

# 营销管理：竞争优势的源泉

## 营销经理如何增加企业价值

### 概要

长期以来，许多企业面对培养精干的营销经理这一难题。提拔出色的销售人员来出任营销经理之职往往是成败参半，而关于营销经理对企业价值的独立贡献也缺乏明确的调查认证。

本报告总结了 Wilson Learning 公司就营销经理的技巧如何影响企业销售队伍的业绩表现所做的调查。我们的调查显示，独立于销售队伍的水平这一因素，营销经理的管理技巧促进了销售额 29% 的增长。这项调查是和与您一样对营销经理的效力和影响有深切关注的五家企业合作完成。

### 营销：竞争优势的源泉

这已是一个司空见惯的现象：一个顶尖销售人员被提拔为营销经理。遗憾的是公司很快发现那些使这一销售人员脱颖而出的技巧和见识非但没有促成他或她作为营销经理的出色表现，反而成了他或她成功的障碍。

我们通过多年的经验发现，卓越的销售人员不能成功地转换为卓越的营销经理的原因多源于这两个角色的重要环境差异。如下表所示，促进销售人员施展才能的环境与营销经理的迥然不同。

销售人员：	营销经理：
直接明了的成功标准—如营业额，销售目标达成率等	间接含糊的成功标准—下属销售人员的业绩等
明确的工作指标—即开展销售步骤	含糊的营销管理步骤，或完全缺乏管理步骤
对自身如何促进企业价值有明确了解—即增加企业收入	除了下属销售人员的贡献以外，对自身如何促进企业价值没有明确定义
通过不断的销售胜利可得到明确的业绩赏识	没有经常性的业绩赏识，所有评价都集中在年底
憎恶条条框框，把大部分时间花在绕过公司条条框框来满足客户上	必须执行他们曾经憎恶的条条框框

由于上述原因，许多营销经理不由自主地后退到旧的销售行为上。营销经理的薪金完全建立在下属销售人员业绩上的普遍作法更促进了这一倾向。他们经常扮演“超级成交员”或“英雄式经理”，客户关系上稍有不顺就立即亲自出马。这样的行为不但打击销售人员的积极性，还削弱他们在客户中的信誉。不光是深具潜力的销售人员感觉受挫，同时还使发觉并清除不适职人员的任务更加困难。在这样的情况下，营销经理不仅不能为企业提供独特的价值，反而会剥夺下属销售人员对自身价值和成功的荣誉感，降低他们的满足度和对企业的亲近感。

那么，营销经理对企业的价值究竟是什么，企业又怎样才能确切地评价营销经理对企业业绩的影响呢？我们一系列调查的目的正是要谋求对这些问题的答案。我们的调查结果显示营销经理的领导能力为促进企业的整体表现以及提高竞争力提供独特有效的贡献。

## 证实营销管理技巧对业绩的效应

在过去几年中, Wilson Learning 得以和多家企业紧密合作,旨在发掘销售人员和营销管理人员竞争优势的源泉所在。此外,我们还从这些公司收集了销售业绩数字,用来分析营销管理对企业表现的影响。这一报告着重于其中的五家公司,以独立证实有效的营销管理技巧如何促进企业的经济表现和客户成功。

和企业合作调查发掘创造竞争优势的核心销售管理技巧虽不是易事,要证实这些技巧和企业业绩的关系可是更难。但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,我们选择了愿意提供以下信息的五家公司进行合作:

- 我们能够接触整公司或部署的营销队伍。
- 向我们公开每个参与调查销售部门的营业额数字。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。
- 开展公司内部和面向客户的问卷调查,以衡量顾客满意度及营销管理技巧

我们在“营销:竞争优势的源泉”的调查报告介绍了我们和这五家公司的合作调查成果。上一报告验证了销售人员效力,而本报告则着重于营销管理技巧的效应。因为我们在同一调查中测试了营销和营销管理技巧,我们得以分离这两项技巧的独特影响力。分别报告使得每个报告明了简洁,重点突出。

这五家公司视我们的合作调查为他们战略优势的源泉之一。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。

## 评估营销管理技巧

营销经理所需技巧因企业的市场及销售步骤而异。在调查中我们发现营销经理不单是身兼一职,而是兼任以下 4 职:

- **营销战术家和经营管理人:** 作为营销战术家,营销经理利用经营管理技巧像经营一个独立经济实体一样来运转销售队伍,其任务包括管理销售部门的赢损,制作销售预测,确定资源分配优先顺序等。
- **营销战略家:** 作为营销战略家,营销经理树立销售队伍的前景展望,谋划市场战略,充分调动企业资源去实现销售战略。
- **贡献人:** 作为贡献人,营销经理利用自身的经营及商品知识和经验作必要的决策,并发挥创新精神使销售队伍的共同目标达成一致。
- **沟通促进人:** 作为沟通促进人,营销经理发挥沟通,交涉,团对协作等领导技巧来激励促进销售队伍。

在调查中,我们设计制作了包括 35 项问题的营销领导能力问卷,旨在评价营销经理们在 4 个技巧组合方面的现有表现。问卷调查使用了 360 度回馈系统。对每个营销经理现有表现的评价来自于下属销售人员,上层高级管理人员,同事,及本人。评估系统的名称为营销经理技巧导向,从评估入手,然后进入能力开发计划,在职辅导,评估结果解说课程,以帮助营销经理们“导航”寻觅改进自身表现之途径。

## 评价销售业绩

对许多企业而言,销售业绩是多元的。多项单方面成果和总体业绩同样重要。为了昭示营销经理技巧的全面效果,我们评价了销售业绩的以下 3 个重要成分:

- **销售额:** 因参加调查企业的行业规模不同,产品成本和销售价格差异悬殊,我们选择了每个销售人员销售目标达成率作为衡量销售额的标准,从而可以公平地比较这五家企业的业绩。

- **顾客满意度:** 许多企业视顾客满意度与销售额同等重要。在上一个调查中我们发现通过顾客满意度可以预知企业的客户保持率, 回头购买率, 及年成交额等。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之一。
- **销售人员满意度:** 营销经理的重要职责之一就是激励顶尖销售人员, 防止人才流失。在上一调查中我们发现销售人员满意度影响他们的人才保持率, 就职年数, 业绩表现, 及其他重要的商业成果。因此, 我们在调查中也包括了这一标准。

具体调查方法如下:

- 我们设计制作了评价上述核心营销管理能力的问卷。这一问卷由经过可靠性和有效性测试确认的 35 项问题构成。(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调查人员。即销售人员, 上层管理人员, 销售经理及他们的同事。
- 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。
- 我们向企业客户分发了顾客满意度问卷以确立[顾客满意度指针] (CSI)。CSI 通过了可靠性和有效性测试。
- 销售人员填写了销售人员满意度问卷, 其结果总结为[销售人员满意度指针] (ESI)。ESI 也通过了可靠性和有效性测试。

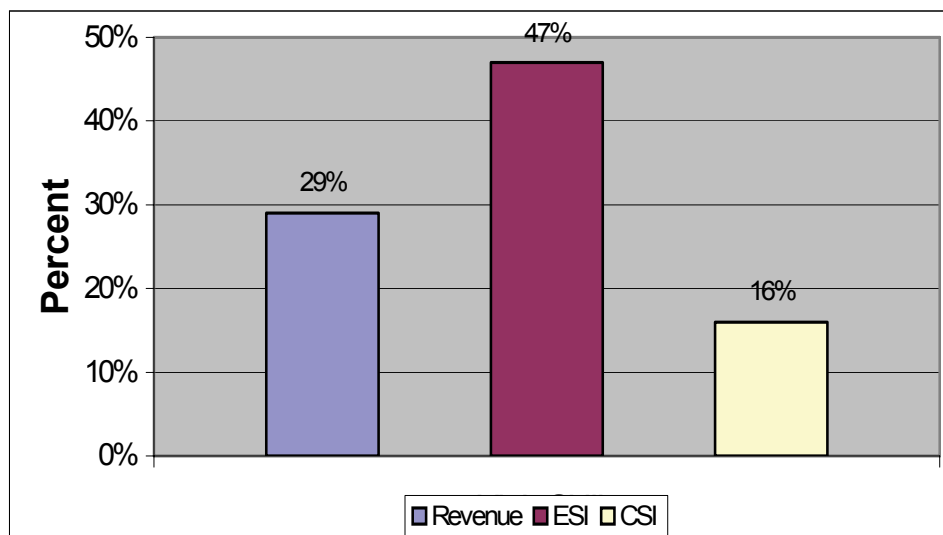
为了证实营销管理技巧和这三个业绩标准的联系, 我们采用了多元回归分析手法。简言之, 分析结果由 1.00 和 0.00 之间的百分比表示 (称为  $R^2$ )。这一数字表示有多大百分比的营销业绩可由营销经理的管理技巧预知。 $R^2$  值越高, 就证明营销管理技巧对营销业绩的影响越大。

## 调查结果

调查结果充分证实营销管理技巧是预示三个业绩标准的重要指数。换言之, 具有卓越营销领导能力的营销经理达成了更高的销售额和顾客满意度, 下属的销售人员对工作也更感到满意和充实。

因涉及企业机密, 而且五家公司的销售额数据悬殊, 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。下图显示具有较高管理技巧的营销经理和不具备这些技巧的营销经理所达成的销售额(Revenue), 销售人员满意度(ESI)和顾客满意度(CSI)的百分比差。具有较高管理技巧的营销经理的销售额, 销售人员满意度, 顾客满意度分别高出其他人员 29%, 47% 和 16%。

通过营销管理技巧预测营销业绩的百分比



值得一提是, 管理技巧和销售额以及顾客满意度关系独立于销售人员技巧. 也就是说, 我们在统计计算中除去了有可能因销售人员技巧不同所造成的影响. 因此, 除了销售人员技巧对销售额的影响之外, 管理技巧促进了销售额 29%的额外增长. 如上图所示, 营销经理的管理技巧对销售人员满意度(ESI)的影响最为显著这一事实也不足为奇, 因为这一特征最直接被营销经理领导能力所影响. 同时, 虽然营销经理和客户的直接接触有限, 他们的技巧对顾客满意度(CSI)也产生积极影响这一发现也颇为有趣.

### 参与调查企业间差异

就营销管理技巧在多大程度上预示营销业绩上, 这五家公司间存在了值得一提的差距. 如下表所示, 由营销管理技巧促成的销售额的比率最高值为 64%, 最低值为 11%, 销售人员满意度高至 64%, 低至 9%, 而顾客满意度则有 26%之高和 9%之低.

营销管理技巧所预示营销业绩的百分比

调查组	销售额	雇员满意度	顾客满意度
光学仪器	64	64	11
法律服务	27	58	25
商业保险	24	45	9
建筑设计服务	20	59	11
建筑群管理系统	11	9	26
平均	29	47	16

由此看来, 因营销步骤, 行业和市场不同, 营销经理对营销业绩的影响也相差悬殊. 这一影响在光学仪器行业表现最为突出, 而在其他行业则表现中等. 由这些结果我们得知, 在进行营销管理培训之前, 充分地分析把握营销经理的任务和职责至为重要.

### 营销管理不善的代价

上述调查充分显示了出色的营销领导能力对销售额, 销售人员满意度和顾客满意度的积极影响. 有效的营销管理的价值和不良管理的代价形成鲜明的对比. 参与调查企业的一位高层营销经理表示: “在我的经验中, 单单一个不称职的地区营销经理就可造成价值百万美金的经济损失”. 那么, 错误提拔不称职经理的代价如何呢? 以下是如果企业把一位出色的销售人员调离营销现场, 让他或她成为一个表现平庸的营销经理的情况下所遭受的损失:

- **交接客户基础所造成的损失:** 介绍一个新的销售人员来接管新任经理的客户过程中经常会造成一些客户关系的停滞或销售额损失.
- **销售人员流失:** 现任销售人员如果发现新任经理无能帮助他们扩展业务的话, 顶尖的人才会很快谋求调动到其他部门, 或干脆跳槽另谋出路.
- **销售人员生产率下降:** 如果营销经理采取英雄式手法, 或提供有限的引导, 余下的销售人员会丧失积极性, 销售业绩也随之下降.
- **丧失市场信誉:** 当销售人员纷纷离去, 客户不得不和走马灯一样换来换去的临时代理打交道时, 他们回失去对供货商的信任.
- **招聘新人难上加难:** 不称职营销经理的名声传出之后, 招聘新人来取代离职销售人员会更加困难和昂贵.

本调查证实了卓越有效的营销经理对销售额形成的直接并独立的影响. 而且, 因为有效的营销领导能力塑成更满意的客户和销售人员, 这一影响长续持久. 参与调查企业间的差异更进一步指出在实施营销管理开发培

训活动之前调查营销经理职责的必要性。虽然对有效的营销管理所期待的成果明确无误，营销经理所戴的“帽子”却会因企业而异。企业必须仔细考虑对营销经理的期望是什么，要达到这些期望又需要什么样的技巧和能力。

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:

*Sales as a Source of Competitive Advantage*

*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

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

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

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

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

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