



黃聖婷／繪

集中火力，搭配通路

提高銷售團隊作戰力

■ Diame Ledingham, Bruno Lannes，鐘加慶／文 廖建容／譯

面對充滿機會的市場，企業應該如何規劃業務策略，才能讓銷售團隊的生產力大增，為企業帶來高度成長？

企

業要追求成長，最好的方法之一，就是提高銷售團隊的生產力。然而，要讓公司的銷售引擎保持在巔峰狀態，

需要的不只是微幅調整而已。

企業領導者應該把焦點放在關鍵顧客區隔身上，並且積極改善銷售與通路管理的流程。

貝恩顧問公司 (Bain & Company) 針對二十五個成功轉型的銷售團隊進行研究之後，找出以下六項提高銷售團隊作戰力的重要元素：

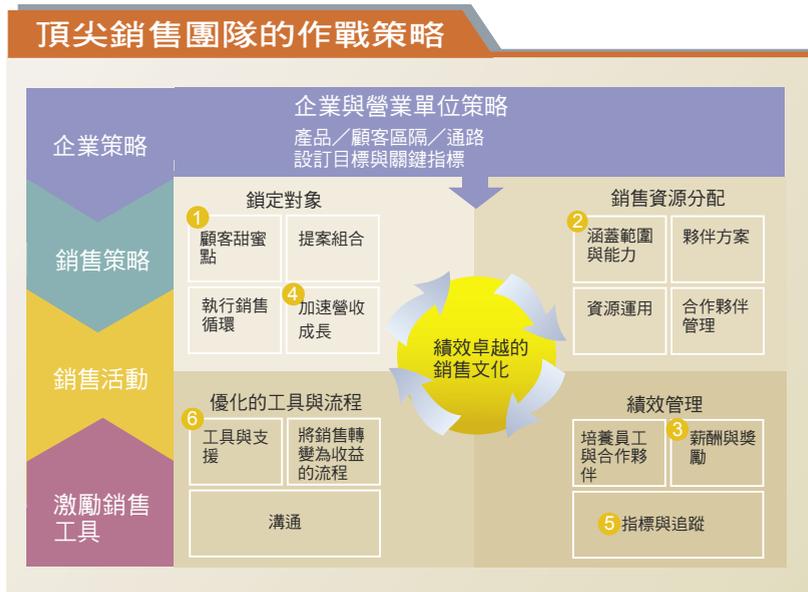
1 顧客甜蜜點

把火力集中在最有價值的顧客身上

假如銷售團隊無法分辨，哪些才是為公司帶來最高獲利的顧客，那麼採取區隔策略就沒有意義。而這正是讓許多銷售團隊大感頭痛的問題。

優秀的銷售團隊知道，要透過潛在顧客的

本文原載於貝恩顧問公司 (Bain & Company) 二〇一一年三月出版的研究報告，原文標題為How Leaders Get the Most Out of Their Salesforce，本文由該公司授權轉載



一家廣告媒體公司發現平面廣告的業績直線下滑後，知道自己急需轉換成數位廣告的模式。然而，公司的銷售團隊卻無法馬上配合改變，一方面是由於缺乏適當的技巧與訓練，另一方面則是公司的銷售策略需要大幅度調整。該公司對銷售系統進行了完整的了解後，開始找出主要顧客區隔與客戶。它根據過去平面廣告銷售的歷史資料，輔以業界的標準，預測出潛在的數位市場規模。

在找出最有價值的客戶之後，它將這些客戶指派給受過訓練的業務專員，提供每個客戶的成長機會預測，並與他們一同研擬長期的銷售管理計畫。此外，公司為次要客戶設計出新的通路，以電話銷售團隊支援這群客戶。在轉移營運焦點之後，該公司的數位業績立刻就上了軌道，而且每年創造出超過百分之七十五的成長。這家公司的成功來自於它在適當的時機，將適當的價值主張和通路，與適當的顧客區

開發、篩選等流程，找出顧客甜蜜點 (Sweet spot)，並進行投資。在整個銷售流程中，對每個顧客區隔應該提出什麼樣的資訊和價值主張，如何達成價值主張，以及在銷售結束後，如何對最具潛力的顧客提供支援，這些優秀團隊都有對策。

此外，他們根據兩項標準來決定銷售的對象：具有最高顧客終身價值的顧客區隔，以及與公司的獨特價值主張相契合的顧客區隔。然後，公司會訓練銷售人員學習何時該加碼，而何時該放手。對銷售人員來說，知道何時該放手比較困難。

舉例來說，有一家美國設備服務公司發現自己選擇了錯誤的顧客區隔，成為了市場龍頭。這家公司擁有數百個分散的服務據點，在個人設備租賃市場上，贏得了最多的業績。然而，對於最大的客戶，卻提供良莠不齊的服務。在謹慎進行研究後，公司立刻著手改善。該

公司為全國性的主要客戶創造了單一窗口，很快就將市佔率奪回了好幾個百分點，並且大幅提高主要客戶的忠誠度。在重新設定銷售優先順序後，該公司在第一年就降低了一千萬美元的銷售成本，股價也成長了百分之二十以上。

2 覆蓋範圍與能力

將顧客與通路作適當的搭配

由於科技創新等原因，打開了許多接觸顧客的新通路。現在的選擇變得愈來愈複雜。究竟要針對哪些顧客，採取直接的銷售方法，例如依靠業務人員、電話行銷人員、自助式或網路服務？又該針對哪些顧客採取間接的方法，例如加值經銷商或分銷商？有效的銷售團隊會根據顧客經濟學，選擇最有成本效益的通路，創造最高的營收，最終超越目標顧客的期待。

隔配對。

3 薪酬與獎勵

將個人成功與公司的成長結合在一起

大多數銷售主管都知道，薪酬制度會影響公司能否招募與留住最佳業務人才。然而，令人意外的是，只有少數主管會依據業績成長的目標，來設計薪酬制度。

設計薪酬制度的關鍵，在於將薪酬結構與目標成功連結起來，例如打入新市場、開發新顧客，或提高交叉銷售的業績。當薪酬制度依此結構設計時，一個重要的爭議就浮現了：假如某個業務人員今年的業績和去年相同，他該得到同樣的薪水嗎？還是他該達成更高的業績，才能領到相同的薪水？這個問題的答案因公司的營運模式而異。然而，不論如何設計，薪酬制度對於員工的未來表現，都會產生非常顯

著的影響。

例如，歐洲一家大型服務公司發現，由於薪酬制度的關係，公司流失了許多最優秀的業務人才。在與業界的最佳實務比較之後，它發現公司的薪酬制度事實上無法激發員工有好的表現，而且不利於公司招募到優秀人才。這是因為它的整體薪酬低於業界的標準，而且業務人員的收入大部分是固定薪資，而不是與業績掛鉤的獎金。這個問題的解決方法，並非全面轉換成變動薪酬制度。該公司為了鼓勵業務人員提高生產力，提高了獎金額度，以獎勵服務特定客戶的業務明星。結果，公司在提振士氣、招募人才與建立團隊上大有斬獲，建立起卓越的銷售文化。

4 加速營收成長

不要錯失商機

有時候，追求獲利成長的最好方法，是聰明地銷售更多產品或服務給現有的顧客。而同時快速提高營收與獲利的兩個方法，是針對最有潛力的顧客區隔，執行嚴格的價格政策，與

加強交叉銷售。

一家廣播公司的例子可以說明，企業如何運用這兩個策略來重拾成長的動力。在業界公訂的廣告時段約束之下，該公司面臨了客戶不

（文接第94頁）

頂尖銷售團隊的高績效心法

在觀察過許多銷售團隊的最佳實務後，貝恩顧問公司提出了一套提高銷售生產力與業績成長的方法，稱之為TOPSales...

■ **鎖定對象 (Targeted offerings)**：找出第一優先順位的顧客區隔，聚焦在他們身上，以恰當的定價和產品組合，創造最高的營收與顧客忠誠度。

■ **優化的工具與流程 (Optimized tools and procedures)**：發展出適當的工具，定期追蹤

成果，並提供有效的預測、開發、後勤支援技術、支援與服務，以強化銷售成果。

■ **績效管理 (Performance management)**：招募、訓練，並留住高潛力的銷售團隊；追蹤關鍵績效指標，以獎勵表現傑出的銷售人員。

■ **銷售資源分配 (Sales resource deployment)**：為每個顧客區隔制訂適當的服務模式；指派工作與規劃責任區域，以善用有限的資源。

斷要求降價的壓力。這個情況讓公司長期以來實行的流程，面臨了嚴峻的考驗。過去，業務經理往往根據前一年的廣告需求模式，為客戶安排時段。然而，由於需求不斷下滑，這套做法開始失效，導致降價的壓力愈來愈大。

為了解決這個問題，該公司把價格的決定權移交給總公司的營收管理單位，讓它為每個主要市場訂定價格策略。營收經理導入一個價格配套方案，將原本乏人問津的時段搭配熱門時段出售。此外，營收經理也教導業務經理，如何在次要市場與顧客進行價格協商，以創造最高的營收。透過這樣的做法，業務人員得以找出廣播時段的可能空檔，採取行動，以維持價格費率。

這個方法的試行成效非常良好。在測試市場中，該公司的營收成長了百分之十至十五；而在沒有運用這套方法的市場，營收則維持平盤或下滑。此外，這套新方法讓各地的營業單

位第一次即時感受到，他們的決定可以影響公司的財務表現。他們還能在適當的時間得到正確的資訊，以避免未來價格下滑的情況發生。

5 評量指標與追蹤

評量最重要的領域

只要加以評量，就會看到結果。唯有當銷售團隊的主管根據一套透明化的指標，建立標準做法，追蹤評量的流程才有價值。簡單地說，評量指標必須讓所有人都可以使用與理解。若使用得當，這些工具可以為企業勾勒出清楚的銷售方向、減少風險，並且協助辨識商機。

例如，一家總部設在印度的全球性資訊科技服務公司，最近架設了一套優異的競價管理系統，用來追蹤需時多年的大型專案的投標成功率。除了可以提高成長與業績之外，該系統還可以讓公司的執行長，透過一個儀表板式

的監控畫面，即時了解競標的進度。

在對銷售通路有了深入而精確的了解之後，該公司創造出了業界最高的得標率，並同時改善了客戶管理的狀況。

6 工具與支援

銷售人員的時間應該留給銷售工作

業務人員若有後勤單位的全力支持，將可以事半功倍。「接觸客戶」才是業務單位取得業績的關鍵，而不是行政工作。因此，明智的銷售團隊會以銷售人員接觸客戶的時間長短，作為評量表現的依據，並且以內部的支援，讓銷售人員有更多時間與顧客互動。事實上，讓受過訓練的團隊驗證潛在客戶，協助進行銷售與處理交易手續，可以讓銷售人員的銷售時間提高三成。

一家全球性醫療診斷器材公司的例子即證

明了這項事實。該公司的銷售人員本來應對現有客戶交叉銷售，但是愈來愈多的行政工作，讓他們無法專注於業務推展。於是，該公司成立了一個中央單位，協助業務人員處理大多數與銷售無關的活動，從行事曆、提案訂定，到合約管理以及價格核准流程，全都一手包辦。這項措施讓業務人員每天省下七十五分鐘的工作時間，由此達成了交叉銷售的業績目標。

以上六個做法可以幫助企業在激烈競爭中，提高生產力與成長。只要用對工具，再加上正確的變革管理計畫，企業就可以讓銷售團隊與通路夥伴專注執行顧客區隔策略，並快速提高公司的營收與市占率。

Dianne Ledingham／貝恩公司駐波士頓辦事處合夥人兼董事

Bruno Lannes／貝恩公司駐上海辦事處合夥人

鐘加慶／貝恩公司駐上海辦事處合夥人