

非常时期需要 非常销售力

愈是在经济不景气的时候，企业愈是需要尽力地抓住每一个赚钱的机会，而竞争对手也是这样的想法。如果企业既不愿以打折来换取业务，也不愿将市场份额拱手让给虎视眈眈的竞争对手的话，就需要竭力提升销售团队的绩效，以同时保证收入和利润的提高。

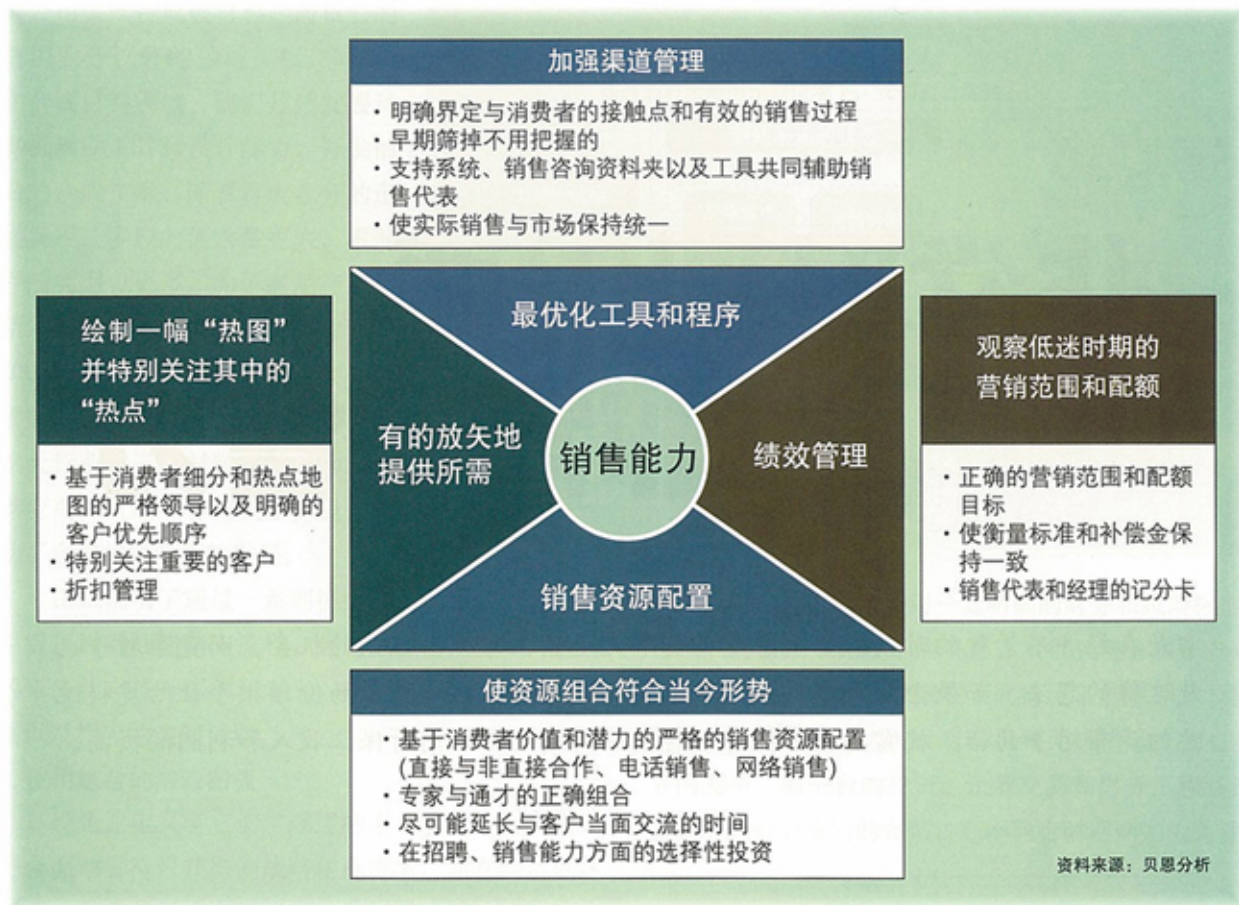
文 / 黛安娜·莱丁厄姆

愈是在经济不景气的时候，企业愈是需要尽力地抓住每一个赚钱的机会，而不幸的是，竞争对手也是这样的想法。如果企业不愿意以打折来换取业务，同时也不愿意将市场份额拱手让给虎视眈眈的竞争对手的话，就需要找到能够赢得市场份额而又不会过于让利的方法。在困难时期，一个有力提高销售收入与利润的方法，就是提升销售团队的绩效。一个更聚焦的销售运营模式，可以在重压之下为保证收入和利润的同时提高创造希望。

那么，应该如何做呢？关键就是以数字驱动的方式来提高销售组织的效能，具体的做法我们将其归纳到一个被称为 TOPSales（顶尖销售法）的框架内，包括了切中客户需求，最优化的工具和流程，绩效管理及销售资源配置。这个方法为高管提供了一套实用的工具杠杆，如果系统性地加以运用，他们就能实现既增加销售额又提高利润的目的（见下页图）。以下是基于顶尖销售法的四种销售策略：

1. 切中客户需求：绘制一幅“热点地图”，特别关注其中的“热点”

每家公司都有自己的最佳客户，这些客户能够为公司创造最大利润率，同时也是最忠实的客户。公司提供的一切——产品、服务、品牌、客户体验，都恰好是他们想要的。这样的客户带来的销售额被称为“良性收入”，它是可以预测且能创造利润的，还为未来的扩张创造了可能。与此对应的是“不良收入”，即来自那部



分不在意公司核心业务主张的客户。他们需要的是过度个性化和复杂的产品，或者丰厚的折扣，这样销售团队失去了战略聚焦。不良收入可能是很诱人，但事实上没有一家公司可以负担得起这其中的所有显性及隐性成本。

公司一般通过分析胜算的几率、收入、相对市场份额、细分市场的收益率来识别自己的最佳客户。而在经济低迷的情况下就需要对这些指标进行更深入的测算衡量：哪些客户能在经济低迷时期依然维持着一贯强大的购买力？哪些客户拥有大量的现金头寸或者易达的信用渠道，抑或两者兼而有之？更重要的是，要了解哪些公司应该是公司的最佳客户，即使他们过去与公司并无业务往来。在低迷的市场环境下，趁着许多公司正在重新评估自己的供应商，你就有机会从焦头烂额的竞争者手中夺走市场份额。经济低迷对各个产业、地区、公司的影响不尽相同，公司不仅要知

道自己过去、现在以及未来的最佳客户分别是谁，更要知道这样的新视角会如何影响到自身的客户细分的潜在规模。

在经济低迷时期，高潜力的客户就是“热点”。了解到这些潜在客户是谁，公司就可以绘制一幅用来指导销售行动的市场“热点地图”。销售团队能够识别出这些客户在经济低迷时期的需求，从而向他们出售最适合其需求的产品或服务组合。例如，促销应该围绕以下目标展开：提高生产力、投资回报快，或者其费用能够由客户业务预算支付而不是受资本预算所限。每个与客户接触的人都要把注意力集中在这些“热点”上，以保留这些高利润的客户并且刺激他们产生新需求为目标。例如，几个月前，一家广播公司将其广告销售团队的重心重新放在几个核心的客户细分市场上，其中包括受经济低迷影响较小的医疗保健提供商，以及迫切需要利用广告应对消费者支出摆脱减少

窘境的专业零售商。仅仅两个月过后，该广播公司这两个业务的销售额就分别提高了90%和450%。

只要公司销售代表们坚持按照定价的指导行事，这种目标明确的销售战略就必然会带来利润。在经济低迷时期，销售经理们需要特别注意定价中的漏洞所导致的潜在利润损失。为保持关键细分市场的份额而精心规划的战略性促销也许具有一定意义，但是打折或其他形式的业务支出可能会因管理层没有严密的关注而失控。一家家电制造商发现经销商折扣、产品展示、价格促销和回扣等活动无意中就把实际平均价格锐减至市场价的57%。经过分析，该公司降低了总折扣，并将一部分资金注入高增长客户，结果使息税前收入（EBIT）增加了20%。切中需求来界定客户的价值主张能够使这些快速调整措施集中资源与力量，去管理那些能在销售额下降、盈利有压力的情况下发挥最大作用的客户。

2. 最优化工具和程序：加强渠道管理

经济低迷时期，销售周期会延长，有时延长幅度相当大。潜在客户会表示兴趣但并不会承诺购买，现有客户口头承诺购买但不会下订单。到处都是现金紧缺，采购专员行动因此颇为谨慎。销售代表们可能会认为自己拥有完善的销售渠道，然而对销售经理来说，这些渠道虽然看起来好像充满了蜜糖，但实际上并没有蕴藏多少商机。

严密的渠道管理与热点地图相协调，可以帮助公司提高进展中业务的成功率。销售团队在这方面有三个重要任务：筛选每个销售机会；确保具有优先项目得到相应的营销、销售以及高管的支持；追踪项目的进展与目标是否一致。

· **筛选**：一幅热点地图对制定客户规划来说具有一些显而易见的好处，同时它还会使你详细分析现有的渠道。管理者可以把不符合热点地图的销售机会删除，使销售代表们把工作集中在那些更有利可图的机会上。在销售周期延长的情况下，销售资源会分散到更多的客户身上，所以公司要确保这样的分配是针对合适的目标客户。管理者还需要确保销售代表们对

销售任务完成情况进行了真实的评估。这里的关键点是对重大机会要谨慎地预测、追踪和讨论。即使消耗的时间增加，公司也应当具有从一阶段到另一阶段的转换率的内部标杆，以及相对于主要竞争对手的历史成功率，并且要严格应用这些指标。

· **支持**：许多公司已经意识到经济低迷是转向顾问式销售的好时机，从而发现并陈述销售机会，而这些机会对那些不够敏锐的竞争对手来说是较难应对

每家公司都会追踪潜在的销售机会和已经完成的交易。但是很少有公司会把销售追踪深入到销售组织的运作节奏中去。

的。在顾问式销售中所使用的营销和销售资料是可以根据客户需求量身定制的。例如，前面提到的广播公司的销售代表，就是靠着市场调查以及针对每个目标群体所设计的信息而赢得客户。在顾问式销售的过程中，销售代表们向客户描述那些专为他们量身定制的广告，详细到长度、频率、时段以及跨平台（网络）广告机会——所有这些都是为了使这些广告对消费者产生最大的影响力。

· **追踪**：每家公司都会追踪潜在的销售机会和已经完成的交易。但是很少有公司会把销售追踪深入到销售组织的运作节奏中去。通用、IBM、思科等公司就设计了“数码驾驶舱”这样的程序，来快速地完成常规的渠道审查和分析。在经济低迷时期，销售组织对当下信息的需求尤为迫切，因为它需要对市场变化做出快速反应。一个计算机行业的高管说：“2000年左右，我们实施了一整套的销售步骤和渠道管理系统，在2001年经济波动中帮了我们大忙，成了我们能够维持原有绩效的救星。”

市场上有许多进行业务追踪的自动化工具。SASS（软件即服务）越来越受欢迎，意味着公司可以以即买即得的方式购买自动化工具，这在现金短缺的情况下是很诱人的选择，尽管如此，最关键的并不是公司所选择的技术或工具，而是能使技术发挥实际作用的管理流程和规章制度，包括从领导者到销售代



表的系统性沟通渠道、常规且详细的客户与渠道反馈、严谨的客户购买意愿追踪，以及他们当前的现金流和信贷状态追踪。当经济剧烈震荡冲击到所在行业时，一些公司创建“交易战室”来确保这种制度在执行中的连贯性，明确界定了在追求收入的过程中针对每个职能部门的角色。

3. 绩效管理：低迷时期的营销范围与任务指标

一般说来，销售经理界定明确的营销范围和既定的任务指标，这是基于历史业绩、经验直觉以及总部要求的综合考量而得出的。如果总部希望收入增长10%，那么每位代表的任务指标设定将比去年高10%。原先的方法不再适用，即使时机再好也不行。高瞻远瞩的公司会采用更科学的方法来管理销售。

Aggreko是总部位于英国的设备租赁公司的北美分公司，主管们收集了地区性的重要商业数据，计

算该公司各个市场的份额，从而设定出增长目标。这些影响该公司各市场的因素包括炼油、家居建筑等等。有了这些数据后，地区销售经理通过将潜在市场规模与每个目标市场份额相乘，对每个代表的营销范围、客户以及任务指标都一目了然。当地销售代表与高级经理之间的反复协商以确保对每个销售代表的目标任务既实际可行又与公司总体目标相一致。这种以追求目标导向的方法使得Aggreko公司的销售能力在一年内提高了90%。

在经济不景气的时候，对这类数据的需求就更为迫切。营销范围与热点地图相一致吗？是否有表现出色的销售代表遭到冷落？新形势下的任务指标是否依然实际可行？一家成功扭转了收入下降颓势的网络设备供应商在这之前，有15个不同的行业细

分市场，但是根据热点地图显示，绝大部分收入和利润来自其中5个细分群体，于是它重新设计了营销范围，并相应重新设定了任务指标。

公司可以为销售代表和经理开发记分卡，帮助他们追踪自己的绩效。销售代表的记分卡可以包括如下衡量标准：当前形势下公司能从客户那里赚取多少利润；销售代表实现任务指标的进展如何；各阶段的渠道是否健全；以及从热点地图上精心挑选出的战略性客户的客户规划质量如何。销售经理的记分卡则可以包括总利润和代表们的营业额，还有他们管理下的每位销售代表的绩效衡量标准。

4. 销售资源配置：使资源组合符合当今形势

当消费者对购买持谨慎态度时，销售经理面临着两大严峻挑战：一是尽可能延长销售代表当面向客户介绍产品各种优点的时间；二是严密控制总的销售成

本。有效的销售资源配置将有助于实现上述两个目标。

要尽可能地延长与顾客面对面交流的时间，可以查看热点地图：热点显示的正是最有可能产生购买行为的消费者，那里就需要最优秀的销售代表——需要他们销售产品，而不是旅游闲逛抑或纸上谈兵。要计算在全部销售时间中，销售代表与客户当面交流的时间，如果低于管理者预计的应该用的时间，或者少于本行业基准时间，那就要考虑把销售代表的部分行政工作转交给支持员工，重新安排营销范围以减少运输时间，或者简化销售代表使用的系统。几年前，思科公司的销售主管设立了每周减少几小时销售代表非销售时间的目标，并由IT部门负责完成。随之而来的思科销售支持系统的改善，精简了销售代表的行政工作，就获得了数百万美元的额外收入。

经济低迷可能也需要公司精简销售资源配置，使之合理化。如果方法得当，它会成为重新集中销售力量、提高生产力的有力杠杆。大多数公司运用多样化的销售渠道——企业或其他直销、电话销售、经销商或增值转售商、网络销售。在许多行业中，并购以及不断的产品延伸创造了一种需求：需要专家来填补通才在这一领域的空白。热点地图上关于客户细分及细分的行为模式和利润率的详细信息，还有关于现行销售行为效果的数据，使销售主管决定如何配置不同的资源以达到最佳效果。为保持低成本，一家公司可以增加电话销售的渠道，以替换掉业绩不佳的驻店销售代表。例如，Aggreko 现在通过网络或电话销售来为消费者解答关于日用品租赁的询问，而关于大型咨询式项目的询问则由专业销售代表负责。

这或许还是一个加强合作伙伴关系的良机。如前面提到的网络设备公司之所以能够实现收入增加，部分归功于它与一些精心挑选的商业伙伴合作，把精力集中在业务发展与营销活动上。例如，它曾把一个计算机网络解决方案与个人计算机及服务器捆绑销售，而这些个人计算机和服务器都是由同一家代工制造商(OEM)提供的，他们的目标细分市场正与该网络设备公司不谋而合。它们的合作不是一个简单的事情：双方精心安排了共同的营销策略、活动、培训，为每

个组织制定了精细的激励措施，还制定了共同的渠道计划。这项细心规划的合作最终带来了丰厚回报：这家网络设备公司与合作伙伴合作后的销售额在9个月内增长了三倍。

为经济复苏做好准备

经济低迷不会永远持续下去。当经济开始复苏的时候，公司销售团队应该为充分利用压抑已久的市场需求做足了准备。在经济动荡之中或之后成功的公司，通常都从竞争对手那里挖到了优秀的销售人才，甚至可能收购了一些公司，把被收购公司的最佳销售代表与本公司的销售代表整合在一起。

无论哪种情况，顶尖销售法都可以帮助销售团队获得高绩效。它的重点在于使销售团队系统地收集数据，然后运用那些数据确定目标和配额，管理营销范围与渠道，并保障优先项目的执行和进程的连贯性。它帮助公司确定销售专家和通才的正确组合，为销售代表做好准备，向处于经济低迷的公司销售定制的产品和服务。公司再也不能只依赖一小群当地的销售人才的说服力或人际交往能力了。

上面陈述的步骤可以帮助公司在经济动荡中开始新的航程。每家遭遇经济低迷的企业都需要维持收入与利润，而对销售团队的高效管理会提高这两方面的绩效。(本文是贝恩公司《如何从经济低迷中胜出》系列文章之一，中文版由本刊独家发布)②



安娜·莱丁厄姆(Dianne Ledingham)毕业于哈佛商学院，是贝恩公司合伙人，现任波士顿办事处董事总经理。她专注于消费者战略及市场营销领域，是销售团队效用方面的咨询专家。