

<<销售管理>>

图书基本信息

书名：<<销售管理>>

13位ISBN编号：9787300047607

10位ISBN编号：7300047602

出版时间：2003-7

出版单位：人民大学

作者：F.V.塞斯培德斯

页数：99

译者：吕一林

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;销售管理&gt;&gt;

## 前言

译者序 销售管理是企业营销的起点，是任何企业经营管理中都不会忽视的部分，因为销售直接带来收入的实现。

大量从事营销的员工实际做的都是销售，企业的CEO和营销副总们，尤其是后者，大都也有过做销售的经历。

对年轻人来说，从销售做起，应是一种不错的选择，这意味着直接与客户打交道，有更多自主灵活性、较大发展空间和每日面对新挑战。

与此同时，企业面对的则是对销售人员管理的困难，大量重复进行的销售人员招聘、培训和日常测评。

有一种说法认为管理既是一门艺术，又是一门科学，那么，营销管理在其中一定是最倾向于艺术的。

显然，许多销售技巧不可能从书本上学到，而要靠实践，靠师傅带徒弟，甚至靠个人悟性和个性偏好。

但销售管理不同，今天的销售管理大量采用组织设计、人力资源管理、信息技术的研究成果，发展出一系列工具和手段，已经使昔日最为经验型的销售管理越来越接近成为一门科学。

本书的结构和内容证明了这一点。

本书并不是案例集，而是分5个专题讨论了销售管理的基本理论框架和管理程序、管理工具，尤其是《重点客户管理》、《关注订单每一刻》和《渠道管理》三部分，内容新颖，实用性强，也是现在一般营销教科书较少涉及的。

在《销售与销售人员管理》一文中，作者按程序先后讨论了销售人员的招聘、选择、培训、薪酬管理和绩效测评等环节，它们通常是一项营销方案的基本组成部分，但不同企业在不同时间仍会以不同方式执行这些任务。

重点客户管理现在是企业销售管理关心的一个重点。随着竞争导致的垄断的发展，一些客户在企业的销售额或利润中所占比重越来越大，使企业必须对它们格外关注。

显然，企业需要对这些战略性客户或重点客户需要企业提供特别的客户管理政策和服务，于是，如何识别和选择这些客户，如何与它们建立和发展长期稳定的关系，以及如何协调好企业内部各种资源对重点客户开展工作就成为本文讨论的重点。

发达国家成功的跨国公司在重点客户管理方面有着非常成熟而系统的经验和技巧，译者以为这一点也是我国企业在追赶跨国大企业时特别需要改进的部分。

在《战略销售管理——董事会的一项议题》一文中，作者提出有从战略高度考虑形式管理，例如，销售队伍的质量将影响企业的整体效益，为此，文中逐项讨论了提高销售队伍质量的各个方面，最终提升企业整体竞争优势。

订单管理看似过于细节，也常常是我们企业所忽视的，但确是实实在在的基础性工作。作者检视了订单管理的十个步骤，从开始制定计划直到售后服务，形成一个订单管理周期，然后探讨了如何改进订单管理过程，以及如何通过薪酬和评估系统体现销售人员在订单管理过程中的工作。

渠道管理其实也是销售管理的一个重要组成部分。很多时候，企业不可能靠直接销售将产品送抵顾客，多渠道系统的流行，使企业销售人员有时并不是直接管理对最终客户的销售，而是对中间商组成的渠道的管理。

这一点与分销策略看似有重合，但实际上，后者重点讨论分销渠道的设计，这里则重点讨论企业对渠道系统的管理。

吕一林 2003.6.2

## <<销售管理>>

### 内容概要

《销售管理（第2版）》并不是案例集，而是分5个专题讨论了销售管理的基本理论框架和管理程序、管理工具，尤其是《重点客户管理》、《关注订单每一刻》和《渠道管理》三部健，内容新颖，实用性强，也是现在一般营销教科书较少涉及的。

在《销售与销售人员管理》一书中，作者按程序先后讨论了销售人员的招聘、选择、培训、薪酬管理和绩效测评等环节，它们通常是一项营销方案的基本组成部分，但不同企业在不同时间仍会以不同方式执行这些任务。

<<销售管理>>

书籍目录

销售与销售人员管理重点客户管理战略销售管理&mdash;&mdash;董事会的一项议题关注订单每一刻渠道管理

## &lt;&lt;销售管理&gt;&gt;

## 章节摘录

激励部分应采取哪些形式？

尽管它们之间存在许多差别，但销售薪酬的基本形式却很有限：(1)只有固定工资；(2)固定工资加奖金；(3)固定工资加补贴；(4)补贴，带/不带“提成”(如允许销售人员从销售收入中预提一定比例的佣金)。

奖金和佣金是激励性报酬的两种形式。

奖金是为达成某种具体任务而一次性支付的。

有时奖金的计算基于一个数学公式，有时则基于定性指标(如与关键客户的某个决策参与者建立了联系)或由指定的经理酌情管理。

佣金一般是按销售量或差价的一定百分比支付的。

大多数公司对所有销售活动采取标准佣金率，而有些公司则视产品和顾客的不同而采取不同的佣金率，以此反映获利能力或重要的竞争指标。

有时候仅当销售量超过预定指标时才发放佣金。

或者视销售量是否超过指标而采取不同的佣金率。

密切注意这些细节非常重要。

销售人员会仔细研究这些方案，有些人致力于寻求那些经理们称之为“空子”而销售人员称之为“最好地利用时间以使收入最大化”的东西。

表面上看不重要的一些事，如在订单签订之时还是在货款收到之后支付佣金，有时会对公司的现金流、订单安排、生产计划和销售努力的着眼点造成极大差异。

因此，密切关注具体公司背景十分重要。

许多公司最近都在实施一个整体结构上的变动，因为在竞争越来越激烈的情况下，公司销售能力无法满足更挑剔的消费者的需求。

包装消费品公司突然发现它们的销售队伍无法处理那些“特大客户”(megaaccount)，这些客户在客户群中所占比例越来越大。

曾拥有最好的工业用户销售队伍的mM公司也发现很难应会自己的全球性特大客户，而拜访大量小客户的成本又过于高昂：同时，在汽车展示室，制造商和分销商也在努力消除客户的不满，因为高压的推销策略未能满足它们的需求。

极为常见的是许多销售队伍，尤其是那些名声不错的公司的庞大销售队伍，却由士气低落的威利·洛曼(阿瑟·米勒的剧本《销售员之死》中因过度工作而筋疲力尽的主人公)们组成，并由一些短期目标导向且视野狭窄的经理人员管理。

实际上，许多销售队伍仍采取20年前的管理模式，高级主管们做着普通销售人员应做的工作，而不是组织策划销售活动。

我们认为，当今新世界的商业秩序，是由消费者支配着日益挑剔的工业、商业和消费品的销售，因此要求现有销售人员比守旧的销售人员更好地响应消费者需求，而且，主要负责公司与潜在顾客和现实顾客联系的销售管理必须是战略性的。

在产业用户市场上，现代销售的特征是采购组织变得更少、更大和更复杂，客户选择和激烈竞争对商业活动的每个部分都是家常便饭。

真正意义上的产品和服务的差别比以前更小，关键是一个更短的“窗口”已经产生，任何实际的差别都被展示出来。

许多复杂的系统销售(或者是产品和服务的销售)成为更大系统的一部分。

考虑到采购的规模与复杂程度，与此相伴的是采购风险的逐渐增大。

在包装消费品市场上，变化可能最具革命性。

实际上不久以前，营销人员还是通过有效的网络/电视广告抵达最终客户；品牌的力量支配着顾客的归属。

零售商和批发商“主顾”则通常由外表文雅、实际软弱的销售人员拜访，产品经理通过广告、产品线的延伸与拓展以及定期加价艰难地提高销售额。

## &lt;&lt;销售管理&gt;&gt;

推销人员能毫不费力地应对那些敏感的商业买家。

尽管竞争确实存在，但并不十分激烈。

但世界已发生了根本改变。

在美国，零售商的集中化已将力量从卖方转移到买方；在制造商层面上，竞争更加激烈，产品差异更小。

通过扫描技术，零售商已能按单项产品获得即时销售数据，这强化了集中采购的威力。

更关键的是，品牌/产品导向的营销者(经营包装商品的组织者)大大低估了转移到零售商的权力及销售管理设计和实施的复杂程度。

最后，在个人消费市场上，企业发现日益增加的竞争强度和客户复杂性迫使它们设计完全不同的销售流程。

举例来说，汽车制造商和经销商都认识到必须提高销售队伍的专业水平，制造商们已经花费了数百万美元培训销售队伍。

挑剔的客户不再忍受从 的高压销售，也不接受那些培训不足和管理不佳的销售人员。

他们希望按自己所期望的方式得到服务，这意味着卖方公司要了解顾客希望得到什么。

换言之，战略销售管理的压力在增加。

我们试图通过以下几方面为所有的竞技场减轻这种压力。

首先应阐明战略销售管理的任务：我们提供的数据显示，公司的财务表现取决于有一支运转良好的销售队伍；其次应将重点转到顾客选择、顾客聚集以及顾客保持上。

我们将表明围绕仔细定义的销售任务设计销售队伍结构的重要性。

最后，我们描述了一个由三部分组成的销售管理系统，它能帮助你整合所有活动，使战略销售管理成为在当今竞争世界中与顾客打交道的组织的基石。

渠道管理的一个重要方面是发展和维持供应商与分销商之间的关系。

但无论多么详尽，没有哪份合同能预料到特许安排中可能出现的所有情景。

特别是在分销商为独立的批发商或零售商时，这些要求会由多家公司说出来。

这些公司(供应商和一个或多个分销商)的每一目标、能力和约束条件都有所不同。

什么因素会影响这些关系呢？

至少有以下两点是相关的：(1)目标不同，或“拔河”(tug-of-war)，通常是供应商—分销商关系的特点，(2)多头协议，或“错综复杂的联盟”(entang alliances)，构成了渠道每一阶段的竞争。

拔河一些因素决定了供应商—分销商关系，交换发生在供应商和分销商之间。

这个事实意味着，各方都有一些被对方认为有价值的东西，因而对所谈论的制造商的产品或服务，双方有共同的兴趣使之销量最大化或利润最大化；另一方面，渠道关系也涉及那些为保有更大的利润，或为达到对产品或服务的控制而暗自争斗的每一个组织。

而且，供应商与分销商之间的目标和运作约束条件经常会非常不同，从而导致了为保证产品线销售和利润最大化的营销战略在实施时的冲突。

由于供应商和分销商既存在共同的利益，又存在冲突，这种关系的节奏就像在拔河。

我们可以用“跷跷板”描述生产商和渠道中间商的利益和目标，文后图4强调了渠道关系的这“面”。

利用中间商完成销售的供应商应从两个层面发展能力：作为中间商产品和收入的来源，以及作为消费者所偏好品牌的所有者。

对前一角色而言，供应商试图扮演其分销商的“营销伙伴”，建立信任和影响，使分销商储备和支持自己的而不是其他制造商的产品。

对后一角色而言，供应商争取使其产品成为最终用户指定的产品，这通常需要一些有可能与分销商的利益相左的条款与条件。

反之，分销商同时既是供应商的销售代理，又是某类客户的供应来源。

对前一角色来说，分销商试图与单—的供应商民展营销项目，以建立最终用户对特定品牌的需求。

<<销售管理>>

对后—角色而言，分销商通常会调集一揽子产品，以满足顾客对购买便利性和更低交易成本的需求。

这后一目标促使分销商最优先考虑适合细分市场消费者的一般商品类别，然后再考虑符合这一类别商品的特定品牌的选择和促销问题。

在一个特定的供应商—分销商关系中，这些“跷跷板”如何倾斜，取决于各种因素。包括：在一·个或其他分销方式，各方可得的利润；供应商在开发和保持品牌对最终用户的“拉力”方面的能力；分销商在某个产品种类中是否存在其他可选来源。在多渠道系统实施营销战略时，与这些因素有关的决策和行动通常非常重要。

&hellip;&hellip;

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>