

# 营销: 竞争优势的源泉

## 销售人员怎样使自家产品独树一帜

### 概要

新的竞争环境正迫使企业重新审视营销队伍对自身竞争优势的重要性。这一报告总结了 Wilson Learning 对五家企业所做的调查, 并诠释销售人员在创造差异和竞争优势中的重要职责。通过与这五家代表不同行业的公司的合作调查, 我们确认了今日趋于白热化的销售竞争环境所要求的核心能力。我们的调查显示, 销售额 32% 的增长源于能够同时担起客户企业顾问和自公司战略家两项重任的销售人员。

### 营销: 竞争优势的源泉

在这一竞争日趋激烈的时代, 把握提高营销队伍业绩表现的要素是企业成功的关键。如不把握这些要素, 可导致企业费用的激增, 市场占有率的下降, 丧失客户, 奉养表现低劣的销售人员等严峻后果。

在过去几年中, Wilson Learning 得以和五家企业紧密合作, 旨在发掘销售人员和营销管理人员竞争优势的源泉所在, 开发评估营销技巧的标准, 培育销售人员的核心能力, 并支援销售人员在与客户相处中如何充分利用这些技巧。此外, 我们还从这些公司收集了销售业绩数据, 以分析营销技巧对企业表现的影响。这一报告将单独分析这些营销技巧怎样促进各家公司在财务和客户关系方面的成功。调查对象的这五家公司所处环境均为竞争激烈, 销售过程复杂, 要求营销队伍具备高度的咨询和商业技巧。虽然行业不同, 他们的产品或服务均由多项成分构成, 而销售周期也趋于冗长。

通过这些调查, 我们得出了以下重要结论:

- 卓越有效的销售人员担任两项相映成趣的职责: 对客户而言的企业顾问和对自家公司而言的企业战略家。
- 这两项职责所要求的技巧对销售的成功都很重要。如一方缺陷, 整体表现也会相对逊色。
- 销售业绩和销售人员担任这两项职责的能力紧密相连。在所调查的五家企业中, 业绩卓著和表现低劣的销售人员之间 17% 至 67% 的差距源于是否具备这些技巧。

### 顾问和战略家技巧

#### 营销的新时代

了解销售人员在创造竞争优势中所发挥的作用经过了怎样的历史演变, 可以帮助我们理解顾问和战略家的区别。在不太久远的过去, 一个成功的销售人员是一个“说客”, 一个好的发表人, 或一个熟知产品/服务性能的专家。这种销售策略适用于特别是 1950—1970 年代的市场, 当时的客户缺乏信息, 而且在经济扩展的大环境下急于购买。

从 1970 年代起, 从一定程度讲直至今日为止, 销售人员作为“问题解决人”成为成功的标志。销售人员则职责是发掘客户的需求, 把自家产品和客户的问题相连, 同时处理客户抵抗购买的心理。

对我们的一些客户来说, 特别是产品极度灵活复杂的企业, 这一解决问题式的销售方式已不能创造竞争优势。通过和这些企业的合作调查, 我们就有效的营销表现形成了一个新的见解。这一崭新的销售方式

的主要特点是：不管是说客还是问题解决人，单一的模式已不再适用。销售人员需要同时头顶两个帽子：即企业顾问和企业战略家。

### 企业顾问的帽子

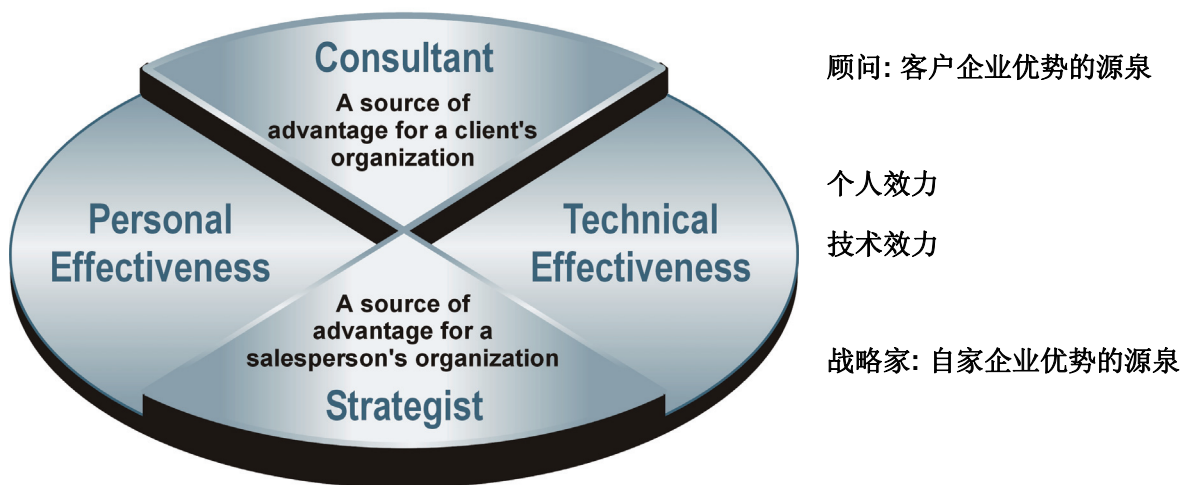
当一个销售人员同头顶企业顾问的帽子时，他或她应把重点放在为顾客提供优势上面。今日的销售人员需要为客户的效益提供附加价值。为达到此效果，他们需要理解自家机构怎样在客户的商业中扮演一个战略性的角色，和上层管理人员建立信任，把握客户的价值连锁，洞察客户的商业过程中的欠佳步骤，从而提示最贴切的解决方案。作为企业顾问的销售人员从提高客户效益，节俭经费，或提高竞争力的角度来确立自家解决方案的价值。

### 企业战略家的帽子

当一个销售人员同头顶企业战略家的帽子时，他或她的重点是通过精选高回收的目标客户，实施成功战略而为自家企业或机构提供优势。作为企业战略家的销售人员理解销售费用的高低在极大程度上取决于成功和失败的比率，并确保在追求每个机会之前能确认这个客户愿意从自家公司购买，有购买的意愿，并会在近期内购买。一个战略家不仅了解竞争的存在，还熟知对手地销售策略，然后依此建立有利的销售环境，化对手的强项为弱项。战略家还深知一旦选择追求一个机会，他们必须投入所有的能力和资源来赢取胜利。他们还知道如果一个机会耗时耗力而成功机率甚小，那最好是弃之而去。

### 营销效力模型

企业顾问和企业战略家的职责并不互相矛盾，而是代表了下图所示的营销效力这一硬币的两面。



除了企业顾问和企业战略家这两项职责，这一模型还包括了其他两项技巧，我们称之为人际效力和技术效力。人际效力和技术效力通常被认为是销售人员最重要的的能力，并为实现顾问和战略家这两项职责起重要的辅助作用。人际效力技巧包括自我管理，创新能力，和核心人际关系技巧。技术效力包括工作上所需的核心知识成分，产品知识，和基本的商业知识。这些技巧固然重要，在一定时期也许足够促成一定的销售业绩，但它们的最主要任务是帮助销售人员成为更有效的企业顾问和战略家。

## 证实顾问和战略家技巧对业绩的效果

和企业合作调查确认创造竞争优势的核心销售技巧虽不是易事, 要证实这些技巧和企业业绩的关系可是更难. 要使这些技巧成为企业营销战略的核心, 就必须证实这一关系. 因此, 我们选择了符合以下标准的五家公司进行合作:

- 他们的产品或服务由多个可搭配组合的成分构成, 销售周期趋长.
- 他们代表不同的行业.
- 我们能够接触整公司的营销队伍或部署.
- 他们愿意向我们公开每个参与调查的销售人员的销售业绩数字. 在这一调查中我们希望采用一个具有相对广泛性的评估标准, 因此我们选择了年销售目标达成率.
- 他们愿意执行管理在他们公司内部和客户企业内的问卷调查, 以衡量顾问和战略家技巧及顾客满意度.

这五家公司视我们的合作调查为他们战略优势的源泉. 为了保证企业机密, 我们无法公布他们的名称或所在, 他们分别属于生命科学, 商务服务, 或金融业.

调查的第一阶段的重点是明确哪些顾问和战略家技巧影响销售业绩. 每家企业中都积累了广泛的技巧和经验, 我们第一步需要发掘哪些技巧促成出色业绩, 而且这些技巧中的哪些最重要. 为了建立基准线, 我们在任何营销培训之前进行了以下调查.

## 评估营销业绩和营销技巧

对大部分企业来说, 营销业绩是多维的. 换言之, 多项成果构成整体的营销业绩. 为了昭示顾问和战略家的全面影响, 我们评价了对所有企业都极为重要的两个因素:

- **销售额:** 我们测试了每个销售人员的年销售目标达成率. 这一标准可允许我们公正地比较五家企业的销售数据, 因他们的产品成本和平均销售价格相差悬殊.
- **顾客满意度:** 许多企业视顾客满意度与销售额同等重要. 我们的顾客满意度标准包括客户保持率, 回头购买率, 及年成交额等要素. 因此, 虽然独立于销售额标准, 顾客满意度是评价企业长期表现的重要尺度.

这些调查都由同样的方式进行:

- 我们设计了评价上述核心营销技巧的问卷. 这一问卷由经过可靠性和有效性测试确认的 34 个问题构成. (有关问卷设计有效性测试的详情可供索取).
- 问卷通过 360 度回馈系统分发给参与人员. 销售人员, 销售管理人员和他们的客户回答了这些问卷.
- 参与企业提供了每个销售人员前 12 个月的销售目标达成率.
- 除了营销技巧问卷, 我们分发给客户[顾客满意度指针] (CSI). CSI 也通过了可靠性和有效性的测试.

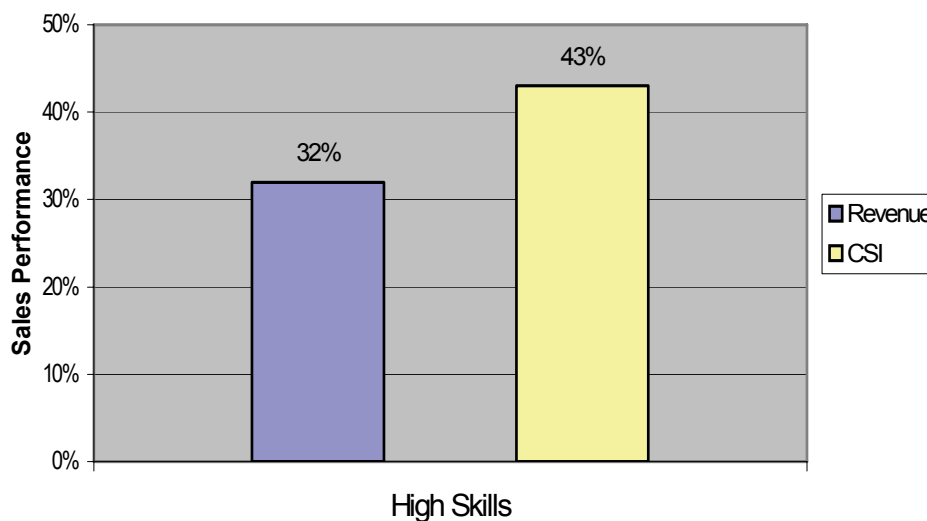
为了证实营销技巧和这两个业绩标准的联系, 我们采用了多元回归分析手法. 简言之, 分析结果由 1.00 和 0.00 之间的百分比表示 (称为  $R^2$ ). 这一数字表示有多大百分比的营销业绩可由销售人员的营销技巧预测.  $R^2$  值越高, 就证明营销技巧对营销业绩的影响越大.

## 调查结果

调查结果为顾问和战略家是上述两个业绩标准的强劲后盾这一假设提供了非常有说服力的证据。换言之，具有较高顾问和战略家技巧的销售人员达成了更高的销售额和顾客满意度。

因涉及企业机密，而且五家公司的种类悬殊，我们无法向您显示实际的业绩标准，但是我们可以提供这五个调查所提示的总体趋向。下图显示具有较高顾问和战略家技巧的销售人员和不具备这些技巧的销售人员所达成的销售额(Revenue)和顾客满意度(CSI) 的百分比差。具有较高顾问和战略家技巧的销售人员的销售额和顾客满意度分别高出其他人员 32% 和 43%。

通过营销技巧预测营销业绩的百分比



## 参与调查的公司间比较

就营销技巧在多大程度上预测营销业绩，这五家公司间存在了值得一提的差距。如下表所示，由这些营销技巧促成的销售额的比率最高值为 67%，最低值为 17%，而顾客满意度则有 52%之高和 36%之低。

各公司通过营销技巧预测营销业绩的百分比

调查组	销售额	顾客满意度
光学设备	67%	46%
法律服务	50%	37%
建筑群管理系统	29%	52%
建筑设计服务	23%	50%
商业保险	17%	36%
平均	32%	43%

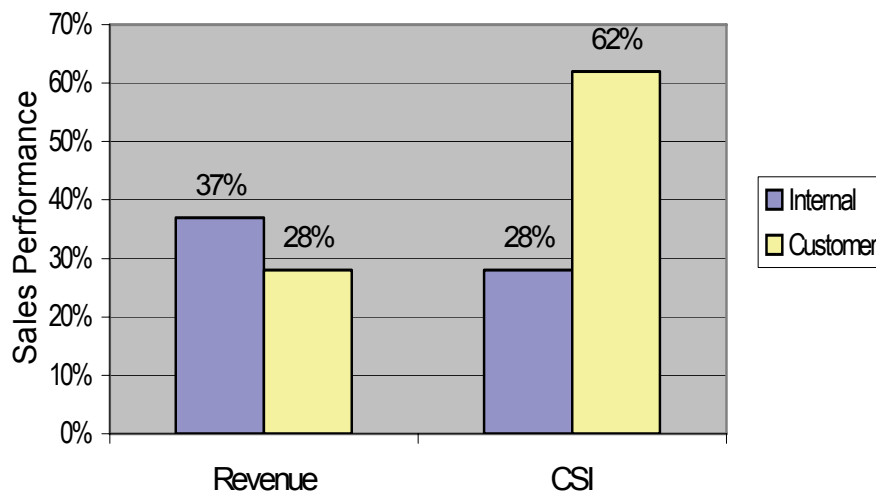
光学设备的公司是一个有趣的例子. 在这一市场中, 处方眼睛在相当程度上变成了一个无大差别的日用品. 因此, 这家公司依靠其销售人员作为最主要甚至是唯一的竞争优势. 由于这一状况, 业绩卓著的销售人员和表现低劣人员之间的差距在更高程度上源于他们的顾问和战略家技巧.

### 从不同角度来看营销技巧

另一个有趣的发现是和不同评估人员相关连的业绩结果差异.

如上所述, 这一调查是通过 360 度回馈系统进行. 因此, 我们可以比较客户(Customer)以及”内部”(Internal), 即同事和销售管理人员对这些技巧的评价. 下图分别显示了客户和内部的评价结果. 虽然双方均同意技巧对业绩的影响, 内部对预测销售额的评价稍高出客户评价, 而客户对预测顾客满意度的评价则高出内部评价.

不同评估人员对营销业绩百分比的预测

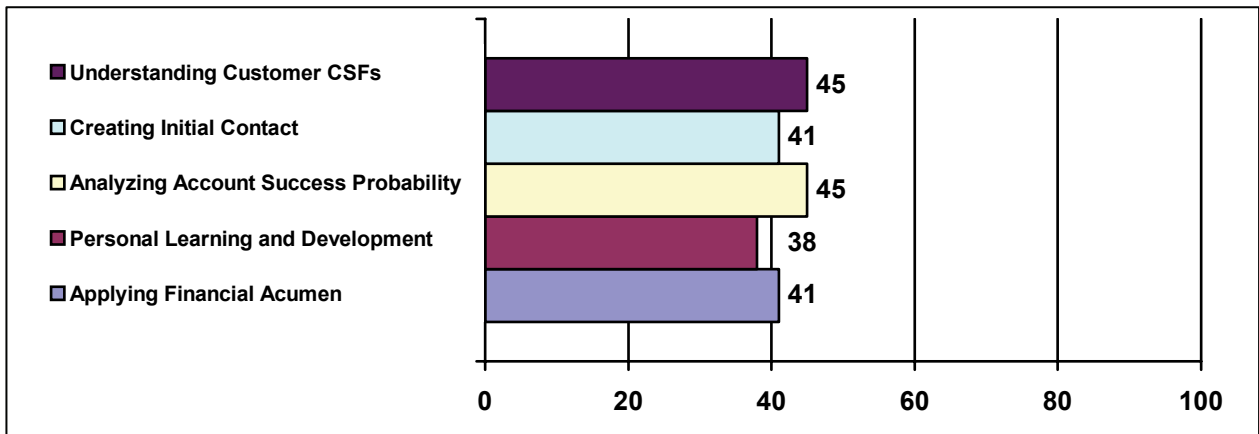


对这一差异的一个解释是在每个评估中顾问和战略家技巧的相对贡献成分. 我们可以理解管理人员和同事对战略家技巧的比较看重, 而客户则更重视顾问技巧. 因此, 这一发现支持这两项技巧相辅相成, 对销售关系的贡献同等重要的假设. 如果一个销售人员只有顾问技巧, 那么他或她也许有很满意的客户, 但是只注重为客户提供优势, 并不能有效抑制竞争对手. 相反地, 如果一个销售人员只注重为自家公司提供优势, 而忽略了客户的长期满意, 那么客户就会投向能满足其战略需要的其他销售人员.

### 那些是重要的营销效力开发机会?

虽然每个销售人员都有其特有的强项和弱项, 而每家企业对人才开发也有不同的优先顺序, 我们发现对今日的销售人员而言存在着一些一致的趋向和需求. 下表显示了这些调查中发现的销售人员最需要改善的 5 个营销技巧. 有趣的是, 这些也正是我们的营销效力模型的 4 个部分所重视重要技巧.

能有效发挥各个技巧的销售人员百分比



1. 第一个技巧: 把握客户的重要成功要素 [*Understanding Customer Critical Success Factors (CSFs)*], 是一个顾问技巧, 着重于销售人员获取有关客户的重要商业过程以及影响其成功的要素的知识的能力. 在参加调查的销售人员中, 只有 45% 能够达到这一标准, 以依照客户的独特需求组合自家产品, 并将其呈现为一个具有战略意义的解决方案.
2. 第二个技巧: 建立初步接触 [*Creating Initial Contact*], 是一个战略家技巧, 着重于销售人员灵活运用现有关系, 制作有效营销信息, 以赢取和客户企业上层人事的接触机会. 在参加调查的销售人员中, 只有 41% 能够达到这一标准.
3. 第三个技巧也是一个战略家技巧: 分析客户成功机率 [*Analyzing Account Success Probability*], 着重于销售人员分析销售机会, 确定在销售周期的早期获取成功的可能性. 越早确定成功机率, 销售人员越能够将资源投入能成功的机会, 而不是将宝贵的资源浪费在注定要失败的商谈中. 只有 45% 的销售人员达到这一标准.
4. 第四个技巧: 个人学习和开发 [*Personal Learning and Development*], 属于个人效力技巧, 着重于销售人员积极促进起销售技能的新知识的能力, 即一个销售人员对征求客户的财务或战略信息, 或深化自己对客户行业的知识的意愿或能力. 遗憾的是, 只有 38% 的销售人员达到这一标准. 这并不奇怪. 销售人员作为一个群体, 不是以消极思考型的行为, 而是以积极主动的活动而著称, 但是, 这更证明那些能够投入自我开发活动的销售人员实现更好的销售成果.
5. 第五个技巧: 利用财务知识 [*Applying Financial Acumen*], 是一个技术效力技巧, 衡量销售人员通过分析客户的财务报告 (盈亏表, 资产负债表, 现金流表等) 来掌握客户的财务状况和购买意愿的能力. 在参加调查的销售人员中, 只有 41% 能够达到这一标准.

## 结论

调查结果显示了营销技巧, 销售额, 和顾客满意度的紧密联系. 这一结果证实, 通过开发销售人员的顾问和战略家技巧, 在竞争激烈的市场中奋斗的企业的平均销售额得以增长 32%, 或在理想的情况想甚至达到 67% 的改善.

调查还显示了评估和开发营销技巧的价值. 如果这些企业在没有充分了解哪些技巧最为重要的情况想就开展销售培训的话, 他们将会浪费销售人员宝贵的现场销售时间去开发一些并不太重要的技巧. 只有仔细调查技巧差距所在, 开发活动则可更目标明确, 也会更成功.

通过将基础技巧开发活动着重于如何发挥顾问和战略家的职责, 这五家公司得以有效地改进营销队伍的表现. 虽然实际改进程度取决于您所提供的解决方案的大小和市场的竞争程度, 这些技巧一样会给您的企业带来同样的积极效应.

作者: Michael Leimbach, Ph.D.  
Vice President, Research and Design  
Wilson Learning Worldwide

## 相关资料

以下资料可向 Wilson Learning Worldwide 索取:

- *Business Performance, Employee Satisfaction, and Leadership Practices*
- *Regaining and Regaining the Advantage: Advancing the Organization Through Sales and Sales Management*
- *The Statistical Adequacy of the Sales Navigator*

有关 Wilson Learning 高级营销课程的详情, 请向以下查询:



WWW.WILSONLEARNING.COM

Wilson Learning China Ltd. Hong Kong  
Suite 1404, Allied Kajima Building  
No. 138 Gloucester Road  
Wanchai, Hong Kong

Wilson Learning China Ltd. Shanghai  
Suite 301, AZIA Center  
No. 1233 Lu Jia Zui Ring Road  
Pudong New Area, Shanghai 200120

Wilson Learning China Ltd. Beijing  
Suite 905, Office Tower A, Fortune Plaza  
No. 7 Dong San Huan Zhong Road  
Beijing 100020

Tel: 852-2865-1191  
Fax: 852-2865-1406  
E-mail: [info@wlchina.com](mailto:info@wlchina.com)

Tel: 86-21-5840-2388  
Fax: 86-21-5047-0021  
E-mail: [wlcsh@wlchina.com](mailto:wlcsh@wlchina.com)

Tel: 86-10-6530-8822  
Fax: 86-10-6530-9200  
E-mail: [wlcbj@wlchina.com](mailto:wlcbj@wlchina.com)