芝加哥)开发的诸如战略计划、在线顾客支持、采购和营销等支持性服务。如图C2—1和图C2—2所示。纽约和洛杉矶的办公室由新雇用的分部经理管理,余下的4个办公室分别由其创始人负责(圣弗朗西斯科:波托拉;圣迭戈:霍布斯和亚辛斯基;华盛顿和芝加哥:斯特拉康)。

首席执行官约翰·莫顿,被合伙投资人引入以完成此项兼并,并指导这家全国性的企业的未来活动。他们认为,前公司的创始人(凯文·霍布斯、戴维·蒂蒙斯、理查德·希特和罗伯特·梅斯曼,他们的平均年龄为27岁)缺乏运作像新成立的自动化合伙公司这样规模的公司所必需的经历。更重要的是,合伙投资人担心这些创始人的自负和对这次全国范围新进入的期望不一定与投资人自己的计划一致。莫顿从合伙投资人处得到的指示非常直接:在两

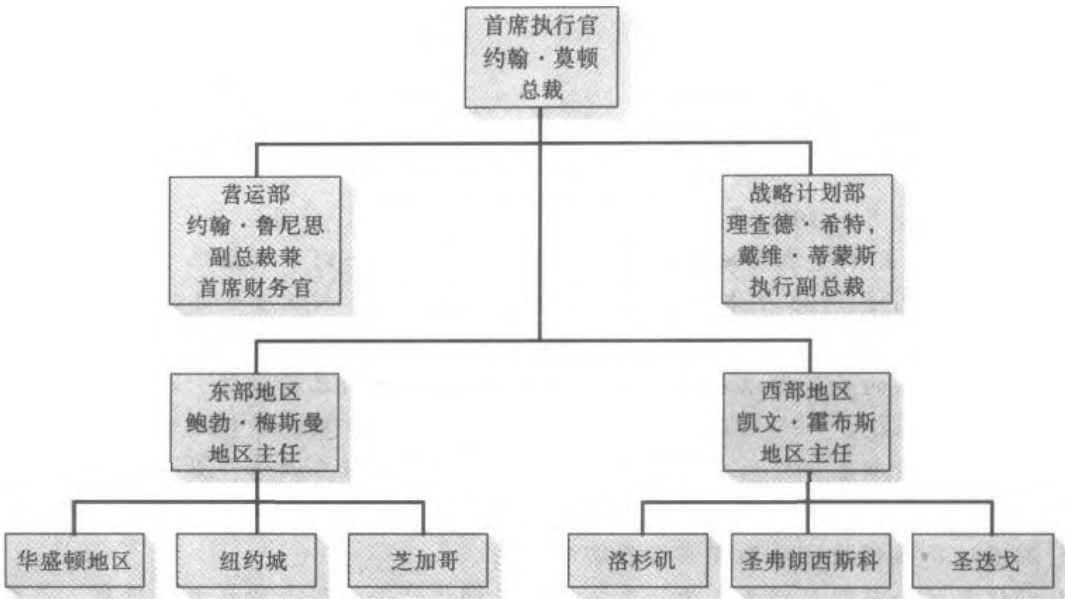


图 C2—1 自动化合伙企业组织图

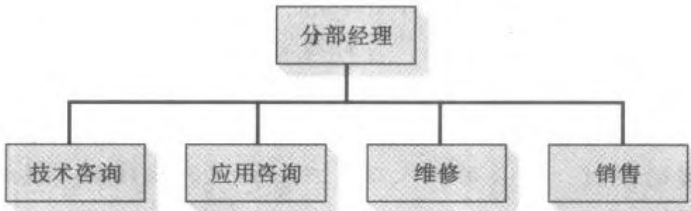


图 C2—2 自动化合伙公司组织分部办公室

三年内使他们的投资变现。根据个人的经验，他认为最好通过扩大地理区域、集中硬件销售，进而增加销售收入的办法。尽管硬件销售发展到了一定的规模，但其收入却并不见得比咨询活动好。公司的创始人主要出身于咨询领域，他们不愿意放弃在这项服务上的传统的重点。因此，莫顿感觉有必要在分部办公室内重组公司职员，以帮助他完成这项战略。由于这些活动以及他的个性(他把自己的个性描述为“生硬”)，随着时间的推移，公司的创始人渐渐地疏远了莫顿。

法律办公室自动化行业更详细的背景可以在这个案例的行业背景一栏中找到，其中在关键人事部门的传记中附有主要雇员的履历。财务数据则如表 C2—1 所示。最后，莫顿发出一份备忘录，宣布对雇员的重组，见表 C2—2。

表 C2—1 财务报表比较 单位：千美元

	1990 年			1991 年			1992 年(6 个月)		
	东部	西部	总计	东部	西部	总计	东部	西部	总计
收入									
硬件和软件	5 511	4 377	9 888	11 356	4 407	15 763	3 998	1 571	5 569
服务	1 871	1 965	3 836	4 016	2 891	6 907	1 027	886	1 913
总收入	7 382	6 342	13 724	15 372	7 298	22 670	5 025	2 457	7 482
销售成本									
硬件和软件	4 836	3 355	8 191	10 490	3 793	14 283	3 540	1 420	4 960
毛利	2 546	2 987	5 533	4 882	3 505	8 387	1 485	1 037	2 522

续前表

	1990 年			1991 年			1992 年(6 个月)		
	东部	西部	总计	东部	西部	总计	东部	西部	总计
经营费用									
工资	1 346	1 397	2 743	1 934	1 564	3 498	1 047	825	1 872
佣金	324	102	426	251	45	296	79	19	98
福利	339	298	637	163	249	412	83	117	200
设备成本	259	202	461	277	282	559	157	137	294
所有其他费用	436	878	1 314	783	532	1 315	453	291	744
总费用	2 704	2 877	5 581	3 408	2 672	6 080	1 819	1 389	3 208
贡献差益	-158	110	-48	1 474	833	2 307	-334	-352	-686
间接费用分摊 ^a				2 084	839	2 923	957	279	1 236
净利润/亏损	<u>-158</u>	<u>110</u>	<u>-48</u>	<u>-610</u>	<u>-6</u>	<u>-616</u>	<u>-1 291</u>	<u>-631</u>	<u>-1 922</u>

注：a. 1990 年的分布反映了兼并之前公司的业绩，东部归斯特拉康，西部地区则代表了波托拉。

b. 服务包括咨询、系统实施、培训和系统支持等活动的收入。

c. 由于 1990 年代表各个公司分别的业绩，故而无需分摊间接费用。兼并以后，集中化的服务，如战略管理、会计、采购等必须分摊到销售量中去。

表 C2—2

备忘录

送往：所有自动化合伙公司的投资合伙人

发自：约翰·莫顿

日期：1990 年 12 月 14 日

关于：新的自动化合伙公司

波托拉和斯特拉康的兼并完成了！

1990 年 11 月 29 日，迪克·希特和我检查了最后的文件，完成了我们两家公司的兼并。这是个令人激动的时刻。合并企业的热情与整个行业对兼并的反应使我们更坚定了对市场机会、对我们各自企业的信心，把我们引向这个时刻的人将把我们带向更大的成功。

祝贺你们所有的人！

现在我们开始把两家公司合而为一，这也意味着两个分开的、独立的地区统一成了一个完整的、全国性的行业领袖。有时这种合作的努力也会出现困难和麻烦（与过去相比），但是，无论是对公司还是对你们每个人的日常活动所带来的利益将值得花这样的投资。在此过程中，我们将经受无数的变化，其中包括改变公司的名称，改变计算费用和时间的管理程序，对于我们所提供的服务与产品以及我们如何提供这些服务与产品，我们将加以不断地修正，同时，还要修正报告系统的偏差和责任范围，等等。我们甚至还要改变我们的办公地点，以容纳海湾地区所增加的雇员。此份备忘录目的在于帮助你们更好地理解其中的变化而提供一些信息。

随函附上几份反映我们合作努力的文件。

1. 公司能力。我们用此术语向我们的潜在顾客描述我们的公司及兼并。这个文件还提供对我们公司的使命以及我们的产品和服务的阐述。

2. 组织图。附图提供了自动化合伙公司新机构的概貌。我们花费了大量的时间以设计出能最好反映我们的眼前需要，同时，能把我们放在最佳位置以使市场机会最大化的组织。

3. 决策权威矩阵。为更好地定义新的组织以及不同部门和团体的角色，我们设计了一个矩阵图，以

续前表

规定构成我们企业的每项任务的责任。这是个动态的文件，它将随着环境的改变而不断地得到更新与修正。

4. 员工手册。将在以后提供。这个文件用来规定雇用员工程序与条款。

一旦我们有了有关新公司的额外的程序和政策，我们将通过这种形式的备忘录或者通过你们各自的管理人，尽量让你们知晓。

谢谢你们在新公司的关键阶段所表现出的合作和耐心。

诚挚地祝愿一个幸福、健康和繁荣的新年。

此致，

约翰（签字）

配备人员

作为一个完整的系统，自动化合伙公司有责任为用户进行设计、实施、培训和支持计算机系统工作。这既需要大量的技术专家，又需要对特定市场的工作法律方面的了解。

虽然每个分部办公室可以独立地选择一种组织机构形式，但是，所有的单位都存在基本的层次结构，如图 C2—2 所示。分部经理的职责包括负责地区的收入和利润、建立用户关系、处理人事关系以及办公室的日常事务活动。毫无疑问，最重要的功能却是：实现财务目标。如西部地区主任凯文·霍布斯所说：

我们的公司总裁约翰·莫顿，在兼并完成后，马上组织每周一的电话会议。这些电话会议的最初目的，是做到 6 个分部经理和 2 个主任就各个分部之间以及他们与约翰之间可以相互交换信息建立论坛。这个目的可以帮助在洛杉矶和纽约的新伙伴们迅速扩大他们的系统运行，并共享诸如用户问题、销售机会、雇员关系等此类问题的经验。但是，约翰很快就搞清楚，“问题”并不受欢迎，仅仅经过几周，它就演变成销售和收入的报告会。你可能拥有的苦恼，或者尤其是你的雇员对正在从事的工作所有的不快，都被归为“嘀咕”，而约翰根本没时间嘀咕！

纽约、华盛顿特区和芝加哥办公室有其各自的销售人员，他们直接负有开辟新客户和相关市场，以完成任务的责任。西海岸的办公室，则由于它们过去的重点在于咨询，而由分部经理承担这个责任。

技术咨询经理负责向销售人员或主任提供基本的系统设计，这些设计建立在单个用户需要的基础上，并以价格建议的形式传递给客户。由于每个系统都是根据单个用户的需要设计的，这就需要有不断变化的个人计算机技术的大量知识，尤其是 LANs（地区局域网）知识。此外，这个经理还负责监督从事系统安装的 3 个～10 个技术人员。这些技术人员不但需要掌握技术知识，而且因为他们所从事的是服务业，故而也需要拥有与用户建立联系的技能。最后，咨询经理还常被请来解决严重的技术或客户关系问题。基姆·麦克比把技术经理的作用总结为：

基本上是费力不讨好！我总是从客户那儿得到压力，他们总是把自己当成我惟一的服务对象，总是希望所有的问题都在昨天就得到了解决。律师们喜欢威胁恐吓，总希望我们的技术人员围着他们团团转。对了，一遇到什么事情，他们总是以诉讼作威胁，把我叫去以解决问题。如果我有足够的时间，或者公司肯出钱送我的部下去进行培训，那

么，技术人员不会成为问题。尽管我十分反感围着这个地方从事日复一日的车轮再设计工作，但是，针对某一特定产品，我们每一个人都会面临问题，或者说，都要试图从中尽量找到独特的方法，从中得到的信息就成为我们知识的一部分。然而，以我之见，我们还没有能力与我们的伙伴共享这种有价值、有收益的信息。我依旧记得当初轰轰烈烈的对兼并的宣传以及对把所有这些技术诀窍都并入到一个大家庭中去的美妙想像。但是，我至今未看到任何效果，相反，情况更糟，我在其他的一些地区失去了几个技术人员，这也激怒了我的客户，因为他们不能像过去那样及时地得到这些人的帮助。不过我也听说，同我在东部工作的同事相比，我这儿还算不错。他们不得不与那些自负的、拿佣金的销售人员打交道，这些人为了推销产品，不惜暴露你的设计，他不会打电话抱怨系统没有按设想的那样运行。而在我们这儿，我们有指导人员，他们了解整体状况并与我们一同与顾客打交道，以保证一切都按部就班地进行。

应用咨询经理与技术咨询经理的工作关系密切，但是，区别也是明显的：应用咨询经理的责任是设计与法律的运用密切相关的特殊内容，诸如立法支持、时间、账单和案例管理的软件，并为顾客提供必要的培训，以保证系统得到合理的使用。除了了解软件的技术应用外，这些人还必须有能力充分了解律师以及法律事务所的工作。一个典型的应用咨询经理或者曾做过法律合伙人或者曾做过律师，同时其对计算机的兴趣超过对法律的爱好。他们的角色是把“法律用语”翻译成“计算机语言”，反之也一样。与技术咨询经理不同的是，应用咨询经理的参与在时间上要短得多（通常以周论，而不是按月），然而，他们更直接地与律师打交道，而技术经理通常同法律事务所中的辅助性人员打交道。两者之间的最后一个区别还在于，应用咨询经理被看做是专业性的咨询人员，他们按小时计费，而技术咨询经理们却是拿事先确定的薪水，故而，咨询经理们更关心个人收入目标，而不是像为技术咨询经理们所设置的集体目标。由于佣金结构着重于数量和销售增量，所以，销售人员创造的销售业绩通常不会给应用咨询经理带来任何的酬金。以较低的数量获得较高的边际利润的责任也因此落在应用咨询经理的肩上。

每一地区内的最后一个部门是维护部门。维护部门的职员（他们内部称为系统工程师），在维护合约和对 API 所提供的硬件进行日常程序化的维护的基础上，负责对顾客有关系统问题（或者硬件或者软件）的报告作出反响。3 个东部的分支机构办公室通过实施普通顾客支持 800 对方付费电话活动来开展这项职能。

雇员福利

在兼并前，迪克·希特，波托拉的总裁，曾许诺继续维持波托拉雇员所享受的，被他带有感情色彩地称作“硅谷”模式的雇员福利。这些福利中包括：主要由雇主支付、自己花费极小的额外健康保险，在任一学院或大学听课的学费支出（不限课程或学位的形式，鼓励与工作相关的学习），停车费或者相当数量的每月交通费，健康俱乐部的会员费。最后，他们还希望保留每年一度的、全公司范围的疗养周传统，以便所有的雇员以及一些重要人物能相聚一堂，庆祝过去一年的胜利成果，同时也为未来的一年制定新的计划。最后一次这样的疗养活动是在加利福尼亚的蒙特雷和美丽的西班牙港湾举行的，因当时有苏格兰风笛手在太平洋上“日落时分吹奏风笛”，以及在著名的卵石滩上打高尔夫球这样的活动而给人们留下了不可磨灭的印象。正如希特后来对雇员们解释这样的花费时所说：

我们的职员在这样一个需求巨大的环境中工作异常努力。在努力工作保持良好工作业绩之余，充分的放松能使他们保持最旺盛的精力以对付通常 12 小时或 12 小时以上的日常工作。健康俱乐部会员资格正好能促成他们这一点。况且，健康俱乐部通常都位于城里，这也节省了职工们从办公室到家的时间，每年一度的疗养也是这种情况。他们的同伴不应仅仅是在电话那头应答而不见面。我坚信以这种方式所产生的个人间的接触和交流必能给我们的职员带来生产率和效率的极大提高。而且，通过共同制定下一年度的计划，我可以从所有的人，从经理到接待员，每一个人那儿得到充分的支持。事实胜于雄辩，波托拉在我的领导之下，从没有过不盈利的月份！

东海岸公司，斯特拉康在对待雇员福利方面却有着不同的做法。他们并不提供健康俱乐部会员资格和学费政策，即使是健康保险，同波特拉的有着相同的履历的个人也必须自己支付绝大部分费用，而公司仅仅支付雇员保险金的一部分，不像波托拉那样支付全部的保险金，甚至包括配偶和其他家属成员的。由于所有办公设施的高度集中化，斯特拉康发现雇员们之间的沟通和“界线”主要取决于他们之间的物理距离。每个经理只有非常有限的类似于“一块馅饼和一杯啤酒”的财权以奖励那些工作表现出色的部下。由于集中化和职员的分布而带来的大量的必要的出差旅行，确实导致公司必须为每个雇员提供一张公司的美国快捷信用卡以支付旅行开支，他们无须像波托拉那样递交旅行报告。更重要的是，考虑到这种经常性的、不规律的出差旅行所带来的艰辛，斯特拉康制定了一项政策：每个职员一旦出差在外的时间超过晚上 10 点就可得到奖金。

尽管兼并工作在数月前已经完成，但至今雇员大福利政策尚未统一。新总裁约翰·英顿说：

现在我们最不担心的就是为雇员们各种各样的福利计划制定一个统一的标准。我们有更重要的事情值得担忧，例如，建立一个良好的预算控制系统，一个更详细的雇员报告时间表，改进应收账款的回收情况。一旦我把所有这些都纳入我的控制之下，我才会去考虑保险费和教育津贴的问题。对于像去西班牙海湾疗养这样的事，我总以为保持士气和宣传公司的政策是主管们的工作，所以，我看没必要再继续再这样铺张浪费了。另外，在兼并宣布后，我们还曾在我家举行了一个晚宴，我邀请公司主管和他们的妻子都赶来庆祝。

报酬计划

每个地区事务所都可以自由地决定对它们的雇员的报酬程度，但是，在所有工资、奖金的增加以及新雇员的补充上都需要得到总裁的许可。在兼并前已成立的事务所的已有报酬计划没做任何的改变，所以，从事同一工作的雇员的工资收入有很大的不同，如表 C2—3 所示。

独立的报酬计划的另一个结果是激励计划的多样性。例如，东部地区的销售人员只有当把产品推销给新顾客时才有分红。对已有顾客的新增或后续销售收入不包括在分红的范畴内，而后者在硬件和软件的销售收入中占据了 3%，在服务收入占据了 5%。一个典型的销售协议通常由 60% 的硬件、20% 的软件和 20% 的售后服务构成。这项政策的一个意想不到的结果是强调把硬件推销给新顾客，而从现有顾客那儿赚取高的边际服务收入。更重要的是，由于销售人员从现有顾客处得不到任何额外的报酬，所以，他们在保证系统能力持续稳定实施方面的个人激励就极小，同时，他们对这项工作的热情也极低。东部地区主任鲍勃·梅斯曼，意识到了这个问题，他说：

我对此能做些什么？莫顿的预算建立在这样的假设前提之下，即我们的董事会和为

表 C2—3

按地区划分的雇员报酬^a

单位：美元

职位	西部地区	东部地区	公司平均
技术咨询	36 000	50 000	43 000
应用咨询	42 000	52 000	47 000
培训员	40 000	55 000	47 500
维修工程师	34 000	38 000	36 000
销售	未定	100 000	100 000
技术经理	55 000	75 000	65 000
应用经理	60 000	75 000	67 000
分部经理	75 000	85 000	80 000

注：a. 表示该地区三个分部的平均工资。

我们提供额外资本的投资资本市场都要求我们的公司在今年达到 3 000 万美元的销售额。而不推销大量的硬件，尤其是个人计算机工作站，这是不可能做到的。除了我们在这些产品中所得到的微薄的收入外，它也给我们的雇员带来了可观的报酬。我们的销售人员蒂姆·史密斯，今年的目标是 100 000 美元，其中 50 000 美元工资收入，50 000 美元潜在的佣金。不通过向新顾客推销产品，光靠培育我们最重要的资产——我们现有的顾客，他是不可能达到这个目标的。我们正面临失去咨询者形象的危险，逐渐变成了类似王氏公司或 NBI 这样的企业，它们把尽可能的产品推销给你，而一旦你把货款汇入它们的账户，它们就此把你置之脑后。每当顾客们问起：“为什么我们再也见不到蒂姆了”或者更糟，“蒂姆保证这台机器将这样运行，而现在你们却告诉我它不能工作”时，我们真的应该像过去一样团结起来，在现在还来得及的时候。

莫顿还为主任们和经理们设计了激励系统。他废除了普遍运用于各公司中的过去那种仅仅建立在部门或地区收入目标业绩基础上的按年支付的红利的旧计划。而新计划所设立的目标建筑在公司范围的成本分摊后的净利润的基础上，取决于公司所实现的一定的利润水平。因此，即使个人达到了他的利润水平，如果公司没能实现它的目标，那么，他也得不到红利。

培训和发展

在兼并之前，两家公司把预算的 10 % 用于雇员的教育，基本上以参加企业主办的培训和出席全年中主要的贸易展览会的形式进行。由于这类费用比新公司预想的成本高，同时由于净利润的急剧下降，所以，这些费用在兼并后就在约翰·莫顿提交给各地区的预算中被取消了。任何人想出席贸易展览会或想参加培训必须首先征得主管的同意，然后，再征得莫顿的同意。

为统一两个组织对知识的认同，成立了一个技术委员会。它的使命是收集和评估各个公司所提供的不同的产品和服务，并把两家企业最好的产品和服务融于同一种标准战略。其中一个关键的行动是产生了“产品专家”，他们的任务是把重点放在由 API 所提供的技术的一个特定的方面（比如特定的法律软件、一般申请、文件发送、工作站），并持续地与每一地区的事务所一起以保证他们的雇员在使用其产品和服务时获得适当的培训和背景。在备忘录发布 6 个星期后，第一个产品专家，原斯特拉康公司的史蒂夫·沙福特做了一次倒霉的西海岸之行，西部地区主任凯文·霍布斯是这样描述的：

从第一次召开的技术委员会大会，你就知道事情并未如约翰和迪克在签署兼并合同

时，所期盼的那样顺利地进行。因为他们都不是技术专家，他们忽略了履行协议与两家公司所使用的顾客服务战略之间的一些主要的区别。比如，我们都出售文件精确软件（WordPerfect），但这并不意味着我们用同样的方法安装，也并不等于说我们对这一全功能的软件开发出同样的效能，甚至并不以同样的形式指导我们的顾客使用这种软件。这样的事情只有在惟一的这次技术委员会大会上才得以解释清楚。由于新的预算，我们只能相聚一天（约翰不想支付额外的旅馆费用）。即使事情如他们所预期的那样，这点儿时间也是远远不够的。事实上，我们把大部分时间花在争论每个公司战略的相对长处，职工们的素质，谁拥有令人讨厌的处置代理权。史蒂夫是如此的固执，所以，最终他的退出也就毫不奇怪了，他的演讲遭到我的下属和我本人的公开反驳。最大的问题是基础设施不能支持他的方法，同样地，预算在某些时候也不能支持他。因此，我们只能告诉他，我们将一如既往地开展我们的业务活动。好了，我相信当他回到家中，他一定如热锅上的蚂蚁，因为所有的斯特拉康的职员们都以为我们会百分之百地同意他们的方法。这次会议以后，委员会试图建立起远距离的电子会议制度，但是，总是有像我所考虑的这样或那样的麻烦事，所以，我们再也没碰过头。

行业背景

法律办公室自动化市场在计算机行业内是个相当可观的垂直市场，由于法律企业不断要求自动化的驱动而得到快速的发展。这些要求将由于法律事务所在地理上的分散、顾客驱动的价格压力、应用自动化而赢得官司的示范效应，以及律师们对个人电脑的日益接受而以不断增长的速度进一步发展。其结果是创造了一个可观的市场以帮助法律企业抛弃原来的旧系统，代之以从封闭式的建筑、个人独占的微型计算机方法走向开放的建筑、灵活的个人计算机网络方法。

根据依派特调查组（Impact Research Group）的研究，这个变化导致法律事务所的信息系统和服务市场从 1989 年的 13 亿美元增长到 1991 年的超过 20 亿美元。更重要的是，大约 1/3（33%）的这些费用，或者说大约 70 亿美元将用在应用软件产品和服务的一体化上。这些购买对于出售者来讲，意味着很高的边际利润，而他们在过去的几年中在其他项目上，尤其在硬件销售上的利润在不断减少。这项研究表明，另一个大的趋势是对律师生产率或“前台工作”的日益重视，而不是传统的按时收费、会计和文字处理等“后台工作”活动。如表 C2—4 所示，这些后台应用活动在今后的 5 年中将缩减，而律师生产率软件，诸如法律支持、案例管理和文件归类等将有所增加。

这也反映了这样的事实，即在法律企业自动化的初始阶段，最初的应用都是伴随着按时和会计活动基本的文字处理。技术就是专利权，也就是说必须从单一的供货商诸如 IBM、王安、NBI 或者巴里斯特（Barrister）处购买硬件、软件和维修保养等。当企业意识到这些系统不够灵活时，它们开始购买单独的个人计算机（PC），这些计算机能提供大量的应用性活动，但是，缺少提供全企业范围的关键性的集中处理信息的能力。

因此，在从后台工作向前台工作演变的现阶段，集中所有企业分散的投资于技术上，包括其独立的个人计算机和后台小型计算机。这些工作由于局域网（LAN）的使用，或者在拥有多个事务所的企业由于使用广域网（WAN）而得以基本实现。我们再次引用依派特调查小组的研究：

表 C2—4

法律软件应用的市场份额变化(%)
(软件收入的百分比)

应用类型	市场百分比(软件收入)	
	1990 年	1995 年
时间和收费	18	13
会计	18	11
文字处理	9	7
图书馆	8	6
法律支持	8	10
案例管理	8	19
文件归档	6	14
其他	25	20

资料来源: Impact Research Group, *Information System in the US Legal Market 1990—1995*, Vancouver, 1991.

大企业需要多用户的系统。这些大企业有着小型计算机系统, 现在, 寻求网络化的个人计算机来取代旧系统, 强有力并且灵活地处理目前的工作, 并有能力扩展到处处理预期的未来增长。由此, 法律企业对局域网的使用越来越重要, 也越来越广泛。这些局域网是网络化了的个人计算机和工作站, 并且把个人计算机与已经建立了的大系统相连接。随着个人计算机不断地在中小型和大型企业中的应用, 事务所管理人员需要控制事务所中信息的流动, 网络化工作也就越来越普遍。网络化使律师们共享信息, 使事务所管理人员得以对数据的流动和事务所计算机系统的利用加以控制。

这种显示大型法律企业(1991 年律师人数超过 20 名的企业)购置计算机的趋势见表 C2—5。因此, 这个可观的市场机会可以帮助法律企业利用其在图像和多媒体方面已经开发出的新技术的优势。自动化合伙公司看到了这个机会, 并试图在全国范围内抓住这个机会。

表 C2—5

1991 年大型法律企业购置的系统

系统类型	全部的百分比(%)
个人计算机/局域网	50
尤尼克斯(Unix)	15
小型	14
OS/2	8
其他	13

资料来源: Impact Research Group, *Information Systems in the US Legal Market 1990—1995*, Vancouver, 1991.

竞争

自动化合伙公司并不是行业中认识到这种机会的惟一企业。行业中的大部分企业试图为他们的顾客提供全方位的服务, 即硬件、软件、培训和支持。但是, 很少的企业会在顾客们还十分担心被特定的专利系统所束缚的情况下, 去尝试着开发其自己的硬件或软件。这就留下了一个市场缝隙, 据依派特调查小组的研究, 从财务的角度考虑, 越是大企业, 由于其规模及在系统上投资的巨大金额, 决定了其在专利系统上受制的时间也就越长, 因而也就越是希望通过支付一定的费用而利用一体化的个人计算机监控系统, 即在不同的应用上的信息共享。

从历史上看,法律事务所的自动化市场一直由把重点放在后台的小型计算机公司所占领,诸如巴里斯特、新特里克司(Syntrex)、CCI、NBI和王安。自1988年以来,所有的这些公司都面临着严峻的财政困难,失去了巨大的市场份额。主要的竞争对手被分解成三个部分:全国的、地区的和当地的公司。

多城市、大型法律企业一体化项目的全国性的竞争对手包括硬件制造商(IBM、苹果、惠普),最大的六家会计/咨询公司中的一些企业(安德森、普惠),以及水平一体化的埃弗内特(Evernet)和网络管理公司(Network Management Inc.),后者并不局限于某一特定的行业部门,而是专长于大型网络系统的实施。

地区性竞争对手的数量非常有限。局域网系统和林奇-马克协会(Lynch Marks & Associates)在西海岸提供了强有力的竞争,而在美国的东部是I.C.L.同克拉夫特-肯尼迪(Kraft & Kennedy),中西部则是微型一号(Micro One)。所有这些企业年销售额都在700万美元~1000万美元之间。大量相对小型、地方性的竞争者在实际上由API提供服务的所有市场中存在。他们主要在价格上竞争,基本上出售硬件和软件元件,然后,把培训和支持转包给别的企业。当潜在的顾客不需要协调的信息系统战略或相信他们有足够的行业知识以及在法律事务所自动化的经验时,这些竞争者们做得很好。

进入本地市场的壁垒很小,实际上任何系统一体化者都可以通过相当大的价格回扣来获得市场份额。但是,在地区和全国性市场上,壁垒包括来自为分散的地理区域提供服务的能力、财政的持续性和稳定性(法律企业都是非常保守的消费者和迟缓付款者)、抵抗硬件和软件制造商在大额度购买时给以价格折扣策略的能力。

法律自动化市场的竞争可以根据所提供的产品和服务、竞争者覆盖的地理位置加以分类。如表C2—6所示,以地理覆盖位置为一坐标、产品/服务为另一坐标的矩阵图可以帮助我们了解这一点。

表 C2—6

行业竞争的类型和位置

产品和服务:进入点	全国的	地区的	当地的
自动化计划和实施咨询	法律事务所管理咨询公司	有着地区竞争力的全国性企业	每一城市都有一些
平台设计和实施	小型计算机卖者、硬件制造商、水平一体化者	水平一体化者、小型一号(主要在中西部)	每一城市都有一些
法律专门化应用	没有	没有	没有
软件选择和实施			
培训	没有以法律为重点	没有以法律为重点	每一城市有一些
网络维护服务 (反应性的)	少量的第三方水平 设备维修提供者	每一地区有一些 (没有以法律为重点)	每一城市有一些 (但是无一以法律为 重点)
网络支持服务 (预先反应)	没有	没有	没有
特许产品和材料 (法律特定一体化用品扩 展到第三方软件产品)	没有	没有	没有

主要人员简介

约翰·M·莫顿(Gohn M. Morton) 总裁和首席执行官。在加入新兼并的自动化合伙公司之前，莫顿在信息技术领域有着卓著的 25 年的职业生涯。莫顿刚刚成为一家跨国管理咨询企业的合伙人，这家企业在信息技术应用方面是世界领先的企业之一。他指导研究《财富》杂志评出的世界 500 强企业中的信息技术的提供者和使用者。莫顿在他的早期职业生涯中曾是美洲银行的执行副总裁，主要负责电子银行服务，包括数据处理、系统和电子沟通。在此领域，他管辖 7 000 多名员工，年运营预算接近 7.5 亿美元。莫顿因此而被委以美洲银行成功的消费者融资服务领域的重任，他引进一系列的新产品，包括银行的第一个自动对话机器网络（Versatel）以及加利福尼亚州第一个销售互换网络点（Interlink）。

莫顿最初加入美洲银行是由于银行同德西默斯公司（Decimus Corporation）的合并。他是德西默斯的创始人之一，这是家计算机租赁和服务社团公司。作为首席执行官，莫顿把德西默斯从开创期发展成在它被美洲银行合并前拥有约 5 亿美元资产的企业。合并后，他把德西默斯作为一个非银行的分支机构继续统领运营，并把它的资产扩大到了 9 亿美元。莫顿与 IBM 公司的合作主要在系统工程和营销管理领域。他是哈佛商学院高级管理项目的毕业生，并拥有西北大学数学学士学位。

理查德·M·希特(Richard M. Hitt) 执行副总裁。希特在美国、加拿大和欧洲等地开展各种组织工作，他有 15 年的信息系统市场定位的经验。作为前波托拉系统的总裁/首席执行官，希特把他的公司从开创时发展成为一家有 900 万美元销售额的公司。希特还参与了另外 3 家信息系统公司的发展，并使它们成为全球性的市场领袖。在加入波托拉之前，希特是佩奇软件公司（Page Software, Inc.）的管理主任和国际营运部副总裁。作为自动化合伙公司的执行副总裁，希特指导公司的产品研究、开发、战略计划和支持服务组织。他毕业于堪萨斯大学，拥有企业管理学学士学位。

约翰·L·鲁尼恩(John L. Runyon) 首席财务长官。鲁尼恩有着十多年在高新技术公司从事数百万美元的财务管理经验，包括在法律垂直市场 4 年的工作经历。他在自动化合伙公司的责任包括公司所有的财务和行政管理，他还监督运营系统。在加入公司之前，鲁尼恩是设计和产品公司（Design and Production, Inc.）的财务主管。这家拥有 2 000 万美元的企业为《财富》500 强公司所显示的高新技术市场提供设计、制作和供应不断发展的支持服务。鲁尼恩拥有乔治·华盛顿大学财务专业学士学位。他还成功地通过了职业会计师的考试。

戴维·H·蒂蒙斯(David H. Timmons) 资深副总裁。在创建斯特拉康之前，蒂蒙斯在琼斯-洛-萨缪尔森的法律企业工作。蒂蒙斯在战略自动化计划的开发和满足律师和支持性人员的需求方面咨询了许多全国领先的法律企业。由于最初企业的重点放在律师自动化上，蒂蒙斯坚持认为，许多顾客企业要求以实践为主的应用开发上，他们强调诸如文件综述、文件管理、档案归整、诉讼管理和文件室自动化等领域。蒂蒙斯最近（1991 年）指导自动化合伙公司参与创建在纳什维尔(Nashville)召开的全国法律管理者联合会的研讨会上所提议的那种高级技术法律事务所（ALTO）。在这次律师和管理人员参加的法律联合会议上，他是个积极的发言者。蒂蒙斯负责公司的战略计划制定，他是乔治·华盛顿大学的毕业生，拥有企业经济学学士学位，并为在营运研究方面取得博士学位做了大量的准备工作。

凯文·霍布斯(Kevin Hobbs) 西部地区主任。在合作创建霍布斯和亚辛斯基(一家于1989年被波托拉系统所合并的法律事务所)自动化咨询企业之前,霍布斯受聘于阿瑟·安德森公司,并经常参与法律事务所的自动化工作。他负责建立大型诉讼文件的管理系统。在过去的5年中,霍布斯为顾客设计了40余种以当地网络为基础的解决办法。他以优异的成绩毕业于加州大学弗雷斯诺分校,并获得会计学学士学位。

罗伯特·梅斯曼(Robert Messman) 东部地区主任。梅斯曼在该行业有着12年的经验,前5年在IBM公司。作为信息科学的执行副总裁,梅斯曼负责向法律专家们提供自动化产品和服务的全国性组织的开发。在信息科学领域,他的战略性的指导、战术性的营销和促销运动使他在全国拥有了300多个、在中西部地区有30多个法律企业客户,成为行业中的重要卖方。最近,梅斯曼成为一家兼并企业的首脑,他在18个月内成功地完成了两个主要的合同。他是印第安纳大学的优秀毕业生,获得市场营销和财务学学士学位。

案例 3

ISM 工程公司

莱斯特·A·奈德尔 (Lester A. Neidell)

塔尔萨大学 (University of Tulsa)

ISM 工程公司的营销部主任保罗·奥尔森，仰躺在椅子上，眼睛盯着电话机。在过去的 10 分钟里，他从斯内科马 (Snecma) 公司 (法国) 的采购代理商 (ISM 工程公司最大的客户之一) 琼·莫雷处听到了一次冗长而激烈的指责。斯内科马公司维修法国航空公司的所有飞机发动机，它还与其他欧洲航空公司提供同样的服务。ISM 工程公司 1993 年第一季度的销售数字，显著地显示在墙上的销售表上，这加重了他恶劣的心境。他考虑着他面临的形势和面对的选择：“1993 年 4 月——我们落后了全年销售预计的 27%，皮特·亚当斯 (首席执行官) 坚持要把价值 32.8 万美元的整件按计划装运到斯内科马公司。但我面对的却是个生气的顾客。”

保罗按住内部通话机按钮，“杰西卡，为我们预订明天飞往巴黎的头班飞机票，并预订 2 天的旅馆房间……不，最好预订到星期六，在奥利·希尔顿饭店。”

公司

ISM 工程公司是一家为维修飞机发动机提供零部件的企业。它的客户中包括美国空军和美国以及全球一些大航空公司。ISM 连续 4 年最大的 10 位客户的名单见表 C3—1，前两年的财务报表见表 C3—2。ISM 是空中服务有限公司 (一家 1992 年销售额达 1.25 亿美元、股票上市的贸易公司) 的下属子公司。

在被空中服务有限公司购并之前，该企业名叫 ISM 装配厂，这是一家合伙制企业。1990 年的净利润为 45 万美元，但是，在过去的两年中一直亏损。合伙制时期的财务情况无法得知。

表 C3—1

10 家最大客户的年销售额

客户	年度销售额百分比			
	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年
美国空军	35.9	44.9	32.6	11.5
KLM(荷兰)	12.1	11.7	24.2	32.9
斯内科马(法国)	9.1	12.8	16.1	16.7
麦道公司	6.9	5.5	4.1	17.4
韩国航空公司	5.4	1.8	—	—
爱里塔里亚(意大利)	2.2	1.8	2.3	3.7
爱维艾卡	2.2	—	—	—
通用电气	1.9	—	—	—
西方航空公司	1.5	4.6	3.4	4.4
罗尔斯-罗伊斯(英国)	1.4	—	—	—
美国航空公司	—	1.8	1.9	—
巴里格航空公司(巴西)	—	1.7	1.2	—
协和航空公司	—	1.7	1.7	2.4
西南太平洋	—	—	1.5	1.5
大陆航空公司	—	—	—	6.1
基地航空公司	—	—	—	1.3
公司总销售额(百万美元)	11.8	11.3	13.6	16.8

表 C3—2

ISM 工程公司利润表

单位: 美元

截至 1991 年和 1992 年 12 月 31 日

	1992 年	1991 年
净销售额	16 781 317	13 620 979
销售成本	<u>12 246 093</u>	<u>10 136 844</u>
毛利	4 535 224	3 484 135
推销, 一般和行政的费用	<u>2 422 979</u>	<u>1 729 426</u>
营业收入	2 112 245	1 754 709
其他收入(费用)		1 007 437
(见注 1)	<u>(544 100)</u>	<u>(435 807)</u>
	<u>(544 100)</u>	<u>571 630</u>
税前收入	1 568 145	2 326 339
应缴所得税	<u>557 715</u>	<u>850 247</u>
净收入	1 010 430	1 476 092
1990 年 12 月 9 日 ~ 31 日的净亏损(见注 2)		(25 967)
年前未分配利润	3 123 122	1 672 997
股利分配	<u>(678 928)</u>	—
年末未分配利润	<u>3 454 624</u>	<u>3 123 122</u>

注：1. 相对交易费用：1985 年和 1986 年公司每年从其母公司处购买大约 300 000 美元的原材料。公司于 1986 年和 1985 年分别付给其附属机构 478 680 美元和 80 056 美元的佣金。1985 年，公司从其母公司处收到 1 007 437 美元的销售佣金。同时 1986 年和 1985 年依次付给其母公司管理费用为 81 804 美元和 72 608 美元。

2. 会计年度阶段：从 1985 年起，公司从原先的第 52 周～53 周为财务年末日改为日历年末日。1984 年的财务年度为第 53 周，年末日为 1984 年 12 月 8 日。这种改变是为了与母公司年末日相一致。

表 C3—2(续)

ISM 工程公司资产负债表

单位：美元

资产	1991 年 12 月 31 日和 1992 年 12 月 31 日	
	1992 年	1991 年
流动资产		
现金	317 033	362 341
应收账款	3 460 616	2 113 485
母公司应付款		1 010 412
所得税退税	73 559	
存货	4 627 351	2 370 824
其他	47 289	42 024
全部流动资产	8 525 848	5 899 086
财产和设备累计折旧	4 620 012	2 948 608
母公司应付款		415 000
其他资产	340 705	405 081
	<u>13 486 565</u>	<u>9 667 775</u>
负债及所有者权益		
流动负债：		
应付票据	250 000	250 000
应付账款	1 232 929	514 834
应计工资	496 206	398 188
其他应计负债	163 240	273 270
应付母公司款	335 304	
应付所得税		716 552
长期负债到期兑现	<u>3 743 506</u>	<u>680 974</u>
总流动负债	6 221 185	2 833 818
长期负债	2 556 787	2 609 279
递延所得税	555 732	413 319
股东权益：		
普通股，1 美元票面额——认可股数，1 000 000；		
外发股本 688 237	688 237	688 237
未分配利润	<u>3 454 624</u>	<u>3 123 122</u>
总股东权益	<u>4 142 861</u>	<u>3 811 359</u>
	<u>13 486 565</u>	<u>9 667 775</u>

公司的历史

1967年,3个毕业于佐治亚州技术学院的昔日同室好友,在佐治亚州亚特兰大创建了一家特制钢装配企业,名叫自动焊接厂(Automatic Welding)。约翰·艾森任销售副总裁;埃利奥特·史蒂文斯任财务总管,他获得过管理学位;劳伦斯·马丁任总裁,他曾是机械工程师。公司成立不久,马丁在从前工作过的德尔塔航空公司的机械车间中,得知机械师们正试图修理一架飞机发动机的部件。目睹了他们几次失败后,马丁要求是否能让他把部件带回他的工厂修理。大约花了一周的时间,一种先进的修理技术发明了。这个消息不胫而走,很快传遍了美国商用航空界,这使原先的这个小焊接厂不久就接满了来自其他航空公司的订单。1966年,该特制钢焊接厂改为ISM装配公司。这家新公司的非正式企业目标是修理飞机的发动机部件,使之能符合或者超过所有的原装设备制造商(OEM)的规定要求,并且以低于新部件一半以上的价格做这些生意。

1975年,ISM公司最大的客户是美国空军。与空军做生意缘自于空军从KLM航空公司购买了“可修理的”部件,但修理的结果却不能令人满意。ISM的专家们提供了解决的方法,结果几乎所有的美国空军飞机发动机的修理工作都交给了ISM。当KLM通过与美国军方的联系听说这件事后,ISM得到了它的第一笔国际订单。

两年以后,约翰·艾森连续花了100天的时间向欧洲的航空公司推销ISM的技术诀窍。最后,由于他缺乏相应的文化背景和“关系”,艾森决定在欧洲聘用一家制造企业做代理。柯克·杜瓦(一个能熟练运用六种语言的瑞士人)被录用。

当欧洲市场被打开后,在美国和其他外国市场却有着严重的销售问题。销售组织不如劳伦斯·马丁发明修理技术一样能得以迅速地推广。为此,公司又增加了7个制造企业代理商,其中,3个针对美国市场,另外4个针对国际销售。1977年的代理组织和佣金结构见表C3—3。

表 C3—3 1977 年代理商及其佣金结构

代理商所在地区	销售区域	佣金(%)
瑞士	欧洲(除葡萄牙)	5
里约热内卢,巴西	巴西	7
波哥大,哥伦比亚	哥伦比亚	7
迈阿密,佛罗里达	密西西比河以东的美国,加拿大(除场所类科目)	5
孟买,印度	印度	5
布宜诺斯艾利斯,阿根廷	阿根廷	7
圣路易斯,密苏里	麦道	5
里斯本,葡萄牙	葡萄牙	7
洛杉矶,加利福尼亚	联合航空公司	5

1986年,ISM公司丧失了它的技术差别化优势。其他的修理厂也采用了类似的旧飞机发动机的修理方法,同时,3家西方OEM机器制造厂(通用电气、普拉特-惠特尼、罗尔斯-罗伊斯)保证说,它们的新产品质量能使得ISM公司的修理技术显得多余。由于飞机航班的增多使得公司的修理量得以维持,但公司的市场份额下降了。ISM的订单更多是依靠

价格和返修而不是技术。

3 个合伙人就新的环境中如何竞争的问题上产生了分歧。约翰·艾森希望扩大规模以获得规模价格的优势，但是，埃利奥特·史蒂文斯和劳伦斯·马丁则更趋于保守。史蒂文斯最终提出出售他的股份。因为凑不到足够的钱以买下史蒂文斯的份额，也因为找不到新的投资者/合伙人，3 个创办人同意出售 ISM。

1989 年 7 月，空中服务有限公司买下了所有 ISM 出售的股份，成立了一个下属机构，即 ISM 工程公司。约翰·艾森继续留任为新机构的市场营销部主任，直到 1990 年 3 月才被保罗·奥尔森所取代。奥尔森拥有国际营销方面丰富的经验，并有着航空业和重机械工业的广阔背景（见表 C3—4）。在奥尔森被雇用前不久，另外两个原先的所有者之一，劳伦斯·马丁辞去了总裁的职务。皮特·亚当斯，原母公司的采购经理和合同管理员，被任命为首席执行官，但并未给他总裁的头衔，而是给了他总裁助理的职务，总裁的位置是空缺的。亚当斯是亚特兰大本地人，以前没有航空业的经历，也从未走出过美国。他的主要职责是监督公司的财务。图 C3—1 是新公司的组织图。

表 C3—4

保罗·奥尔森的履历

出生日期：1950 年 9 月 12 日
职业目标：航空工业资深销售管理人员
教育：1971 年，佐治亚州立大学 BBA
专业：公司财务
兼修：交通运输
以全班前 15% 的成绩毕业
佐治亚州立大学
10 小时的 MBA 训练
1987 年，佛罗里达州国际大学 MBA
专业：国际商务
经历
1984 年 3 月—1989 年 12 月 佛罗里达州迈阿密东方航空公司维修和检查部采购代理
1983 年 6 月—1984 年 1 月 五大湖疏浚和船舶公司 Jebel Ali，阿拉伯联合共和国现场管理经理/ 潜水总监
1982 年 1 月—1983 年 3 月 巴林 Manama 海湾标准疏浚公司经营经理
1981 年 12 月—1982 年 12 月 伊拉克 Basra 海湾标准疏浚公司焊工
1977 年 3 月—1980 年 9 月 佐治亚州亚特兰大布鲁塞尔发展有限公司总裁（房地产开发商）
1972 年 1 月—1977 年 2 月 美军医疗队，医疗公司指挥官，以少校军衔荣誉退役

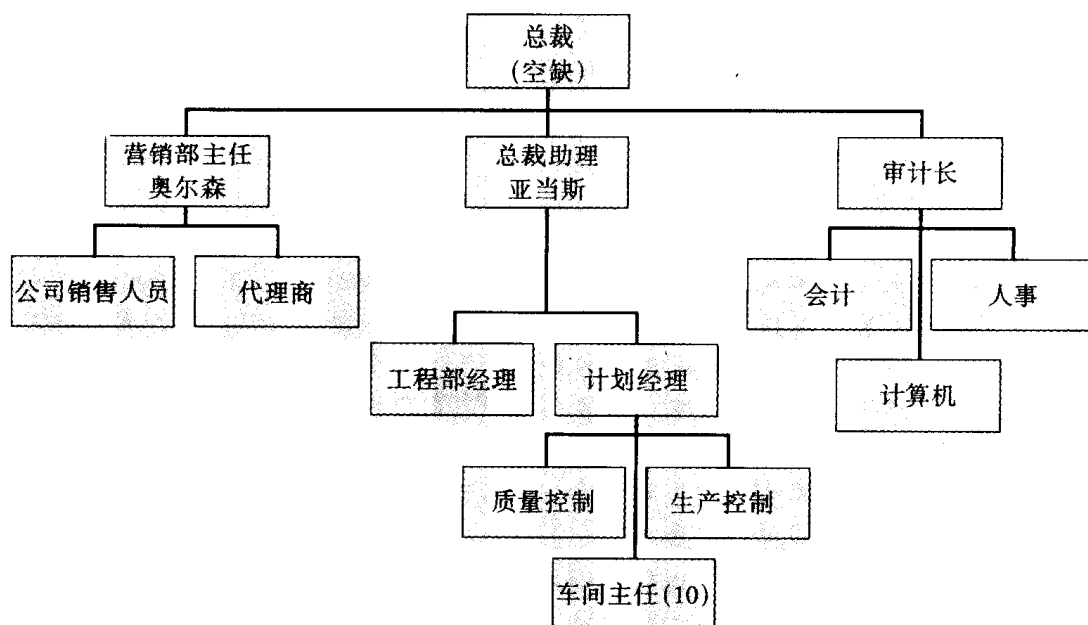


图 C3—1 1991 年 3 月组织图

保罗·奥尔森谈论他的新工作

当我第一次进入 ISM 公司时，很显然，我是个不受欢迎的外来户。劳伦斯·马丁，前总裁，刚刚离开公司，大家由于前景难测而充满了恐惧感。马丁管理这家公司的方式非常保守。每个人看上去都是不紧不慢的，没有人想作任何决定。团队管理依然存在，这对沟通工作非常有利，但不幸的是，甚至细小的问题也要仔细推敲。这是个非常紧密的团体，是一个家庭；必要时，每个成员都会去补救别人的错误，而且每个人对新主意都抱着怀疑的态度。许多年以来，这些人毫无压力地工作着。销售量的增加极少，重点放在效率上，尤其放在斯内科马公司的项目上。斯内科马公司的学习曲线既长又耗费成本，但是，这个客户现在已经产生利润了。

我热切地准备帮助这个公司成长。我的想法是将包括所有的人，发展成一个具有团队精神的整体。我举行了一个会议，介绍自己，同时也传递我的热诚。然而我开玩笑时竟没有人附和。我的感觉就像处在共和党议会中的一名民主党。

新的战略

保罗·奥尔森马上着手改进销售队伍。在他工作的最初 6 个月中，雇用了 4 个新的销售人员，艾森发展的制造厂家代理商绝大部分被解散。全世界被划分为 6 大销售区域（见表 C3—5），新的销售人员踏上了征程。当然，美国政府、KLM 和斯内科马公司被继续作为“公司总部”客户，由奥尔森亲自处理。

用奥尔森的话说：“这个行业销售的增长要求与顾客经常和直接地打交道。代理商们出售所有代理的商品，很少甚至没有任何的忠诚感。我们对他们的时间和努力无法控制。我仅仅在开发市场或在渗透市场必不可少时（如在南非）才用他们。

ISM 公司在行业中的名声并不太好。以往的承诺未能得以实现。我们必须说服那些流失的顾客，告诉他们，我们的组织有了新的领导，一切都会有所不同。我低声下气地请求老朋

表 C3—5

1991 年 7 月销售区域和代理结构

职位	销售区域	报酬
营销部主任(保罗·奥尔森)	远东、中东、非洲	工资
公司销售人员	欧洲、加拿大	工资
公司销售人员	密西西比西岸	工资
公司销售人员	密西西比东岸	工资
公司销售人员	特别的大宗生意	工资
公司销售人员	美国政府	工资
代理商	南美、墨西哥	佣金(10%)

友们，打电话要求他们给我机会以证明这一点。”

公司经常开会，在会上，奥尔森解释他的经营、营销和销售目标：“我决定组织中的每个人都要随时为扩大销售量而提供服务。可笑的是，我被告知：‘拿进来，我们把他们弄出去’。在我发动新的销售计划的 6 个月后，收到的订单增加了 3 倍。然而，生产部门却未对新的订单作好准备。”

广告和促销

公司历史上的第一次，在贸易出版物上刊登了广告。促销活动，在取代了已终止契约合同的制造厂代理商后，它很大程度上成为一种强有力的武器。聘用了专业咨询人员来帮助设计贸易展览橱窗，同时指导新的销售人员如何进行贸易展览。顾客赠品和有组织的外出（墨西哥和夏威夷的钓鱼团、加拿大的狩猎团）也成为沟通计划的一部分。

目前的主要问题

1992 年 12 月的一次职工大会上，公司总结的主要问题包括以下几点：

价格：由于开放政策，美国航空业在无情竞争，这是个趋势。这种价格竞争反映在航空业努力减少其他方面的费用支出上。国内修理业的利润将更低。

生产：由于缺乏计算机控制，使控制和跟踪原材料的能力受到限制。计划是由人工制作的，而且效率很低。由于管理政策的不连贯，加之工会的合同谈判造成的混乱，使工人的情绪低落，影响了他们对工作的投入。出现了消极怠工和破坏机器的个别现象。

工程（研究与开发）：创新速度很慢，而且人手不足。

竞争

奥尔森评论竞争问题：“在美国只有一个‘不能俘虏’的竞争对手——赫罗马劳依有限公司(Chromalloy Inc.)。其他的竞争来自于航空业的室内修理厂，来自于原装设备制造商们，来自于机械检修厂。但是，这些公司同时又是我们的顾客。ISM 公司从世界各地得到纷至沓来的订单，即使是航空公司和原装设备制造商们，也从那里得到它们自己内部无法开发的业务。质量并非是个主要的竞争问题，因为所有的工作必须符合专门化的要求。检查工作非常严格和枯燥；所有不符合标准的零部件都要返修。最重要的竞争因素，现在连技术都归

结为‘使时间倒转’，如何使工作快快干完、价格偶然会成为市场营销的一个话题，但市场通常会形成一个可接受的价格范围。一个公司必须决定在这个价格范围内从事修理业是否有利可图。价格在企业内部显得更重要；在不同的时期，为弥补企业的开支获得足够多的订单而给予特别低的价格也是必要的。我们这些作营销工作的人通常与作会计工作的人不同，他们总在抱怨太低的边际利润收入。”

市场

在过去的绝大部分时间，ISM 公司主要依靠三大客户维持了其 $1/2 \sim 2/3$ 的年销售量。它们是：美国军方，一般占据其年销售量的 $30\% \sim 40\%$ ；KLM 和斯内科马公司，每年占 $20\% \sim 25\%$ 。奥尔森决定降低这种依赖性，他尤其担心由于国防预算开支的压力而失去美国空军的合同。于是，一次大规模的、全球性的市场营销运动轰轰烈烈地得以开展并圆满结束。结果发展了一些新的客户作为新的营销重点，同时，扩大了原有的小客户，减轻了对三个主要客户的依赖度。尽管最大的个人空中旅行市场仍在美国，但也存在一些有利的因素需要为开拓国际市场作出努力。

第一，空中旅行在许多第三世界国家尚不发达。随着他们收入的提高，空中旅行也会相应发展。第二，如前所述，西方世界有三个飞机发动机制造厂家：通用电气、P&W、罗尔斯-罗伊斯。^[1]前两家总部都设在美国，似乎外国航空公司指望美国帮助它们修理通用电气和 P&W 的发动机。^[2]第三，ISM 公司成功地得到了来自国外的生意，如表 C3—6 所示。1992 年 20 多家的外国客户纷纷而至。

表 C3—6

ISM 公司的国际客户*

阿里塔利亚
 加拿大太平洋航空公司
 加拿大普拉特-惠特尼
 克路泽依罗·杜苏尔 SA—航空服务公司(巴西)
 VASP(巴西)
 澳大利亚安塞特工业公司
 印度航空公司
 远东航空运输公司
 日本航空公司
 新西兰航空公司
 巴基斯坦国际航空公司
 卡利多尼亚航空有限公司(英格兰)
 依贝利亚航空公司(西班牙)
 KLM(荷兰)
 德国路特桑萨航空公司
 南非航空公司
 法国航空公司
 斯塔的纳维亚航空系统
 瑞士航空公司
 葡萄牙运输航空公司

注：a. From company accounts receivables, August 1986.

奥尔森对国外市场的评价如下：

欧洲 欧洲是最有潜力的外国市场。尽管有一些民族主义的倾向，但是大多数的航空公司，甚至连国有航空公司都会飞往能使价格和往返时间得到最佳组合的地方。

东亚 这是个挺麻烦的市场。大多数的航线都是长线；长距离运输线每公里的座位费较低，同时需要较少的维修费。发动机的磨损大部分发生在起飞和在低气压下飞行时。低气压飞行能导致更多的沙土、灰尘和其他影响发动机的大气污染。长距离飞行的飞机发动机在需要修理之前可以飞行 10 000 小时，维修的程度也较小。短距离的飞行一般在大约 4 000 小时的飞行时间后检修它们的发动机。然而，远东仍然是 ISM 的首要市场，因为我们看到了这个航空市场显著的增长。有些国家的市场比其他市场更有前途。

日本 日本是个极端民族主义的国家。政府倡导保护性的贸易政策，绝大部分的修理业务被其国内的检修公司所垄断。

韩国 韩国航空公司是个小的、长时间的固定客户。如果我们现在正在进行的研究与开发能得以成功的话，就有希望得到更多的业务。

新加坡 因为它的国际航空政策，使得公司在此几乎无生意可做。飞机通常在 4 年～5 年内，在制造商的保质期满后就要被替换掉。

印度尼西亚和泰国 这里有很好的市场潜力，尤其是私人航空公司的发展提高了室内检修量。目前，这些航空公司把整个发动机送往一家主要的检修公司，由那家公司把它拆开后修理，并把部件送往如 ISM 这样的公司维修。如果这些航空公司将来由它们自己拆卸发动机的话，它们将会比修理公司需要更多的外派修理工作。

澳大利亚和新西兰 目前，ISM 在这两个国家只有有限的业务量。距离是决定往返时间的重要因素。这些航空公司运输自己的部件、货物等，在码头上直到有空的货舱才运至美国。澳大利亚尤其有尽可能地把工作留给国内的政策，但是，规模效益和缺乏技术却要求其将某些部件送出国去。

中南美洲 不像世界上其他的地方，在这儿，当地的销售代表是必须的。大多数的生意是在“桌子底下”进行的，涉及到大笔的佣金和回扣，因而不能由美国人来处理。同时，许多国家极端的民族主义，政府一般对现金交易进行限制或征税。每 1 元钱的额外费用，我们得多支付 25 美分。尽管受到技术的限制，每个航空公司还是尽可能地试图把活儿留在国内。南美的飞机通常要在比美国所允许的更恶劣的条件下飞行。尽管如此，ISM 公司已经从巴西和委内瑞拉得到了很小但却是稳定的业务。然而，应收账款的收账却要长达 6 个月，我们在这个市场上定价时，必须考虑这个因素。一系列的应收账款（见表 C3—7）显示出国内与国外支付方式的不同。

表 C3—7

应收账款状态（%）

	国内账款	国外账款
现金	48.5	21.1
31 天～60 天	26.5	21.0
61 天～90 天	9.4	16.3
超过 90 天	15.6	41.6

非洲 南非是惟一拥有本地维修能力的国家。奥尔森对南非的生意毫不迟疑，“生意就是生意，我从不把生意与政治混为一谈。”在所有其他非洲国家，发动机被送往以前的殖民统治国去修理。腐败和政府的管制导致了许多问题。

斯内科马公司的争议

如前所述，斯内科马公司是 ISM 公司的主要客户之一。这来自于研究与开发的努力和创始人、最高执行官劳伦斯·马丁的开拓，以及来自于斯内科马和公司的另一个创始人，约翰·艾森之间紧密的个人关系。但是，法国人也是精明的谈判者，直到 1989 年，ISM 才从斯内科马公司取得了“令人满意”的利润。法国人继续以规模换取价格。几年以来，法国人从不肯在价格/产量项目上与 ISM 协商，总是在 ISM 同意了法国人提出的价格后，按要求的数量提供部件。换句话说，ISM 总是屈从于价格却并未得到数量担保。法国人总能满足他们自己的需要，对数量却只能得到非正式的同意。这是个冒险的游戏，然而，ISM 公司的管理层为继续保持生意而接受了这种办法。

皮特·亚当斯，作为母公司的合同管理员，在保罗·奥尔森被雇用前参与了斯内科马公司的买卖。当约翰·艾森准备离开时，他把斯内科马公司移交给了亚当斯，因为他是惟一十分熟悉客户的人。事实上，斯内科马公司是保罗·奥尔森最后一个接交的大客户。保罗试图“轻轻松松”地处理这些事情，继续让亚当斯参与谈判以保证连续性。

保罗·奥尔森十分精明地扩大了斯内科马公司和它的采购代理人琼·莫雷特。捷西卡·温特在会计部门工作，对斯内科马公司的账款很熟悉。捷西卡与保罗、皮特一起参与了他们第一次与莫雷特的谈判。她与莫雷特相处得非常好，用奥尔森的话就是，“淡化”了谈判的气氛。一旦奥尔森不在办公室，就由捷西卡回答莫雷特的提问。

斯内科马公司采购代理商琼·莫雷特

琼·莫雷特于 1985 年得到斯内科马公司采购代理商的位置。他是个在谈判中很难对付的人，并且非常民族主义。他的主要目标之一是在他的祖国——法国境内建立一家综合性的涡轮机修理中心。除了为所有的法国航空公司提供涡轮机的修理需要外，斯内科马公司还为其他的欧洲航线提供服务。不管怎么说，重要的是越法国化越好。^[3]但是，由于受产量的限制斯内科马公司必须从法国以外购买许多不同的修理配件。同时，斯内科马公司企业内在修理业务上的研究与开发努力并非非常有效，而这恰恰是 ISM 公司的独特之处。结果，斯内科马公司就把资金和人力投放在更有效益的领域。尽管如此，莫雷特继续在每年与 ISM 的合同谈判中利用本企业的生产能力相威胁。故而，几年来“游戏”都遵循下列规则：莫雷特总是虚张声势，而 ISM 公司的创建人和去年上任的奥尔森，都不愿意响应他的威吓。

1993 年的合同

奥尔森和亚当斯都清楚地意识到游戏的性质，他们于 1991 年 11 月到达巴黎参加下一年合同的谈判。他们决定从斯内科马公司得到一份长期的、延续很多年的数量保证。这样，ISM 才可为其分支机构的发展、新设备的购置、新职工的雇用和培训作更好的计划。

他们打算递交给莫雷特的建议包括：

1. 继续以每月 12 个、每个单位 20 500 美元的价格修理零部件，直到目前的订单全部完成。

2. 签订每个月至少 16 个单位的长年订单使价格下降到每单位 18 500 美元。

莫雷特开门见山地提出下列信息，他答应到 1993 年价格每单位下降 2 000 美元。在保罗·奥尔森作答之前，皮特·亚当斯试图控制话题。亚当斯回答说，如果年修理量能从 144 个增加到 192 个的话，他将同意这样的价格减幅。像以前一样，莫雷特拒绝签订这样的合同，但他泛泛地保证肯定会有 192 个单位的需求。亚当斯坚定地坚持他的观点。斯内科马公司必须签订合同以保证数量的增加，否则以前的价格保持不变。

最终还是没能签订任何合同，ISM 公司很不痛快地回到了亚特兰大。

尽管没能签订合同，但斯内科马公司的订货单和船运却源源不断地随之而来。ISM 公司收取每个单位 20 500 美元的价格，斯内科马公司交付 18 500 美元。90 天后，欠付的情况引起了亚当斯的关注。亚当斯发了个传真给莫雷特，通知他所有为斯内科马公司的室内修理工作将终止，未完成的产品将装船，除非斯内科马公司为 1993 年度的剩余工作，增加支付每单位 2 000 美元的价格，总共有 21 件或者说 42 000 美元。

莫雷特于星期一(1993 年 4 月 6 日)打电话给奥尔森。但是，奥尔森不在办公室，是杰西卡·温特接的电话。

星期二一早，杰西卡把地与莫雷特的谈话汇报给奥尔森。“我无法相信琼有多气愤。他说他的一生中从没像这样被侮辱过，他拒绝再与皮特·亚当斯谈判。不过，交谈一会儿后，琼下令为剩余的 20 个单位产品支付 2 000 美元。

“保罗，在我看来，我们非常可能失去斯内科马公司的生意。”

保罗·奥尔森打电话给琼·莫雷特。谈话简直就是一边倒，莫雷特在电话里冲着保罗大发雷霆长达 10 分钟，一会儿用英语，一会儿用法语。

“我从没被人如此侮辱过。起先，我和你们的合同没签成。然后，亚当斯先生发给我一个传真，告诉我，我们的订单被停止了。我们已经做了 8 年的生意，从没得到过如此侮辱人的消息。艾森先生是个绅士——一个诚实的人。我不能与不诚实的人做生意。”

随后，琼·莫雷特扔下一颗炸弹，“你知道，我的朋友保罗，我们刚刚失去了两个最大的合同商，UTA（交通运输联合会）和 LTU（前联邦德国）。我的许多雇员打算离开这个部门去做修理工作。我知道我们与你们的工作并非竞争关系，我的上帝！我不能解雇我的工人们。所以我不知道我们是否还需要 ISM 公司为我们再做更多的工作。”

谈话结束后，保罗打电话给杰西卡，要她预订飞往巴黎的机票。

【注释】

[1] A joint venture between GE and Snecma, CFM International, is producing GE-designed engines in France for Airbus Industrie, a European consortium.

[2] Transportation of entire engines to and from the United States is usually accomplished by “hanging” a non-operating engine on the wing of an aircraft that is regularly scheduled to the U. S. That is, regularly scheduled passenger aircraft “ferry” engines back and forth.

[3] Snecma was wholly owned by the French government.

案例 4

卡洛克斯机械公司(A)

莱斯特·A·奈德尔
塔尔萨大学

国际销售经理迈克·布朗用手中的铅笔敲打着笔记本，同时考虑着马上就要进行的与卡洛克斯(Calox)公司高层执行委员会就有关在新西兰分销商局势的讨论。这个周末的劳动节休息日并未能有益于他理清有关新西兰困境的相互矛盾的信息和各种观点。仅仅在这个岗位上工作了3个月，迈克从没想到需要在具有如此重大意义的问题上作出决定。

这项决策反映在纸上看上去很简单：是否要坚持他早先的决定，即用新成立的新西兰卡洛克斯有限公司取代原先的新西兰分销商(格莱德工业公司)。尽管他对这个公司还很陌生，但是，迈克坚信卡洛克斯的执行委员会将会赞同他在目前局势下所提出的任何建议，因为由他负责“加强”国际销售部门。如果他决定改变终止格莱德工业公司的决策，他能“消除”事实上已造成的损害吗？

三个先前的传真，连同他在周四与卡洛克斯的执行委员会和公司的法律顾问的电话会议上草草作了记录的速记本摊放在他的桌子上。迈克转回到他桌后的电脑前，开始草拟他所希望的卡洛克斯在新西兰的最终政策。

公司

卡洛克斯机械公司成立于1946年，是一家由约翰·卡利朱里和威廉·奥克斯利创办的合伙制企业。这两位工程师在第二次世界大战中相遇，并发现彼此对机械工程和建筑都有兴趣，而且两人都来自于堪萨斯城。于是战争结束时，他们成立了合伙企业，其宗旨在于发展高质量的挖掘设备及其配件。他们的第一个产品是与一种低税率的刮土机配套的经过革新的液压可替换刀片。

卡洛克斯公司的主要客户都是参与建筑工地、飞机场和高速公路的建设和保养的独立的承包商。卡洛克斯的产品主要是原装设备制造商(OEM)的替换部件和附件。有些OEM的销

售扩大了,这意味着承包商将向 OEM 要求更多的已安装好卡洛克斯刀片和附件的新设备。公司每年的发展很慢,却很稳定。

卡洛克斯公司的产品线扩展到包括载重铲斗、一系列的推土机和刮土机刀片及架空设备,如建筑铲车和通气管的部件。公司成功的关键在于它的产品的独特性,它的产品被卡特彼勒公司、伊顿公司、国际收割机公司、凯斯公司和另一些 OEM 用于提高挖掘设备的绩效。卡洛克斯的战略是以低价格提供更好的部件,并且通过一个强大的分销商网络随时随地提供其产品。它在美国的直接竞争者,包括生产特殊件的小企业,如鲍勃凯特、德雷瑟和格拉多尔,以及一些大的 OEM 制造商的分支机构。在国际市场上的主要竞争对手,包括德拉克司(Deutsch)、杜氏、本田和日立。威廉·奥克斯利把卡洛克斯与卡明斯工程(Cummins Enging)公司相比较,后者通过同样的战略已在柴油机发动机市场上取得了领先的地位。

合伙制于 1970 年被公司制的结构所替代,当时,比尔·小奥克斯利(Bill Oxley, Jr.)担当首席执行官。尽管美国的经济增长很慢,但是 1990 年和 1991 年对卡洛克斯而言却是丰收之年;年销售增长率达到 12%,公司每年都刷新利润记录。1991 财政年度的销售额首次在公司历史上突破了 7 000 万美元的界限。那一年,仅在堪萨斯城就雇用了大约 280 名职员,其中 3/4 成为装配厂的计时工资制职工。

国际销售

卡洛克斯公司的首次国际销售是在 1971 年,当时,公司接到一份突如其来的订单,于是装了一小船的货物去加拿大。国际销售在整个 70 年代由于“能源危机”致使大量的建设工程停顿而减少。国际销售的分销渠道与国内销售非常相似。独立的分销商被授予非独占权,尽管事实上大多数国家仅仅只有一个分销商。卡洛克斯公司的 110 个分销商中有 40 个在美国境外。1991 年,卡洛克斯销售额的几乎 25% 来自于国际市场。1988—1991 年间,它得益于美元相对于其他国家的货币汇率下跌,国际销售以每年 16% 的速度递增。

在迈克上任之前,卡洛克斯从未制定过调查外国市场以及在美国境外指定分销商的统一的程序。比尔·劳伦斯(迈克·布朗的前任)基本上把出口销售看做是一个人的工作任务。这是因为卡洛克斯的国际经验非常有限,与美国国内市场相比,大多数国外市场都很小,基础的市场调研被看做是一项不必要的费用。在那些国家里,为了得到足够大的市场份额,比尔通过在这些国家的建筑杂志(如果有的话)和主要的报纸上登广告而联系到了一些有潜力的分销商。然后,他亲自访问面谈,从中选择分销商。在更小的市场上,分销商也是通过这两种方法中的一种而被任命。大多数情况,比尔在接到突如其来的订单后指定一名分销商。当然,有时也会像在“大”的市场上一样的,通过广告得到分销商申请单,然后在堪萨斯城审验,但这种情况比较少见。如果没能安排个人面谈,那么,分销商申请者必须递交财务保证书。与申请者们通过电话面谈的方法,由于时间的限制和缺乏合适的翻译设施并不奏效。

新西兰的分销商

1986 年,卡洛克斯指定 G. W. 迪格斯(G. W. Diggers)有限公司作为它在新西兰的代理商。这种安排非常令人新奇,因为 G. W. 迪格斯本身也是挖掘设备的生产商。由于先前在有些外国市场上遭受过不利的经历,卡洛克斯建立了一项不能通过其他生产同样挖掘设备的

企业搞分销的政策。但这项政策由于新西兰可供选择的合适的分销商极其有限而未能执行。在指定的时候，G. W. 迪格斯的所有者杰弗里·威金斯向卡洛克斯保证，两家公司的产品线是互补关系而非竞争关系，而且他会有意朝那个方向努力，1989 年间，G. W. 迪格斯从卡洛克斯处购买了价值 80 万美元的设备。

1990年，这种成功而又短暂的关系被突然的变化所打断。G. W. 迪格斯被新西兰一家大集团，埃克塞尔有限公司购并，改名为格莱德工业公司，作为集团的挖掘分支机构。G. W. 迪格斯的原拥有人，杰弗里·威金斯，不愿与格莱德工业公司联合。迈克·布朗的前任觉得格莱德的兼并活动有助于卡洛克斯在新西兰的地位，因为通过埃克塞尔（格莱德的母公司）得到的资源要远比从 G. W. 迪格斯处所能得到的多得多。

然而，很快证明，与格莱德合作是件极具挑战性的工作。格莱德提高了库存的所有卡洛克斯产品的价格。然后，他们抱怨说卡洛克斯的产品销不出去，需要“打折扣”才能使卡洛克斯的产品在新西兰市场上有竞争力。与此同时，格莱德开始生产与卡洛克斯相竞争的产品线，但是质量却相当差。1991年，卡洛克斯销售给格莱德的产品量几乎为零，卡洛克斯自己得到的市场信息表明，其原先在新西兰的市场地位即将被韦斯科特工业公司所取代，后者从英国进口所需产品。表 C4—1 显示了卡洛克斯每年销往 G. W. 迪格斯和它的继任者——格莱德工业公司的情况。

表 C4—1 每年销往 G. W. 迪格斯和格莱德工业公司的产量 单位：千美元

销往 G. W. 迪格斯					销往格莱德	
1986 年	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年(6 个月)
21	310	535	801	105	70	10

迈克·布朗于1992年6月开始他在卡洛克斯作为国际销售经理的新工作。在来到卡洛克斯几星期后，迈克收到杰弗里·威金斯的一封长信。杰弗里指出，公司在新西兰的局势非常危急，他愿意，而且也有能力建立一个新的分销机构，卡洛克斯新西兰有限公司，作为卡洛克司产品线惟一分销商。于是，迈克邀请杰弗里于7月份的最后一个星期来堪萨斯城讨论这个建议。迈克发现杰弗里是个和蔼可亲、精通技术、熟知市场营销的人。自从把他的企业卖给埃克塞尔有限公司后，杰弗里一直做着总承包商的工作。他出售G.W.迪格斯时签订的24个月的“不竞争”条款已经过期。杰弗里提供的数据显示：新西兰1991年的挖掘设备进口额大约为200万新币，而国内市场的总需求大约为300万新币（1991年1美元=0.62新币）。他宣称迪格斯已达到了成功的巅峰，几乎占据了新西兰市场50%的市场份额。杰弗里以其对新西兰市场需求的了解，很有说服力地强调卡洛克斯可以再一次达到市场领先的地位。在征得市场营销部副总裁同意后，迈克和杰弗里握手成交，具体的细节留待以后几星期通过信件和传真来确定。杰弗里认为时间非常关键，如果韦斯科特的市场发展速度放慢，它将留下75件价值10万美元的生意，但必须在120天内装船，最迟不得晚于1992年11月15日。

与格莱德的沟通

迈克开始起草一封终止与格莱德业务的信。但是，这封信尚未写完，卡洛克斯就收到了来自格莱德的3份订货单，总价值81 000美元。这是迈克首次与格莱德的接触，也是5个月中从格莱德接到的首张订单。因为按标准，分销商的合同应该提前60天通知终止，故而迈克感到对于格莱德的订单必须认真对待。

不久，卡洛克斯收到格莱德写来的一封信，信中说他们听到谣传将由另一家公司提供卡洛克斯的产品给格莱德的顾客，并且货物将保证在 150 天内送到。信中继续说这个消息不可能是真的，因为格莱德得到的是独占分销商合同。这对迈克和其他卡洛克斯总部的人都是个新闻，因为授予独占分销商资格违背了公司的政策。对比尔·劳伦斯的文件进行核查的结果发现了一份与杰弗里·威金斯通信的原件的复印件，信中威金斯感谢对方的热情，同时也提到了作为惟一的分销商的合同问题。但是，有威金斯签字的分销商合同却是个普通的合同，任何一方都有权在 60 天内通知终止合同。

迈克和卡洛克斯的其他高级职员详细地审核了形势。信中提到的“惟一的分销商合同”，只出现在一封信中，而未能体现在所有其他的新西兰的通信文件中。这只是一种意愿，可能在美国并不受法律的约束。但是，新西兰的法庭可能并不赞同。此外，当埃克塞尔购并 G.W. 迪格斯时，分销商合同应该重新协商，但事实上并没有这样做。格莱德可以提出诉讼，在现有的合同文件，包括提到独占问题的信中规定：分销商业务应该保证 2 年以上。

迈克仔细分析那封“独占分销商”的信所包含的“低估约束”的话语，卡洛克斯可用来使其对新的新西兰分销商的供货合法化。

将来可能会遇到这种情况，由于不可预见的环境因素，你们国家的一些企业除了从我们的工厂直接购买外，拒绝以其他形式购买。我们不想失去潜在的销售，但是我们保证对任何这种可能的销售努力与你们合作。如果它们提出这样的要求，同时我们的这种销售有合理的利润可图的话，那么合作是可行的。

这封信还特地谈到所有卡洛克斯与 G.W. 迪格斯之间的合同都得依从密苏里（Missouri）的法律。另外，迈克感到格莱德并没有完全照事实上签订的分销商合同行事，比如，格莱德并没有积极促销卡洛克斯的产品，并没有保存足够的库存，反而从事了一些有害于卡洛克斯声誉的活动和贸易。

带着这样的信息，迈克同时在美国和新西兰寻找法律咨询。一星期后，卡洛克斯的美国律师在亲自进行了一番调查之后，和新西兰的克赖斯特丘奇法律事务所一同提供了四条“非正式”意见：

1. 新西兰是个普通法国家，它的商法与美国很相似。

2. 可以辩护说，由于 G.W. 迪格斯改换了其所有者，以前的合同可不受约束。但是，法庭大多也会发现，卡洛克斯与格莱德之间和卡洛克斯与 G.W. 迪格斯之间一样，在合同中包含着隐含性条款，因为卡洛克斯与格莱德的许多生意发生在它被接管以后。

3. 卡洛克斯必须给格莱德 60 天的终止通知。

4. 新西兰的法庭有可能会同意对此案作出判决。

考虑了上述因素以后，迈克对卡洛克斯的高级管理层提出建议：可以结束与格莱德的合作了。迈克分析说，格莱德可能会有两种反应。一种是接受终止决定，可能会要一些微小的补偿；第二种是格莱德试图对此分销合同进行新一轮的谈判。迈克被指示起草并发一份终止信传真给格莱德。这封信，如表 C4—2 所示，于 8 月 20 日发出。第二天，给新的分销商的首批订货装船，到达新西兰的日期将是 1992 年 10 月 10 日。

格莱德于 8 月 24 日发来的传真回复并不令人鼓舞（见表 C4—3）。显然，迈克和卡洛克斯管理层的其他成员作了错误的估计。尽管格莱德的来信很强硬，同时还有编号为 52557 的紧急货运要求，迈克还是建议执行委员会不再给格莱德运去任何的产品。

当迈克和卡洛克斯的其他管理人员正在决定如何回复格莱德对终止信的最初反应时，又收到一封来自格莱德的很长的传真，传真以和解的口气，于 8 月 31 日发出（见表 C4—4）。在这封信中，格莱德争辩说，通过与格莱德的合作，卡洛克斯的最大利益得到了实现。并提到

表 C4—2

卡洛克斯发给格莱德的传真

卡洛克斯有限公司
21110 信箱
堪萨斯城, MO 64002
美国

1992 年 8 月 20 日

伊恩·韦尔斯先生
集团总经理
格莱德工业公司
埃姆斯路 39 号
克赖斯特丘奇, 新西兰 2221

亲爱的韦尔斯先生:

来信通知您, 卡洛克斯将终止贵公司与卡洛克斯公司之间的任何国际分销销售协议或其他的分销合同, 包括贵公司作为分销商一方与卡洛克斯作为制造商一方之间所达成的书面或隐含的任何协议和合同。所说的终止期从此信的日期起 60 天内有效。

在过去的一年中, 下列情况引起了我们极大的关注, 同时也决定了我们果断地停止对新西兰市场的销售。

格莱德下属的 G. W. 迪格斯的重组导致对该企业个人联系的丧失, 同时也导致卡洛克斯很难理解我们正在合作的生意伙伴。1990 年 6 月, 通过电报, 我们被告知我们是在和埃克塞尔公司做生意, 而不是 G. W. 迪格斯或格莱德。

在长达 8 个月的时间中, 你公司仅仅从我们这儿采购了价值 10 000 美元的产品, 这使我们清楚地发现卡洛克斯在销售地丧失了巨大的市场份额。我们的一个主要的竞争对手, 韦斯科特在挖掘业取得了完全的主导地位。

我们认为, 格莱德对我们的产品进行促销和维护有效的推销系统方面缺乏努力。

无数的新西兰顾客向我们抱怨说, 格莱德不断地改变政策、缺乏库存、抬高价格, 这些清楚地表明我们的名声和 G. W. 迪格斯的名声被严重地损害了, 而这将影响到我们将来的销售。

尽管格莱德曾保证会作出成绩, 然而, 事实却是: 格莱德在把我们的重工业产品线介绍到新西兰市场方面并未有任何的成绩。

我们彻底地调查了新西兰市场, 现在坚定地决定, 卡洛克斯必须改变其产品的分销系统。

从长远来看, 这将使我们最有力地夺回被竞争对手占据了太长时间的一个完全的市场份额。我们必须保证自己在市场上有一个不受主要政策改变 (如格莱德所做的那样) 影响的持续的、有攻击力的销售努力。

有两批货物已经开船运往您处, 编号为 52557 的订货还未全部装船。因为马上就要准备发送这批货物, 请立刻告知我们, 你们是否还希望在目前的情况下, 接受这批货物或取消这批订单。

忠诚的,

迈克尔·布朗
国际销售经理

表 C4—3

格莱德发往卡洛克斯的传真

格莱德工业公司 埃姆斯路 39 号 克赖斯特丘奇, 新西兰 2221	1992 年 8 月 24 日
迈克尔·布朗先生 国际销售经理 卡洛克斯有限公司 21110 信箱 堪萨斯城, MO 64002 美国	
亲爱的先生: 我们收到了您于 1992 年 8 月 20 日的来信。 我们正与我们的律师商讨这些问题。他们正在检查分销合同。 请继续装运编号为 52557 的订单。	
您忠实的,	
格莱德工业有限公司 伊恩·韦尔斯 集团总经理	

表 C4—4

格莱德发往卡洛克斯的传真

格莱德工业公司 埃姆斯路 39 号 克赖斯特丘奇, 新西兰 2221	1992 年 8 月 31 日
迈克尔·布朗先生 国际销售经理 卡洛克斯有限公司 21110 信箱 堪萨斯城, MO 64002 美国	
亲爱的先生: 贵公司于 1992 年 8 月 20 日来信, 告知即将终止于 1986 年 2 月 28 日起执行的我们间的合同。对此, 我作如下回答。 根据合同, 随此信寄上 A1036 号订单, 要求订购 600 个产品和零部件。如果你们能在规定的期限内完成此订单, 我们将非常高兴。	

续前表

我们郑重地要求你们重新考虑你们的终止决定，因为我们相信出于下列理由，此决定不符合你们的最大利益：

1. G. W. 迪格斯/格莱德直到 1991 年 6 月还没有取得足够的投资回报。一个非营利的分销商当然不是你们主要的最大利益的满足者。

2. 导致不能获得盈利绩效的那些人已不在我们公司工作。顺便说一句，我了解到你们已经指定杰弗里·威金斯先生作为你们在新西兰的分销商。你们如何会指定一名在过去的 3 年中应对你们的市场份额下降负有责任的人？

3. 为提高投资总回报率，我们必须降低库存，由此在过去的 9 个月中我们自然就减少了购买量。现在情况发生了改变，由此信的附单可证明。

4. 我们现在有了一支年轻的、富有进取精神的营销队伍，所有的人都具有丰富的销售贵公司相似产品的营销经验。当比尔·劳伦斯在新西兰时，我告诉他我正在重组我们的营销团队。附上我们 3 位资深的营销人员的简历。他们都已在 4 个月前开始工作。我坚信这支队伍将夺回在新西兰的市场，以及其他无论有无卡洛克斯参与的目标市场中的领导地位。我们已经开始着手把韦斯科特的顾客争取过来的工作。我们建议贵公司重新与我们协议分销合同，其中包括双方一致同意的、能满足你们对新西兰市场的利润和市场份额要求的绩效目标。我希望贵公司能告知我一个你们方便的时间，以便我可去堪萨斯城，与你们协商这份分销合同。

您忠实的，

格莱德工业有限公司

伊恩·韦尔斯

集团总经理

以下是 3 个已经开始为我们工作的雇员的情况：

肖恩·考克斯，销售经理

35 岁，曾任克赖斯特丘奇肖恩·考克斯工业公司的执行主管。肖恩·考克斯工业公司是奥克兰航空公司的主要承包商，但现已把企业卖给了米德兰工业公司。考克斯先生有着在建筑行业 15 年的工作经历。

乔舒亚·邓恩，北爱尔兰销售代理人

46 岁，以前是独立的多个机械制造商的销售代理人，其中包括日立和新荷兰福特公司。

布赖恩·马尔登，南爱尔兰销售代理人

23 岁，拥有新南威尔士技术学院（澳大利亚悉尼）建筑工程学位。曾在我们的母公司，埃克塞尔有限公司接受管理培训。

将有一份约为“平常”的产品数量 10 倍的订货单。但是，这份订单并未随传真信一起送发过来。格莱德提出（有史以来第一次）打算访问堪萨斯城。

格莱德的和解信在卡洛克斯总部引起极大的惊讶。正巧赶在劳动节的前一周，这也就意味着节日的计划必须放在为这件燃眉之急的事情找到一个合适的答复上。为此，卡洛克斯内

部形成了两个迥然不同的阵营。

有一些经理，其中也包括迈克·布朗，强烈地感觉到尽管存在着潜在的法律纠纷风险，然而，重新培训格莱德使其继续成为公司的分销商将是一个错误的经营决策。尽管格莱德作出了承诺，提出了重新协商，但是，它还在继续生产与卡洛克斯相竞争的产品线。同时，格莱德的历史绩效并不能预示卡洛克斯将在新西兰有良好的长期竞争态势。“超常”的订单只是引诱卡洛克斯继续保持双方关系的一种策略。估计至少要有2年以上的时间才能把这批货物在新西兰市场上销售一空。考虑到格莱德以前对价格的操纵手法，这一组中的许多人认为格莱德面对庞大的库存，可能会不得不借助于“发烧销售”价格，而这会进一步损害卡洛克斯作为原始供应商的名声。

这群人认为卡洛克斯的长期利益只有在终止了与格莱德的分销合同，改与杰弗里·威金斯签订正式合约以后才能得到最大的保证。但是，他们同时也担心，如果直接拒绝格莱德的订货要求，有可能会加剧潜在的法律纠纷。

这些经理们还建议在与格莱德进行通信联系时，应强调卡洛克斯在终止原有分销合同的基础上，将会作出特别的把产品重新买回的选择。分销合同上的这项条款使得卡洛克斯能够从分销商那儿，以它出售给分销商净价80%的价格，重新买回卡洛克斯的所有剩余库存。因而，如果卡洛克斯生产并运输格莱德所要求的大订单，卡洛克斯能够(这批订货通常通过海运发送)在它到达新西兰之前，以格莱德所付价格的80%把它买回。

另一群人则想避免任何的法律纠纷。以美国的销售经理和审计长为首，他们认为格莱德终于“行动一致”了，格莱德新的3人销售小组将比杰弗里·威金斯的“独脚戏”有更大的市场覆盖面。这群人提出了与格莱德重新谈判的可能性，把已运往杰弗里·威金斯的货物转运给格莱德，并且生产(尚未收到)格莱德的大订单。

到9月2日，星期三，两派意见陷入僵局。迈克决定中断与格莱德的生意，在新西兰另起炉灶。然而，他也同时担心有关的法律问题。9月3日，星期四，卡洛克斯的执行委员会和迈克一起与他们在堪萨斯城的律师开了一个电话会议。

律师们赞同与格莱德的任何进一步的生意往来会影响到这个终止决策。他们警告说，尽管发去了终止信(表C4—1)，但是再给格莱德发货的话，在法律上就意味着分销合同仍然有效。更进一步，买回条款将不起作用。他们还认为，如果与格莱德的所有业务都终止，如果格莱德来美国向法庭提出诉讼，如果他们赢得这场官司，那么他们最有可能得到的将是最接近杰弗里·威金斯价值10 000美元的货物的销售利润。但这个价值可能并不足以促使格莱德采取法律行动，尤其是考虑到格莱德明显的经济窘况和在美国采取法律行动的费用。

在这个长达30分钟的电话会议结束之时，比尔·小奥克斯利对迈克说：“迈克，现在我要去湖滨度假了。在格莱德的这件事上，我接受你在星期四上午的建议。”

卡洛克斯机械公司(B)

莱斯特·A·奈德尔(Lester A. Neidell)

塔尔萨大学(University of Tulsa)

迈克·布朗决定，尽管存在潜在的法律风险，然而，活生生的事实使他坚持终止与格莱

德的分销业务关系，而且，他的建议已被卡洛克斯的执行委员会所接受。迈克于9月9日的传真（表C4—5）非常明确。首先，他重申终止分销合同有利于双方的最大利益；其次，由于在1992年10月20日之前（从首封信的60天内，见表C4—2）不可能生产并运送格莱德的订货，所以，他告知格莱德，如果它确实已经寄发了不能履行的订单，那么卡洛克斯将执行买回条款。根据法律咨询意见，迈克补充说明：“当然，我们随时欢迎你们的意见。”因为从法律上来说，如果卡洛克斯已经开始生产格莱德的大订单，然后在公海上把它买回去，就有可能被法庭解释为卡洛克斯在故意试图损害格莱德的经济利益。

表 C4—5

卡洛克斯发往格莱德的传真

卡洛克斯有限公司
21110 信箱
堪萨斯城，MO 64002
美国

1992年9月9日

伊恩·韦尔斯先生
集团总经理
格莱德工业公司
埃姆斯路 39 号
克赖斯特丘奇，新西兰 2221

亲爱的韦尔斯先生：

8月31日的来信阅知，我们必须很遗憾地告诉贵公司，我们还是感到如我们所解释的那样终止对格莱德的继续销售将有利于我们双方的利益。我们感谢你们在信中提出的各种建议，但是，尽管如此，我们还是相信与格莱德工业公司的合作，将不是卡洛克斯实现它在新西兰的目标的最佳途径。

我们还未收到您信中提及的 A1036 号 600 个部件的订单。首先我必须指出，卡洛克斯没有在终止日前完成所有 600 个部件订单的能力；其次，我们会执行以我们净销售价 80% 的价格购回所有优良产品的条款。

考虑到上述这些因素，我们不相信有必要接受你们的建议。我们认为这仅仅会影响到你们的情况，从这一点出发，我们并不想利用你们。当然，我们随时欢迎你们提出意见。

忠诚的，

迈克尔·布朗
国际销售经理

格莱德的“强硬”回复（表C4—6）令人沮丧。信中格莱德要求计算销往其他分销商的销售量，声称他们合法地拥有从这些销售中得到卡洛克斯所有利润的权利。有些卡洛克斯的执行官员开始唠叨，再一次提议要求改变已经运往杰弗里·威金斯的货物的航向，并生产格莱德的大订单，以及与格莱德重新谈判解决办法。

在卡洛克斯没能协商出一个能被接受的回复之前，从格莱德处又收到另一份传真（表C4—7）。在这份和解信中，格莱德提出如果它们的大订单得以实现，同时如果卡洛克斯同意不执行购回的权力，那么，它们也就放弃任何的索取权。

表 C4—6

格莱德发往卡洛克斯的传真

格莱德工业公司 埃姆斯路 39 号 克赖斯特丘奇, 新西兰 2221 迈克尔·布朗先生 国际销售经理 卡洛克斯有限公司 21110 信箱 堪萨斯城, MO 64002 美国	1992 年 9 月 14 日
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

亲爱的先生:

您于 1992 年 9 月 9 日的来信已收悉。

我对卡洛克斯在新西兰把产品直接销售给格莱德的客户的情况非常关心。这样的做法直接违反了我們之间所签订的分销合同中你们应承担的义务和责任, 尤其是破坏了您于 1986 年 1 月 27 日的来信中所给以的承诺。

由于贵方触犯分销合同的这些行动, 使我们明显地遭受到损失和破坏。对此, 我们有权通过法律程序得到补偿。

为此, 我们需要从贵处得到一份贵方违反合约, 直接销往新西兰的全部销售账目, 并付给我们由于这些销售你们所得到的所有利润。

您忠实的,

格莱德工业公司
伊恩·韦尔斯
集团总经理

卡洛克斯的管理层大大地松了口气, 指示迈克去信询问订单的具体品种, 完成后运往格莱德, 做好它! 但是, 迈克却感觉在做这件事之前, 有必要再次征求法律咨询。

律师们持强烈的否定态度。他们坚决地认为如果卡洛克斯发送了大订单的订货, 那么法庭将会不考虑所有的有关终止的信件往来, 而判定原先的合同具有约束力。

法庭会将彼此间的通信解释为, 卡洛克斯为引诱格莱德下大订单而设计的一个圈套。他们重申原先的警告: 在现时, 美国的法庭判决格莱德仅仅受到最小限度的损害; 而这些根本不值得格莱德花费时间和精力。

迈克和公司的法律顾问都赞同, 必须回复一封总结卡洛克斯与格莱德之间所有的通信往来, 并清楚地表明卡洛克斯立场的最终的信。根据法律顾问的意见, 这封信必须明确地告诉对方, 卡洛克斯并不认为如格莱德所说的违反了任何的合约。事实上, 格莱德由于未能有效地促销卡洛克斯的产品, 而违反了原先的分销合同。由于格莱德的过失, 使卡洛克斯蒙受了名誉和声望的损失, 所以任何在法律上的补偿都应给卡洛克斯。卡洛克斯在新西兰市场的意图是, 通过一个有进取精神的新的分销商的快速发展, 来弥补格莱德给卡洛克斯的名誉所造成的损害。

表 C4—7

格莱德发往卡洛克斯的传真

格莱德工业公司
埃姆斯路 39 号
克赖斯特丘奇, 新西兰 2221

1992 年 9 月 17 日

迈克·布朗先生
国际销售经理
卡洛克斯有限公司
21110 信箱
堪萨斯城, MO 64002
美国.

亲爱的先生:

此信是对 1992 年 9 月 14 日本人的公开信的补充。

如上封信所言, 我们最关心的是由于你们违反现有的分销合同的行为对我们所造成的损失和破坏。

然而, 我们打算放弃我们对这些违反行为的追索权, 作为回报, 希望你们同意供应在我们的 A1036 订单中的 600 个部件, 并不再执行在终止合约时购回那些部件的任何权力。

您忠实的,

格莱德工业公司
伊恩·韦尔斯
集团总经理

案例5

有效与高产的经理为什么在海外变得低效和无力？

多丽丝·埃施巴赫 (Doris Eschbach)

杰拉尔德·E·帕克 (Gerald E. Parker)

圣路易斯大学 (Saint Louis University)

6年前，小器械 (Smallappliance) 公司选择了有效、高产的经理们去开发几个外国市场。这些经理中的许多人并没能如预期的那样，有效而高产地完成他们的使命。而且，一些人则早早回了国，和/或加盟了别的企业，包括竞争对手的企业。用什么不同的方法才能使在现有的开拓业务中，保证经理们在他们海外的新工作中保持效率和生产率，致使他们能在完成了海外使命后仍是公司的财富？

开拓

假如你是小器械公司这个跨国公司的人力资源部执行副总裁的助手。这位总裁要求你选择一些经理去海外从事开拓任务。由于在这些新地区的全球化竞争，相对于6年前的国际化开拓，管理层要求在这些新地区能比上一次的开拓更迅速地获得市场份额。这次的开拓要求更快地得到市场份额的任务，由于你的一些竞争对手，其中包括两家来自德国和韩国的企业已经或者打算进入同样的新市场而变得刻不容缓。由于公司对某些器械作了改进，故而，迫切需要在竞争对手也对其生产线作改进之前获得市场份额。

晋级的机会

人力资源部副总裁，也就是你的上司，身体很糟，不久即将退休。你被考虑接替他的工作。然而，这在很大程度上取决于你是否能够成功地完成这次海外开拓的使命。

过去的不良业绩

6年前，也同样选择了一些经理开拓几个外国市场，选择的标准是有效而高产的经理们。由于这些经理们熟悉公司的运作，故而组织并未给他们提供任何的培训。同时，经理们要花几年的时间才能完成这项使命，从而也未作任何的归国计划。尽管上次的开拓选择了有效、高产的经理，然而，他们中的许多人并未能达到预期的业绩，甚至更糟，比预定计划更早地回了国，有一些人离开了公司。现在，高层领导们，尤其是市场营销部副总裁询问人力资源部是否可以在这次的开拓中采用不同的方法，以保证那些被选派到海外去的经理们能继续保持有效而高产，并使他们在日后归国后仍是公司的财富。

如何解释过去糟糕的业绩

高层领导们问，为什么上次选派的经理们未能像预期那样取得他们过去在美国市场上的有效而高产的业绩？为什么这些优秀的经理们不再留在本公司？

由于你并未参与上次的选派工作，你只得对这些问题进行调查。你希望那些生产率低的、提前归国的或者离开公司的外派经理们的个人档案能给你提供一些启示。因为如果这次开拓所选择的经理们不能在派往海外后表现出高效的话，其他人将成为人力资源部副总裁。

问题

你想知道是否有别的跨国公司也选派了高效的经理们到海外去，他们是否使用其他的选择标准。你打算询问人力资源管理协会的成员们，他们如何选拔外派人员；是否给这些人员以一定的培训，包括什么形式的培训、如何处理回国问题。需要回答的问题有三大类：选拔、培训和回国。

1. 除了有效和高产外，经理们还需要什么样的标准，如果有的话，其他跨国公司的外派人员是否能在海外市场保持有效和高产？公司6年前是否选错了经理？

2. 针对特定地区的跨文化培训是否能使外派经理们在海外与在美国一样保持成功和高效率？这种跨文化培训或语言培训能避免低生产率吗？如果是的话，需要什么样的培训，你如何说服高层领导们对这样的培训加以投资？其他的公司是否提供这种培训？是否成功？

3. 为什么许多经理回国后离开公司而去了其他公司？现在怎么做才能留住到新地区工作的经理们？

这些问题的答案能帮助你回答高层领导们的问题，也为你如何选派经理，并从一开始就为他们作归国后的计划提供了有用的信息。你开始阅读以前国际外派人员的个人档案。然后，你将同别的企业的专家们探讨这些问题。

外派人员记录

杰克·赖特(Jack Wirght) 一位高产的经理，深受下属的爱戴。他和他的妻子经常外出旅游，他俩都期盼着这次的海外任务。杰克被派往西班牙，大概6个月以后，他觉得在新的岗位上待够了。在他回美国时，他写了一份报告给他的继任者以移交工作。不久以后，杰克离开了公司。

迈克尔·凯利(Michael Kelly) 被派往墨西哥。迈克尔对这次任务并未表现出任何感兴趣的迹象。他的双亲、兄弟、姐妹和朋友都住在附近，迈克尔对他在美国的工作非常的开心。迈克尔没做任何的努力去学西班牙语或去适应墨西哥习俗。尽管他并未实行很多的管理控制，但他还是疏远了顾客，并与他的职员相处得不好。迈克尔在墨西哥待了9个月。然后他辞去工作，在家乡另一个公司找了份工作。

罗恩·史密斯(Ron Smith) 和他的家庭被派往沙特阿拉伯，在那儿，他们与其他的外派人员混住在一起。然而，沙特人要求他们把13岁和14岁的儿子们送往当地的学校；史密斯夫妇要求尽早归国。罗恩表示希望在将来不再有任何的外派任务。

史蒂夫·霍根(Steve Hogan) 他的档案显示他在科威特使命的缩短是由于他的妻子不喜欢这个国家。一切都是不同的，而她对所有的一切都不感兴趣，她不能像在美国一样参加工作。史蒂夫在6个月后就要求回国。

亨利·施米特(Henry Schmidt) 他在美国是个成功的经理，尽管他总是要求一切都按他的方式办，不能忍受他的下属的任何疑问。他被派往澳大利亚，在那儿他在实现目标时遇到了麻烦。他抱怨他的下属不尊重他，并且不听从命令。亨利没能达到目标，并且成本超出了预算。

罗伯特·雷恩(Robert Wren) 在美国时，他因为按文件遵守规则、规范等，从而以准时、按预算完成工作而闻名。罗伯特被派往巴拿马，在那儿，他感觉企业的运作松懈，雇员们期盼着放假以参加狂欢节或其他节日庆祝，午餐的时间过于长，不能及时地完成工作。新的工作规则投入运行，许多雇员却因此而辞职，这反而影响了公司的运作。罗伯特报告说雇员们对工作的态度不好，因而必须严密地监控以保证他们工作。

珍妮弗·亚当斯(Jennifer Adams) 被派往韩国。她的档案显示在接受任务之前她要求得到额外的信息，她对那个国家进行了一番研究并接受了语言培训课程。但是，她似乎在进行海外管理时有困难，在最初的9个月内，她不如在美国时那么有效率。韩国的顾客更多的是直接与她的男性下属职员沟通，再由他们将信息传递给她，这使得工作的周期毫无必要地变长了，并导致工作计划过期。

汤姆·汉考克(Tom Hancock) 认为一次海外的派遣任务将拓宽他对公司经营的知识面。他一听说这次的外派任务，就开始研究这个国家——巴西，以及拉丁美洲地区，还学习葡萄牙语。在他到达目的地不久，他是个有效而高产的经理，并把这种有效性一直保持到他回到国内的公司。自从他回国后，汤姆经常变换工作，不断地要求得到一个能使他的技能得到更好利用的位置。你会发现他越来越多地涉及公司外的工作，从工作外寻找满足感。

其他的文件提供了类似的情形。

什么导致了以前的失败？

从以上的国际外派经理们的档案中可得到什么样的启示？这些档案意味着你能做些什么，或不该做什么，因为你从中了解到，在以前的选拔、准备和留住被派往海外去的经理们时做了些什么和没有做什么？当你回答上述问题时，形成一个选派准备计划，并说明在指派一些公司的经理到新的海外位置上去时，怎样利用你所参考的档案。

案例

6

菲尼克斯控股公司收购的烦恼

约瑟夫·沃尔夫 (Joseph Wolfe)

布拉德利·W·米勒 (Bradley W. Miller)

塔尔萨大学

1991 年早些时候，菲尼克斯控股公司 (Phoenix Holdings, Inc.) 的总裁兼首席执行官 J·迈克·米勒 (J. “Mike” Miller) 已经明显地感到其公司对圣安东尼奥市的一个飞机零部件批发商，即西部航空供应公司的收购有问题。迈克的往来银行怀疑这家航空供应公司经营不善，而该公司的供货商一直坚持货到才付款，员工士气低落。更重要的是，作为一个新组建的地区性批发分公司的基础，圣安东尼奥地区的运转已中止一年多了，这就抵消了收购带来的主要好处之一，也使迈克原来期望的新增两家分公司带来的协同增效作用受到了破坏。尽管已经预料到 1988 年 3 月的那次收购需要花费大量短期转换成本，但他现在仍想了解他所购买的这家公司是怎样一个烂摊子。

通过收集公司的各种内部报告及对公司现状的思考，迈克决定把他的一些想法向公司的高级领导层作些透露。经过多次讨论，西部航空供应公司的命运将被决定，这时已是 1991 年 5 月，公司接下来将不得不采取一些行动。那么，达拉斯分公司经营状况的一些好转以及该公司新推出的按商品目录出售货物的办法会不会使这次收购出现转机呢？或者对西部航空供应公司的购买本来就是一次错误的决策？公司是应该支撑一段时间还是马上就作调整？

航空制造业

航空制造业的客户分为两大类：军用航空制造业和民用航空制造业。而民用航空制造业又分为商用和通用两大类。通用航空业由所有的民用飞行组成，不包括批准的空运路线运输公司、辅助公司、大型商用航空公司以及定期航线。通用航空业的飞机大部分是私人拥有的，但也有一小部分属于出租性质的，或者用于农业方面的农药、化肥喷洒机以及输电线巡视养护用飞机。

在一些经济周期过程中，对通用航空设备的需求与国民生产总值（GNP）有联系。当 GNP 每增长 1%，通用航空运输量增长 4%，这种关系直到 70 年代末仍然存在。但此后除了 1983—1989 年经济相对繁荣这段时间以外，通用航空运输量出现了下降的趋势。比如，1978—1979 年实际 GNP 增长了约 3.0%，而同期的通用航空运输量都下降了 1.1%。图 C6—1 反映了以往和现在 GNP 与通用航空运输量之间的关系。美国联邦航空局认为，通用航空运输业与 GNP 关系这种反方向变化在于价格和运营成本因素——即高价购买新飞机，对飞机的拥有者和使用者来说是不断上涨的燃料和保养费用，以及制造商的产品债务等。

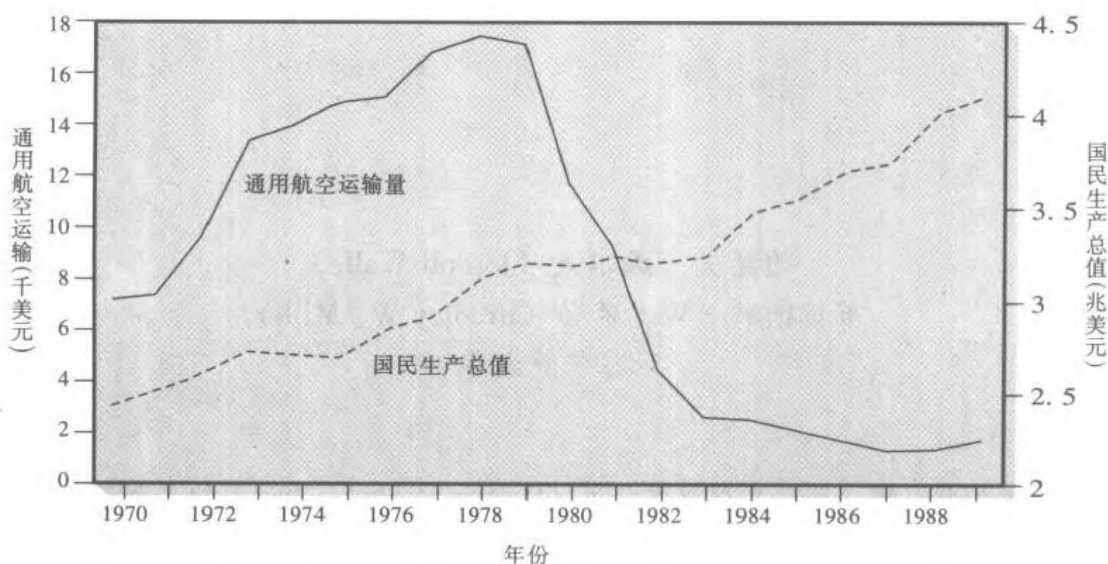


图 C6—1 国民生产总值与通用航空运输量的关系

1972—1987 年间，单引擎飞机的购买价格上涨了 240%，而 1972—1989 年间，多曲柄式飞机和涡轮螺旋桨飞机的价格分别上涨了 300% 和 220%。这种价格的上涨使对新飞机的需求量下降，也就使飞机的维修服务量下降，还使整个美国的通用航空机队的规模和维护成本下降，对飞行员的需求量以及他们的航行时间减少，并对飞机维修工业产生了直接的影响。表 C6—1 反映的是美国在 1972—1991 年间民用和军用航空航天制造业的销售额。表 C6—2 记录的是反映飞行活动的各种指标情况（1983—1989 年），如何使用的机构数量，飞行员持有飞行执照的数量和级别，通用飞行飞机的数量和记录的飞行时间以及飞机燃料的消耗量。表 C6—3 是美国联邦航空局对 1993—2001 年美国飞行活动的预测。

表 C6—1 1975—1991 年民用和军用航空航天制造业销售额 单位:10 亿美元

集团	1975 年	1980 年	1985 年	1989 年	1990 年	1991 年
民用	6.5	16.3	13.7	22.1	31.4	38.1
军用	<u>10.0</u>	<u>15.2</u>	<u>36.8</u>	<u>38.9</u>	<u>38.3</u>	<u>32.1</u>
总计	16.5	31.5	50.5	61.0	69.7	70.2

注: Preliminary data for 1990 and estimated data for 1991.

资料来源: *Statistical Abstract of the United States 1991* (Washington, DC: Bureau of the Census, U. S. Department of Commerce), Table 1086.

表 C6—2

1983—1989 年民用飞行情况

项目	单位	1983 年	1985 年	1987 年	1988 年	1989 年
公共机场	1 000	4.8	5.9	5.0	5.0	5.1
私人机场	1 000	11.2	10.5	12.0	12.3	12.4
合计	1 000	16.0	16.4	17.0	17.3	17.5
固定翼飞机	1 000	200.8	198.0	204.1	197.0	204.5
多曲柄式	1 000	34.5	33.6	33.0	32.2	33.2 ^a
单引擎						
4 个或以上座位	1 000	107.2	105.6	107.5	105.2	108.5 ^a
3 个或以下座位	1 000	59.2	58.8	63.5	59.6	62.8 ^a
旋翼飞机	1 000	6.5	6.4	6.3	6.4	7.5
飞行执照						
商业性	1 000	159	152	144	143	145
私人	1 000	319	311	301	300	293
学员	1 000	147	147	146	137	143
通用航空		35.2	34.1	33.4	33.6	35.0
飞行小时	百万					
燃料消耗						
汽油	百万加仑	428	420	402	398	418 ^a
喷气机燃油	百万加仑	613	691	672	746	741 ^a

注：a. 案例作者估计。

资料来源：Statistical Abstract of the United States 1991 (Washington, DC: Bureau of the Census, U. S. Department of Commerce). Table 1081; and FAA Statistical Handbook of Aviation: Calendar Year 1989 (Washington, DC: U. S. Department of Transportation), Tables 8.2 and 8.3.

表 C6—3

美国联邦航空局有关 1993—2001 年通用航空预测报告摘要

项目	单位	1993 年	1995 年	1997 年	1999 年	2001 年
现役飞机	千	220.0	220.5	223.5	225.0	227.0
飞行小时	百万	35.0	36.5	38.0	38.5	39.7
私人飞行员	千	305.0	306.0	307.0	308.0	310.0
飞行学员	千	145.0	148.0	149.0	149.5	150.0

资料来源：Interpreted from graphs in FAA Aviation Forecasts Fiscal Years 1990—2001, FAA - APO 90 - 1 (Washington, DC: U. S. Department of Transportation, March 1990), 100, 102, 103.

图 C6—2 和图 C6—3 反映的是通用航空中两种最大的飞机的私人飞行相关成本的历史变化趋势。按照 1972 年美元不变价值计算，一驾单引擎式飞机的营运成本在 1983 年上涨到最高点，之后开始回落，至 1987—1989 年已下降了 10%，并处于相当稳定的增长状态。但同样这种机型的维修保养成本从 1971 年开始稳步上升，尽管其总体涨幅低于营运成本。

尽管通用航空产业总体增长势头不明显，但美国联邦航空局已注意到了一些另人鼓舞的信号。最近几年，涡轮喷气机的购买成本已经下降，多曲柄活塞式飞机和涡轮螺旋桨飞机的价格涨幅相当平稳。这将使 1989—2001 年间涡轮动力飞机的需求量上涨 3.6%、涡轮旋翼飞机的需求量上涨 4.3%。而这两种飞机同期年飞行小时被美国联邦航空局分别预测增加 3.8% 和 6.5%。其他一些令人鼓舞的信号已经出现。经过市场调研，估计有 360 万美国国家

庭，其成员之一想学会驾驶飞机并且有能力做到。随着 1992—1993 年西斯娜（Cessna）公司和斯威尼基（Swearingen）公司分别推出的新型喷气机和 SJ-30 型飞机，至 1995 年营业型喷气机销售量应该增加。利尔杰特（Learjet）公司正在计划生产并希望在 1993 年推出 30 架新飞机，其中 4 架 60s 型、26 架 30 系列型。而单引擎动力式飞机在 90 年代余下的几年中即使有增长也不过增长一点点。

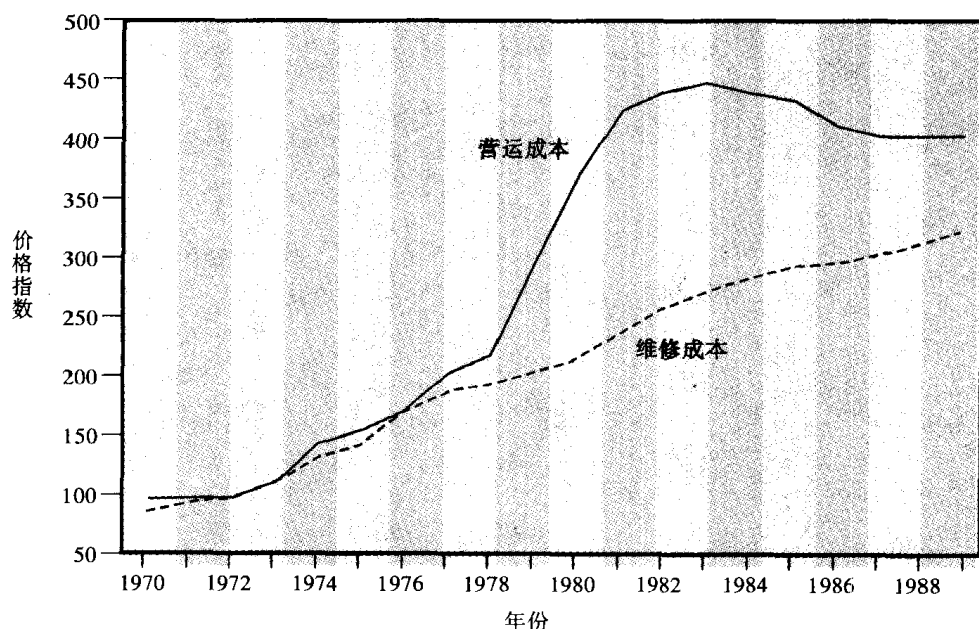


图 C6—2 单引擎式飞机的营运与维修成本

资料来源：Adapted from *FAA Statistical Handbook of Aviation: Calendar Year 1989* (Washington, DC: U. S. Department of Transportation, 95).

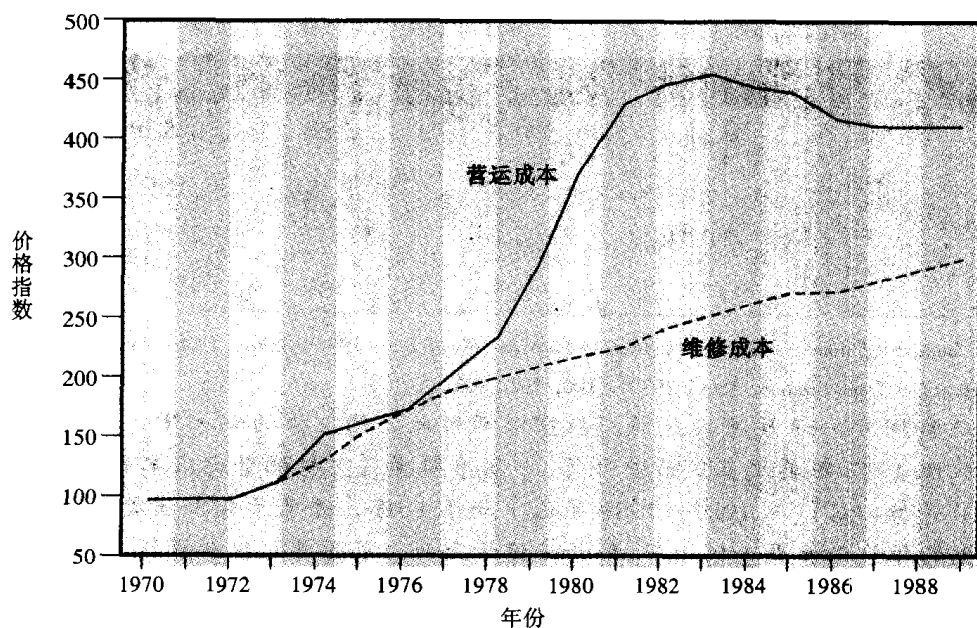


图 C6—3 多活塞式飞机的营运与维修成本

资料来源：Adapted from *FAA Statistical Handbook of Aviation: Calendar Year 1989* (Washington, DC: U. S. Department of Transportation, 96).

通用飞机零部件制造业批发结构

通用航空飞机制造商在生产飞机时需要大批美国飞机零部件供应商为其提供零部件。这些供应商为此专门指定一些地区分销商或批发商为飞机不可避免的售后维修保养提供零部件。在商业航空和通用航空两大市场中,后者是最大、最广阔、最分散、最易进入的市场。一个地区的批发商如果取得了必要的分销资格并拥有一个8 000美元~10 000美元的零部件仓储量,就可为一架单引擎式飞机提供全部的大修所需的零部件;如果仓储量为2 000美元,可以满足一台典型的小型飞机发动机的大修所需。批发分销商甚至不需要准备完全充足的库存以满足客户所需,因为紧急订货时,飞机制造商依靠其广大的零部件供应商可将所需零件直接空运到最终用户手中。由此可见,根据给定的市场范围内客户数量和竞争情况,一个批发分销商以少量投资建立一个小型仓库就可以加入这一行业。

到1986年,飞机零部件批发业由两大公司控制——阿维奥尔公司(Aviall, Inc.)和范·杜森航空公司(Van Dusen Air, Inc.),它们获得了40%的市场份额,即年销售额为5亿美元~6亿美元。1985年11月,赖德系统股份有限公司以1.49亿美元收购了阿维奥尔公司,并于1986年收购了范·杜森航空公司的零部件分销部。新组建的阿维奥尔公司在世界各地有700多名员工和近80多个业务网点。与其往来的零部件生产商有65 000多家,他们共拥有200多条产品生产线。其指定的分销商有1 000多个,顾客达25 000多个。尽管赖德系统公司有这样的大小和所谓的经济规模,但是公司的航空业方面在1989年处于亏损,至1990年,这方面的销售量占公司总销售量的23.3%,其中只有17.6%盈利。

1989年晚些时候,新加入飞机零部件销售业的环球飞机零部件有限公司对该行业几个大公司的年国内销售额及地区分布情况作了估计,如表C6—4所示。有关专家已注意到行业的持续困境。有的批发商引入了“轮与轴”的分销系统。这一系统由一个中心仓库或称分销中心和一系列地区分部组成。这些地区分部负责征求取得所在地客户的订单并保有一定仓库存量满足客户急需。一旦分部缺货,有时客户订单的25%~60%的产品缺货,分部一方面把它有的产品马上运给客户,同时设法从中心或其他分部调运断档的产品以满足客户需求。为了达到财务管理最优化,零部件批发商在为客户提供最佳的库存比率的同时,必须争取在每一分部和整个系统中以最少的库存得到资产最大的回报率。尽管一个典型的分部年库存周转5次~7次,但由许多分部组成的一个分销系统年库存周转少于3次。低的库存率是因为库存水平不足,这使批发商的库存投资低、获得高的库存回报率。客户必须为其紧急订货支付额外的费用,以使为其创造利润的飞机在地面上减少不必要的长时间等待。在这方面,尽管客户通常对价格是敏感的,但在紧急意外的维修时,迅速满足客户所需是最重要的。而在常规保养、检修和大修时,零部件可以预先几个星期订好,这时价格就比快速满足全部供应更重要了。

在一段时间内,航空零部件批发业的竞争只在地区范围内各孤立的公司之间进行。随着电话销售的出现以及类似联邦快递、联合包裹服务和DHL世界快递公司这样的承运人所提供的隔夜快递服务的出现,批发业的竞争已经在全国范围内展开。通过建立大型高效无纸化仓库,使用自动化水平极高的仓储跟踪系统和极其准确的销售预测技术,批发商们通过提供快速供货的同时以低价格进行竞争。他们是在为自己和客户维持最少的仓储量的情况下做到这些的,不过有人觉得,他们的服务缺少人情味并且没有全力以赴。

表 C6—4

美国国内主要的航空供应公司（1989 年晚些时候）

公司	年销售额(美元)	分布地区数
阿维奥尔公司	370 000 000	70
皮德蒙特航空供应公司	35 000 000	18
库珀航空供应公司	35 000 000	7
大西洋航空公司	15 000 000 +	1
年销售额低于 1 500 万美元的公司		
AAR 西部航线公司		2
航空服务公司		1
科斯格罗夫航空服务公司		1
奥马哈航线供应公司		3
精确航空动力公司		1
西部航空供应公司		2

资料来源: *Business plan*, Global Aircraft Parts, Ltd., March 1990, 22 ~ 23.

服务是这一行业成功的另一个关键因素。服务一方面受分销商的分布情况影响,同时也取决于公司与客户间的关系的密切程度。在大部分交易中,服务质量体现在获得订单及向顾客建议应该购买哪些零部件时公司销售人员所掌握的知识水平。高质量的服务可以获得客户对公司的信任,这种信任能够部分抵消竞争对手的低价优势。一名出色的销售人员应该懂得机械知识,能帮助顾客查到替代零件的编号,了解美国联邦航空局关于零部件升级换代的规定,还能在无数的零部件指南中迅速找到所需要的信息。这样的销售人员经过几年工作之后能够在地区的购货代理商、机械师、工程师中培养出一批追随者。这种服务可使分销售选择工厂的服务站,即固定基地操作者(FBOs)。

尽管许多批发商试图通过执行效率经营原则提高服务水平,从而在低利润率的情况下获得好的盈利水平,但很多 FBO 对他们必须使用的总体分销系统不满意。首先,尽管按订单交货率通常较低,批发商对于哪些订货将马上运出、哪些是待发货、什么时候发出所提供的信息总是很少。待发货本身就造成了飞机过多的停工时间,而对发货时间信息的缺乏浪费了机械师的时间并妨碍了飞机的正常保养和检修。其次,待发货商品需分次运出,对此必须分次支付运费。而一次标准订货往往需分 4 次 ~ 5 次运出。第三,缺货和待发货状况的频繁出现使 FBO 引入“刚好满足顾客需要”的仓储系统的想法受到打击。尽管“刚好满足顾客需要”的仓储系统使由批发商造成的一些问题恶化了,但它却是降低特约维修站在仓储方面投资的可行办法。任何一个批发商如果能够帮助 FBO 建立一个合理的“刚好满足顾客需要”的仓储系统,他将成为控制飞机总体维修保养成本的最有力的合作者。

西部航空供应公司

西部航空供应公司是一家年销售额为 550 万美元的新型飞机零部件 (SIC 5088、CLs 2612 和 CLs 2613) 的批发商。由威廉·B·马修斯于 1946 年底在得克萨斯州的圣安东尼奥组建。近 40 年来,这家公司在当地经营业绩一直较好。但是,到了 80 年代初,随着马修斯

年龄的增长,其经营兴趣下降以及阿维奥尔公司在圣安东尼奥的分公司带来的压力,西部航空供应公司的盈利开始下降。以产品丰富为特色的阿维奥尔公司通过保持良好的仓储水平为顾客提供价廉质优的服务。

迈克·米勒以65万美元买下了西部航空供应公司。购买之时,西部公司的年亏损额已达2万美元,而计划中的年亏损达4.5万美元。迈克·米勒相信,就公司的资产、持有的分销权和多年来建立起的信誉,他的购买价格是合理的。零部件库存和大约3万美元的办公设备,构成了西部公司大约2/3的资产价值,余下部分建立在公司信誉、与威廉签订的不具竞争性的合同和在圣安东尼奥地区对众多商品的独家分销权的基础之上。在就收购价格进行磋商的时候已经知道,大约75%的应收账款能够收回;约20%的仓储毫无价值;另外还有20%的库存只能以低于成本价卖掉。作为最终达成的协议的一部分,马修斯的办公室仍然归其使用,他仍有自己的电话和秘书。另外,只要马修斯活着,公司的名字将保持不变,并且保证继续聘用他的2名最得力的员工。

收购交易达成的同时,西部航空供应公司的总部就迁到了俄克拉何马州的塔尔萨市。在那里,作为一个全资子公司,西部公司与菲尼克斯控股公司的另2家附属公司共同分享办公空间和大家期待的协作效用。如图C6—4所示,3家附属公司共同为通用航空制造业提供服务,其中中部航空供应公司负责为飞机发动机的一般维修和大修提供零部件,而精确管路技术有限公司满足最终用户对管道和管路的需要。可以预测3个附属公司之间可以产生内部利润。中部公司作为菲尼克斯控股公司最大的附属公司,其销售额占公司总销售额的60%,而它所销售的零部件中有40%可以由西部公司提供。精确管路技术公司尽管已经有了一个Stratoflex管路分销系统,但现在它还可以将其和西部公司的采购合并起来进行,从而获得高额的折扣。除了将总部搬至塔尔萨之外,西部公司的分部也于1988年9月开始在塔尔萨和达拉斯运转起来。这样,菲尼克斯控股公司的年收入将达到1500万美元~1600万美元。

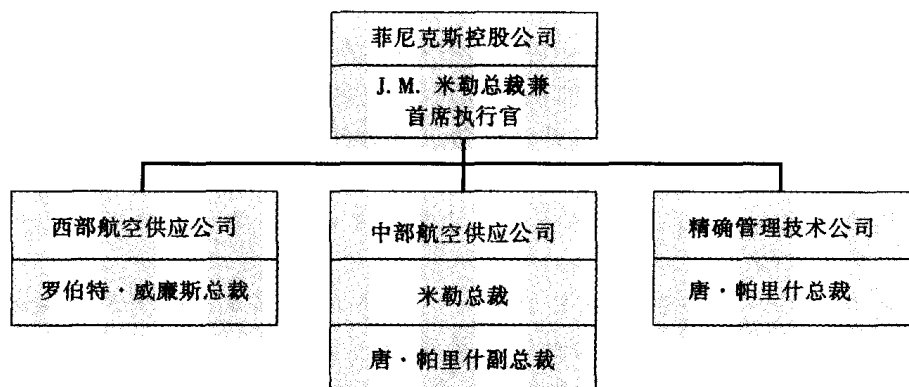


图 C6—4 公司结构

资料来源: Created by the case writers.

当达拉斯分部开张之时,似乎有很多有利的因素存在。廉价供应的写字间和仓库,还有后勤工作也很好。达拉斯是个大市场。它离塔尔萨只有50分钟的航程,所以,这两个地方的仓库可以共享,同时,它还是塔尔萨和圣安东尼奥的中间站。另外,在达拉斯聘到了2名专业人士,一位是来自阿维奥尔公司的约翰·亨德森,另一位是曾在奥姆尼公司(一家已破产的达拉斯飞机零部件分销商)工作过的约翰·哈斯尔。可以相信,随着他们的加入,他们的一些业务将被带到达拉斯分部。所以,在评价达拉斯分部的开张时,迈克·米勒这样说:

“这2位员工的加入使我相信,既然顾客对阿维奥尔的服务如此满意,那么,我们所开设的

任何一个分部都将会成功。”

公司其他人对收购西部航空供应公司并不那么乐观。西部公司驻圣安东尼奥经理多斯·德克尔觉得, 优先考虑西部航空供应公司是错误的。他说: “在盲目进入达拉斯之前, 应优先考虑重建圣安东尼奥分部。始终依靠一名经理重建圣安东尼奥需耗费一年多时间。我们缺少足够的资源在圣安东尼奥成功的同时筹建达拉斯分部。更糟糕的是, 我们在阿维奥尔的地方与之竞争。表 C6—5 反映的是西南部市场所在地的人口分布等方面的统计资料。

表 C6—5 有关城市统计资料

城市	城市人口 (千人)	10 年间人口 增长率(%)	地区机场 数量	地区批发商 数量	飞行学校 数量
奥斯汀	782	45.6	4	8	14
达拉斯	3 885	32.6	11	137	42
休斯敦	3 302	20.7	11	26	25
堪萨斯城	1 556	9.3	12	34	17
小石城	513	8.1	2	6	8
俄克拉何马城	959	11.4	9	21	18
圣安东尼奥	1 302	21.5	4	44	13
塔尔萨	709	7.9	6	28	17

注: Population reported for 1990; population growth from 1980 to 1990.

资料来源: *Statistical Abstract of the United States 1991* (Washington, DC: Bureau of the Census, U. S. Department of Commerce), Tables 36 and 38 for population statistics. 1991 respective city telephone directory *Yellow Pages* for all remaining information.

至 1988 年底, 随着圣安东尼奥、达拉斯和塔尔萨分部的运转, 西部航空供应公司已建立了地区“轮与轴”分销系统, 菲尼克斯控股公司期待着下一年度公司经营状况将大大好转。公司领导层觉得裁员、新的分销系统带来的高效率以及较多分部对高的固定成本的分散承担带来的好处将在公司的盈利中体现出来。西部航空供应公司还为其 2 个新增分部投资促销、雇用熟练的推销人员和经理来操作新型计算机化分销系统。新雇用的 5 个人中的其他 3 个是从中部公司调来的。

表 C6—6 和表 C6—7 分别是公司 1988—1990 年间的损益表和资产负债表。J. M. 米勒所期待的好转并未实现。为加强竞争性, 西部公司继续保持其在美国航空部件分销协会(NAPDA)中的成员地位, 增加对广告的投入, 并于 1990 年 12 月下旬开始在名为《航空贸易》的一种 3 个月一次报纸的黄页上以整版登载商品目录的形式进行目录销售。NAPDA 是自愿性质的协会, 只要每月缴纳 1 000 美元的会费, 成员公司可以以高于成本价 5% 的价格凑足库存, 使每个成员的订单可以一次完整装运出去。采用目录销售使西部航空供应公司面临激烈的竞争, 特别是价格方面的竞争, 这也惹恼了它们在这一地区的许多顾客。它们的目标就是廉价销售那些最有形的商品。表 C6—8 是西部航空供应公司及其竞争对手——位于加利福尼亚北部边界的俄勒冈州的首席航空器材公司和位于加利福尼亚温尼斯(Van Nuys)的圣瓦尔折扣公司在《航空贸易》上刊登的部分飞机零部件的报价。表 C6—9 是西部航空供应公司的主要销售商品及各商品最近一段时间所获的销售毛利率。

表 C6—6

西部航空供应公司各年损益表
(截至 12 月 31 日)

单位: 美元

	1988 ^a 年	1989 年	1990 年
客户销售额 ^b	810 845	5 056 108	4 314 106
NAPDA 销售额	<u>240 834</u>	<u>1 476 331</u>	<u>1 216 000</u>
总销售额	1 051 679	6 532 439	5 530 106
销售成本	<u>781 902</u>	<u>5 331 491</u>	<u>4 766 055</u>
销售毛利	269 777	1 200 948	764 051
销售和管理费	<u>279 084</u>	<u>1 095 819</u>	<u>763 926</u>
营业利润	(9 307)	105 129	125
费用	<u>(2 973)</u>	<u>(85 700)</u>	<u>(56 641)</u>
税前利润	(12 280)	19 429	(56 516)
应交税金	<u>(1 200)</u>	<u>3 475</u>	<u>(3 500)</u>
税后利润	(11 080)	15 954	(53 016)

注: a. Results for the year's last eight months.

b. Includes transfer sales to affiliates at 5 percent over cost.

资料来源: Audited company reports.

表 C6—7

西部航空供应公司年度资产负债表
(截至 12 月 31 日)

单位: 美元

	1988 年 ^a	1989 年	1990 年
资产			
流动资产:			
现金	103 007	—	—
应收账款	197 834	430 402	385 580
存货	517 621	960 818	1 037 848
应收母、子公司账款	—	403 523	478 051
承诺不竞争合约(流动资产)	43 729	43 729	43 729
待摊费用及其他	<u>9 355</u>	<u>10 757</u>	<u>12 573</u>
总流动资产	<u>871 546</u>	<u>1 849 229</u>	<u>1 957 781</u>
净不动产及设备	<u>56 958</u>	<u>32 747</u>	<u>16 229</u>
其他:			
尚未分摊的承诺不竞争合约	145 764	102 035	58 306
其他资产	<u>3 872</u>	<u>7 480</u>	<u>9 513</u>
总其他资产	<u>149 636</u>	<u>109 515</u>	<u>67 819</u>
总资产	<u>1 078 140</u>	<u>1 991 491</u>	<u>2 041 829</u>
负债和股东权益			
流动负债:			
应付票据	—	445 770	645 770

续前表

	1988 年	1989 年	1990 年
预提费用	3 187	—	—
应付子公司款项	95 634	—	—
应付账款及累积费用	236 419	881 110	844 194
长期负债到期部分	<u>77 529</u>	<u>60 730</u>	<u>57 888</u>
总流动负债	412 769	1 387 610	1 547 852
长期负债未到期部分	<u>236 684</u>	<u>159 240</u>	<u>102 352</u>
总负债	<u>649 453</u>	<u>1 546 850</u>	<u>1 650 204</u>
股东权益:			
优先股, 5.0% ,累积面值 5.00 美元	15 500	15 500	15 500
普通股, 面值 0.50 美元	37 187	37 187	37 187
追加实收资本	30 410	30 410	30 410
未分配利润	<u>390 721</u>	<u>406 675</u>	<u>353 659</u>
	473 818	489 772	436 756
减: 国库券成本价	<u>(45 131)</u>	<u>(45 131)</u>	<u>(45 131)</u>
总股东权益	<u>428 687</u>	<u>444 641</u>	<u>391 625</u>
总负债和股东权益	<u>1 078 140</u>	<u>1 991 491</u>	<u>2 041 829</u>

注: a. Liabilities and equity and held during the time of possession of Western Aero by Phoenix Holdings, Inc.

资料来源: Audited company reports.

表 C6—8

销售目录中部分商品及其价格

单位: 美元

商品	报价		
	西部航空供应公司	圣瓦尔折扣公司	首席航空器材公司
主发动机架(Cessna180-182 型)	180.00	186.00	204.95
阿卡单 CHT(一套)	175.00	179.95	179.95
CB25 电池(12-9)	73.00	75.00	75.00
J-3 管道	445.00	454.95	499.95
4522 着陆灯	21.00	22.50	22.25
RN-2100 苏格兰油压表	22.00	24.95	22.95
麦克格里维轮胎(600-64 飞行型号)	43.00	45.00	45.00
固特异轮胎(650-88 特别 II 型号)	91.00	95.00	106.00
Slick Magneto-4271	275.00	283.95	279.95
Slick Harness 公司的汽缸 6	190.00	185.00	196.00
CB24 电池(G242)	158.00	164.00	157.00
“O”型环(一套)	50.00	56.95	64.95
总计	1 723.00	1 773.25	1 846.95

资料来源: Trade-A-Plane 54, no. 18 (May 1991), 11 ~ 13, 15, 20 ~ 21.

表 C6—9

商品目录及销售毛利率

商品目录	毛利率(%)
引航设施	35 ~ 45
发动机零件	10 ~ 20
发动机	5 ~ 10
点火装置	15 ~ 20
泵和油滤	15 ~ 25
轮胎和软管	25 ~ 35
导航和通信工具	25 ~ 30
电池	20 ~ 30
带火装置和附件	25 ~ 35
硬件设备	50 ~ 70
灯光系统	30 ~ 40
灯	35 ~ 45
油漆、化学品和润滑剂	30 ~ 40
轮子与刹车	15 ~ 30
加温和排气系统	20 ~ 30
混合项	<u>30 ~ 35</u>
平均	15 ~ 20

注：The proportion of engine sales made during a period is the major contributor to the range in obtained margins.

资料来源：Management's estimates.

关闭圣安东尼奥分部

圣安东尼奥分部一开张，迈克·米勒就开始对每月很低的销售额和毛利润担忧起来。工资成本很高，但大宗商品如发动机、汽缸的销售量很少，而那些毛利相对高的小件商品如遮蔽股带、漆听、管路零件以及组合家具都卖掉很多。作为分部经理，道斯·德克尔以卖旧库存开了个好头，通过变卖这些以相对较低价格买入的存货使仓库货品得到更换。然而，随着新产品的销售，营业毛利开始下降。1988年11月，道斯被派到达拉斯作推销员，塔尔萨分部的保罗·费尔特开始担任圣安东尼奥分部的经理，并且一直工作到1989年3月。

保罗在塔尔萨销售大件商品方面是很成功的，但到了圣安东尼奥成绩却不佳。当营业利润没有什么实际增幅时，迈克·艾伦于1989年4月接替保罗·费尔特的职位。圣安东尼奥分部每月亏损额在5 000美元~10 000美元之间，表C6—10可以反映出其累计的损益情况。到1989年9月已经可以得出这样的结论：圣安东尼奥的销售力量缺乏产品和销售知识，也缺乏使其分部成功的必要能力。另外，该分部已成为总公司内部谈话的笑柄，圣安东尼奥地区的大部分顾客都觉得西部航空供应公司根本不像发动机和飞机框架的批发商，而更像硬件设施的小商贩。

表 C6—10

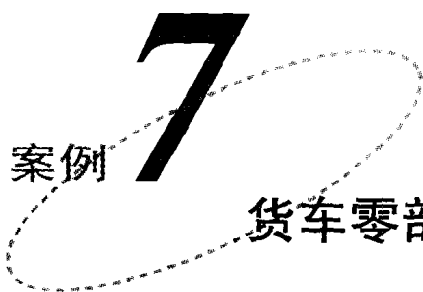
公司各分部年度利润表
(截至 1989 年 12 月 31 日)

单位：美元

	达拉斯	圣安东尼奥	塔尔萨
销售额	1 054 345.78	614 625.57	2 862 947.07
销售成本	<u>892 774.92</u>	<u>498 034.02</u>	<u>2 288 939.92</u>
毛利润	161 570.86	116 591.55	574 007.15
直接费用			
工资	92 417.06	122 739.34	195 068.82
陆路运费	5 959.61	2 833.48	13 084.61
所获折扣	7 795.28	4 144.26	16 024.15
福利	—	820.48	1 568.82
电话	16 517.94	23 529.04	35 821.26
运费	10 017.02	22 626.26	43 671.26
办公用品	579.73	—	8 932.94
租金	15 600.00	3 273.50	6 000.00
员工保险金	4 428.72	20 850.05	15 436.90
公用事业费	1 355.00	(3 681.89)	1 897.29
仓储费	<u>1 944.83</u>	<u>2 759.36</u>	<u>9 055.78</u>
营运费	156 615.19	199 893.88	346 561.83
利润	4 955.67	83 302.33	227 445.32

资料来源：Reconstructed from internal company records.

迈克·米勒一旦作出停工决定，马上就派罗伯特·威廉斯到圣安东尼奥去向员工宣布。员工们获得四个星期的解雇费。尽管迈克·米勒不是那种喜欢反思的人，但他后来还是说：“如果重新来过，我会雇用一班新的人马。”当然，如果这样的话，威廉·马修斯就不会以类似公司的所有者的样子天天到他的办公室回忆过去的美好时光了。



货车零部件公司在法国市场

阿耶·卡贝尔 (Hayet Kbaier)

莱斯特·A·奈德尔

塔尔萨大学

“公司在法国市场的分销问题不能再拖延了，必须马上拿出方案。”这是货车零部件制造公司（TPC）营销副总裁罗纳德·巴克斯特的口头意见。国际销售经理汉斯·布劳恩和欧洲地区经理柯蒂斯·斯莱特的有关报告正堆放在罗纳德的桌子上。

法国市场是 TPC 公司开发欧洲业务以来格外难应付的市场。最初，欧洲市场采用两级分销计划，TPC 先将产品卖给位于瑞士的“总”分销商或销售代理商，再由其转卖给欧洲各国的“分”分销商。从 1982 年开始后，采用单一分销计划，各国分销商直接向 TPC 公司订货。伯纳德·克洛西尔本来是法国的分分销商。实行单一分销计划后，他一跃成为法国地区的总分销商，但法国的销售量却低于目标计划。一年后，在法国又指定了一名总分销商琼·克劳德·帕尔默。从那以后，法国的年销售量开始超过公司所定立的目标。至 1986 年底，两家分销商的销售业绩持平，并且每家都要求实行独家代理制。

公司的历史

货车零部件公司创立于 1965 年。创始人布赖恩·诺里斯是个专业工具模具制造者，他认识到货车制造业的前景将很好，就开始生产货车轮子和驱动部件。到 1970 年，公司已从康涅狄格州的一个小公司发展成为年销售额 200 万美元的全国性公司。随着技术进步，TPC 公司扩大了产品范围，生产像汽车液压悬架、电气提升式门这样的新产品。这些产品在美国市场一面市，马上就得到了很好的回报，TPC 公司获得其目标市场 50% 的份额。然而，1973 年的石油危机使 TPC 公司的增长受到阻碍。

1974 年布赖恩·诺里斯去世后，其子唐·诺里斯被任命为总裁。他一上任就开始聘用专业经理来管理公司并且取得了成功。公司销售业绩不断提高，产品线范围扩大到生产顾客

所需的各种型号的悬架和提升式的零部件。公司在美国的市场份额从 1976 年的 9% 上升到 1986 年的 40%。同时，开始向欧洲、拉丁美洲、中东地区出口产品，1986 年的出口额为 270 万美元，占公司总销售额的 30%。

1983 年 TPC 收购了一家年销售额为 550 万美元、专门生产重型货车部件设备的公司。至 1985 年财政年度结束时，被收购的公司的销售额达 1 000 万美元，占 TPC 公司总销售额的一半。唐·诺里斯对 TPC 在国内、国际市场的增长率和盈利能力感到满意。TPC 的营销组织如图 C7-1 所示。

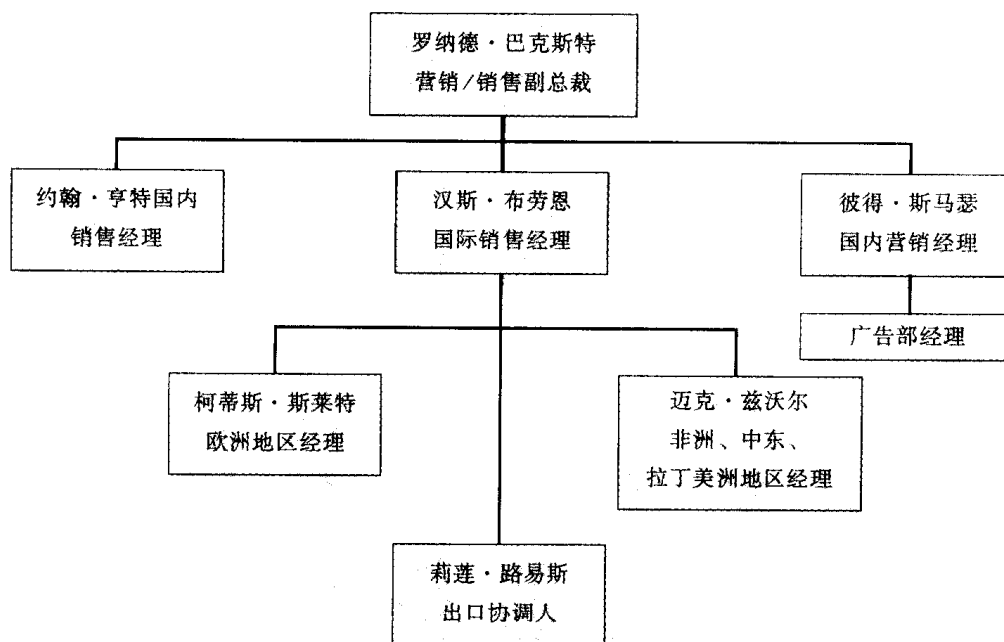


图 C7-1 TPC 公司

欧洲的出口业务

当受到 70 年代石油危机冲击后，公司决定开发国际市场，公司看到了国外市场的潜力，特别是当时的欧洲个人消费者市场中开货车很时髦。

第一笔欧洲业务开始于 1976 年，当时还采用前面所说的两级分销计划。接下来的 5 年，欧洲的销售增长很慢，并且没有增加什么市场份额。1982 年，罗纳德·巴克斯特担任营销副总裁，他的特长之一就是法语、德语、日语说得都很流利。他很快意识到欧洲的分销系统是无效率的，应该马上改变。通过瑞士日内瓦的总分销商再将公司产品转卖给各国的分销商缺乏价格竞争力。而 TPC 的竞争者们则是将产品直接卖给欧洲各国的分销商。罗纳德上任不久就彻底改变了公司在欧洲的分销系统，原来公司在各国的最重要的分分销商被任命为所在国的总分销商，新的分销系统在欧洲大部分地区都被证明是成功的，1983—1986 年间，欧洲销售量翻了一番。

法国市场

公司在法国指定的主分销商伯纳德·克洛西尔，他在1982—1983年的销售业绩不合格。他用自己的商标“JECIVMACISA”销售TPC的产品，从而获得高利润率，并且，他还瞒着TPC的国际销售经理汉斯·布劳恩，指定琼·克劳德·帕尔默为公司在法国的第二个总分销商，这就引发了罗纳德·巴克斯特目前所面临的在法国的分销困境。

在法国的分销情况

法国的分销网络不像美国那么广阔，法国顾客不需跑远路买所需的零部件。同一城市中，很少有一家以上分销商分销同一厂家的产品。所以，价格方面竞争就很小。所有分销商都要求获得独家分销权，如果被拒绝，他们就不会努力地投入人力、财力、时间去开拓市场，以此作为报复手段。

法国市场的分销困境

当琼·克劳德·帕尔默被指定为第二分销商后，他改变了传统的做法，单方面降低了价格，增加促销并用TPC公司的产品商标做广告。他还开始采用TPC公司的产品加工生产Auto Hauley牌汽车，这使TPC在法国的市场潜力被开发出来了。他这样做不仅用来对付其他竞争者，还为了打败伯纳德·克洛西尔。后者很快就发现了这一点，并且也开始降价。一场价格战在法国市场被引发，当时，TPC公司欢迎这种竞争。仅一年时间，TPC公司向法国的出口就翻了一番。

至1985年中，琼·克劳德·帕尔默的月进口量增大至与伯纳德·克洛西尔相同的水平。考虑到他已巩固的实力，他决定强迫TPC的康涅狄格州总部给他在法国市场独家代理的资格。伯纳德·克洛西尔知道这一情况后，也开始跟康涅狄格总部联系，声明他将用TPC的商标促销和销售TPC产品并要求独家代理。

罗纳德·巴克斯特决定给他们两人1年~2年的时间，最终根据他们的业绩决定由谁独家分销。这时，法国市场的情况更紧张了，价格继续下跌，TPC的销量上涨。

1986年2月，琼·克劳德·帕尔默与欧洲最大的货车生产商之一的Mouroux S. A. R. L.公司合伙。新的合伙制加强了其财务实力以及与TPC讨价还价的能力。最后，在1986年10月的德国法兰克福汽车展览会上，琼·克劳德见到了罗纳德并要求在圣诞节前获得独家分销权，否则，他不再与康涅狄格的总部签订新订单。处于两难之中，巴克斯特决定回康涅狄格一趟。他刚回去，伯纳德·克洛西尔不期而至。克洛西尔并未作什么保证，只是说明，目前的业务需要使他不断扩大TPC的商标的知名度，而法国市场的现状使他不得不保持价格的竞争性。

伯纳德走后3周，琼·克劳德来到康涅狄格的公司总部，强烈要求独家分销并下了最后的通牒——如果到1987年1月底他还未获得独家分销权，他将取消与TPC的所有交易。

琼·克劳德一走，罗纳德·巴克斯特就联系他的国际销售经理和欧洲地区经理，对两位分销商进行对比分析。

他们都认为琼·克劳德应被指定为独家分销商，因为他与伯纳德·克洛西尔相比更具有未来增长潜力。表 C7—1 是布劳恩和斯莱特对两位分销商的评价和建议

表 C7—1 TPC 公司

公司内部备忘录——有关法国市场问题	
从 1985 年底开始，我们就针对法国两位分销商要求独家分销的问题进行了多次讨论，他们也都来过公司总部强烈表示要作为独家分销商。	
我们在 1 月中旬的访问结束后，把两家公司过去、现在的情况进行了比较，并得出它们各自的优势、劣势，从而提出我们的建议。	
经过长时间彻底地讨论，我们一致推荐	
帕尔默 - 穆罗 S. A. R. L. 公司的琼·克劳德	
作为法国市场的首席分销商的理由是他为 TPC 公司尽心尽力，对公司未来业务发展大有益处，他有能力抓住最好的机遇。	
同时，我们推荐伯纳德·克洛西尔继续留在直销行列，但不作为主分销商。对琼·克劳德·帕尔默的佣金在售后支付，琼·克劳德对此表示同意。	
汉斯·布劳恩 柯蒂斯·斯莱特 1987 年 1 月 22 日	

法国市场分销商比较

C. A. S., 伯纳德·克洛西尔	帕尔默 - 穆罗 S. A. R. L.
1. 公司信息	
扩建厂房以扩大生产和组装在旧建筑机箱上，新建商店以展示更多的商品	与穆罗合并成为欧洲汽车—卡车生产的领头羊 (600 人)，销售遍布世界各地；合伙比例是 50: 50；琼·克劳德接管了穆罗在法国的业务并准备在圣米耶勒装配/安装，汽车货车平台和其他设备将在法国东北部城市斯特拉斯堡的新帕尔默工厂 (约 80 人) 生产；TPC 公司产品继续由帕尔默分销
2. 市场活动	
销售额：1985 年——229 000 美元 1986 年——338 000 美元 增长：47. 6%	销售额：1985 年——115 000 美元 1986 年——355 000 美元 增长：208. 7%
销售活动：无变化，不喜欢在价格方面追随琼·克劳德，失去了原来设备方面的业务；不用制造商商标促销	销售活动：积极推销，推销对象包括法国所有层次的零售商、零配件商店等；买卖差价幅度令人满意，必要时与 OE 的订单在佣金制基金上一致；用 TPC 公司商标促销并尽可能提高其在法国的知名度
3. 产品种类	
汽车轮胎；驱动设备；提升式零件 用自己的商标销售各公司的产品，但现在主要卖 TPC 公司的产品并使用其他一些商标	一般只销售 TPC 的全部产品，只有 TPC 无法供应的产品才会转向其他 1 个~2 个公司

续前表

4. 合作情况	
伯纳德·克洛西尔和他的儿子菲利普是专门从事本行业的商人，我们去年提的建议使他们的业绩提高程度有些出乎意料；态度保守，在市场信息方面的合作很糟糕；不喜欢与顾客沟通，不得已的情况下愿意采用佣金制，喜欢用自己的品牌在顾客心目中树立产品形象	琼·克劳德进取心强，并鼓励其他员工这样做，他在销售增长方面的承诺都能落实，并且取得了相当出色的业绩；他想成为最好的分销商，并且希望 TPC 公司替代 WARN ^a 公司成为最有名的公司，他觉得明年将会接近这一目标，特别是得到穆尔先生的支持之后；与 TPC 公司在市场信息和技术支持方面的合作出色，他全力以赴朝着目标努力

注：a. Well known manufacturer of trucking equipment in France.

补充资料

当 TPC 公司在考虑主分销商的人选时，琼·克劳德变得越来越烦躁不安。1986 年 10 月 29 日，柯蒂斯·斯莱特收到琼·克劳德发来的一封长长的电传，见表 C7—2。

表 C7—2 琼·克劳德的传真

法国货车零部件公司 琼·克劳德·帕尔默 电传号：3002 亲爱的柯蒂斯： 请不要再每天发电传来征求订单，只要你们在独家分销方面没有拿定主意，我对你们的公司就没有任何成交责任。很明显，我所讲的是我现在正想要的。我决定不再那么积极地开发市场，并停止对批发商们的私人拜访，停止做广告和举办展览，因为我这样做并未比那位跟你的分销商们签订合同后违规的克洛西尔的 C. S. A. 公司多得到些什么。你必须作出决定，只要法国市场上还有用其他分销商商标销售你们产品的情况存在，我就不会再投资对 TPC 的品牌进行促销。我现在已决定用我自己的商标“帕尔默-穆罗”销售产品，这将扩大我的产品线范围。并且，你公司的主要竞争对手愿意用最优惠的折扣率请我作代理。 很明显，在你们打定主意以前，我不会向你们订购任何产品。C. S. A. 公司已开始用你们的商标做广告，以此来取得在法国市场上 10 年的独家分销权。他似乎变了，并且开始走我的老路。这让我们感觉我们公司什么也不是，我受不了。我的合伙人穆罗先生也说，你们应该严谨一些，并且如果我们可以继续为你们的产品在法国促销的话，应该让我们知道。我们并非乐善好施之人，如果未来看不到任何回报，我们将放弃。 敬礼 此致 琼·克劳德·帕尔默 1986 年 12 月 29 日

8

案例 东南工商目录公司

拉尔夫·W·杰克逊 (Ralph W. Jackson)

塔尔萨大学

蒂娜·斯波尔丁坐在她自己公寓房间的写字台旁，刚刚过去的艰难的一天使她感到筋疲力尽。已是晚上 7:15 了，她还没吃晚饭，而且并不感觉饿。她坐在那儿翻看着她努力的结果，思绪又回到了 4 个月之前。从她参加公司的培训到卖工商目录广告，这段时间也许是她一生中最艰苦的 4 个月，她希望一切很快会好起来。

蒂娜·斯波尔丁的背景

蒂娜 6 年前毕业于肯塔基大学的市场营销专业。刚毕业时，她去了联合工业品供应公司，当一名内部销售人员。联合工业品供应公司是肯塔基州路易丝维尔的一家工业品批发商。她希望从内部销售转向外部销售。两年后，当她发现在不久的将来她还是没有希望转向外部营销时，她申请到佛罗里达州坦帕的巴杰建筑公司担任项目采购员。该公司采购的产品类型和她在联合工业品供应公司出售的产品类型相同。采购员这个职位的收入比她原来作内部销售时的收入高出 25%，并且她觉得她将会喜欢在佛罗里达的生活。在路易丝维尔通过初次面试后，巴杰公司让她飞到坦帕市进行另一次面试。这次面试之后，公司报了个价，蒂娜接受了她在巴杰公司的工作，并做了三年半。她喜欢那儿的工作，也喜欢坦帕，她也感到她已能自如地应付工作，但公司能够给她提供的机会将非常有限。

东南公司应聘过程

在蒂娜回家乡亚特兰大市探亲时，她的一个朋友告诉她，东南公司在亚特兰大地区有一

些职位空缺。他还说，东南公司的销售代表在获得基本工资的同时再拿佣金，另外还有汽车补贴，东南公司员工的收益很好。幸运的是，该公司在坦帕就有办事处，蒂娜可以在那儿申请应聘。

东南公司应聘考试分三步。通过前两步测试的人很少，而三步全通过的人就更少了。这三步包括：（1）申请和初次面试；（2）才能与个性测试；（3）扮演角色。蒂娜很容易就通过了前两次测试。第三次测试内容是三次角色扮演，这要花费近一整天才能完成。

她扮演的第一个角色是组织新产品促销活动的营销经理。她需要在一个半小时之内，在不超出成本预算的前提下策划一个促销活动，并向公司“总裁”作介绍。她向“总裁”作了45分钟介绍。在这个过程中，尽管“总裁”提了一些问题和一些反对意见，但总的来说效果不错。

她扮演的第二个角色是需要三个广告策划方案中选择一个营销经理。她要在一个小时之内作出选择并准备向“总裁”、“销售经理”、“审计长”陈述其理由。她用了一个小时的时间表述她的选择及原因，三个考官提了一些反对意见，但结果还可以。

她扮演的第三个角色是作为一位领导，她要在三位下属中选择一位提升。她需要先后看三位下属的有关资料再作选择，并向她的“上司”和“人事副总裁”作陈述。她有一个小时的准备时间。在她作陈述的过程中，最初，“人事副总裁”同意她的观点，而她的“上司”极力反对她。渐渐地，“人事副总裁”也站到了“上司”那一边。最后当陈述结束时，“上司”说：“角色扮演到此结束，蒂娜，你的选择是错误的，但暂时还不算数，你现在改正还来得及。”蒂娜觉得这是对她意志的考验，于是回答说：“我认为我的选择是对的，如果你不这么认为，也没有办法，但我不会改变主意的。”两个考官面面相觑，接着那位“上司”说：“不错，我也不希望你改变主意，这一轮应试到此为止全部结束了，你表现得很好。据我所知，你前面两个角色扮演得也不错，我们会在接下来的几天作决定并通知你。”接下来一个星期，蒂娜收到了录取电话和信函，同时，通知她参加在佐治亚州的亚特兰大进行的为期四周的培训。

东南公司的培训项目

销售代表的培训持续四周。培训分组进行，每组4人~7人。培训结束时，同一组的人一般被派往同一地区。蒂娜所在的那一组有5个人，分别来自不同的岗位。辛迪·哈夫那推销过有价证券，乔希·麦戈文推销过房地产，比尔·比格斯曾是一所高中学校的足球教练，而威尔·汤姆金斯曾在银行工作。在亚特兰大，这样的培训小组有好几个在同时进行培训。每个小组指派的培训官都是东南公司推销黄页广告的成功者。

为期四周的培训包括三部分内容。第一部分是教授基本销售技巧，为期两周。在这两周内将向受训人员介绍六步销售法。这六步是：（1）准备；（2）方法；（3）收集信息；（4）展示商品；（5）说服顾客；（6）结束销售。培训官广泛地使用录音带和角色扮演的方式讲授这六步销售法。同时，受训人员还将学习东南公司的有关财务管理、时间统筹等方法。另外，还安排一次有关如何制定目标的讲座和一次有关东南公司营销理念的讲座。

东南公司的营销理念是：销售代表永远把顾客的利益放在第一位。尽管每一位代表必须努力把广告推销得越多越好，但他们从不把广告推销给那些其实并不需要的顾客。在整个培训过程中，不断地向学员们宣传这种营销理念。

培训的第二部分内容是为期一周的有关制作黄页广告的技术性细节训练,包括广告制作和印刷出版的全过程。第三部分内容是受训人员向小组成员之一作一次初次演示,再向培训官作两次演示。后两次演示将被录音,录音将向全班播放,并由全班评论。学员和培训官一起从两次演示中挑选一次作为学员的成绩记录,并转交学员的最初督导。最后一周的星期三,学员们领到他们在首次征求订户时使用的广告和委托业务登记表,并被告知谁是他们的督导。星期四和星期五,学员们为首次征求订户准备 20 份~25 份广告委托业务登记表,培训官帮助学员作准备工作并在登记表上签字。新销售代表在开始工作的两个月,其督导必须在登记表上签字。

黄页广告用户征订工作就是给那些在特定指南上登记了业务电话的顾客打电话,这些顾客租用东南通用电话公司(SGTC)的电话业务。SGTC 的业务范围包括佐治亚州、亚拉巴马州、南卡罗来纳州、北卡罗来纳州以及田纳西州。其地区办事处分别设在亚特兰大、坦帕、夏洛特、诺克斯维尔和蒙哥马利,东南工商目录公司是 SGTC 的全资子公司。那些 3 年之内买过广告的客户将由内部销售代表通过电话与其联系。在征求订户时,销售代表将亲自打电话给已买广告的用户和新顾客。亚特兰大地区的销售代表不仅要花 8 个月时间完成在该地区的订户征求工作,还要再花 4 个月的时间完成在梅肯、玛丽埃塔、哥伦布、阿森斯和奥古斯塔的征订工作。这就是,在梅肯地区花 3 周时间、玛丽埃塔 2 周、哥伦布 4 周、阿森斯 3 周、奥古斯塔 4 周。

蒂娜的首次征求订户工作在佐治亚的梅肯,而亚特兰大的工作在接下来的 3 周内不会开始,培训官告诉她所在的小组,亚特兰大的工作最好从一个小本子的用户开始征订,因为这一地区的工作最难开展。每个学员获得的广告征订登记表使学员们获得相等的广告收益,而每个学员获得的登记表实际是一个组合包,它涉及各种业务广告。

有趣的是,蒂娜竟成为销售人员组织之中的成员,大约 97% 的销售代表加入了美国通信传播人组织(CWA)。更有趣的是,培训官自己不是 CWA 的成员,却鼓励受训人员加入这一组织。

东南公司的管理系统

销售代表每月在获得 800 美元基本工资的基础上再拿佣金。佣金的多少取决于每月推销的广告价格。在不同的黄页广告上推销的广告佣金率不同。比如,亚特兰大黄页广告上的广告佣金率低于亚特兰大办事处印发的黄页广告上的广告佣金率。然而,亚特兰大的广告成本远远高于其他小城市,所以,销售代表在亚特兰大征求订户所获收入一般高于其他小城市。例如,销售代表在亚特兰大可获得 81% 的佣金,而在梅肯可获 143% 的佣金,但是,亚特兰大广告卖得贵,所以,在亚特兰大赚的钱还是多于梅肯。表 C8—1 列出了亚特兰大和梅肯各种广告版面佣金情况。除了拿这些佣金以外,代表们还可获得专栏目录佣金。比如,每个商业电话用户被自动免费编入有规律的黄页广告中,如果哪位用户希望该公司被编入目录时采用黑体字印刷,在亚特兰大,他每月要额外支付 18.50 美元,在梅肯则要支付 10 美元,销售代表从中可获佣金。另外,还有其他一些类似收入,如登在广告上的订货单以及餐馆指南等也是销售代表们的收入来源。

在工资和佣金之外,销售代表还有每英里 25 美分的汽车补贴。每天有 40 美元的餐费补贴。

表 C8—1

亚特兰大和梅肯各种版面的佣金比较

单位：美元

广告版面	亚特兰大		梅肯	
	月收费	佣金	月收费	佣金
1/4 栏(2"×2"广告)	147.50	119.50	55.00	78.65
1/2 栏(2"×4"广告)	295.00	238.95	110.00	157.30
3/4 栏(2"×6"广告)	442.50	358.45	165.00	235.95
1 栏(1/4 版面)	590.00	477.90	220.00	314.60
3/2 栏(3/8 版面)	885.00	716.85	330.00	471.90
2 栏(1/2 版面)	1 180.00	955.80	440.00	629.20

尽管销售代表白天外出各忙各的，但每天早上 8:30 必须到办公室做头一天的工作汇报。汇报内容分五部分，这也是销售代表们的定额。

- 成交数（与客户已签合同数）
- 收益值（合同总价）
- 新业务销售量（新广告）
- 现有广告的净销售额（老客户的广告新增量）
- 老业务减少数（已卖出广告被顾客拒绝续签的数量）

征订客户的定额是有差别的。上述每天的述职报告信息将被登记在类似赌金计算器的显示板上。这样的显示板在办公室的固定位置公开展示，每一部门有一块，每个地区另有一块，还有一块登记整个征订活动的。每个部门的显示板记录的是每个成员的业绩，而地区和整个征订活动的显示板只记载业绩排在前 10 名的员工的工作情况。

推销的“真实世界”

星期一，蒂娜向东南公司亚特兰大办事处作了汇报。她和她的培训同伴有多种表格要填写。另外，他们还坐下来开了个晨会。吃了中午饭，蒂娜和其他新的销售代表出发去梅肯。客户征订工作从那天就开始了。为了使他们向梅肯总部汇报时不至于太晚，她在下午 2:30 左右到达梅肯，并去总部所在的那个宾馆作了登记。总部没有专门的销售人员办公室，只为每个人配备了一张桌子和一部电话，这样便于员工每天早晨作头一天的工作汇报。登记好以后，她找到自己的桌子，并准备见自己新的督导。正巧，她的新上司伊丽莎白·卡特赖特在那儿，蒂娜抓住机会向她作了自我介绍。伊丽莎白告诉蒂娜，她将在那一周晚些时候或下一周陪蒂娜一起外出工作。东南公司要求督导们在新的销售代表走马上任的第一周，陪同新员工一起工作，接下来在最初 2 个月内每 2 周必须与新员工一起工作至少一次。蒂娜觉得，伊丽莎白看上去尽管很专业，但似乎冷淡了一点。见到蒂娜时，她说：“欢迎加入销售队伍，我希望你想成为我们这个部门的‘领头羊’。”蒂娜的朋友罗恩·马库斯是东南公司经验丰富的销售人员，在亚特兰大排名前五位。他曾告诉蒂娜，伊丽莎白·卡特赖特是亚特兰大办事处最难对付的督导之一。

与伊丽莎白见面后，蒂娜很想马上投入工作，她那天下午离开总部所在的宾馆，试着打了最少2个电话。那天晚上，她见到了与她一起培训的辛迪和乔希以及另外4个员工，他们正准备去吃晚餐，所以邀她一起去。她和他们一起去了，以便可以见到其他几个销售代表。喝了点酒以后，几个老销售人员开始给新销售人员“洗脑子”，告诉他们销售广告工作到底是怎么一回事。托德·约翰斯顿在东南公司干了12年了，他这样总结大家的体会：“忘掉培训时讲授的那些废话，公司真正关心的是你卖了多少广告。”另一名老员工约翰·威利福德在东南公司干了7年，他补充说：“这是一种数字游戏，谁推销的广告数多，谁就是英雄，卖得少就只能‘走人’，公司才不管你的个人问题呢。在公司你也别想听到对顾客、对员工忠诚这种话。”那天晚上，后来的谈话都围绕这样的话题。蒂娜晚上8:30回到她的房间，她并没有为那些谈话过多烦恼，因为事先她已被告知会听到这样的抱怨的。而且，她觉得那几个老员工喝得多了点，没准只是酒后乱说而已。

第一周，蒂娜的工作进展还可以。她作了几笔好交易，而且没有一个客户取消广告。到了周末，她的业绩在小组7名成员中排名第二。她对自己的成绩挺满意的。星期五下午4:00，当她准备离开亚特兰大的公司回家时，伊丽莎白通知她，她希望蒂娜到下周这个时间成为小组里业绩最好的。蒂娜走在路上觉得伊丽莎白说这话时好像在忌妒她似的。

第二周的星期二，伊丽莎白与蒂娜一起外出推销广告。尽管已经知道这一周伊丽莎白会与她一起工作，但蒂娜还是相当紧张，而且在做推销演示时犯了几个错误。不过，她总算在5个方面都达到了定额。伊丽莎白对她的演示并未发表什么意见，倒是蒂娜向她请教了几个问题。到第二周末，蒂娜的业绩在小组中滑到第三名。这其中有一部分原因是另一名员工成绩的突飞猛进。这位员工的一个顾客一下子在两个栏目中买了半页广告，又在另两个栏目中买了1/4页广告。这一轮的广告推销到第三周的星期四暂告一段落。蒂娜的业绩在小组中排名第二，整个销售团体排名第十。与她一起培训的乔希是他们培训小组中另一位进入前十名的新代表。

星期五，他们向亚特兰大销售部作了汇报并抽取将于下周一开始的亚特兰大地区征订客户工作的内容。每个人从箱子里抽取一个大信封，信封中装着用电脑打印好的销售代表需要完成的征订任务。每个信封所含工作收入是相等的，信封中需推销的广告种类多样，并由电脑随机选择组合，所以，各个销售代表每年的顾客都不相同。那天接下来的时间，蒂娜都在做案头准备工作，以便她在开始亚特兰大的工作之前，让伊丽莎白过目并签字。

到了亚特兰大广告征订工作的第二周，伊丽莎白陪蒂娜一起工作。蒂娜还是紧张，但比上次好多了。她有几个明显不错的潜在客户，她打电话订了6个约会。尽管事先已经约好了，但前两个客户没空见她。伊丽莎白有些不悦，差点责备蒂娜。第三个约会对象是一个轮胎商店的老板，他刚开始相当热情，当他发现伊丽莎白是蒂娜的督导，而蒂娜又是一名新手时，似乎开始为难蒂娜，他变得不让步而且为能找些麻烦而得意。蒂娜应付得很好，尽管有些紧张不安，最后这位老板还是按照她的意愿买了广告。

尽管她们没多少空余时间，蒂娜还是决定去见她的另一个客户。这个客户是开家具店的，但她事先没有约好。她想好了去的路线，可是因为修路要绕道走，她们又迷了路，浪费了20分钟。后来这位顾客续买了原来的那份广告，但抱怨价格上涨了10%，所以不考虑买更大一些的广告。伊丽莎白和蒂娜一起吃午饭，在吃饭的过程中，伊丽莎白说，上午大部分时间都被浪费了，并问蒂娜在作这份工作前从事什么职业。蒂娜回答说，她曾在坦帕的一家机械公司当采购员。伊丽莎白又问，她以前有没有作过对外推销。蒂娜解释说，还没有，但她一直想从内部销售转向对外销售。这时，伊丽莎白说：“如果你以前从未从事过对外销售，那么你卖黄页广告就别想成功。”对蒂娜来说，接下来的在亚特兰大的两个月零三周的

征订顾客的工作进展得还可以。大部分时间她都能完成定额，通常在小组排名第三。有好几次广告本应卖出去却因为一些原因而没有成功，这让她挺失望。但总的来说，她卖得不错，收入也可以。只是，有几次伊丽莎白提醒她，作为一名新的广告销售代表，她应该成为小组的“领头羊”，然而，她的表现低于平均水平。有一次伊丽莎白甚至说：“你的销售工作应该有所改进，我只欣赏那些有业绩的人。”蒂娜回答说，她会努力改进工作，但决不会以牺牲做人的原则为代价。蒂娜不顾这些批评，仍然刻苦工作，她想向伊丽莎白证明，她会成为一名出色的销售代表。如果坚持一年，她就能转到另外一组。

接下去的2周，伊丽莎白有2次即席批评蒂娜的工作需要改进，否则会提议解雇她。蒂娜参加培训的那个小组的2个成员（辛迪·哈夫那和威尔·汤姆金斯）已离开了东南公司。从毕业到现在工作这么长时间，伊丽莎白是第一个让蒂娜感觉合作不愉快的人。蒂娜似乎觉得，伊丽莎白与她有个人恩怨。对蒂娜是大学毕业生这一点，伊丽莎白曾作过两次贬低和轻视。他们那一组只有蒂娜一个人有学位。伊丽莎白·卡特赖特是从SGTC的维修部转来做销售工作的，她曾是一位成功的销售代表，做了2年销售代表后被提升为督导。公司是以每个小组的业绩来评价督导的。伊丽莎白从升到督导至今已有7年了，她再也没被提升过，其中部分原因与她没有大学文凭有关。

案例 9

得克萨斯木材品公司

马莱内·卡赫拉 (Marlene Kahla)

斯蒂芬·F·奥斯汀州立大学 (Stephen F. Austin State University)

引言

得克萨斯木材品公司 (TTPI) 种植、采伐、加工和销售木材、胶合板以及碎料板。该公司在南部墨西哥湾诸州大约有 10 000 名员工。

肯尼·史密斯，作为公司的出口销售经理，正被几个问题所困扰。在过去的 5 年里，该公司木材的海外销售总额以相当显著的速度增长，但公司的运转程序和组织结构却没有作相应的调整。肯尼所在的部门与公司总的销售部是分开的，这导致了部门间关系紧张，彼此误解以及从事国内销售的员工的士气低落。

另一方面，肯尼还面临着道德方面的难点。优质的木材被销往海外，当然那里的价格高出国内很多，这似乎意味着劣质产品被卖给国内的消费者。产品出口给公司带来了高利润，而公司能有今天的发展源于国内顾客的一贯支持，所以，现在这样对待国内消费者是否不公平？

让肯尼烦恼的还有一位古巴客户欠公司 30 万美元的货款尚未支付。在国际交易方面，肯尼还不够老练。所以，他一直不明白在没有获得银行转交的相关单据的情况下，古巴的客户怎么能提到货呢？他必须想办法让这位客户归还欠款。

肯尼受到了打击。他能做的只有这些。他经常想：“公司到底希望我怎么样呢？”他的工作主要就是销售和管理销售人员。他手下有一个员工兼作他的秘书，而国际销售在公司最近的报告中并没有被提到。

案例研究

这是五月里难得的一个好天气。肯尼·史密斯，得克萨斯木材品公司的出口销售经理，正坐在办公桌前，思考着他在公司的现状，思考着他从早些年在休斯敦的仓库里堆放木材的工人发展到今天所走过的道路。他现在所担任的职务比以前任何职务都更责任重大。然而，肯尼很清楚，过去 15 年的木材、建材工作经历并没有教会他如何应付忌妒的同事。当然，很少有人能掌握这种技巧。在公司没人赏识他，也包括国际经销商、银行和代理商。

肯尼真希望他正在打高尔夫球。他刚刚接到信贷部门的电话，他的一位古巴客户，埃雷迪亚先生 6 个月前从波多黎各岛的一个码头提走了整整一船胶合板，但至今尚未支付货款。

肯尼的秘书朱莉娅·穆涅斯正在休假，国内销售部的销售人员罗伊这时刚好闯进门来并冲着肯尼大声责骂，原来，有一名国内客户投诉运到工地的一批木材质量很差。对于肯尼不断上升的销售业绩，罗伊本来就很不开心，所以，他冲着肯尼叫道：“见鬼！肯尼，我们给家门口的顾客竟没有好的木板，而运到国外的却是优质的，这会毁了我们的！”

公司背景

最近一段时间，公司的建材销售利润处于历史上最高的一段时期，绝大多数产品的生产量都在创记录。公司的销售额达到 4.193 亿美元，赢利增长 151%，木材生产增长 67%，胶合板和石膏灰泥板生产分别增长 27% 和 19%。

精木材和胶合板产品用于出口墨西哥。公司希望今后两年出口销售额能加速增长。

公司在南部的墨西哥湾各州大约有 10 000 名员工。产品的 60% 卖给木材和建材供应商（其中包括公司旗下的 4 个零售商）；15% 直接卖给大型建筑公司；剩下的 25% 的产品用于出口。

安德鲁·萨梅特是公司的总裁。萨梅特家族 1923 年组建该公司，实行股份制并于 1983 年股票上市。安德鲁·萨梅特是一位相当受人尊敬的领导。对公司的成功起了关键的作用。他目前的工作重点放在扩大木材生产方面，因为他预计市场对松木产品的需求将增加，并且担心不断出台的环境保护法将会妨碍生产。

因为主要精力用于公司的高层决策和领导工作，安德鲁·萨梅特对于公司出口部分的增长情况并不很清楚。实际上，公司的出口量正在快速增长，并且是最近几年总销售量增长的主要原因。如果没有出口的增长，建材部的业绩会让人失望不已。出口方面的出色表现源于建于墨西哥湾附近的那些工厂所生产的优质的产品。这也为进入欧洲木材市场作好了准备。同时，因为邻近的墨西哥已给公司进入这个快速增长的市场提供了竞争优势。

对肯尼来说，不幸的是，出口部的出色表现并未被高层领导所赏识，因为在公司的财务报告中，国内、国际销售情况并未分开陈述（见表 C9—1）。对萨梅特来说，销售就是销售——不管是卖给国内的顾客还是国外的顾客。

从公司的部门安排看，出口部由主管营销的副总裁乔·丘姆莱领导。丘姆莱给了肯尼·史密斯自由的工作空间，只要求出口不断增长和不出什么大问题。肯尼对乔和其他上司对他

表 C9—1

建材销售额

产品	销售额(百万美元)			
	1993 年	1992 年	1991 年	1990 年
松木板	90.8	82.1	78.3	69.4
纤维板	58.2	48.3	46.4	43.7
碎料板	80.2	67.2	64.7	59.4
胶合板	60.3	49.3	47.5	40.5
石膏墙板	53.1	42.1	40.2	36.6
泡沫绝缘板	9.3	6.2	5.4	4.4
零售分销	57.3	43.1	40.3	37.5
其他	10.1	7.2	6.2	5.8
总计	419.3	345.5	329.0	297.3

的信任很感激，但同时也感到肩上的责任和重担。

目前的窘境

肯尼不断盘算着那些欠账不还的客户。他知道如果货物出运前，没有获得预付货款的话，一些账款就收不回来了。这方面他曾向同事们吐露过：在批发业务中总有一些顽固的顾客最终会付款的，但也有一些账目从未结清。所以，我们通常把赖账者的名字记下来并在休斯敦的批发商中传阅，但最终却发现这份名单是违法的。我想，我们还是记在脑子里好。大部分批发商都清楚并不是每个客户都会按时付款，但休斯敦的市场不景气时，我们还是得一个个寻找客户，而不会过多地考虑他会不会按时付清货款。现在，我们从事国际销售，我们面临同样的问题。当然这次除外，因为这次是与古巴人打交道，他们似乎在想方设法寻找单据方面的漏洞。

因为处理向外应收货款涉及好几个环节，就难免出错。公司的国际木材销售涉及的当事人有：本公司、国外客户、美国农业部、纽约进出口银行、进口地银行（本案中是波多黎各银行）以及海、陆运输公司。

肯尼认识到出口对木材生产及整个公司来讲都是一个不断增长的好机会。使他烦恼的是，他的工作已超出了公司销售部门的正常工作范围。他的部门只有他和一个秘书兼接待员。由于出口使可供国内市场的松木大大减少，而出口部又无法及时协调销售供应以及与公司其他销售代表的关系。肯尼抱怨道：“当他们发现国内供货有 25% 短缺时就想马上得到解决，可我又能怎么样？出口要紧！谁不知道现在出口最时髦？两年前只有一个电话销售人员负责公司的国外销售，年销售额从未超过 1 300 万美元，而今年前 7 个月的销售额就已达到 4 000 万美元。让我头疼的是我们出口至今仍是这样一个小部门，只有朱莉娅和我。”

肯尼继续盘算着：要跟销售部每个人相处很难，跟老板搞好关系也不容易。当我的部门想办法扩大出口销售时，国内的销售就会受影响。这个问题工厂应付责任。向每周 40 个小时工作的工厂领导解释我需要的木料是毫米级的真是困难。我介绍木料尺寸规格时，他们就盯着我，好像我是从外星球来的。我时时刻刻想着扩大市场，而他们却只想谈论喝啤酒和钓鱼。

如果不是工厂的问题，那就是销售人员的问题。他们简直疯了。有些人，像沃利·伦普金，甚至搞不清我和我的电话销售人员只是想把工作干好。他们所能看到的只有国内销售的减少和不满意的顾客，他们从不考虑沟通与合作！更可恶的是，他们指责是我造成了供应国内木板质量的下降，每1 000英尺南方黄松木在西欧，特别是英国可卖925美元，而在美国只卖到325美元。这样一来，黄松木当然被更多地卖到英国，只留下少量（如果可能的话）供应国内市场。在公司不景气的那些年与公司保持业务往来的国内顾客已拿不到真正的一级木材了，而以前他们可以获得级别更好的木材。我的老板，乔·丘姆莱也在逼我扩大出口。

肯尼的思绪被秘书兼电话接线员的朱莉·肯普所打断，她送给肯尼一份备忘录，是来自负责处理埃雷迪亚账户的波多黎各银行的。备忘录上说，埃雷迪亚对于发给他的催款信和催款电话一概不予答复。朱莉问肯尼：“这件事为什么这么重要？我们今天一天都在忙这件事，惦记着这个古巴客户。”肯尼不耐烦地答道：“这件事就这么重要！没什么原因！有什么问题问我好了——别找别人。如果你想了解有关这个古巴客户的任何信息，请来找我，就问我好了。”

肯尼在座椅上转来转去，看着他的高尔夫课程，并想道：“难道我在制作出口单据方面有问题吗？作为收货人，必须先到银行清算货款取得单据，否则无法到船码头提货。30万美元不会让公司破产的，但也不是个小数目。我对此应负责任。一旦丘姆莱知道了这件事——那么我不被马上辞退，也只能等着宣布退休。上帝，这烦人的电话！如果能遮掩过去，他也许就不会发现。”

肯尼决定请进出口银行帮忙。他希望银行方面能帮他向埃雷迪亚托收货款，或者至少帮他查清是谁在没有履行付款交单程序前就把货运出去了。肯尼让朱莉帮他接通银行的电话。

这时，办公室的门开了，丘姆莱走了进来：“能干的先生，你是如何领导得克萨斯木材品公司这个进步最快的部门的？我想让你知道你的销售额与国内销售额相比是出奇的稳定。老萨梅特先生和我正准备投资更换工厂的机械设备，以适应对外销售水平增长的需要。你们部的收益让公司的每个人都沾光了。”

电话响了，朱莉通知肯尼，进出口银行的斯马特女士的电话已被接通。肯尼马上紧张起来，他对乔说，他要接一个私人电话希望乔在外面的办公室等他。

（最终，埃雷迪亚先生把木材运到波多黎各，因为美国不能向古巴出口。然而，在货款没有向银行结清前不能提货。文件的传递错误发生在肯尼与埃雷迪亚之间。有时由于没有遵守标准的程序而犯错。）

案例 10

理想品牌公司

詹姆斯·W·凯格里 (James W. Cagley)

戴尔·A·伦斯福德 (Dale A. Lunsford)

塔尔萨大学

戴维·约翰逊是理想品牌公司调研组经理，他又看了一遍信封和信封里的东西。这张 1 000 美元的支票是寄给他的，随同的便条上写着“谢谢您”。这张支票是由创新调研公司的业主签发的，此公司是一家服务供应商，约翰逊不久前与其签订了价值 22 万美元的合同。这封信的意思已经很清楚，无需其他的理由。约翰逊知道这是与创新调研公司签订合同而交换的“小礼物”，但是，他应该如何处理这张支票呢？这是他第一次收到来自服务供应商的除了“谢谢您”之外的其他东西。

背景信息

戴维·约翰逊在明尼苏达大学获市场营销硕士学位，并辅修了统计学和心理学，1990 年加入理想品牌公司，起先在消费者调研部当一名调查分析员，他的第一项任务是有关该公司在软饮料市场上的两个较小规模的市场开发调研。

1992 年，约翰逊被提升为调研主管，1993 年被任命为调研组经理。他监管着年销售额达 5.25 亿美元的 3 种品牌的调研工作。理想品牌公司在软饮料市场上共拥有 8 个不同的品牌，公司 1993 财政年度的销售收入为 8.5 亿美元。

消费者调研部的组织设置

消费者调研部直接向市场营销副总裁汇报工作（简化的市场营销部组织如图 C10—1 所示，表示了该部门的工作报告关系）。在这个部门的主要人物中，除了约翰逊之外，还有消费者调研部的部门负责人特德·阿勒特和另一调研组经理汤姆·古德温。

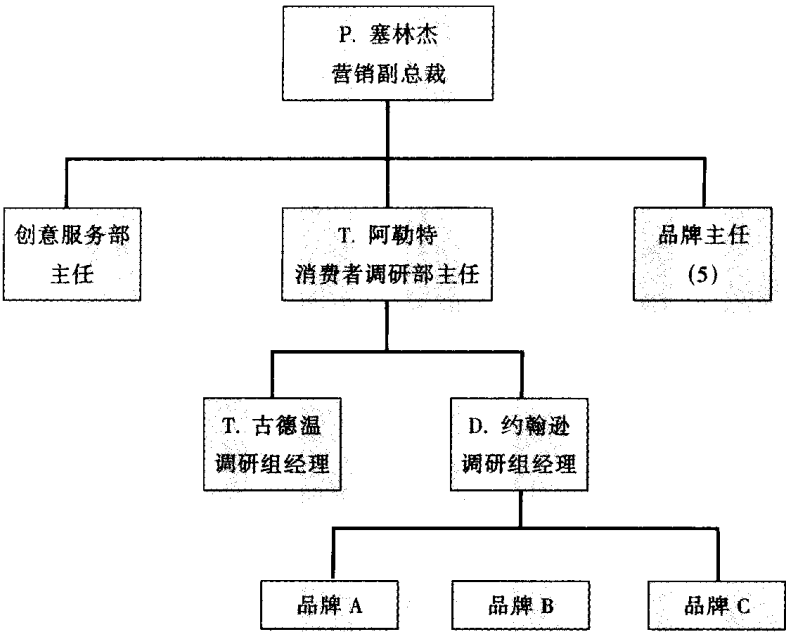


图 C10—1 省略的营销组织图

特德·阿勒特在理想品牌公司已经工作 9 年了，以前一直是调研组的经理。他从学校毕业后曾进入一家公司从事市场营销调研，是一个咖啡商的项目经理。汤姆·古德温读完大学后，曾作为系统工程师为 NASA 工作，他在理想品牌公司已经工作 12 年了，从事过诸如计划、销售、营销调研等各种工作，他的业务专长是计算机系统和预测。

约翰逊的职责

如前面所提及的，约翰逊负责理想品牌公司的三个品牌的所有调研活动。他所掌握的 200 万美元的调研经费预算近似分配如下：

- 广告创意研究 30 %
- 问题市场研究 30 %
- 产品概念测试 20 %
- 测试市场/市场追踪 10 %
- 其他 10 %
- 总计 100 %

约翰逊的 75% 的调研经费预算 是支付给外部服务供应商的。选择外部服务供应商的决策是基于下列因素，如广告代理商的专业水准、经验、广告代理商和理想品牌公司管理层之间的相互信赖程度、成本收益评估、项目监管者和服务供应商之间是“感觉一般”还是“舒适级”的感觉。

彼得·塞林杰简介

当彼得·塞林杰于1994年春天被任命为营销部新的副总裁时，就引入了某种不确定性。他曾经用了15年的时间为两位谷物商人从事谷物商品的品牌管理和市场营销，但他对软饮料行业则比较陌生。他过去的职位是作为市场营销部负责人为排名第三的谷物商工作。由于被聘任之前，彼得·塞林杰在拓展销售和扩大市场份额方面非常成功，公司当然期望他今后的工作也能做得如此之好。

约翰逊、汤姆·古德温和特德·阿勒特花了大量的时间使塞林杰熟悉所有会影响他的决策领域的调研。塞林杰给约翰逊留下的印象是：他具有对调研重要性的敏锐捕捉和从离散的研究方法论中综合出结果的能力。

提议的调研项目

在理想品牌公司，每个项目需要被调研组开发，并提交给市场营销组进行讨论，在调研开始之前要“保佑成功”。6月份，约翰逊、阿勒特和塞林杰讨论一个关于1996年广告活动的大规模调查研究的初步计划。这个广告活动代表了将花费在理想品牌公司的3个具有领导性的软饮料品牌上的4000万美元的预算。塞林杰询问有关评估广告创意的最新的方法。他们的谈话如下：

约翰逊：我在这儿的两年里，主要使用定性的技术，特别是采用焦点小组访谈的方法来评估我们的创意。

塞林杰：我们利用了哪些公司对这些焦点小组的访谈进行考察？

约翰逊：我们利用了一个名字叫动态调研的公司，它们在软饮料行业很有经验，并且给我们的品牌带来了许多好的建议。

阿勒特：在戴维负责广告创意工作之前，我们也一直与他们合作。

塞林杰：现在应该是对我们的调研采用一种新的方法的时候了。当我先前为谷物商作策划时，我们使用了一个名字叫创新调研的公司，来开展我们的定性调研工作。如果就有关1995年的创意研究，与他们接触，我认为还是比较适合的。

调研方法

为1995年的创意研究而提议的方法包括，在1995年上半年开始调研的6个城市的24个焦点小组访谈。调研结果将提交给一个由广告代理商和理想公司管理层组成的集体，并且在1996年广告活动的创意导向上，它的很大部分是此项研究的基础。在1995年8月，一项随后的使用粗略创意的研究（动画或者故事板）将会被展开。这项随后展开的研究将记录8个~10个焦点小组访谈，并且把它作为拥有预算为4000万美元的广告活动开始前最后的概念测试。

服务提供商

在开发最后的调研建议书的过程中，约翰逊从3个调研公司寻求建议——动态调研公司、创新调研公司和质量至上调研公司。下面是每个公司的简要描述：

动态调研公司参与理想品牌公司的调研活动已经5年了，并且在过去的2年中是定性评估的主要服务提供商。阿勒特对于他们的工作是满意的，虽然理想品牌公司正表现出过于独立这一点使人感到烦恼。动态调研公司的业主正在从积极的、递增性的管理中退出，并且最近雇了2名来自竞争对手的雇员去处理公司的大部分思考和分析。

创新调研公司，是一家对适用于广告创意、基础顾客定位和概念测试的定性研究方面非常专业的公司。它的业主和主要人物在南加州大学获得心理学博士学位，而且这家公司有着给人深刻印象的老顾客和现在的客户，包括汽车公司、金融机构和消费品公司。

质量至上公司，除了知道它是理想品牌公司最大的竞争对手的主要服务供应商这一点之外，阿勒特和约翰逊对此公司知之不多。该公司在调查质量信誉、稳健和分析问题上著名的，但它收费较高。

服务供应商决策

最终选择供应商的决策由约翰逊和阿勒特来拍板。每一个潜在的服务供应商的调查方案基于两个阶段的计划。约翰逊对于每家公司及其领导层都感到满意，并且感到3家公司中的任何一家都能够胜任这项工作。

这些方案的价格从20万美元（动态调研公司）到24.5万美元（质量至上公司）不等。提起塞林杰的“建议”，约翰逊和阿勒特都感到创新调研公司保证了一种有利的地位。他们的开价是22万美元，不包括旅行费用，它没有超出约翰逊设想的预算。创新调研公司被选中了，最后的方案被提交给了市场营销组“保佑成功”，并且合同已于1994年12月签字。

困境

1994年12月5号，约翰逊收到了一封来自于创新调研公司的写有“亲启”字样的信件，内有一张给约翰逊的面值1000美元的支票和一个由创新调研公司业主写的“感谢您”的便条。

约翰逊不知如何是好。这是他第一次收到来自于服务提供商的不只是说“感谢您”的信件。他去翻阅理想品牌公司的制度手册。对于这种情况，手册的规定有点含糊不清：“在业务活动中，商业礼品和招待的目的是为了表达一种良好的愿望。如果超出这个意图，过度影响了接受者并且使接受者感到有义务去回报其他公司时，那么它们就是不可接受的。”

约翰逊仍然不知道如何去做。他是应该告诉阿勒特还是应该对塞林杰说“谢谢您”？